

Alters- und Generationendiversität in der Arbeitswelt

Der demografische Wandel zeichnet sich auch in den Belegschaften durch eine zunehmende Alters- und Generationenheterogenität ab, die als bedeutsame Dimensionen eines Diversity-Managements Berücksichtigung in den Betrieben finden. *Jürgen Wegge* und *Franziska Jungmann* beleuchten die „Erfolgsfaktoren der

Zusammenarbeit von Jung und Alt in einem Team“. Das „Miteinander der Generationen am Arbeitsplatz“ wird von *Jutta Rump* und *Silke Eilers* porträtiert. *Claudia Lehmann*, *Melanie Nicoletti*, *Hanna Plieth* und *Kathrin M. Möslein* stellen die „Sicherung der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel durch alters- und erfahrungsgemischte TANDEM“ in der DATEVeG vor.

informationsdienst altersfragen

ISSN 1614-3566
A 20690E

Heft 01, Januar / Februar 2015
42. Jahrgang

Herausgeber:
Deutsches Zentrum
für Altersfragen

01

Inhalt

Aus der Altersforschung

- 3 Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit von Jung und Alt in einem Team
Jürgen Wegge und Franziska Jungmann
- 10 Das Miteinander der Generationen am Arbeitsplatz
Jutta Rump und Silke Eilers
- 19 Kurzinformationen aus der Altersforschung

Aus Politik und Praxis der Altenhilfe

- 20 Sicherung der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel durch alters- und erfahrungsgemischte TANDEMs
Claudia Lehmann, Melanie Nicoletti, Hanna Plieth und Kathrin M. Möslein
- 26 Kurzinformationen aus Politik und Praxis der Altenhilfe
- 27 **Aus dem Deutschen Zentrum für Altersfragen**

Impressum

Herausgeber:
Deutsches Zentrum für Altersfragen
Manfred-von-Richthofen-Straße 2
12101 Berlin
Telefon (030) 2607400, Fax (030) 7854350

DZA im Internet:
www.dza.de

Presserechtlich verantwortlich:
Prof. Dr. Clemens Tesch-Römer

Redaktion:
Cornelia Au
ida@dza.de

Gestaltung und Satz:
Mathias Knigge (grauwert, Hamburg)
Kai Dieterich (morgen, Berlin)

Druck:
Fatamorgana Verlag, Berlin

Der Informationsdienst erscheint zwei-monatlich. Bestellungen sind nur im Jahres-abonnement möglich. Jahresbezugspreis 25,- EURO einschließlich Versandkosten; Kündigung mit vierteljährlicher Frist zum Ende des Kalenderjahres. Bezug durch das DZA. Der Abdruck von Artikeln, Grafiken oder Auszügen ist bei Nennung der Quelle erlaubt. Das DZA wird institutionell gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

ISSN 1614-3566

Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit von Jung und Alt in einem Team

Jürgen Wegge und Franziska Jungmann

Menschen verschiedenen Alters haben immer schon zusammen gearbeitet. Warum sollte man sich also wissenschaftlich mit der Frage beschäftigen, ob und wann altersgemischte Teamarbeit erfolgreich ist? Betrachtet man das individuelle Leistungsvermögen von Jung und Alt, ist dies u.E. auch in der Tat kaum angebracht, da zahlreiche Vorurteile gegenüber beispielweise einer geringeren Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter inzwischen als solche entlarvt wurden. Die neuere Forschung belegt, dass das kalendrische Alter eines Menschen mit seiner beruflichen Leistungsfähigkeit nicht systematisch zusammenhängt (Ng u. Feldmann 2008). Jeder altert zu einem anderen Zeitpunkt und in jeder Arbeits-Lebensphase können Kompensationsstrategien genutzt werden, die eine Aufrechterhaltung des Leistungsniveaus trotz ggf. altersbedingter Probleme ermöglichen (z.B. wegen nachlassender Muskelkraft, Problemen beim Sehen und Hören; Müller u. Weigl 2014). In einigen Leistungsbereichen, etwa bei sozialen Kompetenzen und dem Hilfeverhalten bei der Arbeit, sind sogar Leistungsgewinne über die Arbeits-Lebensspanne nachzuweisen. Arbeiten Jung und Alt zusammen, dürfte es angesichts dieser Befunde also kaum Probleme mit der Leistungsfähigkeit der älteren Beschäftigten geben. Betrachtet man hingegen wichtige Prozesse im Team (z.B. die Kooperation und Kommunikation innerhalb der Gruppe), sieht die Situation anders aus. Es wird oft erwartet, dass eine altersheterogene Zusammensetzung einige Vorteile mit sich bringen kann.

men wird, dass in altersgemischten Teams die Jüngeren von der Erfahrung der Älteren profitieren können, weil diese ihr umfangreiches Erfahrungswissen in der direkten Kooperation weitergeben (Wissenstransfer und -sicherung). Auch in der anderen Richtung sind Kooperationsgewinne denkbar, weil die Älteren ja ebenfalls dazulernen, wenn die Jüngeren ihr „frisches Wissen“ aus der Ausbildung mit in das Team bringen. Zweitens wird postuliert, dass in altersgemischten Teams junge Personen auch teilweise die Aufgaben übernehmen können, die den Alten schon etwas Sorge bereiten, so dass eine alternsgerechte, effiziente Arbeitsteilung entsteht. Drittens wird die direkte Kooperation zwischen Jung und Alt als positiv erachtet, da durch einen direkten Kontakt zwischen Jung und Alt Vorurteile reduziert werden können (Posthuma u. Campion 2009). Die gemeinsame Arbeit in einem Team sollte erlebbar machen, dass Ältere nicht weniger innovativ, häufiger krank oder weniger lernfähig sind als Jüngere (Ng u. Feldman 2012). Die höhere Wertschätzung gegenüber den Älteren, die aus der altersgemischten Teamarbeit resultiert, soll schließlich dabei helfen, die aufgrund des demografischen Wandels immer unverzichtbarer werdende Gruppe der älteren Arbeitnehmer bis zum vorgesehenen Rentenalter im Arbeitsprozess zu halten. Aufgrund solcher Überlegungen wird die altersgemischte Teamarbeit als eine wichtige Maßnahme zur Bekämpfung zentraler Probleme des demografischen Wandels im Arbeitsleben gelobt (Roth u.a. 2007). Ganz so einfach ist es allerdings nicht!

Potentielle Vorteile altersgemischter Teamarbeit

Eine positive Einschätzung der Zusammenarbeit von Jung und Alt in einem Team ist erstens deshalb zu erwarten, weil angenom-

Potentielle Nachteile altersgemischter Teamarbeit

Aufgrund der heute vorliegenden Erkenntnisse zur Produktivität altersgemischter Teams ist zu erwarten, dass die Zusammen-

arbeit von Jung und Alt ebenfalls einige Probleme birgt. Die Werte, Ziele und Interessen von Jung und Alt sind – durch generationale Unterscheide oder auch Erfordernisse und Möglichkeiten der jeweiligen Lebensphase bedingt – oft unterschiedlich ausgeprägt. Dies gilt auch für einige Denk- und Arbeitsweisen sowie die Geschwindigkeit von Arbeitsprozessen von jüngeren und älteren Mitarbeitern. In Kombination mit gängigen Vorurteilen gegenüber der jeweils anderen Generation kann dies sehr schnell Konflikte im Team hervorrufen, die vermittelt über soziale Kategorisierungs- und Ausgrenzungsprozesse dann negativ auf die Teamstimmung, die Leistung im Team und die Gesundheit der Teammitglieder wirken können. Auch körperliche Leistungseinschränkungen, die bei älteren Mitarbeitern die Einsatzbreite reduzieren (z. B. mit Blick auf die Dauer oder die Art der Arbeitsstationen, an denen gearbeitet werden kann), sind ein potentieller Grund für Konflikte im Team (Schlick u.a. 2013; Wegge u. Schmidt 2015).

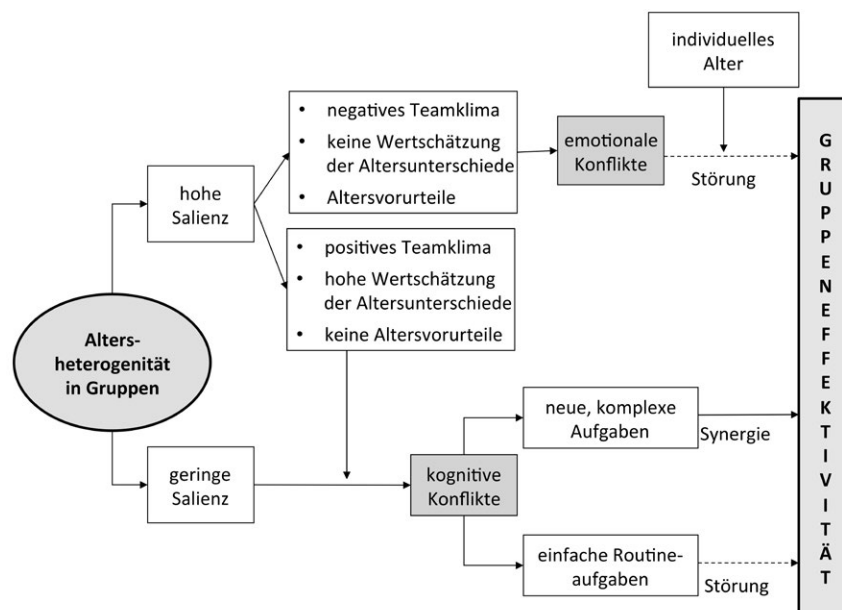
Eine Auseinandersetzung mit der Frage, ob und unter welchen Bedingungen Altersunterschiede in einem Team eher positive oder eher negative Wirkungen auf die Gruppeneffektivität haben kann, ist daher geboten. In der organisationspsychologischen Forschung wird dieses Thema in den letzten Jahren intensiver untersucht, weil der demographische Wandel zu einer kontinuierlichen Zunahme Älterer bei der Arbeit und – damit

verknüpft – einer Zunahme der Altersheterogenität in Organisationen führt. In einer repräsentativen Umfrage der deutschen Erwerbsbevölkerung fanden z. B. Wegge u.a. (2011), dass 59,5 % der Erwerbstätigen, die kontinuierlich in einem Team arbeiten, in ihrem Team deutliche bzw. sehr große Altersunterschiede feststellen. Die Verantwortlichen in der betrieblichen Praxis sollten also wissen, wann bzw. wie altersgemischte Teamarbeit erfolgreich eingesetzt werden kann. In unserem Beitrag fassen wir die aktuellen Befunde zusammen und stellen anschließend ein neues Trainingskonzept vor, das hierauf aufbaut. Es richtet sich an Führungskräfte und beschreibt klare Anforderungen an die alter(n)sgerechte Führung und Gestaltung der Arbeitsumgebung von jüngeren und älteren Mitarbeitern. Richtig umgesetzt fördert es die Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit in altersgemischten Teams.

