

Martin Klaffke *Hrsg.*

Generationen- Management

Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze



Springer Gabler



Generationen-Management

Martin Klaffke
(Hrsg.)

Generationen-Management

Konzepte, Instrumente,
Good-Practice-Ansätze

Herausgeber
Dr. Prof. Martin Klaffke
HTW Berlin Business School
Berlin
Deutschland

ISBN 978-3-658-02324-9
DOI 10.1007/978-3-658-02325-6

ISBN 978-3-658-02325-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Stefanie Brich/Katharina Harsdorf

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

Der demografische Wandel führt neben der Veränderung der Altersstruktur auch zu neuen Ansprüchen und Vorstellungen der Beschäftigten im Arbeitsleben. Gerade junge Arbeitnehmer, die nach Ausbildung und Studium aktuell in das Erwerbsleben eintreten, verhalten sich Studien zufolge anders als Mitarbeiter vorheriger Generationen. Unterschiedliche Erwartungshaltungen einzelner Altersgruppen sind per se kein neues Phänomen. Die Klage der etablierten Generation über Begehrlichkeit, Zügellosigkeit und mangelnden Respekt der Jugend ist ein Thema, das mindestens seit Platon die Weltliteratur beschäftigt. Neu sind allerdings die Rahmenbedingungen, die Unternehmen zum Handeln veranlassen sollten.

Angesichts der Verkürzung von Ausbildungszeiten bei gleichzeitiger Erhöhung des Ruhestandsalters werden sich zukünftig die Erwerbsphase und damit auch die Dauer der Zusammenarbeit unterschiedlicher Altersgruppen um mindestens zehn Jahre verlängern. Jüngere und ältere Mitarbeitergeneration werden sich somit nicht mehr überschneidungsfrei ablösen, sondern die Mehr-Generationen-Belegschaft wird in den Organisationen Einzug halten. Dies impliziert auch eine längere Parallelität von unterschiedlichen Werten und Vorstellungen im Arbeitsleben. Obgleich Unternehmen aus der Alters-Vielfalt ihrer Beschäftigten Vorteile erwarten dürfen, wie unter anderem höhere Kreativität und gesteigerte Problemlösefähigkeit, können unterschiedliche Erwartungen im betrieblichen Alltag zu Reibungsflächen zwischen den Altersgruppen und damit einhergehend zu Produktivitätseinbußen führen.

Zur Steuerung der personalwirtschaftlichen Risiken infolge des demografischen Wandels verstärken viele Unternehmen vor allem ihre Bemühungen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Obgleich in Generationen-Vielfalt durchaus Konfliktpotenzial gesehen wird, hat die Förderung eines produktiven Miteinanders der Generationen im betrieblichen Alltag kaum Priorität. Inwieweit Beschäftigte jedoch bereit sind, sich am Arbeitsplatz zu engagieren, die «extra Meile» zu gehen und sich auch langfristig an einen Arbeitgeber zu binden, hängt vor allem davon ab, inwieweit ihre jeweiligen Vorstellungen erfüllt werden. Hier setzt Generationen-Management konkret an. Zielsetzung dieses Management Ansatzes ist es, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und betriebliche Rahmenbedingungen derart zu gestalten, dass alle Altersgruppen im Unternehmen fähig und bereit sind, ihren vollen Einsatz zu leisten. Unternehmen, die frühzeitig die Fähigkeit zum Manage-

ment einer Mehr-Generationen-Belegschaft entwickeln, können sich somit einen handfesten Wettbewerbsvorteil erarbeiten.

Für die konkrete Ausgestaltung von Generationen-Management gibt es kein Patentrezept, da sich Organisationen in ihrer demografischen Struktur und ihren jeweiligen Erfolgsvoraussetzungen unterscheiden. Im Kern wird es aber immer darum gehen, bestehende Personal- und Führungsinstrumente auszudifferenzieren und flexibler anzuwenden, um den Anforderungen der einzelnen Beschäftigten-Generationen gerecht zu werden. Dies betrifft Regelungen zur Arbeitszeit und zur Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld ebenso wie Fragen der Karriere- und Personalentwicklung, der Teamführung oder der Gestaltung des Unternehmensaustritts.

Das Management von Mehr-Generationenbelegschaften ist ein vergleichsweise neues Gebiet betriebswirtschaftlicher Forschung und betrieblicher Praxis und wurde zunächst in den USA thematisiert. Im Sinne der angewandten Forschung verfolgt der vorliegende Sammelband daher das Ziel, Wissen zum Thema «Generationen am Arbeitsplatz» aus einer Vielzahl von (personalwirtschaftlichen) Perspektiven zu sammeln, zu kombinieren und für die Unternehmenspraxis in Deutschland fruchtbar zu machen. Skizziert werden dabei Konzepte, Instrumente und Good Practices-Ansätze, die Orientierung bei der Umsetzung von Generationen-Management in Betrieben bieten können. Die Autorenschaft setzt sich aus ausgewiesenen Praktikern mit einem vielfältigen Management- und Erfahrungshintergrund zusammen und erlaubt so eine facettenreiche Beleuchtung dieser neuen und erfolgskritischen Fragestellung.

Der **erste Teil** des Buches vermittelt **Hintergrund** und wesentliche **Konzepte des Generationen-Managements**. *Martin Klaffke* skizziert zunächst den Generationenbegriff, systematisiert die gegenwärtigen Arbeitnehmer-Generationen in Deutschland und zeigt wesentliche Herausforderungen und Gestaltungsfelder beim Management von Mehr-Generationen-Belegschaften auf. *Jutta Oertel* beschäftigt sich mit den etablierten Mitarbeiter-Generationen und beschreibt für Baby-Boomer und die Generation X jeweils prägende Trends, Grundhaltungen sowie lebensphasenbedingte Merkmale und leitet für diese Generationen spezifische Herausforderungen im Personalmanagement ab. Gleiches unternimmt *Martin Klaffke* für die Generation Y und die Generation Z, die als jüngste Generationen derzeit in das Erwerbsleben nachrücken und auch neue Erwartungen an ihre Arbeit und ihre Arbeitgeber stellen. *Johannes Grabbe* und *Götz Richter* beleuchten die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Beschäftigten als wesentliche Grundlage der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und werfen einen Blick auf die betriebliche Umsetzung alter(n)sgerechter Arbeitswelten. *Frank Hauser* und *Karsten Schulte-Deußen* stellen schließlich Zusammenhänge zwischen Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg dar, identifizieren zentrale Engagementstreiber der einzelnen Generationen und führen Best Practice Beispiele im Generationen-Management aus.

Der **zweite Teil** des Buches fokussiert auf **Ansätze und Instrumente im Generationen-Management**. *Carina Bohlayer* und *Martin Klaffke* erarbeiten ausgehend vom salutogenetischen Verständnis von Gesundheit ein ganzheitliches Handlungskonzept für das Betriebliche Gesundheitsmanagement, das Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden über alle

Beschäftigten-Generationen hinweg fördert. *Christoph Thoma* setzt sich mit neuen Anforderungen an Laufbahngestaltung und Personalentwicklung auseinander und gibt Empfehlungen für das generationen-sensible Karriere- und Personalentwicklungsmanagement. *Sofie Geisel* nimmt Bezug auf die Diskussion über zukunftsfähige Arbeitszeit-Modelle und stellt anhand zahlreicher Unternehmens-Beispiele acht Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur vor, die im Rahmen der «Initiative familienbewusste Arbeitszeiten» erarbeitet wurden. Im Hinblick auf den Arbeitsort skizziert *Martin Klaffke* innovative Ansätze zur flexiblen Gestaltung von Büro und Arbeitsplatz, die eine quantitativ und qualitativ optimierte Flächennutzung erlauben und so die Arbeitgeberattraktivität bei Beschäftigten aller Generationen erhöhen können. *Rudolf Kast* unterstreicht die Rolle von Wertorientierung für den Unternehmenserfolg, analysiert Erfolgsfaktoren effektiven Teammanagements und leitet Optionen für ein verändertes Führungsverhalten im Kontext der Mehr-Generationen-Belegschaft ab. Als Antwort auf zunehmend flexiblere Arbeitswirklichkeiten zeigt *Per Breuer* abschließend die Bedeutung eines vorausschauenden Trennungsmanagements auf, das Trennung nicht als atypischen Ausnahmefall oder gar Fahnenflucht betrachtet, sondern auf einem professionellen Prozess basiert und die Arbeitgebermarke gezielt stärken kann.

