

Personalmanagement für verschiedene Generationen – wie geht das?

Längst ist die Alterung der Erwerbsbevölkerung zu einem Thema von hoher Brisanz in einschlägigen Publikationen, auf Tagungen und Kongressen avanciert. Bislang erfahren allerdings die daraus resultierenden Veränderungen im Miteinander der Generationen weit weniger Aufmerksamkeit. Doch gerade im betrieblichen Alltag ergeben sich daraus große Herausforderungen.

Da die Erwerbsbevölkerung „altert“ und das Renteneintrittsalter steigt, werden künftig bis zu sechs Generationen gleichzeitig am Arbeitsmarkt aktiv sein. Schon heute arbeiten fünf Generationen Seite an Seite:

- Die Nachkriegsgeneration (bis 1955 geboren),
- die Babyboomer-Generation (bis 1965 geboren),
- die Generation X oder Generation „Golf“ (bis 1975 geboren),
- die Generation Y, die auch als Generation dot.com oder Generation Internet bezeichnet wird (bis 1985 geboren) und
- die Generation Game (bis 1995 geboren).

In Kürze wird die ab 1995 geborene Generation Multimedia ebenfalls in den Arbeitsmarkt eintreten. Gemeinsam mit der Generation Y und Generation Game fassen viele Experten sie unter dem Begriff „Digital Natives“ zusammen.

In der Literatur zu diesem Thema finden sich vielfältige weitere Generationen-Klassifizierungen, die in der Wahl der Geburtsjahrgänge sowie in der Benennung der jeweiligen Generation deutlich variieren und kontrovers diskutiert werden. Der Grund: Auch Menschen gleicher Geburtsjahrgänge können aufgrund von persönlicher Sozialisation und individueller Erlebnisse unterschiedlich geprägt sein.



Jutta Rump,

Fachhochschule
Ludwigshafen



Silke Eilers,

Institut für
Beschäftigung
und Employability

Die in diesem Beitrag verwendete Klassifizierung beschränkt sich auf die genannten sechs Generationscluster, die in der Literatur inzwischen bereits etabliert sind und sich primär auf verbreitete Wertvorstellungen beziehen.

Verschiedene Generationen – verschiedene Werte

Bei den beiden älteren Generationen (Nachkriegsgeneration und Babyboomer) ist tendenziell eine hohe Leistungsorientierung, verbunden mit Disziplin und Pflichtbewusstsein, anzutreffen. Sie weisen eine starke Berufs- oder Familienorientierung auf. Für die Nachkriegsgeneration und die Babyboomer sind außerdem ein stark ausgeprägtes Sicherheitsdenken sowie die Suche nach Beständigkeit charakteristisch. Arbeitsplatzsicherheit stellt für sie einen eigenständigen Wert dar. Ihre Teamorientierung definiert sich über Kollegialität und Solidarität.

Bereits die „Generation Golf“ (auch als „Generation X“ bezeichnet) wirft ansatzweise diese traditionellen Werte über Bord. Sie teilt ihrer traditionellen Sozialisation zum Trotz viele Werte mit den jüngeren Generationen. Ihre ersten Schritte im Arbeitsleben machte diese Altersgruppe in Strukturen, die noch durchweg den Stempel älterer Generationen trugen. Als „Sandwich-Generation“ befindet sie sich deshalb nicht selten in einem inneren Konflikt.

Bei den drei jüngsten Generationen, den Digital Natives, sind ebenfalls mehrere Spannungsfelder wahrzunehmen.

Digital Natives: Leistungsbereitschaft gepaart mit Wunsch nach Entschleunigung

Diese Generationen bringen eine äußerst hohe Leistungsbereitschaft in Unternehmen mit. Gleichzeitig fordern sie jedoch auch Freude an der Arbeit. Ähnlich wie die älteren Generationen und die Generation Golf wünschen sich die jüngeren Altersgruppen Beständigkeit und „Nischen zum Verschnaufen“.

Dies könnte etwas mit dem Wunsch nach Entschleunigung zu tun haben: In einer Arbeitswelt, die immer mehr durch eine steigende Veränderungsgeschwindigkeit gekennzeichnet ist, reagieren viele Menschen mit einem Gegentrend im privaten Bereich.

