Zukunftszentrum Brandenburg
Arbeit zusammen gestalten

Zukunfts-Zentren

Praxisreport „Nachgefragt“

Erkenntnisse und Stimmen zu Generationenmanagement

Gefördert durch:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Kofinanziert von der Europäischen Union

LAND BRANDENBURG
Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und gesellschaftlichen Zusammenhalt

Das Projekt „Zukunftszentrum Brandenburg“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie vom Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und gesellschaftlichen Zusammenhalt des Landes Brandenburg aus Mitteln des Landes Brandenburg kofinanziert.

Inhalt

3 **EINLEITUNG**
Hintergrund und Zielstellung des Praxisreports

5 **ZENTRALE STUDIENERGEBNISSE**
Generationenmanagement im Betrieb – Vielfalt stärken & gestalten

11 **PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN**
Erkenntnisse & Handlungsempfehlungen

17 **LITERATURVERZEICHNIS**
Quellenangaben

EINLEITUNG

Hintergrund und Zielstellung des Praxisreports

Einleitung

Mit dem demografischen Wandel sind verschiedene Dynamiken zu beobachten, die aktuell eine große Herausforderung für Unternehmen darstellen. Fachkräftemangel, junge Menschen mit neuen Wert- und Arbeitsvorstellungen, eine alternde Gesellschaft und damit eine hohe Anzahl an Menschen, die in den kommenden Jahren das Rentenalter erreicht. Die „Baby-Boomer-Generation“ wird immer weniger auf dem Arbeitsmarkt zu finden sein und gleichzeitig sind Unternehmen verstärkt auf der Suche nach neuen Fachkräften.

Auch in Brandenburg sind diese Trends zu beobachten und fordern von den Unternehmen, neue Ideen und Lösungen zu finden. Bei dieser Suche stoßen sie auf eine Generation, die als „Digital Natives“ bezeichnet werden und andere Wertvorstellungen als vorherige Generationen besitzen.

Im dritten Zukunftsgespräch haben wir uns den Fragen gewidmet, inwiefern Betriebe die unterschiedlichen Generationen im Betrieb zusammenbringen, Vielfalt fördern und Fachkräfte langfristig binden können. Ein **effektives Generationenmanagement** bietet dabei für Unternehmen eine zielführende Möglichkeit, um die beschriebenen Herausforderungen proaktiv anzugehen und die Attraktivität als Arbeitgeber stetig zu erhöhen.

Zukunftsgespräch

Das **Diskussionsformat** des Zukunftzentrums Brandenburg mit Expert*innen aus Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften, Institutionen und Netzwerken, bei dem Trends aus der Arbeitswelt aufgegriffen werden, **um Bedarfe, Strategien** und **Maßnahmen für die Praxis abzuleiten**.

Zentrale Fragestellungen

- Wo liegen Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei den Generationen?
- Wie können unterschiedliche Werte und Erwartungen im Arbeitskontext moderiert und gestaltet werden?
- Wie kann man allen Generationen gerecht werden und sie langfristig an das Unternehmen binden?

Ziel dieses Praxisreports ist es, die Herausforderungen und Veränderungen, die mit dem demografischen Wandel einhergehen, aufzuzeigen sowie **praktische Handlungsempfehlungen für Unternehmen** hinsichtlich der Zusammenarbeit mit verschiedenen Generationen zu geben. Hierfür wird zum einen die wissenschaftliche Studienlange abgebildet, zum anderen werden Einblicke aus der Praxis und die Erkenntnisse des Zukunftsgesprächs geteilt. In Form von qualitativen Interviews war das Zukunftszentrum in Brandenburg unterwegs und sprach mit Brandenburger Unternehmer*innen, Prokurist*innen, Personaler*innen und Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen.

ZENTRALE STUDIENERGEBNISSE

Generationenmanagement im Betrieb – Vielfalt stärken & gestalten

Als Grundlage für die Aufarbeitung dienen wissenschaftliche Literatur und Studien. Weitere Informationen sind im Quellenverzeichnis zu finden.

Generationenmanagement im Betrieb – Vielfalt stärken und gestalten

Die verschiedenen Generationen in unserer Gesellschaft sind seit vielen Jahren Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. Der Begriff der Generationen ist von Karl Mannheim entwickelt worden und bezieht sich auf historisch-gesellschaftlich Kohorten, sprich Geburtsgruppen, die prägende kollektive Ereignisse in der Kindheit und Jugend verbindet. Meistens wird die amerikanische Generationssystematik auch für Deutschland genutzt, wobei hier historisch-gesellschaftliche Aspekte angepasst werden müssen. Oftmals werden für den Arbeitsmarkt folgende Generationen unterschieden (Klaffke, 2016):

Bezeichnung	Geburten-kohorte	Formative Phase	Prägende historische Ereignisse
Baby Boomer	**1946 - 1964**	1958 - 1980	Wirtschaftswunder Wiederaufbau Mauerbau
Generation X	**1965 - 1979**	1977 - 1994	Ölkrise Kalter Krieg Fall Berliner Mauer
Generation Y	**1980 - 1995**	1992 - 2010	Globalisierung Internet 9/11
Generation Z	**1996 - 2010**	2008 - 2030	Klimawandel Pandemien Social Media

Abbildung 1: Einteilung Generationen und deren prägenden Ereignisse in Anlehnung an Klaffke (2014).