Als Praktiker-Handbuch richtet sich die Schrift an Geschäftsführer und an verantwortliche Führungskräfte im Personalbereich sowie in Linienfunktionen. Aufgrund der Praxisorientierung sollte es zudem auch wertvoll sein für Studierende mit wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung und ihre Dozenten.

Zu danken gilt es vor allem den Autoren, die mit ihrem Engagement, die Forschung zum Generationen-Management bereichern sowie ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit der Leserschaft teilen.

Generationen-Management generiert Wettbewerbsvorteile durch Mitarbeiter-Vielfalt, indem es das Potenzial altersgemischer Belegschaften zum Vorteil von Beschäftigten und Unternehmen nutzt. Voraussetzung hierfür ist vor allem ein von Wertschätzung geprägtes vertrauensvolles Miteinander. Es wäre zu wünschen, dass dieses Buch dazu beiträgt, das Verständnis sowohl für als auch zwischen Generationen zu fördern und Momentum für mehr Mitarbeiterorientierung in Unternehmen zu schaffen.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Hintergrund und Konzepte

1	Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement	3
	Martin Klaffke	
2	Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen	27
	Jutta Oertel	
3	Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen	57
	Martin Klaffke	
4	Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit – Grundlage von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit	83
	Johannes Grabbe und Götz Richter	
5	Mitarbeiterengagement – Ergebnis von Generationen-Management und Erfolgsfaktor für Unternehmen	107
	Frank Hauser und Karsten Schulte-Deußen	

Teil II Ansätze und Instrumente

6	Gesundheitsmanagement – Kultur der Gesundheit in Organisationen etablieren	135
	Martin Klaffke und Carina Bohlayer	
7	Generationen-sensible Personal- und Karriereentwicklung – Lebenslanges Lernen fördern	159
	Christoph Thoma	

- 8 Arbeitszeiten flexibel gestalten – Herausforderungen und Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur** 175
Sofie Geisel
- 9 Büro der Zukunft – Generationenorientierte Gestaltung von Arbeitswelten** 205
Martin Klaffke
- 10 Herausforderung Führung – Führen in der Mehrgenerationengesellschaft** 227
Rudolf Kast
- 11 Vorausschauendes Trennungsmanagement – Faktor der Arbeitgeberattraktivität in flexiblen Arbeitswelten** 245
Per Breuer

Autorenverzeichnis

Per Breuer studierte Betriebswirtschaftslehre und International Management in Hamburg und an der London School of Economics. Seine berufliche Laufbahn begann er bei Roland Berger Strategy Consultants als Berater. In zahlreichen Projekten bei Industrieunternehmen, Dienstleistungsorganisationen und in der Öffentlichen Verwaltung beschäftigte sich Per Breuer mit der Gestaltung von Veränderungsprozessen, der Aus-, Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitern und Führungskräften, den Folgen des demografischen Wandels, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie mit Ansätzen zur Weiterentwicklung des Arbeitsmarktes. Seit 2007 ist er Head of Global Human Resources bei Roland Berger und verantwortet alle HR-Fragestellungen des Beratungsunternehmens.

Sofie Geisel studierte Volkswirtschaft, Politikwissenschaft, Geografie und Romanistik in Tübingen und Genf. Nach dem Studium war sie mehr als fünf Jahre als Unternehmensberaterin tätig, unter anderem im Bereich Public Services bei Roland Berger Strategy Consultants. Anschließend arbeitete sie drei Jahre als Beraterin beim Institut für Organisationskommunikation (IFOK). Parallel dazu absolvierte Sofie Geisel eine Ausbildung als Auditorin für das audit berufundfamilie der gemeinnützigen Hertie Stiftung. Seit 2007 ist sie Leiterin des Netzwerkbüros „Erfolgsfaktor Familie“, einer gemeinsamen Initiative des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) und des Bundesfamilienministeriums. Das Unternehmensnetzwerk ist die bundesweit größte Plattform für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, die sich für eine familienbewusste Personalpolitik interessieren oder bereits engagieren. Seit 2013 ist sie zudem Prokuristin der DIHK Service GmbH.

Johannes Grabbe studierte Politikwissenschaft und Anthropogeographie an der Georg-August-Universität Göttingen und der Uniwersytet Łódzki in Polen. Nach dem Studium arbeitete Johannes Grabbe als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl „Politisches System der BRD – Staatlichkeit im Wandel“ an der Universität Kassel. Im Zentrum seiner Arbeit stand die Durchführung des Forschungsprojekts „Potenziale einer alter(n)sgerechten Betriebs- und Tarifpolitik“ für die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Seit 2011 ist Johannes Grabbe als Vorstandsreferent beim Deutschen Gewerkschaftsbund im Bezirk Niedersachsen – Bremen – Sachsen-Anhalt tätig. Hierbei betreut er für den DGB unter anderem die Sozialpartnerinitiative „Demografieagentur für die niedersächsische Wirtschaft“.

Frank Hauser studierte Betriebswirtschaftslehre, Organisationspsychologie und Pädagogik an der Universität zu Köln. Anschließend arbeitete er unter anderem als Personalmanager und Leiter des Projektbereichs Human Resources für die YouGov Psychonomics AG, ein international tätiges Unternehmen für Marktforschung, Organisationsforschung und Beratung. Seit 2002 leitet er das Great Place to Work® Institute Deutschland. Seine beruflichen Schwerpunkte liegen im Bereich der Organisationsforschung, Organisationsentwicklung und -beratung sowie der Forschung und Beratung zu den Themen Arbeitsplatzkultur, Mitarbeiterengagement, Mitarbeiterbindung, Arbeitgeberattraktivität und Personalmarketing. Die Ergebnisse stellt er in Vorträgen und Fachpublikationen einem breiten Publikum vor. Das Great Place to Work® Institute Deutschland führt zudem die jährlichen Benchmarkstudien „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ sowie verschiedene Branchen- und Regionalwettbewerbe durch.

Rudolf Kast studierte Rechtswissenschaft und war langjähriger Leiter Human Resources und Mitglied der Geschäftsleitung der SICK AG. Er ist Anwaltmediator und zertifizierter Coach und seit 2011 Inhaber der Personalmanagementberatung KAST. DIE PERSONALMANUFAKTUR, die auf strategiewirksame Personalarbeit und operative Umsetzung spezialisiert ist. Rudolf Kast ist zudem Vorsitzender des Vorstands des ddn (das-demographie-netzwerk e. V.), Themenbotschafter Wissen und Kompetenz von INQA, der Initiative Neue Qualität für Arbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales sowie Lehrbeauftragter für Personalmanagement an den Dualen Hochschulen in Lörrach und Villingen-Schwenningen und vielfacher Fachautor.

Dr. Martin Klaffke studierte Europäische Wirtschaft und promovierte an der Universität Bamberg. Er war mehr als acht Jahre bei internationalen Management Beratungen tätig, unter anderem als Project Manager bei Roland Berger Strategy Consultants. Dr. Martin Klaffke ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und lehrt als Gastprofessor unter anderem an der Andrassy Universität Budapest, der Handelshochschule Leipzig, der Hamburg School of Business Administration, der Hertie School of Governance sowie an der Universität Bamberg. In seiner Forschung und als vielfacher Fachbuchautor beschäftigt er sich mit Generationen-Management, insbesondere mit dem Personalmanagement der Generation Y. Seit 2007 leitet Dr. Martin Klaffke zudem das Hamburg Institute of Change Management und unterstützt als Berater und Top Management Coach Unternehmen im In- und Ausland bei der Gestaltung und Umsetzung von nachhaltigen Veränderungsinitiativen.

Carina Bohlayer studierte dual Business Administration an der Hamburg School of Business Administration und ist geprüfte Bankkauffrau. Nach sozialen Tätigkeiten im Ausland absolviert sie derzeit ihr Master-Studium in Management & Entrepreneurship an der Leuphana Universität Lüneburg. Neben ihrer Werkstudententätigkeit bei Steria Mummert Consulting engagiert sich Carina Bohlayer in einer studentischen Unternehmensberatung. Weitere Interessen liegen in Fragen der Strategie- und Organisationsentwicklung sowie dem Gesundheitsmanagement.

Dr. Jutta Oertel studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth und promovierte über Generationen-Management an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster sowie der Université Nancy 2. Dr. Jutta Oertel verfügt über mehrjährige Berufs- und Führungserfahrung, unter anderem als Produktmanagerin, und leitet seit 2007 das Referat Dienstleistungsstatistiken des Statistischen Bundesamts in Bonn.