Darüber hinaus spielen für Personen dieser Altersgruppen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die dafür nötige vermehrte Flexibilität der Arbeit eine große Rolle. Arbeits- und Familienleben nehmen sie nicht als Gegensatz, sondern als zwei Seiten derselben Medaille wahr.

Gleichzeitig haben Digital Natives eine starke Tendenz zur Individualisierung, obwohl sie sich an gemeinsamen Zielen orientieren. Ihnen ist bewusst, dass sie nur gemeinsam komplexe Aufgaben und Projekte im Arbeitsprozess bewältigen können. Teamorientierung äußert sich deshalb meistens in Zweckgemeinschaften (vgl.: Rump/Eilers 2007, S. 4 – 5; Opaschowski 2006a, S. 64 – 65, 400 – 422; Opaschowski, 2006b, S. 43 – 47; Schuster 2007, S. 3; Geißler 2003, S. 1-2).

Interessante Arbeitsinhalte stehen auf der Wunschliste ganz oben

Eine Befragung des Manager-Magazins von mehr als 1000 Studierenden im Hauptstudium zeigte schon im Jahr 2005, dass klassische Karriereziele ausgedient haben: Die Mehrheit der Befragten legte dagegen Wert auf

- interessante Arbeitsinhalte (93 Prozent),
- die Anerkennung der eigenen Leistung (86 Prozent),
- eine Ausgewogenheit zwischen Arbeits- und Privatleben (82 Prozent),
- Entwicklungschancen für die eigene Persönlichkeit (81 Prozent),
- Weiterbildungsmöglichkeiten (81 Prozent),
- selbstständiges Arbeiten (80 Prozent),
- eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie (79 Prozent) und
- Arbeitsplatzsicherheit (73 Prozent).

Nur 55 Prozent der Befragten sehnen sich nach einer Führungsposition mit entsprechender Verantwortung. Von einem hohen Einkommen träumten lediglich 42 Prozent.

Diese Werte der jüngeren Generationen werden sich wahrscheinlich nicht denen der Älteren angleichen, da sich die Sozialisation der beiden Altersgruppen deutlich unterscheidet: Digital Natives haben häufig eine liberale Erziehung erfahren und nicht mehr gelernt, sich Hierarchien und gesellschaftlichen Gegebenheiten zu unterwerfen, wie es noch bei der Nachkriegsgeneration und den Babyboomern der Fall war. Statt sich anzupassen, gehen sie deshalb eher ihre eigenen Wege. Außerdem spielt dabei auch die Tatsache eine wichtige Rolle, dass aufgrund der demografischen Entwicklung zunehmend Arbeitnehmermärkte entstehen: Die Beschäftigten geben angesichts des Fachkräftemangels die Arbeitsbedingungen verstärkt vor und haben deshalb nicht unbedingt die Notwendigkeit, sich anzupassen.

Da ältere Generationen derzeit und wohl auch in Zukunft die wesentlichen Führungspositionen bekleiden, ist ein Generationenkonflikt nicht unrealistisch. Das Verhältnis der Altersgruppen untereinander ist außerdem von einer beständigen Dynamik bestimmt. Ein angemessenes Miteinander ist also abhängig davon, inwiefern es Unternehmen und ihren Belegschaften gelingt, unterschiedliche Werte zu berücksichtigen und zu akzeptieren.

Konglomerat der Werte erfordert generationengerechte Personalarbeit

Die Anspruchshaltung, vor allem die der jüngeren Generationen, nimmt zu. Deshalb sollte jedes Unternehmen Beschäftigten aller Generationen in jeder Lebensphase und in jedem Alter solche Anreize bieten, die es von anderen Arbeitgebern unterscheidet.

Denn der Wettbewerb zwischen Unternehmen wird sich zukünftig nicht nur auf Absatzmärkte, sondern auch auf Arbeitskräfte beziehen.

Von den Betrieben ist also eine lebensphasenorientierte Personalpolitik gefragt, die Wert- und Erwartungshaltungen der unterschiedlichen Generationen – vom Berufseinstieg bis zum -ausstieg – gerecht wird. Während die Personalarbeit bisher vor allem die ersten 20 Berufsjahre der Beschäftigten, die so genannte „Rush Hour“ des Lebens, im Blick hatte, sollte sie nun die gesamte Lebensarbeitszeit eines Mitarbeiters berücksichtigen. Neben der Sensibilität für unterschiedliche Sozialisationsmuster und Werte der Generationen sowie Kenntnisse der Lebensphasen sollten sich Unternehmen insbesondere um eine Förderung der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit bemühen.

