HICM HAMBURG INSTITUTE OF CHANGE MANAGEMENT

DOSSIER

Wie man Generationen erfolgreich führt – Generationen Management als Wettbewerbsfaktor

A Abstract
B Interview mit Professor Klaffke
C Generationen im Überblick
D Personalmanagement von Millennials
E Literatur-Empfehlung

Hamburg, März 2014

HAMBURG INSTITUTE OF CHANGE MANAGEMENT

Marienterrasse 5 | 20085 Hamburg | Germany

Tel. ++49 (0) 40 23 558 011
Mob. ++49 (0) 176 62 192 157
E-Mail: Martin.Klaffke@hicm.de

Dedicated to leadership and managing change.

A Abstract

Effektives Management von Mehrgenerationen-Belegschaften wird zukünftig zu einem der zentralen Erfolgsfaktoren von Unternehmen. Infolge des demografischen Wandels verlängert sich der Zeitraum der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Generationen um mindestens 10 Jahre. Unternehmen erleben bereits eine zunehmende Ausdifferenzierung der Altersstruktur und damit einhergehend eine größere Vielfalt bei den Erwartungen der Beschäftigten. Obwohl unterschiedliche Wünsche der Mitarbeiter Konfliktpotenzial bergen, konzentriert sich das betriebliche Demografie-Management vornehmlich auf Maßnahmen zur Gesundheitserhaltung der Belegschaft. Angesichts der sich abzeichnenden Talent-Knappheit werden Unternehmen jedoch mehr als je zuvor gefordert sein, auf die individuellen Wünsche ihrer Mitarbeiter einzugehen und ein Umfeld zu gestalten, in dem alle Beschäftigten engagiert ihren vollen Einsatz bringen. Systematisches Generationen Management schafft die Rahmenbedingungen, um das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber bei allen relevanten Mitarbeitergruppen zu positionieren und somit Wettbewerbsvorteile aus Generationen-Vielfalt zu ziehen.

B Interview mit Professor Klaffke

Effektives Management von Mehrgenerationen-Belegschaften wird zukünftig zu einem der zentralen Erfolgsfaktoren von Unternehmen. **HICM** Hamburg Institute of Change Management beschäftigt sich intensiv mit den Herausforderungen im Generationen Management. Im Experten-Interview verdeutlicht Professor Klaffke, wie es Unternehmen gelingt, durch systematisches Generationen Management nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

Was versteht man unter Generationen Management?

Professor Klaffke: Ziel von Generationen Management ist es, den unterschiedlichen Mitarbeitergenerationen in einem Unternehmen optimale Voraussetzungen für die Arbeit zu bieten und damit die Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern. Als Generationen unterscheide ich folgende Altersgruppen:

- Nachkriegs-Generation (geboren ca. 1946-55)
- Baby-Boomer (geboren ca. 1956 - 65)
- Generation X (geboren ca. 1966 - 1980)
- Generation Y oder auch Millennials (geboren ca. 1981 - 1994)
- Generation Z oder auch Generation Internet (geboren nach 1995)

Generationenmanagement beabsichtigt als Grundgedanke, auf die spezifischen Bedürfnisse jeder Generationen einzugehen und diese dann ausgleichend zusammenzuführen.

Ist Generationen Management ein vorübergehendes Thema?

Professor Klaffke: Generationenmanagement ist eine Antwort auf die sich abzeichnende demographische Entwicklung vor allem in Deutschland. Denn alle Unternehmen stehen vor der Herausforderung, dass in Zukunft die Belegschaft deutlich heterogener wird. Nachwuchskräfte kommen in jüngeren Jahren in das Unternehmen. Und ältere Mitarbeiter werden länger als früher ihrer Beschäftigung nachgehen. Menschen verschiedener Altersgruppen mit unterschiedlichen Werten, Vorstellungen und Ansprüchen werden somit in der Zukunft über einen deutlich längeren Zeitraum zusammenarbeiten. Ich gehe davon aus, dass sich die Phase der Zusammenarbeit um mindestens 10 Jahre verlängert.
Unternehmen erleben übrigens bereits eine zunehmende Ausdifferenzierung der Altersstruktur und damit einhergehend eine größere Vielfalt bei den Erwartungen der Beschäftigten.