Stand der Forschung

Im Rahmen des von der DFG geförderten Projekts ADIGU (kurz für: Altersheterogenität von Arbeitsgruppen als Determinante von Innovation, Gruppenleistungen und Gesundheit) wurden über sechs Jahre Daten von über 8.800 Arbeitnehmern aus insgesamt 745 natürlichen Arbeitsgruppen gesammelt, die in verschiedenen Bereichen (Automobil-

Abb. 1: Ein integratives Modell der potentiellen Produktivitätswirkung von Altersheterogenität bei Gruppenarbeit



produktion, Finanzdienstleistung, Verwaltung) tätig sind (Ries u.a. 2013; Wegge u.a. 2012a). Zudem wurde eine für Deutschland repräsentative Telefonumfrage bei 2.000 Erwerbstätigen durchgeführt, in der das Miteinander der Generationen bei der Arbeit untersucht wurde (Wegge u.a. 2011). Hierbei wurde angestrebt, das in Abbildung 1 dargestellte theoretische Modell zu überprüfen. Das Modell geht davon aus, dass Altersheterogenität in der Regel mit einer leicht verringerten Gruppeneffektivität einhergeht, weil dies bei Metaanalysen mit Daten aus realen Arbeitsgruppen gefunden wurde (Joshi u. Roh 2009). Der Zusammenhang zwischen der Altersheterogenität und den Konflikten wird dabei durch die Salienz (gedankliche Auffälligkeit) der Altersunterschiede vermittelt. Sobald Altersunterschiede in der Zusammenarbeit ein Thema werden (salient werden), drohen deutliche Nachteile für die Kooperation im Team. Ob solche Nachteile entstehen, hängt von vier Bedingungen ab, die als bedeutsame Faktoren der Effektivität altersgemischter Teamarbeit im Modell aufgeführt sind. Die Arbeit in altersgemischten Teams sollte demnach effektiver ausfallen, wenn das Teamklima positiv ausgeprägt ist, die Wertschätzung für Altersunterschiede bei den Teammitgliedern hoch ist, die Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern im Team gering sind und die Arbeitsaufgaben eine hohe Komplexität (Lernanforderungen) und wenig Zeitdruck aufweisen. Diese vier Bedingungen unterstützen einen zielorientierten Austausch aufgabenrelevanter Inhalte, d.h. unterschiedliche sachbezogene Auffassungen oder Perspektiven werden im Team offen und konstruktiv erörtert und haben dann – vermittelt über kognitive Konflikte im Team – auch den oft erhofften positiven Effekt auf die Teameffektivität. Bei der empirischen Überprüfung dieser Annahmen haben die Befunde noch einen fünften Faktor offenbart, den es zu berücksichtigen gilt. Das individuelle Alter der Teammitglieder selbst ist ein wichtiger Faktor für die Auswirkungen altersgemischter Teamarbeit (Liebermann u.a. 2013). Die Ergebnisse der repräsentativen Befragung der deutschen Erwerbsbevölkerung offenbarten, dass jüngere (unter 30 Jahren) und ältere Personen (über 50 Jahren) mehr Gesundheitsprobleme haben, wenn sie in

einem altersdiversen Team arbeiten, als dies bei mittelalten Personen (zwischen 30 und 50 Jahren) der Fall ist. Insbesondere die jüngeren Teammitglieder weisen eine deutlich schlechtere Gesundheit auf, wenn sie in altersheterogenen Teams arbeiten. Aufgrund der zahlreichen Befunde, die im ADIGU-Projekt gewonnen wurden (vgl. auch Fritzsche u.a. 2014; Ries u.a. 2013; Wegge u.a. 2012b; Wegge u. Schmidt 2015), kann für die betriebliche Praxis folgendes Resümee gezogen werden:

Altersgemischte Teamarbeit funktioniert, wenn ...

- die Altersunterschiede im Team wenig auffallen und kein Thema sind (geringe Salienz von Altersunterschieden), was z.B. durch eine ausbalancierte Besetzung des Teams gefördert wird,
- Personen mit möglichst geringen Altersvorurteilen zusammen arbeiten,
- die Altersdiskriminierung im Team gering ist (nicht zugelassen wird),
- Teammitglieder einen Mehrwert in der Zusammenarbeit von Jung und Alt sehen, also eine hohe Wertschätzung für Altersunterschiede im Team haben,
- das Teamklima an sich positiv ausgeprägt ist, d.h. ein hohes Vertrauen zueinander, Rollenklarheit und offene Kommunikation vorherrschen,
- komplexere Arbeitsaufgaben ohne Zeitdruck von den Teams bearbeitet werden,
- eine nicht-diskriminierende alter(n)s-gerechte Arbeitsgestaltung erfolgt (u.a. Job-Rotation, Einhaltung ergonomischer Standards),
- dem Team Freiräume in der Gestaltung von teaminternen Abläufen gegeben werden und
- Vorgesetzte alter(n)sgerecht führen, so dass den altersbedingten Problemen und individuellen Potentialen der Arbeitnehmer Rechnung getragen wird.

Trainings für altersgemischte Teamarbeit für Verwaltung und Produktion

Angesichts der vielfältigen Befunde, die das ADIGU-Modell stützen, wurde darauf aufbauend ein Training für Führungskräfte entwickelt, das zunächst in einer größeren

Landesverwaltung in Nordrhein-Westfalen durchgeführt und evaluiert wurde (Jungmann u.a. eingereicht). Das Training richtet sich an Führungskräfte, da vor allem deren Einstellung und Verhalten einen wichtigen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter und die Zusammenarbeit im Team haben. Zudem neigen Vorgesetzte leider selbst zu hohen Ausprägungen von Altersdiskriminierung und Vorurteilen gegenüber Älteren, die sich über ihr Verhalten bzw. in ihrer Kommunikation auf die Mitarbeiter übertragen können (Roth u.a. 2007). Dies erklärt auch, warum Führungskräfte nachhaltig die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Angestellten beeinflussen (Wegge u.a. 2014).

Im zweiten Schritt wurde das Training für den Bereich der Produktion angepasst, da die Probleme des demografischen Wandels aufgrund der Arbeitsanforderungen hier besonders relevant sind. Die Arbeitstätigkeiten in der Produktion führen aufgrund der oft kurzzyklischen Arbeitsaufgaben, der hohen physischen Arbeitsanforderungen und der Notwendigkeit von Schichtarbeit insbesondere bei einer älter werdenden Belegschaft zu höheren Fehlzeiten oder Leistungseinschränkungen. Im DFG-Forschungsprojekt TED (kurz für: Teamarbeit und Führung im demographischen Wandel) wurden die Inhalte

und Methoden des Trainings daher auf den Bereich der Produktion angepasst und erneut evaluiert. Neben der Förderung von der Zusammenarbeit von Jung und Alt im Team lag der Fokus dabei insbesondere auf der Gesundheitsförderung altersgemischter Teams. Nachfolgend stellen wir beispielhaft Inhalte dieser Interventionen sowie erste Befunde zur Nützlichkeit vor.

Aufbau der Trainings

Das Training zur Führung altersgemischter Teams zielt darauf ab, die Führungskräfte für die Veränderungen aufgrund des demografischen Wandels zu sensibilisieren, die Leistungsfähigkeit von altersgemischten Teams und die Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Das zweitägige Training setzt sich aus verschiedenen Modulbausteinen zusammen (siehe Abb. 2), die je nach Branchen auf die besonderen Anforderungen bzw. Herausforderungen der Arbeit im Unternehmen ausgewählt und angepasst werden können. So ist beispielsweise im Bereich der Produktion aufgrund der hohen körperlichen Anforderungen das Thema der altersgerechten Arbeitsgestaltung besonders relevant, während dies im Verwaltungsbereich eine untergeordnete Rolle spielt.

Abb. 2: Übersicht über den Aufbau des Trainings für Führungskräfte altersgemischter Teams

Modulbausteine des Trainings zur Führung altersgemischter Teams		
Einführung	Demographischer Wandel <ul style="list-style-type: none"> Sensibilisierung für Auswirkungen der demographischen Veränderung in Organisation und eigener Belegschaft 	Methoden innerhalb der Module: <ul style="list-style-type: none"> Präsentation Diskussion Gruppenarbeit Rollenspiel Simulation Fallstudie Expertenvorträge Anzahl: 3-4 Module Dauer: 2 Tage
Modul 1	Alter und Altern <ul style="list-style-type: none"> Altersbedingte Veränderungen in u.a. Lernen, Motivation, Gesundheit sowie Altersvorurteile 	
Modul 2	Führung von Personen verschiedenen Alters <ul style="list-style-type: none"> Bausteine einer alter(n)sgerichteten Führung Kommunikation und Wertschätzung als Werkzeuge 	
Modul 3	Teamarbeit und organisationale Veränderungen <ul style="list-style-type: none"> Erfolgsfaktoren von Teamarbeit Umgang mit Veränderungen, insb. Widerstand 	
Modul 4	Altersdiversität als Ressource <ul style="list-style-type: none"> Chancen und Risiken von Altersdiversität Wertschätzung von Altersunterschieden bei Teamarbeit 	
Modul 5	Alters- und Altersgerechtes Arbeiten <ul style="list-style-type: none"> Kriterien guter Arbeitsgestaltung und -organisation Insb. Rotation und Pausengestaltung 	
Transferworkshop	Review <ul style="list-style-type: none"> Wiederholung der zentralen Inhalte Reflektion der bisherigen Umsetzung 	Methoden: Insb. Fallberatung Dauer: ½ Tag

Die teilnehmenden Führungskräfte setzen sich im Training mit diesen Themen auseinander und erarbeiten gemeinsam Handlungsstrategien (u.a. zum Umgang mit Altersstereotypen oder zur Förderung der Zusammenarbeit in altersgemischten Teams), um das erworbene Wissen in ihren Alltag zu integrieren. Ein halbtägiger Transferworkshop (ca. drei bis vier Monate nach dem Training) ermöglicht den Führungskräften, die zentralen Trainingsinhalte zu wiederholen und die bisherige Umsetzung sowie eventuelle Umsetzungsprobleme im Führungsalltag zu reflektieren und sich mit anderen Teilnehmern dazu auszutauschen. Diese zusätzliche Veranstaltung unterstützt eine nachhaltige Verankerung der Inhalte und fördert zudem den Transfer der erworbenen Kenntnisse in den Arbeitsalltag.

Um diese Ziele zu erreichen, wurden die Bausteine der Trainings entsprechend aktueller Forschungsergebnisse zu Diversitätstrainings konzipiert. Es werden sowohl verhaltensbezogene Komponenten (z.B. Training von Fertigkeiten) als auch Komponenten der Einstellungsänderung verwendet (z.B. Sensibilisierung und Wissensvermittlung). Dazu wurde ein methodisch vielfältiger und didaktisch ansprechender Zugang gewählt, der über die Vermittlung von Informationen hinaus erlaubt, kritische Situationen zu diskutieren und einzuüben. Neben Diskussionen und Kleingruppenarbeiten zur Sensibilisierung der Teilnehmer oder zur Erarbeitung von Handlungsstrategien wurden u.a. Rollenspiele und Fallstudien zum Erproben und Anwenden des Gelernten eingesetzt. Hierbei bietet sich auch der Einbezug von unternehmensinternen Akteuren (u.a. aus Personal- oder Gesundheitswesen) an, um die Inhalte der Trainings in Gegebenheiten des Unternehmens einzubetten und diese nachhaltig zu verankern.

Ausgewählte Ergebnisse der Trainingsevaluation

Im Projekt ADIGU wurde das Training mit 47 Führungskräften von 221 Mitarbeitern in der Verwaltung evaluiert, dabei wurde ein besonderer Fokus auf die Modulbausteine zur Teamarbeit sowie zur altersgerechten Führung gelegt. Dazu wurde ein Trainings-

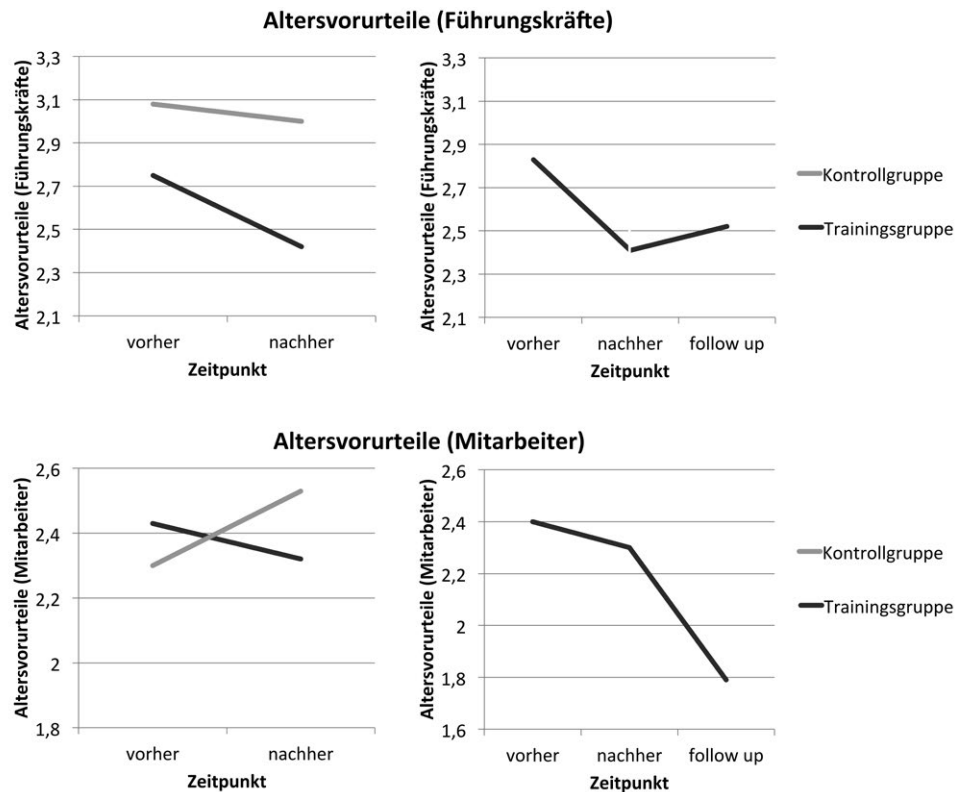
Kontrollgruppen-Design mit einer Vor- und zwei Nacherhebungen im Abstand von 4 bzw. 12 Monaten nach dem Training genutzt. In der Trainingsgruppe waren 23 Führungskräfte und 109 Mitarbeiter (mittleres Alter der Mitarbeiter = 41,2 Jahre, Frauenanteil = 68 %). In der Kontrollgruppe waren 24 Führungskräften von 112 Mitarbeitern (mittleres Alter der Mitarbeiter = 40,5 Jahre, Frauenanteil = 62 %). Die Erfassung der Variablen erfolgte bei Führungskräften und Mitarbeitern über einen Fragebogen, dabei kamen u.a. Skalen zur Messung von Vorurteilen gegenüber älteren Arbeitnehmern, der Wertschätzung von Altersunterschieden bei der Teamarbeit, der Konflikte im Team sowie des Innovationshandelns zum Einsatz.