Dr. Götz Richter studierte Sozialwissenschaften an der Universität Bremen und promovierte im Anschluss an mehrere arbeitssoziologische Forschungsprojekte. Danach war er als Projektleiter bei Arbeitsförderungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaften sowie als Berater für Organisationsentwicklung, Arbeitszeitgestaltung und Personalrekrutierung tätig. Seit 2008 ist Dr. Götz Richter wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Dortmund. Er moderiert den thematischen Initiativkreis „30, 40, 50plus – Älterwerden in Beschäftigung“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (www.inqa.de) und ist Vorstandsmitglied des Unternehmensnetzwerkes ddn (das-demographie-netzwerk e. V.).

Dr. Karsten Schulte-Deußen studierte Psychologie an der Technischen Universität Berlin und der University of Manchester und promovierte zum Thema Arbeitszufriedenheit am Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität zu Köln. Seine berufliche Laufbahn begann er in der Markt- und Meinungsforschung und war als Organisationsberater tätig. Derzeit verantwortet Dr. Karsten Schulte-Deußen als Bereichsleiter bei Great Place to Work® Deutschland die Durchführung der jährlich rund 500 nationalen und internationalen Mitarbeiterbefragungen und Audits des Instituts. Darüber hinaus berät er Unternehmen zu Fragestellungen rund um das Thema Arbeitsplatzkultur.

Christoph Thoma studierte Betriebswirtschaftslehre und Psychologie. Nach dem Berufseinstieg bei Unilever in verschiedenen Personal-Funktionen arbeitete Christoph Thoma mehrere Jahre bei Roland Berger Strategy Consultants. Als Senior Projektmanager beriet er internationale Unternehmen auf dem Gebiet der Restrukturierung und Organisation sowie im Personalmanagement. 2002 wechselte Christoph Thoma zu Hoffmann-La Roche als Leiter für HR-Planning & Controlling, wo er u. a. für Performance Management, Succession Management sowie die globalen HR-Systeme verantwortlich war. Von 2007 bis 2011 war er Head of HR der Bâloise Group und verantwortete sämtliche Personal-Themen der Finanzdienstleistungs-Gruppe. Seit 2011 führt Christoph Thoma die HR-Beratung der Kienbaum AG in der Schweiz mit den Schwerpunkten HR-Strategie, Talentmanagement, Organisationstransformation und Leadership.

Teil I
Hintergrund und Konzepte

Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement

1

Martin Klaffke

Inhaltsverzeichnis

1.1	Einleitung	4
1.1.1	Herausforderung Demografischer Wandel	4
1.1.2	Begründung Generationen-Management	6
1.2	Generationen als Erklärungsansatz	8
1.2.1	Theoretischer Hintergrund	9
1.2.2	Generationen-Gliederung in der deutschen Arbeitswelt	10
1.2.3	Generationen-Konflikt	14
1.3	Vorstudie Generationen-Management	17
1.3.1	Generationenspezifische Anforderungen	18
1.3.2	Intergenerative Reibungsflächen und Potenziale	18
1.3.3	Thesen und Handlungsfelder	19
1.3.4	Generationen-Workshop	21
1.4	Fazit	23
	Literatur	23

M. Klaffke (✉)

Wirtschaftswissenschaften I, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Treskowallee 8,
10318 Berlin, Deutschland

E-Mail: martin.klaffke@htw-berlin.de

M. Klaffke

Hamburg Institute of Change Management, Marienerrasse 5,
22085 Hamburg, Deutschland

E-Mail: martin.klaffke@hicm.de

M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management*,

DOI 10.1007/978-3-658-02325-6_1, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

3

Zusammenfassung

Angesichts des demografischen Wandels zeichnet sich in Deutschland ein Kapazitäts- und Performance-Risiko von bislang ungekannten Ausmaß ab. Zur Steuerung der personalwirtschaftlichen Risiken verstärken viele Unternehmen vor allem ihre Bemühungen im Gesundheitsmanagement, um die arbeitsrelevante Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten. Dies allein reicht jedoch nicht aus, denn neben der Veränderung der Altersstruktur führt der demografische Wandel auch zu neuen Ansprüchen und Vorstellungen der Beschäftigten im Arbeitsleben. Verbunden hiermit sind sowohl Potenziale als auch Reibungsflächen bei der Zusammenarbeit unterschiedlicher Mitarbeiter-Generationen, die es gezielt zu steuern gilt. An dieser Herausforderung setzt Generationen-Management konkret an, indem es Rahmenbedingungen derart schafft, dass Beschäftigte aller Altersgruppen fähig und bereit sind, ihren vollen Einsatz zu leisten.

Ausgehend von der Beschreibung des Generationenzugehörigkeitsansatzes gibt der Beitrag einen Überblick zu den Beschäftigten-Generationen, die aktuell im deutschen Arbeitsleben anzutreffen sind. Auf Basis der Ergebnisse einer ersten Vorstudie zum Generationen-Management werden anschließend Handlungsfelder und Maßnahmen skizziert, die Orientierung bei der konkreten betrieblichen Umsetzung von Generationen-Management bieten.

1.1 Einleitung

In den vergangenen Jahren ist derart viel über den demografischen Wandel in Deutschland geschrieben worden, dass den meisten Verantwortlichen im Personalbereich die wesentlichen Ursachen und Konsequenzen hinreichend bekannt sein sollten. Die deutsche Erwerbsbevölkerung wird zwar erst ab den 2020er Jahren deutlich abnehmen, allerdings wird es schon in den nächsten Jahren zu einer merklichen Alterung von Belegschaften kommen. Insgesamt zeichnen sich in Deutschland Kapazitäts- und Performance-Risiken von bislang ungekannten Ausmaß ab. Hierauf sind jedoch die wenigsten Unternehmen angemessen vorbereitet. Während zumindest größere Betriebe Maßnahmen zum Umgang mit älteren Beschäftigten ergreifen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2008), wird das Thema «Generationen-Diversität» von Unternehmen bislang kaum aktiv angegangen (Mercer & Bertelsmann Stiftung 2012). Hier gilt es, in den kommenden Jahren nachzulegen, um Unternehmen «demografie-fest» aufzustellen und die Herausforderung des demografischen Wandels als Chance für den zukünftigen Erfolg zu nutzen.

1.1.1 Herausforderung Demografischer Wandel

Die Wohnbevölkerung in Deutschland wird nach dem Referenzszenario der Kommission «Zukunft der Arbeitswelt» bis 2030 auf 78 Mio. sinken. Da es parallel zu einer verstärkten Alterung der Bevölkerung und somit Verrentung von Erwerbstätigen kommt, wird ein Rückgang der Erwerbsbevölkerung (Alter von 20 bis unter 65 Jahren) um 6,1 Mio.

erwartet (Robert Bosch Stiftung 2013). Selbst wenn die Effekte der Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre berücksichtigt werden, ergibt sich noch ein Rückgang der Erwerbspersonen um über 3,8 Mio. bis zum Jahr 2030 (Robert Bosch Stiftung 2013). Noch brisanter für den Arbeitsmarkt werden die Folgen der demografischen Entwicklung ab 2030, wenn die Bevölkerungsabnahme deutlich an Fahrt gewinnt.

Für Unternehmen wird es bereits heute schwieriger, qualifizierten Nachwuchs für alle relevanten Schlüsselpositionen zu gewinnen. Anfang 2013 gaben gut drei Viertel der mittelständischen Unternehmen bereits an, es falle ihnen „eher schwer“ oder „sehr schwer“ neue und ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden, und mehr als jeder zweite Mittelständler befürchtete, zukünftig Umsatzeinbußen infolge des erwarteten Fachkräftemangels zu erleiden (Ernst & Young 2013a).

Neben der Veränderung der Altersstruktur führt der demografische Wandel auch zu neuen Ansprüchen und Vorstellungen der Beschäftigten im Arbeitsleben. Nach einer Befragung von Mercer und der Bertelsmann Stiftung (2012) erleben bereits rund drei Viertel der befragten Unternehmen eine Veränderung bei den Wünschen und Erwartungen ihrer Belegschaft. Gerade die junge Arbeitnehmergruppe, die nach Ausbildung und Studium aktuell in das Erwerbsleben eintritt, verhält sich ersten Studien zufolge anders als Mitarbeiter vorheriger Generationen (Johnson Controls 2010; Forrester 2006). Dies wird zunehmend auch Gegenstand der medialen Berichterstattung in Deutschland. So fragte die ZEIT (Bund et al. 2013) mit Bezug auf junge Arbeitnehmer provokativ: „Wollen die auch arbeiten?“, und die Zeitschrift NEON verkündete in einer Titelgeschichte „Glück statt Karriere“ (Neon 2013) als angebliches Credo der Berufseinsteiger und Young Professionals von heute.