Denn damit sind nicht unerhebliche betriebswirtschaftliche Zielsetzungen verbunden:

- Mitarbeitern binden.
- Mitarbeitermotivation und Arbeitsproduktivität erhöhen.
- Beschäftigungsfähigkeit fördern.
- Einsparpotenziale (Wiederbeschaffungs- /Überbrückungskosten) nutzen.
- Ausfallzeiten, Krankenstand und Fluktuationsrate reduzieren.
- Attraktivität als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt steigern und Image verbessern.
- Changeprozesse unterstützen, denn Veränderungen benötigen Mitarbeiter, die ein hohes Maß an Loyalität haben.

Ein eindimensionales Personalmanagement, das den einzelnen Generationen und ihren Werten nicht gerecht wird, kann folglich kaum noch etwas zum Unternehmenserfolg beitragen (Vgl.: Rump/Eilers 2007, S. 4 – 5; Stuber 2002, S. 157; Rump 2008, Preel 2000). Doch wie sollte eine Personalarbeit aussehen, die das Potenzial aller Generationen sichert?

To Do's für Unternehmen

Lebensphasenorientierte Personalpolitik muss ganzheitlich angelegt sein und vor allem auf fünf verschiedenen Handlungsebenen aktiv werden:

1. Unternehmenskultur

Offenheit und Vertrauen zwischen allen Generationen sowie eine angemessene gegenseitige Wertschätzung sind Grundvoraussetzungen für eine Unternehmenskultur, die das Verantwortungsbewusstsein und den Austausch innerhalb eines Unternehmens fördern soll.

Leistungsorientierung und Fehlertoleranz stellen hierbei keine Gegensätze dar. Eine hohe Bedeutung nimmt die positive Haltung zum Lernen ein, die das Management den Beschäftigten aller Altersgruppen über alle Lebensphasen hinweg immer wieder demonstrieren sollte.

2. Führungsarbeit

Die konkrete Umsetzung dieser Grundsätze obliegt in erster Linie den Führungskräften. Sie sollten zwar einerseits durchaus leistungsorientiert agieren, andererseits jedoch auch für unterschiedliche Lebensphasen und die damit einhergehenden Zusammenhänge sensibilisiert sein. Dazu gehört es ebenso, die Motivation individuell zu fördern als auch herausfordernde Aufgaben zielgruppenspezifisch zu übertragen. Jüngere Mitarbeiter lassen sich durch andere Aufgaben motivieren als ältere.

Führungskräfte sollten dabei stets glaubwürdig bleiben und sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sein – nicht zuletzt, was den Respekt vor unterschiedlichen Generationen und ihren Werten anbelangt. Um die persönliche Weiterentwicklung der Beschäftigten zu fördern, ist es zudem unerlässlich, ihnen Freiräume zu gewähren und sie „loszulassen“. Auch hier gilt: Das Maß an Freiraum, das sich Mitarbeiter wünschen oder zur optimalen Entwicklung benötigen, kann gerade in verschiedenen Generationen deutlich variieren.

3. Flexibilisierung der Arbeit

Ein Unternehmen, das lebensphasenorientiert agiert, muss sich zudem als flexible Organisation mit durchlässigen und flexiblen Strukturen begreifen. Während in einer eher starren Arbeitsorganisation Mitarbeiter mehr oder weniger an ihr Tätigkeitsfeld gebunden bleiben, zeichnet sich eine flexible Organisation durch Offenheit und Mobilität aus.

Die Beschäftigten haben Entscheidungsbefugnisse, Verantwortlichkeiten und Handlungsspielräume – je nachdem, wie sie vor dem Hintergrund ihrer Sozialisation und ihrer Bedürfnisse damit umzugehen wissen.

Das trägt dazu bei, die „Spezialisierungsfalle“ zu vermeiden, in die gerade ältere Mitarbeiter geraten können, wenn sie über viele Jahre in nur einem Tätigkeitsfeld und Einsatzgebiet arbeiten. Ferner ermöglichen flexible Lösungen in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsort dem Unternehmen ebenso wie den Beschäftigten, Lebenssituationen zu berücksichtigen, die für unterschiedliche Generationen charakteristisch sind – wie beispielsweise die Betreuung von Kinder oder pflegebedürftigen Angehörigen.