Die Ergebnisse zeigen, dass das Training einen positiven Effekt auf die Ausprägung der relevanten Modellvariablen und Trainingsinhalte bei Mitarbeitern und deren Führungskräften hatte (Jungmann u.a. eingereicht). Hinsichtlich der Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern ergab sich der erwartete Interaktionseffekt. So zeigen sich vor dem Training keine Unterschiede in den Vorurteilsausprägungen gegenüber Älteren bei beiden Gruppen, während sich der Wert durch das Training in der Trainingsgruppe im Vergleich zum Ausgangswert reduziert und in der Kontrollgruppe leicht erhöht (siehe Abbildung 3a und 3b).

Darüber hinaus zeigte sich, dass dieser Effekt abhängig ist vom individuellen Alter der Mitarbeiter. Es profitieren insbesondere jüngere Mitarbeiter vom Training ihrer Führungskraft, was u.a. auch daran liegen könnte, dass jüngere besonders deutlich unter der Arbeit in altersgemischten Teams leiden (Liebermann u.a. 2013). Gleichermaßen reduzierten sich die wahrgenommenen Konflikte im Team. Dies deutet darauf hin, dass durch die Intervention die Vorurteile verringert werden und auch das Teamklima verbessert werden konnten. Ein positiver Einfluss auf die Teamleistung konnte ebenfalls nachgewiesen werden. So erhöhte sich die Innovationsfähigkeit (Generierung, Promotion und Realisierung von Ideen) der Trainingsgruppe nach dem Training deutlich, während in der Kontrollgruppe keine Veränderungen beobachtet werden konnten.

Im Rahmen des TED-Projekts wurde das Training auf den Bereich der Produktion an-

Abb. 3: Ausgewählte Ergebnisse der Trainingsevaluation im ADIGU-Projekt für Führungskräfte (a) und Mitarbeiter (b).



gepasst und um den Modulbaustein der alternsgerechten Arbeitsgestaltung ergänzt. Mit einem Unternehmen der Automobilproduktion wurde das Training evaluiert. Dazu wurden die Führungskräfte von 1.600 Mitarbeitern in 90 betrieblichen Teams in einem Trainings-Kontrollgruppen-Design mit einer Vor- und zwei Nacherhebungen im Abstand von 6 bzw. 18 Monaten nach dem Training schriftlich befragt. Bei der Befragung wurden die Teamarbeit (u.a. Teamklima, Konflikte), Arbeitsgestaltung (u.a. Autonomie) als auch Gesundheit (u.a. Arbeitsfähigkeit, Erholungsfähigkeit) und Leistung (u.a. Teameffektivität) betrachtet. Die teilnehmenden Führungskräfte berichteten von einem großen Interesse an den Themen, einer großen Zufriedenheit mit dem Training und dessen Inhalten. In relevanten Themenbereichen (wie Altersvorurteile/Altersdiskriminierung, Führung, Diversität, Arbeitsgestaltung, Anerkennung/Wertschätzung, Umgang mit Veränderungen, Kommunikation und Feedback) waren deutliche Wissenszuwächse zu verzeichnen. Der stärkste Wissenszuwachs war bei den Themen Altersvorurteile, Diversität sowie altersspezifische Aspekte der Arbeitsgestaltung zu

verzeichnen (Jungmann u.a. im Druck). Auch im Bereich der Produktion konnten wir also positive Effekte des Trainings auf die Ausprägungen der trainierten Inhalte sowie für die Zusammenarbeit innerhalb der Teams nachweisen. Nach dem Training berichteten die trainierten Führungskräfte mehr Wertschätzung der altersgemischten Teamarbeit, d.h. sie sahen darin nun einen klaren Mehrwert. Gleichermäßen stieg die Wertschätzung für Altersunterschiede bei der Teamarbeit auch bei den Mitarbeitern der trainierten Führungskräfte. Die Wertschätzung von Altersunterschieden ist ein wichtiger Indikator für die Arbeit in altersgemischten Teams. Mitarbeiter, die die Zusammenarbeit in altersgemischten Teams schätzen, identifizieren sich mehr mit dem Team und setzen sich auch stärker dafür ein, was die Leistung des Teams fördert (Wegge u.a. 2012a). In diesem Sinne konnten wir nach dem Training ebenfalls einen intensiveren Austausch von Informationen innerhalb des Teams beobachten, was die Teamleistung verbesserte. Weiterhin erhöhte sich die selbstberichtete Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter. Die Ergebnisse aus beiden Projekten zeigen demnach, dass durch das Training die Einstellungen und Ver-

haltensweisen der Führungskräfte verändert und dadurch die Zusammenarbeit im Team sowie die Gesundheit der Mitarbeiter verbessert werden konnten.

Fazit

Gutes durch die Zusammenarbeit von Jung und Alt kann nicht einfach deshalb erwartet werden, weil man Jung und Alt zusammen arbeiten lässt. Das effiziente Miteinander der Generationen bei der Arbeit im Team braucht ein spezifisches Management. Die diesbezügliche Forschung hat einige Faktoren aufzeigen können, die dabei von besonderer Bedeutung sind. Da viele der hier als wichtig erkannten Größen verändert bzw. optimiert werden können, stehen der betrieblichen Praxis Ansatzpunkte und zudem Hilfsmittel zur Verfügung, die es zu nutzen gilt. Führungskräften kommt hierbei eine besondere Rolle zu. Mit den von uns entwickelten und erprobten Trainings sind wissenschaftlich evaluierte Interventionen für die Bereiche Verwaltung und Produktion vorhanden, die Führungskräfte für das Thema der altersgemischten Teams sensibilisieren und ihnen Handlungsoptionen für die tägliche Führungsarbeit an die Hand geben.

Dr. Jürgen Wegge ist Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der TU Dresden.

Kontakt: juegen.wegge@tu-dresden.de

Dipl.-Psych. Franziska Jungmann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der TU Dresden.

Kontakt: franziska.jungmann@tu-dresden.de

Literatur:

- Fritzsche, L.; Wegge, J.; Schmauder, M.; Kliegel, M. u. Schmidt, K. H. (2014): Good ergonomics and team diversity reduce absenteeism and errors in car manufacturing. In: *Ergonomics*, 57, S. 148–161.
- Joshi, A. u. Roh, H. (2009): The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. In: *Academy of Management Journal*, 52, S. 599–627.
- Jungmann, F.; Hilgenberg, F.; Porzelt, S.; Fischbach, M. u. Wegge, J. (im Druck): Teamarbeit und Führung im demographischen Wandel: Ergebnisse und Erfahrungen aus einem Interventionsprojekt. In: GfA (Hrsg.), *Verantwortung für die Arbeit der Zukunft*. GfA-Press.
- Jungmann, F.; Wegge, J.; Liebermann, S. C.; Ries, B. C. u. Schmidt, K.-H. (submitted): Improving team functioning in age diverse teams: Conceptualization and evaluation of a supervisor training.
- Liebermann, S.; Wegge, J.; Jungmann, F. u. Schmidt, K.-H. (2013): Age diversity and individual team member health: The moderating role of age and age stereotypes. In *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, S. 184–202.
- Müller, A. u. Weigl, M. (2014): Ressourcenorientierte Ansätze altersgerechter Arbeitsgestaltung. In: *Informationsdienst Altersfragen*, 41, S. 3–9.
- Ng, T. W. H. u. Feldman, D. C. (2008): The relationship of age to ten dimensions of job performance. In: *Journal of Applied Psychology*, 93, S. 392–423.
- Ng, T. W. H. u. Feldman, D. C. (2012): Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. In: *Personnel Psychology*, 65(4), S. 821–858.
- Posthuma, R. A. u. Campion, M. A. (2009): Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators and future research directions. In: *Journal of Management*, 35, S. 158–188.
- Ries, B. C., Diestel, S., Shemla, M.; Liebermann, S. C.; Jungmann, F. Wegge; J. u. Schmidt, H.-H. (2013): Age diversity and team effectiveness. In: C. M. Schlick; E. Frieling u. J. Wegge (Eds.). *Age-differentiated work systems* (pp. 89–118). Berlin: Springer.
- Roth, C.; Wegge, J., u. Schmidt, K.-H. (2007): Konsequenzen des demografischen Wandels für das Management von Humanressourcen. In: *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, S. 99–116.
- Schlick, C. M.; Frieling, E. u. Wegge, J. (2013): *Age-differentiated work systems*. Berlin: Springer.
- Wegge, J.; Jungmann, F.; Schmidt, K.-H.; u. Liebermann, S. (2011): Das Miteinander der Generationen am Arbeitsplatz. In: *iga Report*, 21, S. 64–97.
- Wegge, J.; Jungmann, F.; Liebermann, S.; Shemla, M.; Ries, B. C.; Diestel, S. u. Schmidt, K.-H. (2012a): What makes age diverse teams effective? Results from a six-year research program. In: *Work*, 41, S. 5145–5151.
- Wegge, J.; Schmidt, K.-H.; Piecha, A.; Ellwart, T. Jungmann; F. u. Liebermann, S. (2012b): Führung im demografischen Wandel. *Report Psychologie*, 37, S. 344–354.
- Wegge, J. u. Schmidt, K. H. (2015): Diversity Management: Chancen, Probleme und ein Training zur Förderung generationsübergreifender Zusammenarbeit. Göttingen: Hogrefe.
- Wegge, J.; Shemla, M. u. Haslam, S. A. (2014): Leader behavior as a determinant of health at work: Specification and evidence of five key pathways. In: *German Journal of Research in Human Resource Management*, 28, S. 6–23.

Das Miteinander der Generationen am Arbeitsplatz¹

Jutta Rump und Silke Eilers

¹ Der Beitrag stellt Auszüge aus zwei aktuellen Publikationen der Autorinnen vor:
Rump, J. / Eilers, S. (2012): Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby Boomer versus Generation Y, Sternenfels.
Rump, J. / Eilers, S. (2015): Generationen-Mix: Gestalten statt verwalten, Sternenfels.

Hintergrund

Die Altersspanne, in der sich Belegschaften infolge des demografischen Wandels künftig bewegen werden, ist deutlich größer als es heute der Fall ist. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass das Durchschnittsalter in Betrieben deutlich ansteigt und die Zahl derer, die bis zum 67. Lebensjahr erwerbstätig sind, sich in den kommenden Jahren noch merklich erhöhen wird. Die Herausforderungen, die sich daraus für Arbeitgeber bezüglich der Generationendiversität am Arbeitsplatz ergeben, werden bislang jedoch eher am Rande diskutiert. Festzuhalten gilt, dass eine größere Altersspanne im Unternehmen auch eine sehr viel größere Vielfalt an Menschen mit unterschiedlichen Sozialisationsmustern, Werten und Ansprüchen an den Arbeitsplatz bedingt. Dabei ist nicht zu erwarten, dass die Nachwuchskräfte sich den älteren Generationen anpassen, wie dies in der Vergangenheit vielfach der Fall war, da sie aufgrund der demografischen Entwicklung bei guter Qualifikation in einer vorteilhaften Position im Hinblick auf einen „Arbeitsnehmermarkt“ sind.