Wie Abbildung 1 zeigt, ist jeder Mensch durch die Ereignisse und die Zeit geprägt, in der er oder sie aufgewachsen ist. Vor allem mit der Entwicklung des Internet of Things (IoT) gab es große gesellschaftliche Einschnitte, die die nachfolgenden Generationen nachhaltig prägten. Während die Digital Natives einen selbstverständlichen Umgang mit Computern und Software besitzen, ist es für viele aus der Baby-Boomer-Generation immer noch schwer, sich in die neuen Technologien in demselben Tempo einzuarbeiten (Dr. Lütkehaus 2020). Das sind beispielsweise Herausforderungen, denen Arbeitgeber*innen angemessen begegnen müssen (Waeschle u. a., 2021).

Digital Natives

Der Begriff stammt aus der englischen Sprache (im Deutschen „digitale Einheimische") und bezieht sich auf Personen, die in einer digitalen Welt aufgewachsen sind. Meistens sind damit Menschen gemeint, die um die Jahrtausendwende geboren wurden (Müller, 2021).

Angesichts des demografischen Wandels und der damit verbundenen Generationenvielfalt am Arbeitsmarkt gewinnt ein Bewusstsein für unterschiedliche Generationen und Bedürfnisse immer mehr an Bedeutung. Studien zeigen beispielsweise, dass vielfältige Teams innovativer und kreativer arbeiten als andere (Kästner & Rudolph, 2022). Jedoch dürfen die damit zusammenhängenden Herausforderungen, resultierend unter anderem aus unterschiedlichen Werten, Erfahrungen und Lebensumständen der Arbeitnehmer*innen nicht unterschätzt werden. Ein zielgerichtetes Generationenmanagement setzt hier an und versucht die Zusammenarbeit generationsübergreifend zu gestalten (Hille, 2019).

Generationenmanagement ist ...

„... ein Teilbereich des Diversity Managements. Es handelt sich dabei um die Summe aller organisationalen Gestaltungsfelder und Einzelmaßnahmen zur Förderung der Zusammenarbeit verschiedener Altersgruppen in der Organisation. Ziel des Generationenmanagements ist es, den unterschiedlichen Mitarbeitenden in einem Unternehmen optimale Voraussetzungen zur gemeinsamen Arbeit zu ermöglichen und damit die Zufriedenheit, Anerkennung und Innovationskraft im Team zu steigern" (Gabler Wirtschaftslexikon, 2021).

Bei der Einteilung der Generationen geht es nicht um eine Stigmatisierung, vielmehr handelt es sich um soziologische Beobachtungen, die sich über die gesamte Breite der Altersgruppen hinweg zeigen (charly Mediam, 2020). Einzelne Individuen können davon ausgenommen sein. Vielmehr geht es um Tendenzen, die durch die Ereignisse der jeweiligen Jahrzehnte geprägt sind.

Kurzbeschreibungen der Generationen

Baby Boomer

Der Anteil dieser Generation an der deutschen Erwerbsbevölkerung beträgt 23,5% (Statistisches Bundesamt, 2020). Die Baby Boomer wurden von einer autoritären Erziehung geprägt (Escher, 2017) und bei der Betrachtung der Werte ist erkennbar, dass bisherige Traditionen langsam an Bedeutung verlieren (Deth, 2001). Der Zeitgeist dieser Generation spiegelt den Wunsch nach sozialem Aufstieg wider (Oertel, 2008). In der Arbeitswelt haben sie gelernt, sich in bestehende soziale Ordnungen einzufügen und einer von vielen zu sein (Engelhardt & Engelhardt, 2019).

Generation X

Ihr Anteil an der deutschen Erwerbsbevölkerung beträgt 36,4% (Statistisches Bundesamt, 2020). Die Generation X erfuhr eine Erziehung, die großen Wert auf Selbst-bestimmung legte (Escher, 2017). Bei der Betrachtung ihrer Werte ist erkennbar, dass sich der Fokus weg von der Gemeinschaft hin zum Individuum bewegt (Deth, 2001). Der Zeitgeist dieser Generation spiegelt den Wunsch nach Wohlstand und materiellem Besitz wider (Oertel, 2008). Ihre Glaubenssätze in der Arbeitswelt zeigen daher ebenfalls, dass Karriere und Statussymbole von großer Bedeutung sind (Engelhardt & Engelhardt, 2019).

Generation Y

Diese Generation macht 30,6% aus (Statistisches Bundesamt, 2020); sie erlebten eine selbstbestärkende und ressourcenreiche Erziehung (Escher 2017). Bei Betrachtung ihrer Werte ist erkennbar, dass ein großes Bedürfnis nach individueller Selbst-verwirklichung besteht (Deth, 2001). Der Zeitgeist spiegelt die wachsende Optionenvielfalt durch das Internet wider (Oertel, 2008). Ihre Glaubenssätze in der Arbeitswelt zeigen, dass sie traditionelle berufliche Vorstellungen immer mehr hinterfragen und z.B. Homeoffice oder eine Work-Life-Balance fordern (Engelhardt & Engelhardt, 2019).