Divergente Vorstellungen der Beschäftigten können im betrieblichen Miteinander jedoch leicht zu Friktionen und Missverständnissen führen, wie das nachstehende Beispiel aus dem Klinik-Bereich in überspitzter Weise illustriert.

Beispiel

«Immer werde ich ausgebremst!» Schlecht gelaunt läuft Assistenzarzt Dr. Maier von der Station in die Ambulanz. «Warum darf ich nicht die Operation heute machen? Ich bin so weit. Er soll mich nur mal lassen, dann zeige ich, dass ich es kann.» In der Ambulanz tauscht er sich mit seinen Kollegen aus: «Unsere Ausbildung kommt im klinischen Alltag zu kurz! Oberärzte und Chefarzt haben nicht genug Zeit für uns. Von den Fortbildungen erwarte ich, dass ich danach alles weiß, was ich brauche. Ansonsten könnte ich mir die Informationen ja auch aus dem Internet oder einem Buch holen.» «Wir opfern so viel für die Klinik, dauernd Überstunden und Dienste an den Wochenenden, dazu noch schlecht bezahlt. Dafür könnte es ruhig einmal positives Feedback geben.»

Genervt geht Chefarzt Dr. Schmidt in den Operationsaal. «Immer wieder die gleichen Diskussionen. Ich habe Dr. Maier schon X-mal gesagt, dass er noch nicht so weit ist. Ich denke mir schon etwas dabei, wenn ich den OP-Plan schreibe. Als ich Assistenzarzt war, war es undenkbar, dass sich ein Assistenzarzt beim Chefarzt über die Einteilung im OP-Plan beschwert. Wir waren für jede Operation dankbar, die wir machen

durften. Niemals hätten wir den Mut für so eine Respektlosigkeit gehabt. Wahrscheinlich hätte mich dies auch meine Karriere kosten können.» Sein Oberarzt Dr. Huber bestätigt ihn in seiner Meinung: «Immer wollen sie alles. Und schätzen ihre Fähigkeiten und ihr Wissen oft falsch ein. Bei der letzten Fortbildung kamen die meisten unvorbereitet. Sie erwarten, dass ich ihnen alles serviere» (Klaffke und Becker 2012, S. 1020).

Unterschiedliche Erwartungshaltungen einzelner Altersgruppen sind per se kein neues Phänomen. Neu sind allerdings die Rahmenbedingungen, die Unternehmen zum Handeln veranlassen sollten. Angesichts der Verkürzung von Ausbildungszeiten, bei gleichzeitiger Erhöhung des Ruhestandsalters, werden sich zukünftig die Erwerbsphase und damit auch die Dauer der Zusammenarbeit unterschiedlicher Altersgruppen um mindestens zehn Jahre verlängern. Jüngere und ältere Mitarbeitergeneration werden sich somit nicht mehr überschneidungsfrei ablösen, sondern die Mehr-Generationen-Belegschaft wird in den Organisationen Einzug halten. Dies impliziert auch eine längere Parallelität von unterschiedlichen Werten und Vorstellungen im Arbeitsleben. Während in der Vergangenheit beispielsweise Mitarbeiter mit 55 Jahren in Erwartung des Vor-Ruhestandes veränderte Vorstellungen der jungen Arbeitnehmergeneration noch aussitzen konnten, werden sie sich zukünftig mit den neuen Anforderungen auseinandersetzen und in Teilen auch arrangieren müssen, um junge Kollegen zu halten.

Erfolgskritisch für die zukünftige Humankapitalausstattung von Unternehmen und Organisationen ist nicht allein die Verfügbarkeit von Erwerbstätigen, sondern auch deren Produktivität. Zur Steuerung der personalwirtschaftlichen Risiken infolge des demografischen Wandels verstärken viele Unternehmen daher vor allem ihre Bemühungen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement, oftmals mit dezidierten «Aging-Workforce»-Programmen, um die arbeitsrelevante Leistungsfähigkeit der (älteren) Beschäftigten zu erhalten. Auch Nachfolgeplanung, Mitarbeiterentwicklung und Wissensmanagement gewinnen in der Praxis zunehmend an Relevanz, um die Herausforderungen des demografischen Wandels zu meistern (Bertelsmann Stiftung und Mercer 2012).

1.1.2 Begründung Generationen-Management

Ogleich in Generationen-Vielfalt durchaus Konfliktpotenzial gesehen wird, hat im betrieblichen Alltag die Förderung eines produktiven Miteinanders der Generationen noch relativ niedrige Priorität (Bertelsmann Stiftung und Mercer 2012).

Maßnahmen zur Erhaltung der Gesundheit der Beschäftigten sind wichtig. Sie sind jedoch nicht hinreichend, um den demografischen Wandel zu meistern:

- Der physische Gesundheitszustand ist zwar eindeutig das Fundament für Arbeitsfähigkeit. Ganz wesentlichen Einfluss auf die Produktivität älterer Beschäftigter haben Studien des Finnischen Instituts für Arbeitsmedizin (Ilmarinen 2005) zufolge jedoch die Arbeitsbedingungen, unter anderem Organisation, Arbeitsinhalte, Anerkennung und Wertschätzung am Arbeitsplatz.

- Inwieweit Beschäftigte bereit sind, sich am Arbeitsplatz zu engagieren, die «extra Meile» zu gehen und sich langfristig an einen Arbeitgeber zu binden, hängt vor allem von einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur ab. Besonders wichtig sind dabei Fairness, Respekt, Teamorientierung und individuelle Förderung der Mitarbeiter, wie ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (2008) ergeben hat.

An diesen Herausforderungen setzt Generationen-Management konkret an. Zielsetzung dieses Management Ansatzes ist es, Rahmenbedingungen derart zu schaffen, dass alle Altersgruppen im Unternehmen fähig und bereit sind, ihren vollen Einsatz zu leisten. Hierfür geht Generationen-Management nicht nur differenzierter auf die Bedürfnisse der einzelnen Altersgruppen ein. Als Ausdruck des unternehmerischen Bemühens um soziale Nachhaltigkeit fördert es zudem inter-generative Wertschätzung und Zusammenarbeit und ist damit eine wichtige Facette von Diversity Management (Gerpott et al. 2013; Klaffke und Schwarzenbart 2013).

► Diversity Management als Management Ansatz verfolgt das Ziel, die Vielfalt der Mitarbeiter im Unternehmen als Chance und Erfolgspotenzial zu nutzen. Ausgehend von den Unternehmenszielen wird hierfür die Belegschaftsstruktur aktiv gestaltet, um durch ein einzigartiges Humankapital Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Vielfalt der Belegschaft ist somit kein Wert an sich, das heißt per se weder gut noch schlecht. Der Wert von Mitarbeiter-Vielfalt und damit auch von Diversity Management ergibt sich vielmehr aus Unternehmenskontext und -aufgabe und dem potenziellen Beitrag, den eine vielfältige Mitarbeiter-schaft bei der Erreichung der Unternehmensziele leisten kann.

Der Begriff Diversity lässt sich übersetzen mit Diversität, Heterogenität, Vielfalt oder Verschiedenartigkeit der Belegschaft. Diversity Management zielt sowohl auf sichtbare als auch auf nicht sichtbare Merkmale der Belegschaft. Die Wurzeln von Diversity Management liegen in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung und der resultierenden Gesetzgebung zur Antidiskriminierung in Arbeitsverhältnissen.