Zukunftsorientierte Arbeitgeber tun daher gut daran, sich mit den Erwartungen der unterschiedlichen Generationen an die Arbeitswelt auseinanderzusetzen und proaktiv die damit zusammenhängenden Chancen und Herausforderungen anzugehen. Vorausgeschickt sei, dass der nachfolgende Beitrag aufgrund der vielfältigen unterschiedlichen Generationenabgrenzungen und -begrifflichkeiten in drei große Cluster differenziert: Die jüngere Generation der unter 35-Jährigen, die mittlere Generation derjenigen, die zwischen 35 und 54 Jahre alt sind und die ältere Generation der über 55-Jährigen.

Erwartungen der Generationen an die Arbeitswelt

Anhand ausgewählter Aspekte sollen nachfolgend die Erwartungen der jüngeren, mittleren und älteren Generation an die Arbeitswelt, die gerade bedingt durch die unterschiedlichen Erfahrungen im Verlauf der Sozialisation teils nicht unerheblich differieren, einer näheren Betrachtung unterzogen werden.

Entwicklungsperspektiven

Der jüngeren Generation ist durch die Entwicklungen am Arbeitsmarkt in den vergangenen Jahrzehnten sehr bewusst, dass eine einmal erworbene schulische bzw. berufliche Ausbildung nicht ein Leben lang trägt und sie sich beständig weiter entwickeln muss. Generell ist zu konstatieren, dass für die jüngere Generation der Druck, keine Chancen im Leben zu verpassen, deutlich höher ist als für die Vorgängergenerationen (Kunz 2010; Trendbüro u.a. 2003; Leuzinger-Bohleber 2010; McDonald's Deutschland Inc. u.a. 2013). In der Konsequenz empfinden die Jüngeren Entwicklungsmöglichkeiten als ein besonders wichtiges Kriterium bei der Auswahl eines Arbeitgebers, da diese für sie sehr viel mit Arbeitsplatzsicherheit im Sinne der eigenen Beschäftigungsfähigkeit (Employability) zu tun haben (u.a. Ernst & Young GmbH 2013; Kienbaum Consultants International GmbH 2012). Ein Trugschluss ist es allerdings zu glauben, dass die mittlere und ältere Generation sich keine weiteren Entwicklungsperspektiven mehr wünschen, wenngleich sich entsprechende Stereotype hartnäckig halten, wie auch eine aktuelle empirische Erhebung der Autorinnen zu gegenseitigen Zuschreibungen der Generationen untereinander zeigt (Rump u. Eilers 2015). Dies liegt nicht zuletzt in der über viele Jahre hinweg praktizierten Frühverrentung und Konzentra-

tion von Entwicklungsschritten auf ein vergleichsweise enges Zeitfenster begründet. Gerade im Alter zwischen 40 und 50 Jahren ist jedoch die Gefahr einer generellen Lebens- und Sinnkrise besonders hoch, wenn von betrieblicher Seite nicht mit entsprechenden Perspektiven entgegengesteuert wird (Regnet 2004; Richter 2009; Bruch u.a. 2010).

Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten

Spannende Arbeitsaufgaben, immer wieder neue Herausforderungen und interessante Fragestellungen machen bei der Wahl eines Arbeitgebers und bei der Entstehung von Motivation und Bindung für viele Vertreter der jüngeren Generation den Unterschied. Zu einem interessanten und herausfordernden Arbeitsumfeld gehört für sie auch die Möglichkeit, selbstständig zu arbeiten, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen sowie sich in gewisser Weise selbst zu verwirklichen und „Autonomie“ zu erfahren (Laick 2009; Meyers 2009; Trendbüro u.a. 2003). Hierzu hat der Wandel der Erziehungsziele und -grundsätze hin zu einem partizipativen und stärkenorientierten Erziehungsstil maßgeblich beigetragen, der Kinder bereits früh dazu ermuntert, sich an der Entscheidungsfindung zu beteiligen und ihre eigenen Interessen zu vertreten (Köcher 2009). Auch wenn die ältere Generation Arbeit eher weniger als eine Form der Selbstverwirklichung ansieht, lässt sich dennoch aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ein genereller, d.h. nicht generationenspezifischer, Zusammenhang zwischen Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten in der Arbeit, sowie Motivation, Verbesserung des Selbstwertgefühls und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung erkennen (Bruch u.a. 2010; Fuchs 2008).

Beschäftigungssicherheit

Wenngleich nicht selten der jüngeren Generation ein geringeres Sicherheitsbedürfnis zugesprochen wird als den älteren Kohorten – auch dies wird in der oben genannten Studie der Autorinnen deutlich – zeigt eine Reihe von Untersuchungen, dass Beschäftigungssicherheit über alle Altersklassen hinweg einen wichtigen Attraktivitätsfaktor bei der Arbeitgeberwahl und der Mitarbeiterbindung darstellt (u.a. Accenture 2012;

Towers Watson 2012; McDonald's Deutschland Inc. u.a. 2013). Die Vermutung liegt nahe, dass Sicherheit für die Jüngeren nicht mehr die klassische „Job Security“ bedeutet, also die dauerhafte Sicherheit eines bestimmten Arbeitsplatzes bei einem bestimmten Unternehmen, sondern vielmehr „Career Security“, bei der es um lebenslange Beschäftigungsfähigkeit geht (Lancaster u. Stillman 2002). Für die Angehörigen der mittleren Generation erhöht sich durch ein vielfach hohes Maß an Spezialisierung, das in diesem Alter bereits erreicht wurde, einerseits die gefühlte Arbeitsplatzsicherheit beim aktuellen Arbeitgeber. Diejenigen, die beruflich etabliert sind, identifizieren sich mit ihrer Organisation, erleben angemessene soziale Absicherung und angemessene Bezahlung und tragen häufig auch Personalverantwortung, während die weniger Etablierten sich zwar mit ihrer Aufgabe, weniger jedoch mit ihrer Organisation identifizieren können. Gleichzeitig ist sich diese Generation allerdings auch bewusst, dass ein hoher Grad an Spezialisierung die Chancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt verringert, zumal sie in der Regel aufgrund der aktiven Familienphase regional wenig mobil ist (Richter 2009; SPRew 2006). Auch bei den über 55-Jährigen zeigt sich eine ambivalente Situation: Zwar sind sich viele ihrer angestammten Position im Unternehmen sicher, doch sind sie auch sensibel dafür, auf dem Arbeitsmarkt sehr viel höheren Risiken zu begegnen als jüngere Arbeitnehmer und weisen insgesamt ein hohes Sicherheitsbedürfnis auf (Oertel 2007). Dabei spielen Aspekte wie der Verlust des einmal erworbenen Status und materieller Annehmlichkeiten ebenso eine Rolle wie das Bewusstsein, auf dem Arbeitsmarkt ggf. dauerhaft ohne Chancen zu bleiben (Richter 2009).

Kollegialität und Kooperation

Eine gute Kollegialität ist gerade für die jüngere Generation ein nicht zu unterschätzender Faktor in Bezug auf die Freude an der Arbeit, und nicht selten werden Kollegen zu Freunden (McCrinkle u. Wolfinger 2009). Die ältere Generation bevorzugt hier in der Regel eine klarere Trennung zwischen Beruf und Privatleben (Kelan u.a. 2009). Durch veränderte Bedingungen des Aufwachsens ist es für die Jüngeren bereits in der Kindheit sehr

viel selbstverständlicher, sich in organisierten Gruppen, z. B. im Rahmen der Ganztagsbetreuung in Kindergarten und Schule, zu bewegen als dies in der Vergangenheit der Fall war, und in Schule und Ausbildung werden Team- und Projektarbeiten immer stärker gefördert (Laick 2009; Oblinger u. Oblinger 2005; Trendbüro u.a. 2003). Ein beherrschendes Erlebnis für die sogenannten „Baby Boomer“ ist aufgrund der hohen Zahl Gleichaltriger das der Konkurrenz in Familie, Schule, Ausbildung und Studium, sodass sie nicht selten nach Möglichkeiten suchen, sich mit anderen zu messen. Weiterhin werden ihnen eine hohe Sozialkompetenz in Form von Hilfsbereitschaft, Kompromissbereitschaft und Kooperationsfähigkeit zugeschrieben. Diese kann nicht zuletzt in einer vermittelnden Rolle zwischen den unterschiedlichen Generationen genutzt werden (Bruch u.a. 2010). Eine hohe Teamorientierung bedingt allerdings nicht unweigerlich auch eine hohe Kommunikationsfähigkeit. Generell ist zu bemerken, dass die Kommunikation der jüngeren Generation deutlich offener als bei den Älteren verläuft und bei Ihnen virtuelle Kommunikation gleichberechtigt neben den persönlichen Kontakt tritt, wodurch sich nicht selten Missverständnisse und Reibungspunkte ergeben.

Lernen über die Lebensarbeitszeit

Für die Jüngeren ist es sehr viel selbstverständlicher als für die mittlere und ältere Generation, dass Bildung der Schlüssel auf dem Weg in eine positive Zukunft ist und Lernen über den gesamten beruflichen Werdegang hinweg stattfindet. Sie hat einen ausgeprägten Realismus dafür, dass eine Ausbildung nicht mehr für ein Leben trägt und die vielfältigen Perspektiven der Bildungslandschaft sinnvoll genutzt werden sollten (Kelan u.a. 2009; McDonald's Deutschland Inc. u.a. 2013; Shell Deutschland Holding GmbH 2010; Trendbüro u.a. 2003). Was die Lernfähigkeit angeht, so zeigen Untersuchungen deutlich, dass die Lernfähigkeit und Lernmotivation der Arbeitnehmer über 45 Jahren nicht per se geringer ist als die ihrer jüngeren Kollegen (Fölsch 2005). Die Lernbereitschaft kann mit dem Alter sogar zunehmen. Dennoch ist in der Praxis nicht selten ein Absinken der Lernbereitschaft und -motivation mit zunehmendem

Alter zu erkennen. Lernprobleme bei älteren Beschäftigten sind in der Regel auf das Fehlen arbeitsbezogener Lernerfahrungen und Lernangebote und somit auf das Fehlen von Lernerfahrungen zurückzuführen (Bergmann 2006; Lichtsteiner 2004; Zacher 2007).

Führung

Auch der Führungsstil spielt eine entscheidende Rolle sowohl bei der Arbeitsplatzwahl als auch in Bezug auf Motivation und Bindung. Der jüngeren Generation wird von Experten häufig der Wunsch nach Wertschätzung der Arbeit durch regelmäßiges aufrichtiges Feedback durch Vorgesetzte bescheinigt (Richter 2008; Koller 2010; Meyers 2009; Zaslów 2007; Werle 2008). Dies lässt sich nicht zuletzt darauf zurückführen, dass viele Vertreter der jüngeren Generation als „Wunsch Kinder“ und / oder Einzelkinder aufwachsen und dadurch eine intensivere Aufmerksamkeit und Unterstützung erfahren als dies bei den älteren Kohorten der Fall war (Köcher 2009; Laick 2009). Autoritäten und Hierarchien werden von den Jüngeren zwar durchaus respektiert, jedoch auch kritisch hinterfragt (SPReW 2006; Parment 2009; Laick 2009; Schulmeister 2008). Auch hier liefert die Sozialisation im Hinblick auf einen Wandel der Erziehungsziele und -grundsätze hin zu mehr Mitsprache- und Entscheidungsspielräumen einen Erklärungsansatz. Die mittlere Generation bevorzugt eine pragmatische, zielorientierte Führung mit einer klaren, ehrlichen Kommunikation und der Delegation von Aufgaben. Ihre Motivation ist primär extrinsisch, sie strebt stärker nach materiellen Leistungsanreizen und Statussymbolen. Sie ist weder ausgeprägt hierarchieorientiert noch ausgeprägt konsensorientiert. Die älteren Jahrgänge wurden grundsätzlich noch in hohem Maße zum unbedingten Respekt vor Autoritäten erzogen. Sie sind vor allem intrinsisch motiviert und streben nach Zielen, die sich mit ihren Wertvorstellungen vereinbaren lassen. Sie legen auch noch sehr viel Wert auf persönliche Kommunikation (Bruch u.a. 2010).