Generation Z

Diese Generation macht aktuell 9,5% am Arbeitsmarkt aus (Statistisches Bundesamt, 2020). Eltern sehen sie als ihre Sparringspartner*innen und Berater*innen auf Augenhöhe (Escher, 2017). Bei ihren Werten haben sie ein großes Bedürfnis nach Sicherheit und Nachhaltigkeit (Deth,, 2001). Der Zeitgeist dieser Generation spiegelt sich in dem Wunsch nach Sicherheit durch materiellen Wohlstand wider (Oertel, 2008). Enge und persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz haben einen großen Stellenwert für sie (Engelhardt & Engelhardt, 2019).

Die demografische Entwicklung in Deutschland führt dazu, dass sich die Altersstruktur in den Unternehmen zunehmend verschiebt. Die geburtenstarken Jahrgänge der 60er Jahre verbleiben länger im Erwerbsleben und treffen nun auf junge Menschen, die in einer deutlich anderen Zeit aufgewachsen sind (Oertel, 2008). Der Kontrast der beiden Generationen (Baby Boomer und Generation Z) lässt sich besonders am Aspekt der Kommunikation erkennen, bei der verschiedene Generationen oftmals das Gefühl haben, nicht die „gleiche Sprache“ zu sprechen (Talmon, 2019).

30,9 %

geben an, dass es sehr bzw. eher häufig Konflikte im Beruf zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden gibt (Kolland & Wanka, 2015).

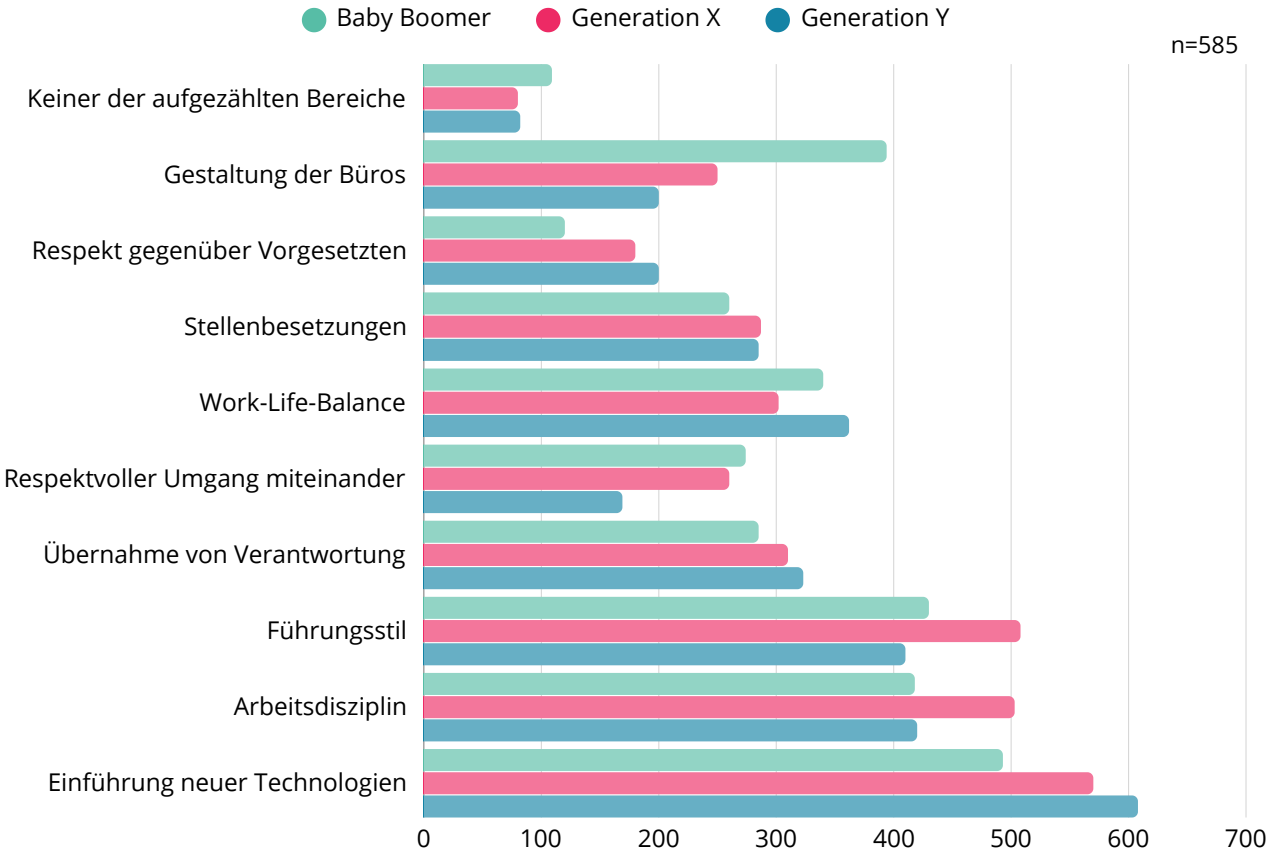

Abbildung 2: Konfliktfelder der verschiedenen Generationen (Kolland & Wanka, 2015)

Anhand der Konfliktfelder lässt sich erkennen, dass viele Aspekte mit unterschiedlichen Wertvorstellungen und Sozialisationen zusammenhängen (Kolland & Wanka, 2015). Diese Unterschiede lassen sich ebenfalls gut an den oben aufgeführten Zusammenfassungen der Generationen und den darin vorgestellten Glaubenssätzen in der Arbeitswelt erkennen. Je

nach Zeitgeist sind die Menschen mit verschiedenen Werten und Normen in das Arbeitsleben gestartet und haben so unterschiedliche Motivationen und Beweggründe (Schlotter & Hubert, 2020).