Was sind die Herausforderungen?

Professor Klaffke: Obwohl unterschiedliche Wünsche der Mitarbeiter Konfliktpotenzial bergen und dieses bereits sichtbar wird, konzentriert sich das betriebliche Demografie-Management zurzeit noch vornehmlich auf Maßnahmen zur Gesundheitserhaltung der Belegschaft. In dieser neuen Situation gilt es jedoch, Chancen durch die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter zu nutzen und Reibungsflächen durch gegenseitiges Verständnis best möglich zu reduzieren. Ein Aussitzen von Konflikten wird zukünftig nicht mehr möglich sein. Dafür ist die Zeitspanne der intergenerativen Zusammenarbeit einfach zu lang. Unternehmen sind somit gefordert, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der sich jede Generation wohl fühlt. Meines Erachtens geht das nur, wenn die Voraussetzungen für ein produktives Miteinander in altersgemischter Teams grundsätzlich gegeben sind.

Welche Vorraussetzungen hat Generationen Management?

Professor Klaffke: Ich glaube, die zentrale Voraussetzung für Generationen Management ist eine Kultur der Wertschätzung und Fairness. Qualifizierte Nachwuchskräfte sind rar. Es ist wichtig, die Stärke jeder Generation zu erkennen und zu fordern und fördern – nur so kann eine kulturelle Weiterentwicklung gesichert werden.
Beispielsweise heißt das, Unternehmen müssen erkennen, dass ältere Mitarbeiter nicht automatisch leistungsschwächer sind als Jüngere. Dies trifft vor allem im Verwaltungsbereich zu, wo weniger körperlicher Einsatz gefragt ist, die Arbeit jedoch vom Erfahrungsschatz der Älteren profitieren kann. Auch im Hinblick auf das Rentenalter: Heutzutage kann es sich keiner mehr leisten, Mitarbeiter aufgrund des Alters frühzeitig „auszusortieren“. Es gilt vielmehr, Mitarbeiter nicht nur in jungen Jahren, sondern lebenslang zu qualifizieren und insbesondere auch älteren attraktive Karrierechancen zu bieten.
In Bezug auf die Nachwuchskräfte bedeutet dies, offen zu sein gegenüber neuen Lebensmodellen und sich stärker auf deren Vorstellungen einzulassen, um die jungen Mitarbeiter langfristig zu binden. Hierzu gehört das Angebot von flexiblen Arbeitsbedingungen ebenso wie beispielsweise die Einführung von Future Office Konzepten.

Was bedeutet Generationen Management für Führungskräfte?

Professor Klaffke: Ohne Zweifel muss auch bei der Mitarbeiterführung umgedacht werden. Aus meiner Sicht ist eine transformationale Führung hier der richtige Ansatzpunkt, da sie auch die Emotionen der Mitarbeiter anspricht. Konkret heißt das, die Führungskräfte sollten ein Vorbild für Wertschätzung aller Generationen geben, Mitarbeiter inspirieren und auch fördern. Nur wenn man individuell auf jedes Mitglied der Belegschaft eingeht, kann man Mitarbeiter auch langfristig für das Unternehmen begeistern. Dies ist übrigens auch der zentrale Hebel für die Förderung von Arbeitsfähigkeit. Studien haben ergeben, dass das Verhalten von Vorgesetzten den stärksten Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit von älteren Mitarbeitern hat.

Was sollten Unternehmen konkret tun?