4. Personalentwicklung

Eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung spricht die Beschäftigten zielgruppendifferenziert und individuell an und schafft spezifische Angebote für die verschiedenen Generationen. Die Verantwortung für die Personalentwicklung tragen die Mitarbeiter ebenso wie die direkten Vorgesetzten. Die Qualifizierung sollte nicht auf bestimmte Lebensphasen beschränkt sein und neben fachlichen Inhalten auch überfachliche Kompetenzen fördern. In unterschiedlichen Lebensphasen weisen die Generationen außerdem verschiedene Lernmuster auf. Dies gilt es ebenso einzubeziehen wie den Blick in die Zukunft: Personalverantwortliche sollten die Qualifikation des Einzelnen kontinuierlich überprüfen und anpassen – nicht nur an die konkreten betrieblichen Bedürfnisse, sondern auch an die aktuell und zukünftig auf dem Arbeitsmarkt nachgefragten Kompetenzen und Fähigkeiten.

5. Karrierewege

Besonderes Augenmerk verdienen die Karrierechancen: In einem Umfeld, in dem aktuelles Wissen an Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit zunimmt, ist das Know-how der Beschäftigten das wichtigste Vermögen des Unternehmens. Ihr beruflicher Werdegang stellt somit im übertragenen Sinne die Vermögensentwicklung dar und die Führungskraft fungiert als Vermögensberater.

Die Auffassungen darüber, was unter Karriere zu verstehen ist, gehen häufig weit auseinander – insbesondere bei den unterschiedlichen Generationen. Gerade jüngere Arbeitnehmer verbinden mit Karriere weniger den klassischen „Schornsteinaufstieg“ mit Statussymbolen und finanzieller Besserstellung als vielmehr einen beruflichen Werdegang, der alternative Karrierepfade bietet und auch Raum für persönliche Belange lässt. Ebenfalls anders als bei den Generationen vor ihnen konzentrieren sie sich selten auf einen Arbeitgeber und/oder ein Berufsfeld.

Fazit

Belegschaften setzen sich heute und in Zukunft immer differenzierter zusammen. Deshalb müssen Arbeitgeber ihre Mitarbeiter individueller ansprechen. Gerade vielen jüngeren, gut qualifizierten Arbeitnehmern ist durchaus bewusst, dass ihre Lebensarbeitszeit unter den Bedingungen einer sich stetig erhöhenden Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität 40 bis 45 Jahre betragen wird und sie nicht in der Lage sein werden, über diesen langen Zeitraum hinweg beständig „auf der Überholspur“ zu sein. Mit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik kann es gelingen, alle Generationen im Unternehmen mit ihren Werten, Erwartungen und Bedürfnissen optimal zu fordern und zu fördern.

Literatur

Geißler, A. (2003): „Ich hinke etwas der Zeit voraus“. Interview mit dem Zeitforscher Karlheinz A. Geißler über die Kosten des Tempowahns und die Notwendigkeit, Zeit als Wohlstandsindikator zu begreifen, in: http://www.stern.de/lifestyle/reise/509202.html?nv=ct_mt, 15.06.2003.

Opaschowski, H. W. (2006a): Deutschland 2020. Wie wir morgen leben – Prognosen der Wissenschaft, 2., erweiterte Auflage, Wiesbaden 2006.

Opaschowski, H. W. (2006b): Das Moses Prinzip. Die 10 Gebote des 21. Jahrhunderts, Gütersloh 2006.

Preel, B. (2000): Le choc de Generations, in: La Decouverte.

Rump, J. (2008): Lebensphasenorientierte Personalpolitik – Strategie für die Zukunft, ein Leitfadens für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeitern, Mainz 2008.

Rump, J. / Eilers, S. (2007): So bleiben Ihre Mitarbeiter stets loyal, in: Coaching, Ausgabe 15 / 2007, S. 4 – 5.

Schuster, A. (2007): Allzeit bereit, in: Die Rheinpfalz am Sonntag, 09.09.07, S. 3.

Stuber, M. (2002): Diversity & Alter: Die unentdeckte Vielfalt. Wandel und Zusammenwirken der Generationen, in: Koall, I. / Bruchhagen, V. / Höher, F. (Hrsg.) (2002): Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity, Münster 2002.