Das Konfliktpotential zwischen den Generationen wird besonders durch die persönliche Wahrnehmung verstärkt. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die verschiedenen Generationen mehr voneinander erfahren und die Werte der anderen sowie dessen Entstehungen verstehen (Borghardt, 2020). Führungskräfte nehmen hier eine Schlüsselrolle ein. Sie sind ein wichtiger Bestandteil, wenn es darum geht, Mitarbeitende zu verbinden. Idealerweise tragen sie dazu bei, dass eine Arbeitsatmosphäre geschaffen wird, in der sich alle Generationen einbringen und entfalten können.

Da altersgemischte Teams in deutschen Betrieben häufig zum Normalfall gehören, sind Konflikte kaum vermeidbar. Letztendlich können Jung und Alt voneinander lernen. Um das Konfliktpotential zu identifizieren, dass das Zusammenkommen verschiedener Generationen am Arbeitsplatz bergen kann, ist es wichtig, die charakteristischen Merkmale der Generationen zu kennen (Kästner & Rudolph, 2022).

„Der erste Schritt ist, zu akzeptieren, dass unterschiedliche Werte aufeinandertreffen."

Geschäftsführerin eines Brandenburger Metallbetriebes

PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN

Erkenntnisse & Handlungsempfehlungen

*Als Grundlage für die ausgearbeiteten Erkenntnisse dienen wissenschaftliche Studien, Interviews mit Beschäftigten, Geschäftsführer*innen und Führungskräften aus Brandenburger Unternehmen sowie die Podiumsdiskussion im Format Zukunftsgespräch. Weitere Informationen sind im Quellenverzeichnis zu finden.*

Generationenvielfalt im Team leben und weiterentwickeln

Der demographische Wandel sorgt für einen Umbruch in der Arbeitswelt, welcher an den veränderten Bedürfnissen und Anforderungen der Belegschaft zu erkennen ist. Generationenmanagement setzt hier an und bedeutet für Unternehmen, sich auf die Erwartungen der neuen Generationen einzustellen und dabei die Wünsche der etablierten Generationen nicht aus den Augen zu verlieren.

Eine Balance zwischen den verschiedenen Generationen lässt sich in der Zusammenarbeit nur durch eine Unternehmenskultur der Wertschätzung und des sozialen Miteinanders erreichen (Garff, 2018). Mit verschiedensten Formaten und Maßnahmen können bereits erste Veränderungen in der Zusammenarbeit erzielt werden (QVG, 2021).

„Die generationsübergreifende Zusammenarbeit ist ein großer Gewinn und eröffnet uns neue Perspektiven, wenn wir uns darauf einlassen und uns nicht abgrenzen."

Anke Hennig, AWO Schwedt Ortsverein e.V.

Sensibilität für Diversität fördern

Themen wie Diversität und Altersvielfalt sollte feinfühlig begegnet werden, um die Sensibilität für die verschiedenen Generationen untereinander zu fördern. Es geht darum, die Belegschaft zu ermutigen, sich auf die anderen Generationen einzulassen und sich selbst einen Perspektivwechsel zu erlauben. Um das eigene Schubladen-Denken bewusst zu machen, können unter anderem Formate wie ein „Tag der Generationen" hilfreich sein. Dieser Tag sollte in moderierter Form begleitet und im Stile eines Workshops durchgeführt werden (z.B. **World Café**), um die unterschiedlichen Ansichten und Werte der Kolleg*innen kennen und verstehen zu lernen (Obmann, 2021).

Angebote zum Austausch schaffen

Formate, die den Austausch der Mitarbeitenden fördern, sind nicht nur im Rahmen des Generationenmanagements wichtig, sondern fördern auch die Akzeptanz bei allen Themen zur Teamentwicklung. Formate wie beispielsweise ein regelmäßiges **„Blind Date" zum Mittagessen** oder der **„Digitale Wochenausklang"** helfen dabei, dass Mitarbeitende andere Kolleg*innen aus unterschiedlichen Generationen besser kennen und verstehen lernen. Solche Formate bieten Gelegenheiten für den sozialen Austausch und öffnen den Raum, um über nicht-arbeitsbezogene Themen zu sprechen, für die in der Regel zu wenig Zeit bleibt (Obmann, 2021).

Mitarbeiterbindung und Teamentwicklung

Teamentwicklung kann unterstützend wirken für eine bessere Zusammenarbeit. Funktionierende Teams sind ein wichtiger Baustein für den Erfolg von Unternehmen, denn sie können neuen Anforderungen und auftretenden Problemen flexibel begegnen. Eine positive Teamkultur trägt darüber hinaus zur Arbeitergeberattraktivität bei. Eine nachhaltige Teamentwicklung, die sich durch Rollenklarheit, gemeinsame Ziele und Visionen auszeichnet, fördert den Aufbau erfolgreicher Teams. Formate zur Stärkung des sozialen Miteinanders, sind beispielsweise **gemeinsame Ausflüge, Teambuilding-Spiele** oder **gemeinsame Kaffeepausen** und nicht-arbeitsbezogene Treffen (Dieckmann & Ommerborn, 2022).