Für die Gestaltung von Diversity Management bieten sich in Anlehnung an Thomas und Ely (1996) grundlegend drei Ansätze an, die von Gleichstellungspolitik bis hin zu einer proaktiven Wettbewerbsorientierung reichen. Das Diskriminierungs- und Fairness-Paradigma bestimmen die Aspekte Gleichstellung und Gleichbehandlung von Minderheiten. Ausgangspunkt dieses Paradigmas sind rechtliche Vorgaben zur Gleichbehandlung bei Rekrutierung, Entlohnung und Förderung von Mitarbeitern. Im Marktzugangs-Paradigma wird Mitarbeiter-Vielfalt als Marketing-Vorteil sowohl am Absatz- als auch am Arbeitsmarkt genutzt. Durch die Nachbildung der demografischen Kundenstruktur in der Belegschaft wird sich ein besserer Zugang zu Märkten und Kunden erhofft. Zudem wird die Vielfalt der Belegschaft im Rahmen des Employer Brandings aktiv kommuniziert, um vielfältige Talent-Gruppen anzusprechen und das Arbeitsmarktpotenzial voll auszuschöpfen. Im Lern- und Effektivitäts-Paradigma wird schließlich ein ganzheitliches Verständnis von Diversity Management vertreten. Es setzt auf die gezielte und integrative Nutzung der Unterschiedlichkeit in der Belegschaft, um langfristige Lerneffekte zu erzielen. So wird insbesondere Kreativität, Innovation und das übergreifende organisationale Lernen durch die Vielfalt an Arbeitsweisen und Problemlösungswegen gefördert.

Angesichts der Bedeutung von Mitarbeiter-Vielfalt für die Wertschöpfung von Unternehmen werden Gedanke und Verbreitung von Diversity Management auch von der deutschen Bundesregierung aktiv gefördert. Auf Initiative von Daimler, der BP Europa SE (ehemals Deutsche BP), der Deutschen Bank und der Deutschen Telekom wurde mit Unterstützung der Integrationsbeauftragten der Bundesregierung im Jahr 2006 die Charta der Vielfalt ins Leben gerufen. Mit der Unterzeichnung der Charta bekennen sich Unternehmen grundlegend zu Fairness und Wertschätzung ihrer Mitarbeiter und verpflichten sich, ein von Vorurteilen und Ausgrenzung freies Arbeitsumfeld zu schaffen. Es soll eine offene Unternehmenskultur etabliert werden, die auf Einbeziehung und gegenseitigem Respekt basiert. Die Charta bietet einen grundsätzlichen Rahmen und gibt Anhaltspunkte für die Implementierung von Diversity Management. Angesichts jeweils spezifischer Geschäftsziele erlaubt sie den Unterzeichnern dabei selbst zu bestimmen, auf welche Weise den Anforderungen der Charta nachgekommen werden soll (Klaffke 2009).

In den vergangenen Jahren lag der Fokus der Diversity Bemühungen vieler Unternehmen vor allem auf Maßnahmen zur Förderung einer stärkeren Erwerbsbeteiligung von Frauen. Angesichts des sich abzeichnenden Kampfes um Nachwuchskräfte und der parallel erkennbaren Pluralität von Werten und Einstellungen unterschiedlicher Arbeitnehmer-Generationen, dürfte Generationen-Management, zumindest in Deutschland aber auch in Österreich und der Schweiz, zukünftig deutlich an Bedeutung gewinnen. Denn die nun auf den Arbeitsmarkt drängenden jungen Beschäftigten-Generationen werden aufgrund ihrer Macht der geringen Zahl ihre Arbeitsbedingungen neu verhandeln (können).

1.2 Generationen als Erklärungsansatz

Zur Erklärung von Unterschieden im Erleben und Verhalten von Menschen verschiedener Altersgruppen bieten sich grundsätzlich drei Hypothesen an (Bruch et al. 2010):

- Erstens sind reine Alters-Effekte vorstellbar. Demnach würden sich Einstellungen und Werte eines Menschen allein durch den (biologischen) Alterungsprozess verändern. Dies würde bedeuten, dass ein heute vierzigjähriger Mensch die gleichen Werte haben müsste wie die Elterngeneration als sie das 40. Lebensjahr erreichte.
- Darüber hinaus sind zweitens Lebensphasen-Effekte denkbar.¹ Werte und Einstellungen sind hiernach von den jeweiligen privaten Lebensumständen abhängig. So sollten familiär noch ungebundene Beschäftigte am Anfang ihrer beruflichen Karriere andere Bedürfnisse haben als Beschäftigte mittleren Alters, die jugendliche Kinder im Haus haben und zusätzlich möglicherweise noch der Pflege ihrer Eltern nachgehen.
- Aktuelle Forschungsergebnisse weisen drittens auf die Bedeutsamkeit von Generationen-Effekten hin, wonach sich Werte und Einstellungen einer Altersgruppe aus der gemeinsamen Sozialisierung ergeben.

¹ Einen Überblick zu den schematischen Lebensphasen gibt Oertel in Kap. 2 dieses Bands.

Empirische Studien weisen allen drei Hypothesen Potenzial für die Erklärung von Einstellungsunterschieden zwischen spezifischen Altersgruppen in der Arbeitswelt zu (Bruch et al. 2010). Aufgrund des Aufwands erfolgen in der Regel keine Langzeit- sondern Querschnittsstudien, die zwar eine Unterscheidung zwischen Alters- und Generationen-Effekten erlauben, jedoch die Lebensphasen-Einflüsse nicht ausschließen können. Ein Großteil der Studien zu Generationen-Unterschieden ist zudem nicht quantitativ ausgerichtet, sondern beruht auf qualitativen Interviews oder hat oftmals gar anekdotenhaften Charakter (Parry und Urwin 2011). Nachdem sich bisherige empirische Untersuchungen auf die im Arbeitsleben bereits etablierten Generationen konzentriert hatten (z. B. Beutell und Wittig-Bermann 2008; Smola und Sutton 2002), konnten Twenge et al. (2010) zeigen, dass generationale Unterschiede auch im Hinblick auf die jüngste Arbeitnehmer-Kohorte bestehen. Bei einem Vergleich von Daten zu den Einstellungen US amerikanischer High School-Absolventen seit 1976 identifizierten sie unterschiedliche Präferenzen der Generationen hinsichtlich der Bedeutung von Freizeit und extrinsischen Anreizen. Obgleich Generationenzugehörigkeit selbstverständlich nie das alleinige Erklärungsmuster sein kann, bietet der Ansatz demnach Orientierungshilfe, um unterschiedliches Denken und Handeln von Beschäftigten verschiedener Altersgruppen zu verstehen.

1.2.1 Theoretischer Hintergrund

Nach dem historisch-gesellschaftlichen Generationenbegriff in der Tradition des Soziologen Karl Mannheims (1928) wird unter einer Generation eine gesellschaftliche Kohorte verstanden, die Geburtsperiode und prägende kollektive Ereignisse (zum Beispiel den Zweiten Weltkrieg oder den Fall der Berliner Mauer) in Kindheit und Jugend teilt. Mannheims Generationen-Begriff ist abzugrenzen unter anderem vom genealogischen Generationen-Konzept, das sich auf die Abstammung in Familien und die Abfolge von Familienangehörigen bezieht (Höpflinger 1999).

In der historisch-gesellschaftlichen Perspektive können Generationen nicht zuletzt durch eine gemeinsame Werteklammer charakterisiert werden. Generell dokumentiert sich in Werten, was ein Individuum, eine Gruppe, eine Gesellschaft oder eben eine Generation als wünschenswert ansieht. Werte sind damit Auffassungen über die Qualität der Wirklichkeit und beeinflussen die Auswahl von Handlungsalternativen. Werte unterscheiden sich von Einstellungen insofern, als Werte stabiler sind.

Nach der Sozialisationshypothese entstehen die grundlegenden Wertvorstellungen eines Menschen weitgehend in den Kinder-, Jugend- und frühen Erwachsenenjahre und reflektieren die während der formativen Phase vorherrschenden Bedingungen. So zeigen zahlreiche Studien, dass altersgleiche Menschen ähnliche Erinnerungen haben (Holbrook und Schindler 1989; Schewe und Meredith 2004; Schuman und Scott 1989). Laut einer schwedischen Studie zur Generation Y (Geburtsjahrgänge ca. 1981–1995) stellen beispielsweise die Terroranschläge in den USA vom 11. September 2001 das wichtigste prägende Ereignis für diese Altersgruppe dar (Klaffke und Parment 2011). Lage und Dauer

der formativen Phase werden in der Literatur unterschiedlich definiert, zum Beispiel zwischen dem 15. und 20. Lebensjahr (Inglehart 1977; Meulemann 2006) oder zwischen dem 16. und 24. Lebensjahr (Schuman und Scott 1989). Der Schlüssel zum Verständnis des Verhaltens von Menschen unterschiedlichen Alters liegt damit in der Analyse historisch-bedeutsamer Konstellationen und wichtiger Veränderungen in den Lebensbedingungen während ihrer Kindheit und Jugend.