Professor Klaffke: Da bislang kaum Maßnahmen zur Förderung der intergenerativen Zusammenarbeit von Belegschaften ergriffen werden, bietet der frühzeitige Einstieg in das Generationen Management die Chance, substanzielle Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Wichtig ist es zunächst, die Anforderungen der unterschiedlichen Mitarbeiter-Generationen zu erheben und Konfliktpotenziale zu identifizieren. Hierfür bieten sich vor allem Generationen Sounding Boards an, in denen ein generationsspezifisches Set von Mitarbeitern aller Hierarchie-Ebenen und Fachbereiche zu ihren Erwartungen an eine motivierende Arbeitssituation sowie zu Konflikten mit anderen Generationen befragt werden. Im Abgleich mit der jeweiligen HR Strategie empfiehlt es sich dann, konkrete Maßnahmen für das Generationen Management abzuleiten und diese in einer Generationen Management Roadmap zu verdichten.

Typische Handlungsfelder der Roadmap sind aus meinen Projekterfahrungen:
- Organisationale und arbeitspolitische Rahmenbedingungen gestalten
- Lebenslange Leistungsfähigkeit fördern
- Intergenerative Wertschätzung und Zusammenarbeit stärken

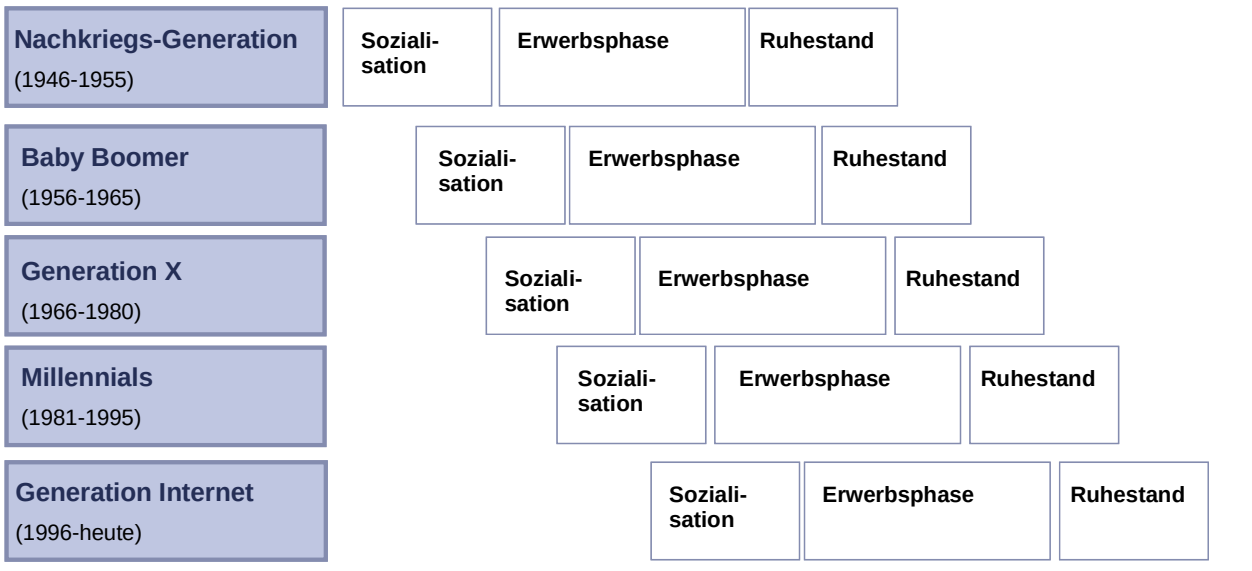
Wesentlich für den Erfolg von Generationen Management ist die Akzeptanz seitens der Führungskräfte. Es empfiehlt sich deren Verständnis für Stärken und Anforderungen der einzelnen Generationen gezielt zu fördern. Dafür bietet sich die Auflage von prägnanten Management Workshops als verpflichtendes Qualifizierungsangebot an. Zudem ist es prüfenswert, die Bildung von altersgemischten Teams, selbstverständlich in Abhängigkeit von der jeweiligen Aufgabe, zum Gegenstand von Zielvereinbarungen zu machen, so dass sich die Stärken der einzelnen Generationen im Arbeitsprozess kennenlernen lassen.