Karriere und Werdegänge

Der Karrierebegriff befindet sich im Wandel und stellt für die jüngere Generation keineswegs mehr einen Widerspruch zu einer ausgewogenen Work-Life-Balance, Spaß an

der Arbeit und Selbstverwirklichung dar (Opaschowski 2013). Gerade von den besser qualifizierten Jüngeren aus den höheren sozialen Schichten wird ein einseitiges Karrierestreben zunehmend abgelehnt, sie suchen nach „sanften Karrieren“, die auch Seitenschritte anstatt des kontinuierlichen Strebens nach oben zulassen (Shell Deutschland Holding 2010; Riederle 2013; Werle 2012; Schwierz u. Rump 2013). Auch von den jüngeren Vertretern der mittleren Generation wird vielfach Werten wie Familie, Partnerschaft oder Gesundheit Vorrang vor Karrierestreben und beruflichem Status gegeben (Brinkmann 2007). Gleichzeitig zeigen Umfragen unter Arbeitgebern und Führungskräften jedoch, dass das Verständnis für ein verringertes Karrierestreben und eine höhere Wertschätzung außerberuflicher Entlastungsmomente auch in verantwortungsvollen Positionen, z. B. im Sinne einer Einhaltung der Regelarbeitszeit, Vermeidung von Überstunden oder einem Wunsch nach Einschränkung von Reise- bzw. Auslandseinsätzen, noch vergleichsweise gering ist (Königes 2010). Dies mag nicht zuletzt damit zusammenhängen, dass die meisten derjenigen, die sich heute in verantwortungsvollen Positionen in Unternehmen befinden, anderen Generationen entstammen und sich in der Folge ihre Wertigkeiten deutlich unterscheiden. Viele Angehörige der mittleren Generation befinden sich im beruflichen Kontext in einer Art „Warteschleife“: Sie möchten in die oberen Führungsetagen aufsteigen, da sie bereits auf eine umfangreiche Berufserfahrung zurückblicken, finden diese allerdings nicht selten mit Vertretern der älteren Generation besetzt, die immer später in den Ruhestand gehen. Gleichzeitig streben die Nachwuchskräfte auf den Arbeitsmarkt, die nicht mehr per se bereit sind, bestimmte Privilegien, wie z. B. auch Führungsverantwortung, rein auf das Alter bzw. die Berufserfahrung beziehen zu lassen (McCrinkle u. Wolfinger 2009; Richter 2009).

Work-Life-Balance

Die jüngere Generation ist sich durchaus bewusst, in einer Leistungsgesellschaft zu leben und scheut auch keine harte Arbeit, um ihre hoch gesteckten Ziele zu erreichen. Gleichzeitig hat sie allerdings auch ein gesundes Bewusstsein für die Gefahren, die

mit einer hohen beruflichen Belastung über eine immer längere Lebensarbeitszeit einhergehen (Shell Deutschland Holding 2010; Ernst & Young 2013; Meyers 2009). Dabei ist es nicht unbedingt eine Verkürzung der Arbeitszeit, die angestrebt wird, sondern vielmehr der Wunsch, Zeit und Ort des Arbeitens flexibel gestalten zu können, um so belastende und entlastende Elemente individuell aufeinander abzustimmen (McCrinkle u. Wolfinger 2009; Königes 2010; Richter 2008). Bei der Entstehung dieser Werterhaltung, die sich wiederum auch bei den jüngeren Vertretern der mittleren Generation findet, spielen unterschiedliche Trends und Entwicklungen eine Rolle. Im Zusammenhang mit der steigenden Bedeutung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist sicherlich der Umstand entscheidend, dass die Geschlechterrollen zunehmend egalitär verteilt werden und Frauen ebenso wie Männer danach streben, familiäre und berufliche Pflichten in Einklang zu bringen. Generell beobachten Wissenschaftler seit Jahren, dass die Arbeit nicht mehr die dominante Rolle im Leben einnimmt, sondern sie sich mit außerberuflichen Aktivitäten vereinbaren lassen muss, um Motivation zu fördern. In engem Zusammenhang hierzu steht das zunehmende Verschwimmen der Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre, das die jüngere Generation als nahezu selbstverständlich empfindet, während die älteren Kohorten in einer Arbeitswelt sozialisiert wurden, in der Arbeit im Büro und Freizeit zuhause stattfand. Bezüglich des empfundenen Zeit- und Termindrucks am Arbeitsplatz und der unzureichenden Berücksichtigung privater Belange zeigt sich in Untersuchungen die mittlere Generation am unzufriedensten. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass diese Kohorte sich vielfach in der aktiven Familienphase befindet und gleichzeitig beruflich bereits verantwortungsvolle Tätigkeiten innehat. Bei vielen Vertretern der älteren Generation ist ebenfalls ein Bedürfnis nach Entlastung zu erkennen, ggf. auch im Kontext der Pflege von Angehörigen (Fuchs 2008; Richter 2009; Bruch u.a. 2010).

Gegenseitige Loyalität

Die sinkende Dauer der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit wird nicht selten mit einem „flatterhaften“ Charakter der jünge-

ren Generation und mit einer abnehmenden Loyalität assoziiert (McCrindle u. Wolfinger 2009). Es gilt sich jedoch zu verdeutlichen, dass im beruflichen Kontext Loyalität zunehmend von einem neuen Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer abhängt, d.h. gerade die gut qualifizierten Nachwuchskräfte sehen sich nicht länger in einem Abhängigkeitsverhältnis, sondern vielmehr in einer „Win-Win-Situation“, in der beide Seiten von Erhalt und Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit profitieren (McCrindle u. Wolfinger 2009; Towers Perrin 2007; Parment 2009; Paine 2006; Sattelberger 2003; Werle 2008; Bund u.a. 2013). Umgekehrt reagieren sie aber auch äußerst sensibel darauf, wenn gegebene Versprechen des Arbeitgebers, z. B. in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, nicht eingehalten werden (Gertz 2007). Auch die Vertreter der mittleren Generation tendieren bereits zu dieser neuen Form der Loyalität ihrem Arbeitgeber gegenüber, da sie den Wandel zu einer Arbeitswelt mit zunehmender Unsicherheit, aber auch mit zunehmenden Chancen für qualifizierte Kräfte aktiv erlebt haben. Der älteren Generation wird eine besonders hohe Loyalität nachgesagt, da sie noch stark das tradierte Modell des „Arbeitgebers fürs Leben“ verinnerlicht hat und auch weniger Bedingungen an ihre Loyalität knüpft (Bruch u.a. 2010; Oertel 2007).

Zwischenfazit

Abbildung 1 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Charakteristika der jüngeren, mittleren und älteren Generation:

Konfliktpotenziale

Unterschiedliche Werte, Einstellungen, Kompetenzen und Erwartungen an die Arbeit können durchaus auch Konfliktpotenzial zwischen den Generationen bergen. Die bereits angesprochene Studie der Autorinnen im Auftrag der Initiative Wege zur Selbst GmbH e.V. weist auf eine Reihe von Konfliktpotenzialen im Miteinander der Generationen hin (Abbildung 2):

Abbildung 1: Die Charakteristika der Generationen im Überblick (eigene Darstellung)

Mittlere / ältere Generation

- Akzeptanz von kollektiven Mustern
- Hohes Commitment, weil es zur Pflicht gehört
- Akzeptanz von Hierarchien und der Führung, weil sie legitimiert ist
- Arbeitsethos, Trennung zwischen Beruf und Privatleben
- Trend zur „vertikalen“ Karriere
- Lebenslange Loyalität, Entscheidung fürs Leben
- Lebenslange Reichweite der abgeschlossenen Berufsausbildung.
- Präferenz für die Face to face Kommunikation und Kooperation.
- Teil des „Kollektivs“.
- Security als Leitbild.

Jüngere Generation

- Individuelle Orientierung
- Hohes Commitment, wenn die Tätigkeit Freude macht
- Abkehr von der Akzeptanz von Hierarchien
- Streben nach Work-Life-Balance
- Trend zur „sanften Karriere“
- Aktiver Umgang mit Wahlmöglichkeiten; geringere Verweildauern
- Bewusstsein der Notwendigkeit von (lebenslangem) Lernen
- Kommunikation und Kooperation face to face UND virtuell
- Wunsch nach Aufmerksamkeit und Fürsorge
- Flexicurity als Leitbild; souveräner Umgang mit Unsicherheit

Umsetzungspartner zu gewinnen, muss daher oberste Priorität haben. Führungskräfte müssen sich in diesem Zusammenhang auch aktiv damit auseinandersetzen, welche Stereotype bewusst und unbewusst ihr Führungsverhalten beeinflussen. Integrität und Glaubwürdigkeit im Verhalten den unterschiedlichen Generationenvertretern gegenüber sichert Vertrauen und bildet eine unerlässliche Basis für die Zusammenarbeit. In der Regel benötigen Führungskräfte jedoch Unterstützung von Unternehmensseite, um ihrer Rolle im Sinne des Generationenmanagements gerecht zu werden.

Auf organisatorischer Ebene trägt die Vielfalt der Generationen mit ihren Bedürfnissen und Erwartungen dazu bei, dass das „Normalarbeitsverhältnis“ immer häufiger von vielfältigen individuellen Lösungen abgelöst wird, die sich im Verlaufe eines Erwerbslebens auch immer wieder verändern können. Dies bedarf eines hohen Maßes an Offenheit und Flexibilität. Dort, wo flexible Lösungen im organisatorischen Bereich auf Unverständnis und Vorbehalte zwischen den unterschiedlichen Generationen stoßen, sind diese offen zu thematisieren und nach gemeinsamen Lösungen zu suchen. Zentral ist es dabei, eine kollektive Teamidentität durch die Fokussierung auf ein gemeinsames Ziel zu schaffen. Eine Organisation, die Einsatz-Flexibilität zulässt, beugt auch über ein verlängertes Erwerbsleben hinweg Motivationsverlusten und Überlastungssituationen vor, indem sie für Abwechslung und Perspektivwechsel sorgt.

Eine hohe Bedeutung nimmt auch die Gestaltung des Wissenstransfers zwischen den Generationen im Rahmen der Personalentwicklung ein. Dieser sollte keine „Einbahnstraße“ darstellen, sondern vielmehr das Bewusstsein stärken, dass jeder von jedem lernen kann. Weiterentwicklungsmaßnahmen bewegen sich im Spannungsfeld einer zielgruppenspezifischen Ansprache und altersgerechten Ausgestaltung, die jedoch keinesfalls stigmatisierend wirken und bestehende Stereotype stärken darf. Der Fokus sollte auf den Stärken und Talenten des Einzelnen liegen, losgelöst von dessen biologischem Alter. Wie bereits dargestellt, haben die Generationen unterschiedliche Vorstellungen

darüber, wie sich „Karriere“ definiert. Dies muss in der Gestaltung von Werdegängen im Unternehmen Berücksichtigung finden, die der Vielfalt der Lebensentwürfe und Lebensphasen im Verlauf des Erwerbslebens gerecht werden müssen.

Unter dieser Prämisse sollten alle Möglichkeiten einer individualisierten, flexiblen und maßgeschneiderten Werdegangsplanung, die das Unternehmen bietet, transparent gemacht und als gleichwertig kommuniziert werden. Dabei geht es auch um die Erkenntnis, dass Werdegänge auch im fortgeschrittenen Alter gewünscht und möglich sind und auch Brüche in der Erwerbsbiografie keinen Hinderungsgrund darstellen. Nicht vernachlässigt werden sollte im Miteinander der Generationen auch ein konsequentes Gesundheitsmanagement, das gezielten Maßnahmen für Beschäftigte mit bereits vorhandenen Beeinträchtigungen insbesondere präventiv ausgerichtet sein muss. Denn letztlich findet der Großteil der Belastungssituationen in einem vergleichsweise jungen Alter statt. Dabei ist die Überzeugungsarbeit erfahrungsgemäß bei denjenigen besonders herausfordernd, die (noch) keine Beeinträchtigungen ihrer Gesundheit wahrnehmen. Besonders erstrebenswert sind variable Lösungen, da diese gesundheitsförderliches Verhalten ermöglichen, welches auf die individuellen Bedürfnisse der Generationen zugeschnitten werden kann und gleichzeitig Konfliktpotenzial reduziert.