Soweit Generationenzugehörigkeit nicht nur auf das objektive Merkmal der Geburt in einem spezifischen Zeitraum abstellt (sogenannte Generationenlagerung), sondern auch, wie skizziert, das gemeinsame Erleben von historisch-gesellschaftlichen Konstellationen (sogenannter Generationszusammenhang) umfasst, sind generationenspezifische Aussagen immer kontextabhängig. Die Betrachtung von Generationen als globale Einheiten würde vernachlässigen, dass kulturelle und sozio-ökonomische Prozesse in einzelnen Ländern nicht nur zeitlich versetzt, sondern auch vollkommen unterschiedlich ablaufen können. Dies bedeutet beispielsweise, dass Erkenntnisse zur jungen Generation in den Vereinigten Staaten oder in Deutschland nicht unreflektiert herangezogen werden können, um das Verhalten altersgleicher Chinesen zu verstehen, der sogenannten «Little Emperor»-Generation, die in Folge der chinesischen Ein-Kind-Politik seitens ihrer Eltern und Großeltern besondere Aufmerksamkeit erfahren. Auch junge Generationen im Alter bis 25 Jahre in Griechenland oder Portugal, die mit einer Jugendarbeitslosigkeit von bis zu 50 % aufgewachsen sind, müssen vollkommen andere Herausforderungen meistern als große Teile ihrer vergleichbaren Altersgruppe in Deutschland, Österreich oder der Schweiz.

Darüber hinaus sind Generationen als dynamische Konstrukte zu verstehen. Selbstverständlich haben sich Werte und Einstellungen zum Leben, zur Arbeit und zum Konsum nicht am zeitlichen Trennungspunkt zwischen zwei Generationen schlagartig geändert. So kann es durchaus sein, dass sich einige Individuen, die in den 1960er Jahren geboren wurden, ähnlich verhalten wie Geburtsjahrgänge der 1980er Jahre.

Der Generationenzugehörigkeits-Ansatz impliziert immer eine bewusste Kategorisierung von Menschen. Er hilft, Komplexität zu reduzieren und unterstützt das Verständnis wichtiger Tendenzen und Entwicklungen in der Gesellschaft, kann jedoch nie das alleinige Erklärungsmuster für unterschiedliches Denken und Auftreten von Individuen sein. Geschlecht, geographische Herkunft, sozioökonomischer Hintergrund oder Familienstrukturen sind für die Erklärung individuellen Verhaltens mindestens so wichtig wie Generationenzugehörigkeit.

1.2.2 Generationen-Gliederung in der deutschen Arbeitswelt

Eine allgemeingültige Generationen-Gliederung hat sich für die Arbeitswelt in Deutschland noch nicht herausgebildet. Oftmals wird die US-amerikanische Generationen-Systematik herangezogen, die in der Regel aktuell vier Generationen unterscheidet (etwa Filipczak et al. 2000; Lancaster und Stillman 2002): die Traditionalisten (geboren ca. 1928 bis 1945), die Baby Boomer (geboren zwischen 1945 und 1964), die Generation X (ge-

boren zwischen 1965 und 1979) sowie die Generation Y (geboren ab 1995). Wenn man die anglo-amerikanische Systematik reflektiert auf (West-) Deutschland überträgt, sind zumindest Anpassungen bei den Altersabgrenzungen unerlässlich. Angesichts der sozio-ökonomischen Folgen des Zweiten Weltkriegs hat der Baby Boom in Deutschland gut 10 Jahre später eingesetzt, so dass diese Kohorte zwischen ca. 1955 und 1965 zu verorten ist.

In einer ersten Systematisierung und Aufbereitung der Generationen-Thematik teilt Oertel (2007) die Nachkriegsgenerationen in Deutschland in fünf Gruppen ein und bezeichnet sie als die Kriegskinder, die Konsumkinder, die Krisenkinder, die Medienkinder und die Netzkinder. Bruch et al. (2010) unterscheiden die Wirtschaftswunder-Generation (1946–1955), die Baby Boomer-Generation (ca. 1956–1965), die Generation Golf (ca. 1966–1980) sowie die Internet-Generation (ab ca. 1981).

Für die Anschlussfähigkeit an die überwiegend US-amerikanisch geprägte Literatur aber auch an aktuelle Studien unterschiedlichster Provenienz erscheint es zweckmäßig, Anpassungen in Bezug auf Jahrgänge und auch Generationenbezeichnungen vorzunehmen. Die hier vorgeschlagene Systematisierung erweitert bisherige Kategorisierungen, indem sie bei der Gruppe der jungen Menschen zwischen der Generation Y und der Generation Z differenziert. Dies erscheint sinnvoll, da sich die Sozialisationsbedingungen insbesondere im Zusammenhang mit der Mediatisierung in den letzten Jahren deutlich geändert haben. Während ein Anfang der 1980er Jahre Geborener noch ohne permanenten Zugang zu elektronischen Medien aufgewachsen ist, wird die formative Phase der Jugendlichen heute von einer nahezu selbstverständlichen und allgegenwärtigen Internet-Nutzung geprägt.

Danach ergibt sich das in Abb. 1.1 dargestellte Generationen-Tableau, das gegenwärtig von bis zu fünf Generationen im deutschen Arbeitsleben ausgeht:²

- Die **Nachkriegs-Generation**, geboren ca. 1945 und 1955, ist politisch-gesellschaftlich aufgewachsen in der Zeit des Kalten Krieges. Die Wirtschaftswunderjahre ließen vielen Menschen in (West-) Deutschland vom dauerhaften und weiter zunehmenden Wohlstand träumen. Vollbeschäftigung und ein expandierender Wohlfahrtsstaat vermittelten soziale Sicherheit. Die Nachkriegs-Generation forderte die Emanzipation des Privatlebens sowie eine Veränderung der starren gesellschaftlichen Strukturen. In den Betrieben erlebte sie ab den 1970er Jahren die Abkehr von tayloristischen Organisationsstrukturen sowie die Humanisierung des Arbeitslebens unter anderem in Form von Mitarbeiterorientierung bei der Personalführung und wachsenden Partizipationsrechten seitens der Arbeitnehmer. Vertreter der Nachkriegsgeneration befinden sich entweder auf dem Höhepunkt ihrer beruflichen Laufbahn oder sind bereits in den (Vor-)Ruhestand gegangen (Oertel 2007).

² Die exemplarischen Aussagen zur Nachkriegs-Generation, den Baby Boomern und in Teilen zur Generation X beziehen sich auf Westdeutschland. Angesichts unterschiedlicher Bedingungen des Aufwachsens in West- und Ost-Deutschland zwischen 1949 und 1990 müsste zumindest bei der Nachkriegs- und der Baby Boomer-Generation ergänzend jeweils zwischen einer ost- und westdeutschen Generation unterschieden werden.

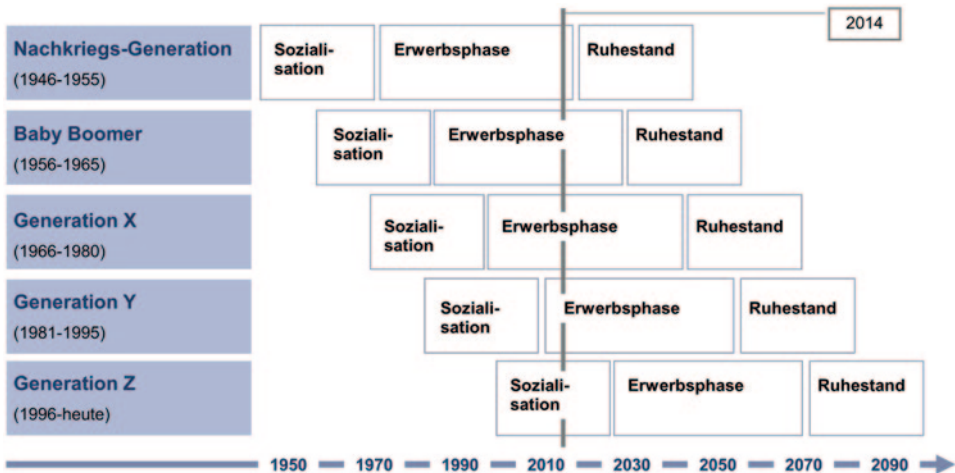


Abb. 1.1 Generationen-Tableau. (Quelle: Eigene Darstellung; Klaffke und Schwarzenbart 2013)