Wertschätzende Arbeitsatmosphäre

Das Wichtigste beim Generationenmanagement ist eine wertschätzende Haltung gegenüber allen Generationen. Dafür reichen meist bereits kleine Gesten, wie **aktives Zuhören** oder wirkliches Interesse gegenüber den Mitarbeitenden aus. Eine wertschätzende Arbeitsatmosphäre entsteht daraus aber nur, wenn die Maßnahmen regelmäßig durchgeführt und kontinuierlich an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden angepasst werden. Im Team können hierfür verschiedene Methoden gesammelt und gemeinsam beschlossen werden. Dazu zählt zum Beispiel die **„Wertschätzungsdusche“**, bei der positive Eigenschaften von einzelnen Mitarbeitenden hervorgehoben werden (Warkentin, 2020).

Generationen-Mentoring im Betrieb

Ein wertvolles Instrument, um die Vielfalt im Unternehmen zu stärken, ist das Generationen-Mentoring. Ein solches Programm, bei dem **Tandems** oder **Arbeitskreise** aus unterschiedlichen Generationen für verschiedenste Aufgaben und Prozesse gebildet werden, kann nicht nur die Zusammenarbeit und das Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Belegschaft und zwischen den unterschiedlichen Generationen stärken, sondern auch als hilfreiches Werkzeug beim Wissensmanagement dienen. Einerseits können erfahrene Mitarbeitende ihr Fachwissen sowie informelle Regeln und Werte des Unternehmens den jüngeren bzw. neuen Kolleg*innen vermitteln. Auf der anderen Seite können auch jüngere Mitarbeitende **Mentorings** für langjährige Kolleg*innen anbieten, zum Beispiel wenn es darum geht, im Bereich der digitalen Kommunikation neue Tools kennenzulernen. Der Wissenstransfer bezüglich technischer Aspekte funktioniert natürlich auch in die andere Richtung (Dobberstein & Ringele, 2021).

Rahmenbedingungen im Unternehmen schaffen, um Vielfalt zu gestalten

Beim Generationenmanagement zeigt sich, dass es sich dabei keineswegs um ein reines Förderprogramm für ältere oder jüngere Mitarbeitende handelt, sondern es darum geht, für mehr Verständnis und eine bessere Zusammenarbeit zu sorgen. Ziel ist es, eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der sich alle Generationen einbringen und entfalten können. Dafür gibt es kein Patentrezept, das auf alle Unternehmen gleichermaßen übertragbar wäre. Wenn aber gewisse Aspekte berücksichtigt werden, können Generationen im Betrieb zusammengebracht werden.

Ein systematisches Generationen-management bildet die Rahmenbedingungen, um das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren und eine Unternehmenskultur der Offenheit und Wertschätzung zu fördern. Mit regelmäßigen Formaten und Methoden wird gewährleistet, dass nachhaltige Strukturen aufgebaut werden. Feste Strukturen signalisieren, dass Vielfalt nicht nur oberflächlich umgesetzt wird oder als ein Projekt verstanden wird, sondern ein dauerhafter Bestandteil der Unternehmenskultur ist (QVG, 2021).

„Kultur kommt stark von innen heraus und wird von den Menschen gelebt. Es geht um die Themen Haltung, Kommunikation und Miteinander. Dazu gehören zum Beispiel Teamevents, eine gute Informationspolitik und einfache Gesten, wie Geschenke zum Geburtstag."

Eva Rieck-Brandt, Christoph Miethke GmbH & Co. KG

Unterschiedliche Maßnahmen unterstützen

Aufbau einer Feedback- und Fehlerkultur

In einer offenen Fehlerkultur werden Fehler als Wachstumschance erkannt und Mitarbeitende sowie leitende Personen ermutigt, diese offen mitzuteilen. Ergänzt durch eine gelebte Feedbackkultur ist Weiterentwicklung und Verstehen möglich. Missverständnisse und mögliche Konfliktfelder resultierend aus dem Aufeinandertreffen unterschiedlicher Generationen können so aus dem Weg geräumt werden.

Weiterbildungsangebote zu Themen der Vielfalt

Mit gezielten Angeboten für Trainings und Workshops können Mitarbeitende und Führungskräfte fortlaufend für die Themen der Vielfalt sensibilisiert werden. Da das Thema aktuell hoch im Diskurs ist, empfiehlt sich die kontinuierliche Fortbildung und Auseinandersetzung damit. Nur so können wir lernen, empathisch und wertschätzend miteinander umzugehen.

Gemeinsames Organisationsleitbild entwickeln

Ein Leitbild beinhaltet die Werte und Prinzipien eines Unternehmens. Es macht deutlich, wofür das Unternehmen steht und welche Ziele verfolgt werden sollen. Die gemeinsame Entwicklung mit den Beschäftigten trägt zu einem erhöhten Verständnis und Akzeptanz bei. Die Erwartungen, Bedürfnisse und Wünsche aller beteiligten Generationen können so verstanden und abgebildet werden, um als Handlungsrahmen für die Zusammenarbeit zu dienen.

Individuelle Vereinbarkeiten anbieten

Ziel ist es, eine Kultur im Unternehmen aufzubauen, bei der die Mitarbeitenden in Absprache mit den Führungskräften verschiedene Vereinbarkeiten ansprechen können. Sie sollten entsprechend der Bedürfnisse und Wünsche der verschiedenen Generationen die Möglichkeit bieten, den Arbeitsalltag an jeweilige Mitarbeitende anzupassen. Dazu können Möglichkeiten zu flexiblen Arbeitszeitmodellen und individuelle Arbeitsbedingungen gehören, welche die Arbeitergeberattraktivität erhöhen und dabei helfen, die unterschiedlichen Bedarfe der verschiedenen Generationen anzusprechen.

Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen

Mit individuell abgestimmten Entwicklungsschritten für die Mitarbeitende kann eine konkrete Orientierung für die persönliche Zukunft im Betrieb entwickelt werden. Laut einer Studie steigert die aktive Schaffung von Karrieremöglichkeiten die Loyalität von Mitarbeitenden, insbesondere von jüngeren Generationen. Sie sind immer weniger an Führungspositionen interessiert, möchten sich dennoch weiterbilden. Fachliche bzw. inhaltliche Entwicklungsmöglichkeiten können hier eine geeignete Alternative darstellen.

Transparenz über Arbeitsprozesse

Damit Mitarbeitende interne Abläufe besser verstehen und gleichberechtigt einen Beitrag für eine erfolgreiche Zusammenarbeit bringen können, sind eine direkte Kommunikation und klare Strukturen zu empfehlen. Vor allem für neue Kolleg*innen ist es somit leichter, Arbeitsprozesse zu verstehen und schneller partizipieren zu können. Als Beispiel können regelmäßige Planungs- oder Statustermine, in denen mit einem Aufgabenplaner gearbeitet wird, genannt werden. Wichtig ist, dass die Aufgabenplanung visualisiert wird, um ein gemeinsames Verständnis zu erhöhen und den Transfer zu sichern.

Möglichkeiten für den Austausch anbieten

Jede Generation bevorzugt eigene Wege der Kommunikation, um Anliegen oder Bedürfnisse mitzuteilen. Empfehlenswert ist, dass sich Unternehmen dessen bewusst sind und ihren Mitarbeitenden unterschiedliche Möglichkeiten bieten. Über verschiedene Kommunikationskanäle, die klar in interne und externe Unternehmenskanäle aufgeteilt werden, können sie so abgeholt und eine offene Kommunikation aufgebaut werden. Dabei kann es sich beispielsweise um bestimmte Formate wie Sprechstunden, Mitarbeitergespräche oder Kanäle wie Team-Chats handeln.

Ein neues Rollenverständnis von Führung zeigt sich auch im Generationenmanagement

Die Erwartungen an Führungskräfte sind in den letzten Jahren stark gestiegen: Sie sollen mit den Anforderungen an die sich verändernde Arbeitswelt wachsen, digitaler werden und den Partizipationsbedarf der Mitarbeitenden fördern. Führung wird immer weniger als das Erteilen von Anweisungen oder Aufgaben verstanden, sondern als Unterstützung und Begleitung für den Menschen gesehen. Heutzutage sollen leitende Funktionen vielmehr als Mentor*innen und Coaches agieren, um Mitarbeitende zum selbstorganisierten Arbeiten und dem Treffen eigener Entscheidungen zu befähigen (Team.Weltverbesserer.de, 2021).

Auch im Generationenmanagement will der Mensch gesehen werden. Jede Generation will anders geführt werden, hat andere Erwartungen an das Zusammenwirken und die Arbeitskultur in der Organisation. Nur wenn sich leitende Funktionen dessen bewusst sind und sich mit der Gestaltung eines Austauschs auf Augenhöhe auseinandersetzen, können sie eine generationsübergreifende Zusammenarbeit erfolgreich gestalten (QVG, 2021).

„Führungskräfteentwicklung ist wichtig zur Gestaltung und Verbesserung der Zusammenarbeit. Man muss ein Verständnis dafür entwickeln, Mitarbeitende mit einem neuen Blick zu betrachten."

Frau Haladyniak, Senioren- und Pflegezentrum Brandenburg gGmbH

Unterschiedliche Maßnahmen unterstützen

Regelmäßig Schulungsmöglichkeiten nutzen

Führungskräfte übernehmen eine Schlüsselrolle im Generationenmanagement: sie agieren als Vorbild und sollen Mitarbeitende zu einer offenen und wertschätzenden Handlung anregen (Graf, Gramß, Edelkraut, 2017). In kleinen und mittelständischen Unternehmen sind dies meist die Inhaber*innen, Geschäftsführungen oder Ausbildungsleiter*innen. Seminare und Qualifizierungsangebote zur Aufklärung über einzelne Generationen stärken das Verständnis und unterstützen dabei, entsprechend im Arbeitsalltag zu reflektieren, verstehen und reagieren.

Aufbau von Methodenkompetenz

Neben den organisationalen Rahmenbedingungen (wie z.B. Mentoring-Programme, Job-Rotation), kann es leitende Funktionen unterstützen, Methoden aus dem agilen Arbeitskontext zu kennen und einzusetzen. Beispielsweise das Arbeiten in Zyklen, das gemeinsame Reflektieren und Auswerten fördern den Austausch und die Kommunikation im Team. Aber auch nutzerzentrierte Methoden wie Design Thinking fördern das kollaborative Arbeiten, insbesonders wenn die Teams aus unterschiedlichem Alter und Erfahrungen bestehen (Graf, Gramß, Edelkraut, 2017).

Literaturverzeichnis

Agentur junges Herz 2022. Generation Z - Was erwartet den Arbeitsmarkt? https://www.agentur-jungesherz.de/generation-z/ [Stand 2022-08-24].