Nicht zuletzt sollte im Hinblick auf „Compensation and Benefits“ berücksichtigt werden, nur eine Entgeltpolitik, die ein hohes Maß an Variabilität und Individualisierung aufweist, allen Generationen gerecht werden kann. Zudem differenzieren Mitarbeiter immer weniger zwischen Entgelt, gesetzlichen, tariflichen und freiwilligen Kompensationsleistungen des Unternehmens, d.h. sie orientieren sich immer stärker am „Gesamtleistungsangebot“, das ihnen geboten wird und dessen Attraktivität sich über den Lebensverlauf der Beschäftigten hinweg im Wandel befindet (Fischer u.a. 2013).

Ausblick

Die vorangegangenen Ausführungen machen insbesondere eines deutlich: Eine größere Vielfalt an Generationen am Arbeitsplatz birgt immense Chancen, deren unterschiedlichen Potenziale bestmöglich zu nutzen. Hierfür bedarf es allerdings der umfassenden Sensibilisierung sowie der konstruktiven Auseinandersetzung mit den bestehenden Unterschieden und der Betonung der Gemeinsamkeiten. In Zeiten des Fachkräftemangels gehen ansonsten wichtige Potenziale verloren.

Prof. Dr. Jutta Rump ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen sowie Leiterin des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE
Kontakt: jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de

Silke Eilers ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Beschäftigung und Employability IBE
Kontakt: silke.eilers@ibe-ludwigshafen.de

Literatur:

- Accenture (2012): 2012 Pulse Check: Generation Y im Berufsalltag. (pdf).
- Bergmann, B. (2006): Entwicklung von Kompetenz und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter als strategische Aufgabe von Unternehmen. In: Bergmann, B. / Eisfeldt, D. / Jäger, R. / Masuhr, K. Pietrzyk, U. / Pohland, A. / Prescher, C. Richter, F. / Schneider, B. (2006): *Kompetent für die Wissensgesellschaft*. Münster/New York/München/Berlin, S. 17–48.
- Brinkmann, R. (2007): *Berufsbezogene Leistungsmotivation und Leistungsorientierung älterer Arbeitnehmer*. Heidelberg.
- Bruch, H. / Kunze, F. / Böhm, S. (2010): *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Wiesbaden.
- Bund, K. / Heuser, U.J. / Kunze, A. (2013): Wollen die auch arbeiten?. In: *Die Zeit*, Nr. 11/2013. Online verfügbar unter: www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt (Stand: 08.02.2014).
- Ernst & Young GmbH (2013): *Absolventenstudie 2012 – 2013. Ergebnisbericht*. Hamburg.
- Fischer, H. / Rump, J. / Eilers, S. / Fleischer, G. / Heyn, T. / Holdenried, H.-U. / Marquardt, T. / Mittorp, K. / Platzer, P. (2013): *Unternehmen*, in: Rump, J. / Walter, N. (Hrsg.) (2013): *Arbeitswelt 2030. Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 57–81.
- Fölsch, T. (2005): *Altersdifferenzierte Kompetenzentwicklung: Ergebnisse einer empirischen Unternehmensstudie*, in: GfA (Hrsg.) (2005): *Personalmanagement und Arbeitsgestaltung. Bericht zum 51. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 22. – 24. März 2005*. Dortmund, S. 295–298.
- Fuchs, T. (2008): *Was ist gute Arbeit? Arbeit im Generationenvergleich. Subjektiv wahrgenommene Arbeitsqualität im Spiegel von Arbeitnehmer/-innen verschiedener Altersgruppen*. (pdf).
- Gertz, W. (2007): *Millennials – Was der Nachwuchs wirklich will*. Online verfügbar unter: www.computerwoche.de/job_karriere/personal_management/588806/ (Stand: 08.02.2014).
- Kelan, E. / Gratton, L. / Mah, A. / Walker, L. (2009): *The Reflexive Generation: Young Professionals' Perspectives on Work, Career and Gender*. London.
- Kienbaum Consultants International GmbH (2012): *Kienbaum Communications veröffentlicht Absolventenstudie*. Online verfügbar unter: www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-501/649_read-12776/ (Stand: 08.02.2014).
- Koller, N. (2010): *Generation Y: Sozialer Managernachwuchs. Interview mit Addie van Rooij, Vice President Human Resources bei Hewlett-Packard (HP) in der Emea-Region*. Online verfügbar unter: www.diepresse.com/home/karriere/karriere-lounge/573116/print.do (Stand: 08.02.2014).
- Köcher, R. (2009): *Generationen-Barometer 09*. In: *Pressemappe zur Pressekonferenz von „Forum Familie stark machen!“*, 08.04.2009. (pdf).

- Königes, H. (2010): Erste Gehversuche mit der Generation Y, in: www.computerwoche.de/karriere/hp-young-professional/1937467/index3.html (Stand: 08.02.2014).
- Kunz, A. (2010): Wir Seiltänzer. In: Die Rheinpfalz am Sonntag, 30.05.2010, S. 3.
- Lancaster, L. C. / Stillman, D. (2002): *When Generations Collide. Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*, New York 2002.
- Länge, T. W. / Menke, B. (2007): Generation 40plus – Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. In: Länge, T. W. / Menke, B. (Hrsg.) (2007): *Generation 40plus*. Bielefeld, S. 5–32
- Laick, S. (2009): Die neue Generation abholen. In: *Personalwirtschaft. Magazin für Human Resources. Sonderheft 08/2009 „Employer Branding. Wer aufhört, fällt zurück“*, S. 21–23. (pdf).
- Leuzinger-Bohleber, M. (2010): „Es ist ein Druck auf dieser Generation.“ Interview von Rainer Hank und Bettina Weiguny mit Marianne Leuzinger-Bohleber. In: Weiguny, B. (2010): *Generation 30. Sonderbeilage der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung*, Nr. 20, 23.05.2010, S. 41–46.
- Lichtsteiner, R. A. (2004): Die Leistung älterer Mitarbeitender. Überlegungen und Erfahrungen aus der Praxis. In: von Cranach, M. / Schneider, H.-D. / Ulich, E. (Hrsg.) (2004): *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle*. Bern/Stuttgart/Wien, S. 149–161.
- McCrindle, M. / Wolfinger, E. (2009): *The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations*. Sydney.
- McDonald's Deutschland Inc. / Institut für Demoskopie Allensbach / Hurrelmann, K. (Hrsg.) (2013): *Pragmatisch glücklich: Azubis zwischen Couch und Karriere. Die McDonald's Ausbildungsstudie 2013. Eine Repräsentativbefragung junger Menschen im Alter von 15 bis unter 25 Jahren*. München.
- Meyers, R. A. (2009): Mitarbeiter im neuen Millennium – Kommunikation zwischen den Generationen In: Richter, G. (Hrsg.) (2009): *Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen*. Bielefeld, S. 201–220.
- Oblinger, D. / Oblinger, J. L. (2005): *Is It Age or IT: First Steps Toward Understanding the Net Generation*. In: Oblinger, D. / Oblinger, J. L. (Hrsg.) (2005): *Educating the Net Generation*, Online verfügbar unter: www.educause.edu/educatingthenetgen/ (Stand: 08.02.2014).
- Oertel, J. (2007): *Generationenmanagement im Unternehmen*. Wiesbaden.
- Opaschowski, H. W. (2013): *Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben. Aktualisierte Neuauflage*, Gütersloh.
- Paine, J. W. (2006): *Cross-Generational Issues in Organizations*. (pdf).
- Parment, A. (2009): *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement*. Wiesbaden.
- Regnet, E. (2004): *Karriereentwicklung 40 +. Weitere Perspektiven oder Endstation?*. Weinheim/Basel.
- Richter, G. (2008): *Generationen im Betrieb – ein wenig beachtetes Handlungsfeld*. Vortrag anlässlich des Best Age Demographie – Kongresses in Berlin am 02. / 03. 09.2008. (pdf).
- Richter, G. (2009): Flexibilität durch lebenslagenorientierte Personalpolitik. In: Richter, G. (Hrsg.) (2009): *Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen*. Bielefeld, S. 11–34.
- Riederle, P. (2013): Wer wir sind und was wir wollen. Ein Digital Native erklärt seine Generation. München.
- Rump, J. / Eilers, S. (2012): Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby Boomer versus Generation Y. *Sternenfels*.
- Rump, J. / Eilers, S. (2015): *Generationen-Mix: Gestalten statt verwalten*, Sternenfels.
- Sattelberger, T. (2003): *Employability. Kurs halten trotz Irrungen der Ich-AG*. In: *PERSONALmagazin*, 5. Jahrgang, Heft 11, 2003, S. 64–66.
- Schulmeister, R. (2008): Gibt es eine „Net Generation“? Version 2.0. Hamburg. (pdf).
- Schwierz, C. / Rump, J. (2013): Was heute getan werden muss, um Karrieren von morgen zu managen. *Whitepaper*, Düsseldorf.
- Shell Deutschland Holding (Hrsg.) (2010): *16. Shell Jugendstudie Jugend 2010*. Frankfurt a. M..
- SPReW (Social Patterns of Relation to Work) (2006): *Generational approach to the social patterns of relation to work. Executive summary*. (pdf).
- Towers Perrin (2007): Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen – Mythos und Realität. *Towers Perrin Global Workforce Study 2007–2008, Deutschland-Report*. Frankfurt. (pdf).
- Towers Watson (2012): *Towers Watson Global Workforce Study 2012: Deutschlandergebnisse*. (pdf).
- Trendbüro / Steinle, A. / Wippermann, P. (2003): *Die neue Moral der Netzwerkkinder*. Trendbuch Generationen. München.
- Werle, K. (2008): *Young Professionals: Wir sind dann mal weg*. In: *managermagazin Ausgabe 06/2008*, S. 134–142. Online verfügbar unter: www.managermagazin.de/magazin/artikel/a-556638.html (Stand: 02.02.2015).
- Werle, K. (2012): Wer will noch Chef werden? In: *manager magazin 8/2012*. Online verfügbar unter: www.managermagazin.de/magazin/artikel/a-851513.html (Stand: 08.02.2014).
- Zacher, H. (2007): *Relationships between Age and Different Forms of Job Performance: Implications for Human Resource Management*. Gießen.
- Zaslow, J. (2007): The most-praised generation goes to work. In: *The Wall Street Journal* 22.04.2007. Online verfügbar unter: <http://online.wsj.com/article/SB117702894815776259.html> (Stand: 08.02.2014).

Sicherung der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel durch alters- und erfahrungsgemischte TANDEMs

Claudia Lehmann, Melanie Nicoletti, Hanna Plieth und Kathrin M. Möslein

Der demografische Wandel zählt zu den Megatrends dieses Jahrhunderts. So werden laut dem Statistischen Bundesamt bis zum Zeitraum 2017–2024 40 % der Erwerbspersonen zwischen 30 und 49 und weitere 40 % zwischen 50 und 64 Jahre alt sein (Statistisches Bundesamt 2009). Damit sind die Folgen des demografischen Wandels bereits heute in den Unternehmen angekommen. Gerade in Hinblick auf die Innovationsfähigkeit vieler Unternehmen, werden der zunehmende Engpass von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt und die Verrentung großer Teile der Belegschaften zur Herausforderung.¹ Gerade in wissensintensiven Industrien wie der IT-Industrie spielt der Austausch von Wissen und Erfahrungen eine zentrale Rolle, um Innovationen zu generieren (Kleefeld 2008). So kann ein Engpass an jungen Fachkräften zur Folge haben, dass nicht ausreichend innovationsrelevantes Wissen in das Unternehmen hineinfließt. Gleichzeitig bedeutet die Verrentung großer Teile einer Belegschaft, dass innovationsrelevantes

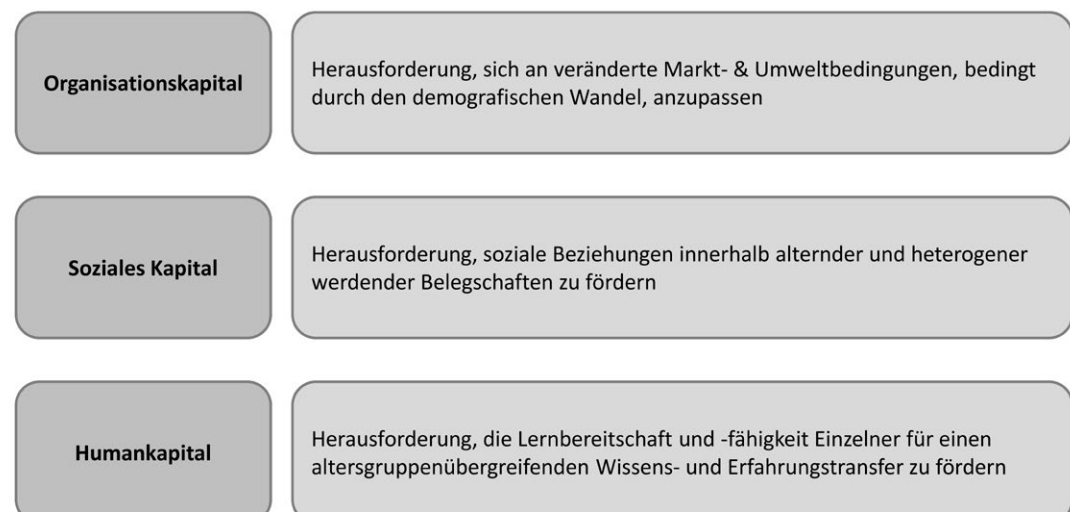
Erfahrungswissen aus dem Unternehmen abfließt. Um langfristig die Innovationkraft und damit die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern, gilt es daher, den Austausch zwischen Mitarbeitern aller Altersgruppen verstärkt zu fördern.