- Die **Baby Boomer** bilden das Rückgrat der deutschen Erwerbsbevölkerung. Geboren zwischen ca. 1956 und 1965 ist diese Bevölkerungsgruppe zahlenmäßig allen anderen Generationen überlegen. Aufgrund ihrer Masse hatte und hat die Baby Boomer-Generation große Bedeutung für die Konsum- und Werbewelt aber auch für staatliche Investitionen in Schulen und Universitäten. Das Erwachsenwerden der (west-)deutschen Baby Boomer-Generation mit Prickel Pit, Schlaghosen und Miami Vice erzählt Gernot Gricksch (2001) in seinen Geschichten der «Kirschkernspuckerbande». Neben Mondlandung, Ölkrise und beginnender wirtschaftlicher Stagnation teilen die geburtenstarken Jahrgänge in (West-)Deutschland die Zeit des RAF-Terrors in den 1970er Jahren. Ferner formierten sie in ihrer Jugend und Studentenzeit die Friedens-, Umwelt- und Anti-Atomkraftbewegung und setzten sich mit der Volkszählung in den 1980er Jahren kritisch auseinander. Baby Boomer sind vermutlich geprägt von der Urfahrung der Masse und mussten lernen, ihren beruflichen Weg beziehungsweise ihre Karriereambitionen mit hoher sozialer Kompetenz zu verfolgen (Oertel 2007). Sie sind gut vernetzt, besetzen aktuell den Großteil der Führungspositionen in Unternehmen und Politik und bestimmen damit das gesellschaftliche Leben maßgeblich. Zwischen ca. 2020 und 2030 wird die Baby Boomer-Generation in den Ruhestand gehen und damit den skizzierten erheblichen Rückgang der deutschen Erwerbsbevölkerung hervorrufen.
- Mauerfall und möglicherweise die Tschernobyl-Katastrophe dürften zu den prägendsten kollektiven Ereignissen der **Generation X** in Deutschland gehören. Der Begriff geht auf den von Coupland (1991) publizierten Episodenroman »Generation X – Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur« zurück, der die Wohlstandssituation der Vorgänger-Generation kritisiert und die Werte der damaligen Jugendgeneration in Abgrenzung zu ihren Eltern beschreibt (Klaffke und Parment 2011). In (West-)Deusch-

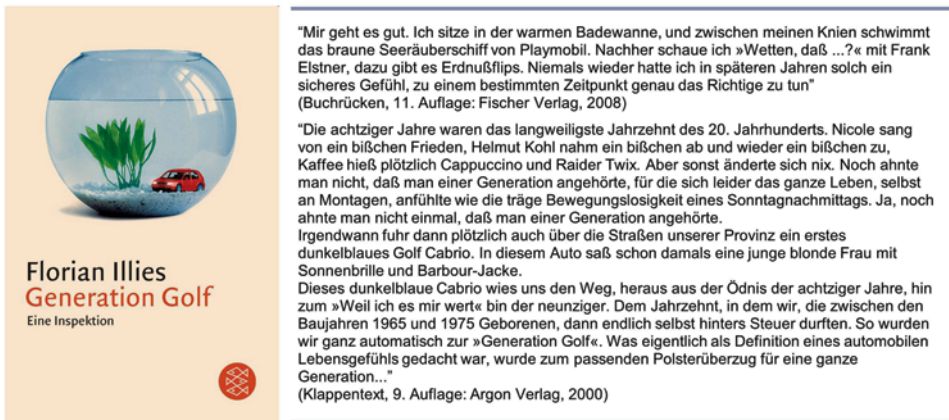


Abb. 1.2 Generation Golf. (Quelle: Eigene Darstellung; Illies (2000, 2008); Argon Verlag)

land findet sich für die zwischen ca. 1965 und 1980 geborene Altersgruppe auch die Bezeichnung «Generation Golf». Der Begriff lehnt sich an den gleichnamigen und autobiografisch geprägten Bestseller von Florian Illies (2000) an, der das behütete Aufwachsen und das individualistische Lebensgefühl in den 1980er und 1990er Jahren erzählt (Abb. 1.2). Vertreter der Generation X haben das Platzen der New Economy-Blase am Ende der 1990er Jahre ebenso erlebt wie steigende Arbeitslosigkeit sowie die Ökonomisierung weiter Teile der Gesellschaft. In Unternehmen und Organisationen besetzen Generation X-Beschäftigte erste Führungspositionen. Sie stellen aktuell den Großteil der Eltern, nachdem die Phase der Familiengründung zu Gunsten privater Selbstverwirklichung lange hinaus gezögert wurde.

- Prägendes Ereignis für die **Generation Y** ist das Attentat von 9/11 (Klaffke und Parment 2011). Der Begriff knüpft alphabetisch an die vorherige Generation X an. Zugleich steht Y aber auch für WHY in der englischen Sprache (deutsch: Warum) und meint damit die Generation, die Fragen stellt beziehungsweise alles hinterfragt. Mitglieder der Generation Y wurden zwischen ca. 1981 und 1995 geboren und sind im Wesentlichen die Kinder der Baby Boomer. Sie befinden sich als Studierende oder junge Beschäftigte noch weitgehend vor der «Rushhour des Lebens», in der eine Vielzahl an Entscheidungen im beruflichen und privaten Bereich zu treffen sind. Die Generation Y ist in einer globalisierten und von zunehmender Unsicherheit gekennzeichneten Welt groß geworden. Das aufkommende Internet prägte ihre Jugend ebenso wie die Optionen-Vielfalt im konsumtiven und medialen Bereich. Obgleich viele Vertreter dieser Generation besser ausgebildet sind als jede Altersgruppe zuvor, müssen sie sich am Berufsausbildungs- und Arbeitsmarkt auf eine bislang ungekannte Flexibilität einstellen. Vor dem Hintergrund der Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse in den 2000er Jahren werden Vertreter dieser Altersgruppe ohne Festanstellung mitunter auch «Generation Praktikum» genannt.

- Die **Generation Z** oder auch Generation Internet umfasst die nach 1995 Geborenen (Gratton 2012), die als erste Generation vollkommen im digitalen Zeitalter aufwächst. Smartphones, Computer und das allgegenwärtige Internet erlauben ihnen neue Kommunikations- und auch vielfältige Selbstinszenierungsmöglichkeiten. Mitglieder der Generation Z sind im Wesentlichen die Kinder der Generation X und befinden sich überwiegend in Kita, Kindergarten oder Schulausbildung. Ältere Vertreter dieser Generation stehen bereits vor der Berufswahlentscheidung oder haben gar mit einer Berufsausbildung begonnen. Über kollektiv prägende historisch-gesellschaftliche Ereignisse lässt sich gegenwärtig noch keine eindeutige Aussage treffen, da die nach der Sozialisationshypothese besonders wichtige formative Phase erst begonnen hat beziehungsweise mehrheitlich noch bevorsteht. Obgleich dies nicht für alle Kinder und Jugendlichen gleichermaßen gilt, so ist doch zu beobachten, dass es dieser jüngsten Altersgruppe heute besser als je zuvor geht (Deutscher Bundestag 2013). Nicht zuletzt hat in den vergangenen Jahren eine deutliche Erweiterung der öffentlichen Verantwortung für das Aufwachsen stattgefunden, unter anderem mit der Ausdehnung des Angebots an Kinderbetreuungseinrichtungen und des Ausbaus der Ganztageschule. Zudem werden Kinder und Jugendliche „viel bewusster als früher (...) als eigenständige Subjekte, als Akteure und Ko-Produzenten ihrer eigenen Entwicklung inmitten einer globalisierten und medial geprägten Welt wahrgenommen, viel nachdrücklicher werden ... Rechte der Kinder zu Anlässen öffentlicher Erörterung“ (Deutscher Bundestag 2013, S. 53). Erkennbar ist somit eine Tendenz zur Kinderzentrierung und stärkeren gesellschaftlichen Beachtung der Generation Z, die werte- und verhaltensprägend wirken und später möglicherweise auch Einfluss auf ihre Erwartungen an das Arbeitsleben haben dürften.

Angesichts des kurz bevorstehenden Ruhestands der Nachkriegs-Generation sind für die perspektivische Ausgestaltung des betrieblichen Generationen-Managements vor allem die Baby Boomer sowie die ihr folgenden, jüngeren Generationen relevant. Um abschließend deren Jugend- und, mit Ausnahme der Generation Z, auch deren frühe Erwachsenen-Zeit greifbarer zu machen, skizziert Abb. 1.3 wichtige Konstellationen in der formativen Phase der einzelnen Generation. Dabei wird für den Beginn des jeweiligen Zeitraums das 13. Lebensjahr des ältesten Vertreters einer Generation unterstellt. Demnach beginnt beispielsweise für die ab 1955 geborenen Baby Boomer deren formative Phase ab ca. 1968. Da die Systematisierung lediglich der exemplarischen Illustration dient, stellt sie keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit und nimmt auch keine vergleichende Wertung einzelner historischer Ereignisse und Entwicklungen vor.