Borghardt, Liane 2020. Babyboomer bis Gen-Z - vier Generationen unter einen Hut bringen. https://www.haufe.de/immobilien/wirtschaft-politik/personalstratetgie-vier-generationen-in-einem-unternehmen_84342_515054.html [Stand 2022-09-7].

charly Media 2020. Unterschiede der Generationen X,Y und Z im Arbeitsleben. https://www.charly.media/blog/generation-x-y-z-unterschiede-im-arbeitsleben [Stand 2022-08-17].

Deth, Jan van 2001. Wertewandel im internationalen Vergleich. Ein deutscher Sonderweg? Politik und Zeitgeschichte Nr. 29, 23–30.

Dieckmann, Elena & Ommerborn, Katharina 2022. Teamentwicklung: Themen, Methoden und Praxis-Tipps. https://www.contec.de/blog/beitrag/10-dinge-ueber-teamentwicklung/ [Stand 2022-12-01].

Dobberstein, Marc & Ringele, Lisa 2021. Generationenmanagement: So gelingt harmonische Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt. https://www.contec.de/blog/beitrag/generationenmanagement-so-gelingt-harmonische-zusammenarbeit-zwischen-jung-und-alt/ [Stand 2022-12-01].

Dr. Lütkehaus, Isabell 2020. Warum sollten sich Unternehmen mit dem Thema Generationen beschäftigen? https://become-better.org/unternehmen-generationen/ [Stand 2022-08-17].

Engelhardt, Miriam & Engelhardt, Nikola 2019. Wie tickst du? Wie ticke ich? Babyboomer, Generation X bis Z - Altersgruppen verstehen in Bildung und Beruf. 1. Auflage. Bern: hep der bildungsverlag.

Eschner, Carmen 2017. Erziehungskonzepte im Wandel: eine qualitative Inhaltsanalyse von Elternratgebern 1945 bis 2015. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer VS.

Gabler Wirtschaftslexikon 2021. Generationen Management. https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/generationen-management-99636 [Stand 2022-12-06].

Garff, Franca 2018. Wie gelingt die erfolgreiche Führung von fünf Generationen. https://www.wearesquared.de/blog/wie-gelingt-die-erfolgreiche-fuehrung-von-fuenf-generationen [Stand 2022-12-01].

Graf, Nele, Gramß, Denise & Edelkraut, Frank 2017. Agiles Lernen: neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext. 1. Auflage. Freiburg München Stuttgart: Haufe Gruppe.

Hille, Anina 2019. Generationenmanagement Studie Arbeitsmarktfähigkeit im Alter Wissensaustausch und Zusammenarbeit zwischen Generationen. Zug: IFG.

Hetzer, Daniel 2022. Die 8 Rollen einer Führungskraft. https://www.business-wissen.de/artikel/fuehrung-die-8-rollen-einer-fuehrungskraft/ [Stand 2022-12-06].

Kästner, Evelyn & Rudolph, Katja 2022. Die jungen Wilden brauchen Führung: Treiber von Innovativität und Zufriedenheit im Arbeitsumfeld innovationsferner Branchen. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 53, 1, 109–123.

Klaffke, Martin 2016. Generation Diversity – Mehr-Generationen-Belegschaften erfolgreich führen. In P. Genkova & T. Ringeisen, hg. Handbuch Diversity Kompetenz. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 209–223. http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-08853-8_17 [Stand 2022-10-5].

Müller, Katharina 2021. Was bedeutet „Digital Natives"? Bedeutung und Verwendung. https://www.netzwelt.de/abkuerzung/197410-bedeutet-digital-natives-bedeutung-verwendung.html [Stand 2022-10-20].

Oertel, Jutta 2008. Generationenmanagement in Unternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Overbeck, Ralf 2022. Generationsmanagement: Alt+Jung=Erfolg. https://www.generationenmanagement.info/ [Stand 2022-08-17].

Obmann, Claudia 2021. Diversity: Fünf Tipps, wie Sie für mehr Vielfalt im Unternehmen sorgen. https://www.karriere.de/meine-skills/7-deutscher-diversity-day-fuenf-tipps-wie-sie-fuer-mehr-vielfalt-im-unternehmen-sorgen/ [Stand 2022-12-01].

Prof. Dr. Kolland, Franz & Wanka, Anna 2015. Von den Baby Boomern zur Generation Y - Eine empirische Studie.

QVG - Quality Visions Group 2021. Generationsmanagement - der Schlüssel zur Arbeitgeberattraktivität. https://www.qvg.de/generationsmanagement-der-schluessel-zur-arbeitgeberattraktivitaet/ [Stand 2022-12-01].

Schlotter, Lorenz & Hubert, Philipp 2020. Generation Z - Personalmanagement und Führung: 21 Tools für Entscheider. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.

Schnetzer, Simon 2021. Die Studie Junge Deutsche 2021 - Zukunft neu denken und gestalten: Lebens- und Arbeitswelten der Generation Z & Y.

Simonsen, Barbara 2014. Generationen-Vielfalt im Unternehmen: Worauf achten? https://simonsen-management.de/vielfalt-der-generationen-im-unternehmen/ [Stand 2022-12-01].

Talmon, Geoffrey A. 2019. Generation Z: What's Next? Medical Science Educator 29, S1, 9–11.