Das Thema Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel kann aus verschiedenen Blickwinkeln diskutiert werden. Ein Ausgangspunkt bilden die drei Ebenen von Faktoren (vgl. Abb. 1), welche die Innovationsfähigkeit von Unternehmen beeinflussen: (1) die Fähigkeit eines Unternehmens, sich an veränderte Markt- und Umweltbedingungen anzupassen (das sogenannte Organisationskapital), (2) die sozialen Beziehungen, die Individuen miteinander verbinden (das sogenannte Soziale Kapital) sowie (3) die Lernbereitschaft und -fähigkeit Einzelner (das sogenannte Humankapital) (vgl. Adner u. Helfat 2003; Kleefeld 2008). Die Öffnung von Innovationsprozessen und der aktive Einbezug von Mitarbeitern aller

¹ Der vorliegende Beitrag baut unmittelbar auf folgenden, bereits erschienenen bzw. eingereichten Publikationen auf: 1. Möslein, K. M.; Seyd, M., u. Meisel, S. (2014). TANDEM@DATEV: Innovations-Initiativen mit allen Altersgruppen. http://clicresearch.org/wp-content/uploads/downloads/2014/09/Innovations-Initiativen_mit_allen_Altersgruppen.pdf [13.02.2015]. 2. Plieth, H., Nicoletti, M., Müller, M., Ilg, G., Habicht, H., Wolter, V., u. Möslein, K. M. (im Erscheinen). Ein Workshop-Konzept für erfahrungsheterogene Innovatoren-Gruppen. In: Leimeister, J. M., Ohly, S., Krcmar, H., u. Möslein, K. M. (Hrsg.). Austausch von Innovation und Erfahrung im demografischen Wandel. Springer.

Abbildung 1: Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen (vgl. Adner u. Helfat 2003; Kleefeld 2008).

Quelle: Möslein, K. M.; Seyd, M., u. Meisel, S. (2014). TANDEM@DATEV: Innovations-Initiativen mit allen Altersgruppen, S. 3; http://clicresearch.org/wp-content/uploads/downloads/2014/09/Innovations-Initiativen_mit_allen_Altersgruppen.pdf



Altersgruppen und Unternehmensbereiche in Innovationsaktivitäten bietet eine Möglichkeit, den Herausforderungen des demografischen Wandels umfassend auf allen drei Ebenen zu begegnen. Durch diesen Ansatz können Unternehmen heterogenes Wissen und Erfahrungen in Lösungsfindungsprozesse integrieren, auf welche sie sonst nur bedingt Zugriff haben. Jede der drei Ebenen (Organisationskapital, Soziales Kapital, Humankapital) ist vom demografischen Wandel betroffen und spielt daher für die Ausgestaltung von Innovationsprozessen eine zentrale Rolle. So müssen Unternehmen ihre Kompetenzen an die Herausforderungen des demografischen Wandels (z.B. alternde Belegschaft, Engpass auf dem Arbeitsmarkt) anpassen (Organisationskapital). Innovationsprozesse müssen die Interaktion heterogener Mitarbeitergruppen unterstützen (Soziales Kapital) und individuelle Kompetenzen müssen dahingehend weiterentwickelt werden, dass sich einzelne Mitarbeiter Wissen und Erfahrungen aneignen, bevor große Teile der Belegschaft altersbedingt aus dem Unternehmen ausscheiden (Humankapital) (siehe Abb. 1).

Diese Ausgangslage war Anlass für die DATEV eG, einen der größten Informationsdienstleister und eines der größten Softwarehäuser Europas, die Initiative Innovations-TANDEM ins Leben zu rufen und als Lösung zu erproben. Im Zentrum dieser Initiative steht der Wissens- und Erfahrungsaustausch alters- und erfahrungsheterogener Teilnehmer aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens. Die Innovations-TANDEM setzen sich dabei aus einem erfahreneren Mitarbeiter, mit langer Unternehmenszugehörigkeit, und ein bis zwei unerfahreneren Mitarbeitern, mit kürzerer Unternehmenszugehörigkeit, zusammen. Durch die gemeinsame Innovationsarbeit in den einzelnen TANDEM entwickeln die Teilnehmer wertvolle Beiträge zu neuen Produkt- und Dienstleistungskonzepten und tragen so zur Innovationskraft des Unternehmens bei. Darüber hinaus wird durch die enge Zusammenarbeit in den alters- und erfahrungsgemischten TANDEM intergenerationelles Lernen im Unternehmen gefördert.

Einsatz von Innovations-TANDEM zur strategischen Unternehmensentwicklung

Die Bildung und der Einsatz von Innovations-TANDEM in Unternehmen gliedert sich in drei Phasen: Vorbereitung, Durchführung und Abschluss. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über Erfolgsfaktoren der einzelnen Phasen gegeben.

Phase 1: Vorbereitung

Ziel des Einsatzes der alters- und erfahrungsheterogenen TANDEM bei der DATEV eG ist maßgeblich die Förderung der altersgruppenübergreifenden Zusammenarbeit von Mitarbeitern zur Entwicklung innovativer Lösungen für aktuelle strategische Herausforderungen. Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit stellt bereits die Art der Aufgabenstellung, welche von den TANDEM zu bearbeiten ist. Eine Aufgabenstellung der Innovations-TANDEM bei der DATEV eG ist beispielsweise die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen für den Kunden der Zukunft. Zur erfolgreichen Bearbeitung dieser Aufgabe wird Erfahrungswissen über bestehende Produkte und Dienstleistungen, Werte und langfristige Ziele des Unternehmens benötigt. Darüber hinaus ist aktuelles Fachwissen erforderlich, um aktuelle Trends und neuste Erkenntnisse einzubeziehen, welche den zukünftigen Anforderungen der Kunden entsprechen. Die Aufgabenstellung erfordert somit die Zusammenarbeit der verschiedenen Teilnehmer innerhalb der alters- und erfahrungsheterogenen Innovations-TANDEM.

Ein weiterer wichtiger Aspekt in dieser Phase ist die Entwicklung einer realistischen Erwartungshaltung innerhalb des Unternehmens an die Innovations-TANDEM. Diese sollte durch eine offene Kommunikation der Ziele der Zusammenarbeit klar gestellt werden. Die Erfahrungen bei der DATEV eG zeigen, dass die TANDEM insbesondere in den frühen Phasen eines Innovationsprozesses wertvolle Beiträge liefern, in der Regel aber ein Produkt nicht bis zur Marktreife entwickeln können. Dies gilt es bereits vor Beginn der Zusammenarbeit in den TANDEM zu kommunizieren, um realistische Erwartungen, innerhalb des Unternehmens als auch unter den Teilnehmern, zu generieren.

Phase 2: Durchführung

Die Erfahrungen zeigen, dass es vorteilig ist, die Durchführungsphase mit einem Workshop für die ausschließlich jüngeren Teilnehmer zu beginnen. Damit wird die Entwicklung gänzlich neuer Ideen, unabhängig von etablierten Lösungen im Unternehmen, gefördert. Diese Ideen der jüngeren Teilnehmer sind Grundlage für die Arbeit in den alters- und erfahrungsheterogenen TANDEMs. Die Erfahrungen bei der DATEV eG zeigen, dass sich die Vorarbeit der jüngeren Teilnehmer positiv auf die Motivation der älteren Teilnehmer auswirkt. So sind die Mitarbeiter mit längerer Unternehmenszugehörigkeit interessiert und neugierig, welche Ideen durch die jüngeren Teilnehmer entwickelt wurden. Im Anschluss an den Workshop mit den jüngeren Teilnehmern werden die Innovations-TANDEMs gebildet, d.h. die alters- und erfahrungsheterogenen Teilnehmer lernen sich kennen und erarbeiten anschließend gemeinsam Lösungen.

Die Dauer der Zusammenarbeit sollte definiert sein und abhängig von der Komplexität der Aufgabenstellung zwischen drei und sechs Monaten liegen. In diesem Zeitraum sollte je nach Bedarf der individuellen Innovations-TANDEMs die Zusammenarbeit gefördert werden. Dabei sollten vor allem am Anfang der Zusammenarbeit Maßnahmen zur Vertrauensbildung stehen. Durch den Einsatz verschiedener Kreativitätstechniken und -methoden, wie beispielsweise LEGO® Serious Play®, kann die Zusammenarbeit gefördert werden. Mit Hilfe dieser Methode können die Teilnehmer 3D-Modelle ihrer Lösungskonzepte bauen und durch die spielerische Entwicklung visueller Darstellungen wird gezielt die Kommunikation und der Austausch gefördert. Damit festigt sich das für die weitere Zusammenarbeit sehr relevante Vertrauen zwischen den heterogenen Teilnehmern. Auch im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit der Innovations-TANDEMs sollten die Teilnehmer, abhängig von ihrem Bedarf, organisatorisch und methodisch unterstützt werden. Dies kann beispielsweise durch die Begleitung der TANDEMs durch feste Ansprechpartner realisiert werden.

Phase 3: Abschluss

Am Ende der Arbeit der Innovations-TANDEMs steht die Präsentation der entwickelten Lösungen im Unternehmen. Zu diesem Zeitpunkt ist es wichtig, den Teilnehmern der Innovations-TANDEMs Wertschätzung für ihr Engagement und ihre Ergebnisse entgegenzubringen. Durch die Organisation einer übergreifenden Abschlussveranstaltung kann das Unternehmen beispielsweise den Innovations-TANDEMs die notwendige Aufmerksamkeit und Wertschätzung zeigen. Im Rahmen der Veranstaltung können die entwickelten Lösungen anderen Kollegen und Führungskräften aus verschiedenen Fachabteilungen des Unternehmens präsentiert werden. Damit wird den Teilnehmern eine Bühne gegeben, ihr Vorgehen, ihre Ergebnisse und ihre Erfahrungen darzustellen. Durch die Teilnahme von hochrangigen Führungskräften und entscheidungsbefugten Mitarbeitern bietet eine solche Veranstaltung die Möglichkeit, Ergebnisse direkt in die relevanten Fachabteilungen hineinzutragen oder die Umsetzung konkret anzugehen. Im weiteren Verlauf ist es essentiell mit den Ergebnissen aus den Innovations-TANDEMs einem transparenten Prozess zu folgen. Unternehmen sollten einen Prozess festlegen, durch den die Teilnehmer über die Umsetzung, teilweise Umsetzung oder Ablehnung ihrer Ergebnisse informiert werden, inklusive der Gründe. Die Erfahrungen bei der DATEV eG zeigen, dass die Teilnehmer teilweise auch nach der Präsentation ihrer Ergebnisse weiter an ihren Lösungen arbeiten. Durch einen vorher definierten Prozess kann sichergestellt werden, dass die erarbeiteten Lösungen der Innovations-TANDEMs neben den Linienaufgaben der verantwortlichen Fachabteilungen im Unternehmen nicht untergehen.

Öffnung des Innovationsprozesses auf betrieblicher Ebene

Die Erkenntnisse bezogen auf Anforderungen an Unternehmen und Maßnahmen zur Förderung der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel können anhand der drei Ebenen Organisationskapital, Soziales Kapital und Humankapital zusammengefasst werden.