1.2.3 Generationen-Konflikt

Obgleich Unternehmen aus der Alters-Vielfalt ihrer Beschäftigten Vorteile erwarten dürfen, wie unter anderem höhere Kreativität und gesteigerte Problemlösefähigkeit (Kerschreiter et al. 2003), können unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungen im betrieblichen

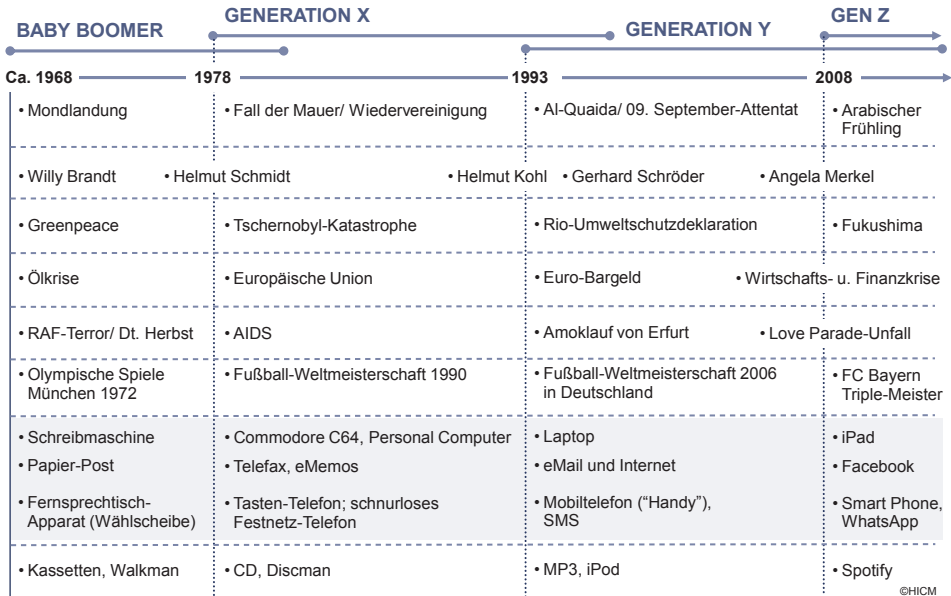


Abb. 1.3 Entwicklungen in der formativen Phase der Generationen. (Quelle: Eigene Darstellung)

Alltag auch zu Konflikten führen. Betreffen diese Auseinandersetzungen Menschen unterschiedlicher Altersgruppen spricht man, nicht nur im innerfamiliären Kontext, von Generationenkonflikten. Die Klage der etablierten Generation über unter anderem Begehrlichkeit, Zügellosigkeit und mangelnden Respekt der Jugend ist ein Thema, das mindestens seit Platon die Weltliteratur beschäftigt. Im Hinblick auf das Arbeitsleben relevant sind vor allem unterschiedliche Denk- und Arbeitsweisen sowie gegenseitige Vorurteile, die nicht nur Stimmung und Leistung im Team, sondern auch die Gesundheit der einzelnen Teammitglieder beeinträchtigen können (Wegge et al. 2008). Obgleich sich auch gegenteilige Befunde finden, so wurde doch in mehreren Studien mit zunehmender Altersheterogenität auch ein Abfall der Gruppeneffektivität beobachtet (Ries et al. 2010).

Im Hinblick auf Arbeitsweisen bedeutsam erscheinen beispielsweise die in Abb. 1.3 skizzierten Veränderungen in der (Büro-) Kommunikation, die sich in den jeweiligen Sozialisierungsphasen der einzelnen Generationen vollzogen haben. Während frühe Vertreter der Baby Boomer-Generation in ihrer Ausbildungszeit in den 1970er Jahren noch auf Schreibmaschine, Papierpost und Fernsprechischapparat (mit Wählscheibe) zurückgriffen, stehen Auszubildenden und Berufseinsteigern der Generation Y heute vielfältige mediale Kommunikationsmöglichkeiten offen. Hierzu gehören die selbstverständliche Nutzung von Doodle zur Terminabstimmung ebenso wie die Kontaktpflege über Facebook oder der Austausch von kurzen Informationen über WhatsApp. Vorstellbar ist vor diesem Hintergrund, dass Baby Boomer eher das persönliche Gespräch bevorzugen, während die jüngeren Arbeitnehmer-Generationen eher zur medialen Kommunikation neigen. So ist es denkbar, dass ein Vertreter der Generation Y einem Baby Boomer Mitarbeiter eine SMS

sendet, um beispielsweise den Verzug bei einem wichtigen Projekt mitzuteilen und sich wundert, hierauf keine unmittelbare elektronische Antwort zu erhalten, da der ältere Kollege in dieser spezifischen Angelegenheit das persönliche und vertrauensvolle Gespräch, zumindest jedoch ein Telefonat, für unverzichtbar hält. Ohne Kenntnis des Sozialisationshintergrunds der geburtenstarken Generation könnte indes der jüngere Arbeitnehmer irrtümlich vermuten, dass sein Baby Boomer Kollege technikfeindlich und wenig offen für Neuerungen sei.

Eine Studie von Accenture (2012) zur Generation Y im Berufsalltag ergab, dass sich die Hälfte der Befragten manchmal von Kollegen höheren Alters miss- oder unverstanden fühle, und es bisweilen auch zu Spannungen am Arbeitsplatz komme. Dessen ungeachtet arbeitete die überwiegende Mehrzahl der Studienteilnehmer gerne mit senioreren Kollegen zusammen. Auch eine Untersuchung von Ernst und Young (2013b) zur intergenerativen Zusammenarbeit in US amerikanischen Unternehmen weist auf Herausforderungen bei der Führung multi-generationaler Teams hin. Als Ursachen genannt werden sowohl unterschiedliche Erwartungen der einzelnen Generationen an die Arbeit wie auch ein generelles Unbehagen älterer Beschäftigter, von Vertretern der jüngeren Generation geführt zu werden.

Was treibt Friktionen und Konflikte zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Generationen? Grundlegend gilt, dass Menschen die Welt nicht sehen, wie sie objektiv ist, sondern Wahrnehmung vor dem jeweils individuellen Hintergrund, geprägt von Kultur, Sozialisation und vielfältigen weiteren Erfahrungen, erfolgt. Das bedeutet letztlich, dass wir die Welt aus unserem subjektiven Ordnungsrahmen heraus verzerrt wahrnehmen und entsprechend Situationen und Personen beurteilen, ohne dass wir uns dieser Tendenzen bewusst wären (sogenannter «Unconscious Bias»).

Nach dem Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma von Byrne (1971) bevorzugen wir den Umgang mit Menschen, die uns in Einstellungen, Werten und Verhaltensweisen ähnlich sind. Als Folge kommunizieren wir nicht nur leichter, sondern auch öfter mit ihnen.

Tajfel und Turner (1986) führen in ihrer Theorie der sozialen Identität unsere Präferenz für ähnliche Menschen und Gruppen darauf zurück, dass wir Bestätigung in unserer eigenen Selbsteinschätzung erfahren und unser Selbstbild stützen wollen. Zur weiteren Förderung des Selbstbildes neigen wir daher dazu, die eigene Gruppe («In-Group») von anderen relevanten Gruppen («Out-Group») abzugrenzen und die In-Group auf Kosten der Fremdgruppe(n) positiv zu bewerten. Dabei können Dynamiken zwischen den Gruppen von subtiler und oft unbewusster Ausgrenzung oder Benachteiligung über Stereotypisierung und Mobbing bis hin zu offener Konfrontation und Diskriminierung reichen. Diese Tendenzen dürften sich verstärken, wenn Ressourcen wie Aufstiegspositionen knapp sind und einzelne Gruppen in der Organisation bei der Verteilung bevorzugt werden. Falls beispielsweise Karriereoptionen und Entwicklungsmöglichkeiten nur der Gruppe der jüngeren Beschäftigten angeboten werden, könnten ältere Mitarbeiter nicht nur die jüngere Generation emotional als unerfahren und zu ehrgeizig abwerten, sondern auch in Wahrung ihres Besitzstandes versuchen, sie in ihren Karriereambitionen gezielt auszubremsen.