Team.Weltverbesserer.de 2021. Die wichtigsten Führungskonzepte der Zukunft. https://www.weltverbesserer.de/die-wichtigsten-fuehrungskonzepte-der-zukunft-12501/ [Stand 2022-12-01].

Waeschle, Reiner M., Schmidt, Christian & Mörstedt, Antje-Britta 2021. Die Generationen Y und Z – Neue Herausforderungen für Führungskräfte im Krankenhaus. Der Anaesthesist 70, 12, 1011–1021.

Warkentin, Nils 2020. Diversity: Arbeitsatmosphäre: So lässt sie sich verbessern. https://karrierebibel.de/arbeitsatmosphaere/ [Stand 2022-12-01].

Weck, Andreas 2022. Mitarbeiter verlassen keine Unternehmen, sondern Chefs. https://t3n.de/news/mitarbeiter-kuendigen-jobwechsel-gruende-chefs-1141397/ [Stand 2022-10-21].

*Darüber hinaus führte das Zukunftszentrum Brandenburg vom 17. August bis 25. Oktober 2022 acht Interviews zu „Generationsvielfalt im Betrieb" mit Beschäftigten, Geschäftsführer*innen und Führungskräften aus Brandenburger Unternehmen durch.*

Autor*innen

Sebastian Richter (f-bb)
Mariam Gottsmann (f-bb)
Philipp Albrecht (f-bb)
Denise Gramß (f-bb)

Impressum

Zukunftszentrum Brandenburg
c/o Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH

Projektleitung: Denise Gramß

Tuchmacherstr. 47
14482 Potsdam

Telefon: 0331 740 032 0
E-Mail: zukunftszentrum-bb@f-bb.de
www.zukunftszentrum-brandenburg.de

Zukunftszentrum Brandenburg

Unter dem Motto „Arbeit zusammen gestalten“ unterstützt das Zukunftszentrum Brandenburg Betriebe aller Branchen im demografischen, digitalen und ökologischen Wandel. Die Angebote richten sich vorwiegend an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in ländlichen Regionen, die erste Schritte der Digitalisierung im Unternehmen gehen und vor spezifischen Herausforderungen der Fachkräftesicherung stehen. Geleitet von einem sozialpartnerschaftlichen Ansatz adressieren die Angebote alle betrieblichen Zielgruppen, Führungs- und Personalverantwortliche, Interessenvertretungen und Beschäftigte und unterstützen diese bei der partizipativen Arbeits- und Organisationsgestaltung im digitalen Wandel.

Dazu analysiert und identifiziert das Zukunftszentrum Brandenburg regionale und branchenspezifische Entwicklungen und Bedarfe, schafft Transparenz über vorhandene Beratungs- und Qualifizierungsangebote und bietet Information, Beratung und zielgruppenspezifische Lernangebote. Zusätzlich stehen für Handwerk, Pflege und Interessenvertretungen spezifische Angebote zur Verfügung.

Das Zukunftszentrum Brandenburg wird umgesetzt in einem Projektverbund von

f-bb Forschungsinstitut Betriebliche Bildung

faw Fortbildungsakademie der Wirtschaft

Handwerkskammer Potsdam

Arbeit und Leben BERLIN-BRANDENBURG

IHK IHK-Projektgesellschaft mbH OSTBRANDENBURG

Technische Hochschule Wildau Technical University of Applied Sciences

Sie haben Interesse?
Unser Prozess für Ihre Anfrage

01 Kennenlernen & Auftragsklärung

In einem kurzen **Vorabgespräch** klären wir gemeinsam, an welchem Thema Sie, Ihr Unternehmen oder Team arbeiten wollen. Gibt es aktuell eine konkrete **Herausforderung** oder suchen Sie nach **Entwicklungsmöglichkeiten**?

02 Planung & Erstellung

Anhand der gemeinsam aufgestellten **Schwerpunkte**, erstellen wir für Sie ein **individuelles Qualifizierungsangebot.** Auch wenn unsere Angebote für Sie nicht zutreffen, unterstützen wir und verweisen an externe Akteure sowie Programme**.**

03 Durchführung

Begleitet von unseren erfahrenen Trainer*innen machen Sie **vor Ort oder digital** neue **Erfahrungen**, entwickeln Ziele für Ihre Zusammenarbeit und reflektieren, wie Sie die **Erkenntnisse** gewinnbringend in den Alltag integrieren.

04 Nachbereitung

Gemeinsam **reflektieren** wir die Durchführung des Qualifizierungsangebots. Gerne schauen wir nach weiteren **Bedarfen** und Möglichkeiten für eine Begleitung, wie z.B., durch unsere Beratungen.

Zukunftszentrum Brandenburg
Arbeit zusammen gestalten

Zukunfts-Zentren

Zukunft können

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf

Telefon: 0331 740 032 0
E-Mail: zukunftszentrum-bb@f-bb.de

Auf unserer Website finden Sie weiterführende Informationen zu Angeboten und Veranstaltungen. Oder abonnieren Sie am besten unseren Newsletter und verpassen Sie keine Neuigkeiten.

www.zukunftszentrum-brandenburg.de

Gefördert durch:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Kofinanziert von der Europäischen Union

LAND BRANDENBURG
Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und gesellschaftlichen Zusammenhalt

Das Projekt „Zukunftszentrum Brandenburg“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie vom Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und gesellschaftlichen Zusammenhalt des Landes Brandenburg aus Mitteln des Landes Brandenburg kofinanziert.