Organisationskapital

Die Maßnahmen auf dieser Ebene betreffen das Unternehmen als Ganzes und beziehen sich daher insbesondere auf Entscheidungen des Topmanagements (vgl. Adner u. Helfat 2003; Kleefeld 2008). Die empirischen Analysen zeigen, dass eine Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die Anforderungen des demografischen Wandels insbesondere durch zwei Facetten gekennzeichnet ist. Zum einen ist eine von der Unternehmensleitung gelebte Wertschätzung von Mitarbeitern aller Altersgruppen, und damit einhergehende Altersheterogenität im Unternehmen, eine zentrale Erfolgsvoraussetzung (vgl. z.B. Danzinger u.a. 2012). Diese Wertschätzung kann sich beispielsweise dadurch manifestieren, dass die Unternehmensleitung aktiv über die Arbeit und Erfolge alters- und erfahrungsgemischter Gruppen informiert (zum Beispiel in Form von Erfolgsbeispielen in Mitarbeiterzeitungen). Darüber hinaus wirkt sich die Kommunikation der Potenziale alters- und erfahrungsgemischter Zusammenarbeit positiv im Sinne der Wertschätzung aus.

Zum anderen ist die Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitern für die Herausforderungen des demografischen Wandels im Unternehmen von zentraler Bedeutung (vgl. z.B. Nübold u. Maier 2012). Das Bewusstsein kann beispielsweise durch regelmäßige Beobachtung und Kommunikation der Altersstrukturentwicklung im Unternehmen gestärkt werden. Darüber hinaus kann eine verstärkte Förderung alters- und erfahrungsgemischter Initiativen im Unternehmen zusätzlich die Sensibilisierung für die Relevanz des Themas für das gesamte Unternehmen unterstützen.

Soziales Kapital

Die Beziehungen und der Austausch zwischen Mitarbeitern stehen auf dieser Ebene im Zentrum (vgl. Adner u. Helfat 2003; Kleefeld 2008). Dabei kann das Soziale Kapital in Form von Austauschbeziehungen auf verschiedene Weise gefördert werden (vgl. z.B. Dumbach 2014; Reichwald u.a. 2014). Zum einen kann das Soziale Kapital durch die Bereitstellung entsprechender Ressourcen für den Austausch alters- und erfahrungsgemischter Gruppen erhöht werden. Insbesondere spielen ausreichend Handlungsfreiräume

und verfügbare Zeit eine entscheidende Rolle. Darüber hinaus kann der Austausch über institutionalisierte Programme wie beispielsweise alters- und erfahrungsgemischte Qualifizierung gefördert werden.

Zum anderen hat die Ausrichtung der Teilnehmer auf ein gemeinsames Ziel eine besondere Bedeutung im Rahmen des Sozialen Kapitals. Durch die Definition komplexer Aufgabenstellungen, deren Bearbeitung die Zusammenarbeit unterschiedlicher Altersgruppen erfordert, kann dies gefördert werden (vgl. z.B. Dumbach 2014; Roth u.a. 2007). Die Entwicklung eines gemeinsamen Ziels wird zusätzlich dadurch unterstützt, dass Führungskräfte die Notwendigkeit alters- und erfahrungsgemischter Zusammenarbeit für den Erfolg des Projekts hervorheben.

Humankapital

Auf dieser Ebene stehen die individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten von Mitarbeitern im Zentrum (vgl. Adner u. Helfat 2003; Kleefeld 2008). Die Untersuchungen bei der DATEV eG zeigen, dass Unternehmen die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit Einzelner im demografischen Wandel durch die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse und Fähigkeiten steigern können (vgl. z.B. Holz u. Da-Cruz 2007; Holz 2007). Durch speziell zugeschnittene Weiterbildungsangebote und einen den individuellen Fähigkeiten entsprechenden Einsatz in Projektgruppen können diese Bedürfnisse und Fähigkeiten beispielsweise gewinnbringend gefördert werden.

Darüber hinaus spielt die Förderung einer kontinuierlichen und individuellen Weiterentwicklung eine entscheidende Rolle für die Lernbereitschaft und auch -fähigkeit einzelner Mitarbeiter (vgl. z.B. Holz 2007). Dies kann durch eine Reduktion von Routinearbeiten, zum Beispiel durch Jobrotationen oder alters- und erfahrungsgemischte Projektarbeit, realisiert werden.

Die Anforderungen an Unternehmen zur Erhaltung der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel und die Erkenntnisse und beispielhaften Maßnahmen werden in Abbildung 2 zusammengefasst.

Abbildung 2: Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel: Beispielhafte Anforderungen an Unternehmen und Maßnahmen (vgl. Möslein u.a. 2014)

Quelle: Möslein, K. M.; Seyd, M., u. Meisel, S. (2014). TANDEM@DATEV: Innovations-Initiativen mit allen Altersgruppen, S. 12; http://clicresearch.org/wp-content/uploads/downloads/2014/09/Innovations-Initiativen_mit_allen_Altersgruppen.pdf

	Beispielhafte Anforderungen an Unternehmen	Beispielhafte Maßnahmen
<p>Organisationskapital</p> <p>Inwiefern ist unser Unternehmen auf die Anforderungen des demografischen Wandels ausgerichtet?</p>	<p>Wertschätzung von Altersheterogenität im Unternehmen</p> <p>Förderung von Sozialem Kapital im demografischen Wandel in Form von Austauschbeziehungen</p>	<p>→ Kommunikation von Erfolgsbeispielen und</p> <p>→ Kommunikation der Potenziale alters- und erfahrungsgemischter Zusammenarbeit</p> <p>→ Beobachtung und Kommunikation der Altersstrukturentwicklung im Unternehmen</p> <p>→ Verstärkte Förderung alters- und erfahrungsgemischter Initiativen</p>
<p>Soziales Kapital</p> <p>Inwiefern wird die Zusammenarbeit altersheterogener Gruppen in unserem Unternehmen unterstützt?</p>	<p>Förderung von Sozialem Kapital im demografischen Wandel in Form von Austauschbeziehungen</p> <p>Förderung einer gemeinsamen Zielverfolgung innerhalb alters- und erfahrungsgemischter Gruppen</p>	<p>→ Zurverfügungstellung von Ressourcen (z.B. Zeit, Handlungsfreiräume)</p> <p>→ Förderung institutionalisierter Programme (z.B. alters- und erfahrungsgemischte Qualifizierung)</p> <p>→ Definieren komplexer Aufgabenstellungen</p> <p>→ Hervorheben der Notwendigkeit alters- und erfahrungsgemischter Zusammenarbeit</p>
<p>Humankapital</p> <p>Inwiefern wird die Lernbereitschaft und -fähigkeit einzelner Mitarbeiter in unserem Unternehmen in Bezug auf den demografischen Wandel unterstützt?</p>	<p>Förderung der Mitarbeiter entsprechend alters- & erfahrungsabhängiger Bedürfnisse und Fähigkeiten</p> <p>Förderung einer kontinuierlichen und individuellen Weiterentwicklung der Mitarbeiter</p>	<p>→ Weiterbildungsangebote, zugeschnitten auf individuelle Bedürfnisse</p> <p>→ Einsatz von Mitarbeitern entsprechend ihrer individuellen Fähigkeiten in Projektgruppen</p> <p>→ Reduzieren von Routinearbeit (z.B. durch Jobrotation, alters- und erfahrungsgemischte Projektarbeit)</p>

Fazit

Der demografische Wandel ist nicht aufzuhalten und erfordert mittel- bis langfristig Maßnahmen, um die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen aufrechtzuerhalten. Die Erfahrungen bei der DATEV eG zeigen, dass durch den Einsatz alters- und erfahrungsheterogener Innovations-TANDEMs sowohl wertvolle Beiträge zu Innovationsprozessen im demografischen Wandel geschaffen, als auch intergeneratives Lernen im Unternehmen gefördert werden kann. Das Konzept bietet Unternehmen somit die Möglichkeit, die Herausforderungen des demografischen Wandels als Chance aufzugreifen.²

² Danksagung: Dieser Beitrag basiert auf Erkenntnissen aus dem Projekt ‚TANDEM – Austausch von Innovation und Erfahrung im demografischen Wandel‘ (FKZ: 01HH11091), welches vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert ist.

*Claudia Lehmann ist Executive Director des Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC) der HHL in Leipzig. Ihr Forschungsfokus liegt auf der erfolgreichen Etablierung von Dienstleistungsinnovation und der Produktivität von Dienstleistungen.
Kontakt: claudia.lehmann@hhl.de*

*Melanie Nicoletti ist seit 1995 bei der DATEV eG und seit 2012 als Organisatorin im Bereich Innovationsmanagement der Strategischen Unternehmensentwicklung. Sie leitet unter anderem das Projekt TANDEM bei der DATEV eG.
Kontakt: melanie.nicoletti@datev.de*

*Hanna Plieth ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC) an der HHL in Leipzig. Sie beschäftigt sich insbesondere mit den Auswirkungen des demografischen Wandels für Unternehmen aus einer Innovationsperspektive.
Kontakt: hanna.plieth@hhl.de*

*Prof. Dr. Kathrin M. Möslein, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC) an der HHL in Leipzig, leitet das Forschungsprojekt TANDEM bei der DATEV eG. Ihre Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich der strategischen Innovation, Kooperation und Führung sowie ihrer IT-Unterstützung im Unternehmen.
Kontakt: www.clicresearch.de*

Literatur:

- Adner, R. u. Helfat, C. E. (2003): Corporate effects and dynamic managerial capabilities. In: *Strategic Management Journal*, 24, S. 1011–1025.
- Danzinger, F., Möslein, K. M., Schütz, A. u. Trinczek, R. (2012): Wertschöpfung durch Wertschätzung – Innovation im demografischen Wandel. In: *CLIC Executive Briefing*, No. 023. ISSN 1866–4148.
- Dumbach, M. (2014): Establishing corporate innovation communities – A social capital perspective. Wiesbaden: Springer.
- Holz, M. (2007): Sicherung der Innovationsfähigkeit bei alternden Belegschaften. In: Holz, M., Da-Cruz, P. (Hrsg.). *Demografischer Wandel in Unternehmen: Herausforderung für die strategische Personalplanung* (S. 126–141). Wiesbaden: Gabler.
- Holz, M. u. Da-Cruz, P. (2007): Neue Herausforderungen im Zusammenhang mit alternden Belegschaften. In: Holz, M., Da-Cruz, P. (Hrsg.). *Demografischer Wandel in Unternehmen: Herausforderung für die strategische Personalplanung* (S. 13–22). Wiesbaden: Gabler.
- Kleefeld, H. (2008): Demografischer Wandel und Kompetenz zur Innovation in der IT-Branche – Anforderungen an ein strategisches Human Resource Management. In: Eisenkopf, A., Opitz, C., u. Proff, H. (Hrsg.). *Strategisches Kompetenz-Management in der Betriebswirtschaftslehre: Eine Standortbestimmung* (S. 101–127). Wiesbaden: Springer.
- Möslein, K. M., Seyd, M. u. Meisel, S. (2014): TANDEM@DATEV - Innovations-Initiativen mit allen Altersgruppen. http://clicresearch.org/wp-content/uploads/downloads/2014/09/Innovations-Initiativen_mit_allen_Altersgruppen.pdf (letzter Zugriff : 12.02.2015).
- Nübold, A. u. Maier, G. W. (2012): Führung in Zeiten des demografischen Wandels. In: Grote, S. (Hrsg.). *Die Führung der Zukunft* (S. 131–151). Heidelberg: Springer.
- Reichwald, R., Möslein, K. M., Dumbach, M. u. Plieth, H. (2014): Informelle Gemeinschaften und die Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. In: *Denkströme – Journal der Sächsischen Akademie der Wissenschaften*, Heft 12, 60–76.
- Roth, C., Wegge, J. u. Schmidt, K.-H. (2007): Konsequenzen des demographischen Wandels für das Management von Humanressourcen. In: *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6(3), 99–116.
- Statistisches Bundesamt (2009). *Bevölkerung Deutschlands bis 2060: 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*, www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf;jsessionid=2D15CEF25773753E3D61AAD3AD89AFD6.cae1?__blob=publicationFile (letzter Zugriff : 10.04.2014).

DZA, Manfred-von-Richthofen-Str. 2, 12101 Berlin
PVST, Deutsche Post AG Entgelt bezahlt

A 20690E