Quelle: www.generationen-management.info

C Generationen im Überblick

Nach dem historisch-gesellschaftlichen Generationenbegriff in der Tradition Karl Mannheims wird unter einer Generation eine Alterskohorte verstanden, die Geburtsperiode und prägende gesellschaftliche und historische Ereignisse in den entscheidenden Stadien der persönlichen Entwicklung teilt. Die Sozialisationshypothese nimmt an, dass die grundlegenden Wertvorstellungen eines Menschen weitgehend in der Jugend und im frühen Erwachsenenalter entstehen und die in dieser Phase vorherrschenden Bedingungen reflektieren.

In der deutschsprachigen Generationen Forschung hat sich noch keine allgemeingültige Generationen-Gliederung etabliert. HICM Hamburg Institute of Change Management verwendet in Forschung und Beratung ein Schema mit fünf Generationen.



Quelle: Einschätzung HICM

Bei der Bildung von Generationen wird bewusst typisiert, um Komplexität zu reduzieren und Orientierungshilfe zu geben. Generationszugehörigkeit bietet einen wichtigen Ansatz zur Erklärung von unterschiedlichem Denken und Handeln von Individuen, muss jedoch durch

weitere, mindestens so wichtige Aspekte ergänzt werden, wie z.B. geographische Herkunft, sozioökonomischer Hintergrund oder Familienstruktur.

D Personalmanagement von Millennials

Der Begriff Millennials, oder synonym Generation Y, bezeichnet junge Menschen, die zwischen etwa 1981 und 1995 geboren worden sind. Sie sind damit die Nachfolgegeneration der Baby-Boomer (Jahrgänge 1955-1965) und der Generation X (Jahrgänge 1966-1980). Millennials befinden sich am Anfang des Erwerbslebens und weitgehend vor der sog. «Rush-Hour» des Lebens, in der eine Vielzahl an Festlegungen im privaten und beruflichen Bereich zu treffen sind. Nach der Sozialisationshypothese entstehen die grundlegenden Wertvorstellungen eines Menschen weitgehend in den Kinder- und Jugendjahren (Inglehart 1977). Um das Verhalten von Millennials zu verstehen, ist es daher hilfreich, wichtige Veränderungen in den Lebensbedingungen während ihrer formativen Phase (ca. 1990-2005) schlaglichtartig zu beleuchten und dann Schlüsse für mögliche Präferenzen von Millennials im Arbeitsleben zu ziehen.

Digitale Generation
Die wohl wesentlichste Veränderung war die Entwicklung des Internets und der digitalen Medien. Auch bei der Arbeitsplatzsuche spielt das Internet eine wichtige Rolle. Die Beschaffung von Informationen über die Unternehmens -Website gehört mittlerweile zum Standard. Zudem nutzen Bewerber in zunehmendem Maße auch Social Media, wie u.a. Facebook, um sich über einen potenziellen Arbeitgeber auszutauschen und ein Urteil zu bilden. Viele junge Arbeitnehmer erwarten darüber hinaus, am Arbeitsplatz auf neueste Technologien zurückgreifen zu können (Johnson Controls 2010). Dies ist nicht verwunderlich, bedenkt man, dass Millennials mit Internet und Mobiltelefonie aufgewachsen und den permanenten Informationszugang gewöhnt sind.

Virtuelle Vernetzung und Suche nach Ankern
Mit dem Aufkommen der Social Networks im Internet hat auch die soziale Vernetzung eine ergänzende Dimension erhalten. Soziale Netzwerke erfüllen eine Vielzahl von Funktionen und dienen u.a. dem Austausch von Erfahrungen, Wissen und Meinungen sowie der gegenseitigen Unterstützung. Daher verwundert es nicht, dass Millennials ihrem sozialen Netzwerk allgemein eine wichtige Rolle für die Arbeitsleistung zuweisen (Parment 2009).
Trotz und vielleicht gerade aufgrund der Anonymität vieler Kontakte in virtuellen Netzwerken suchen Millennials nach Ankern und Orientierung im realen Leben. Freundschaft, eine vertrauensvolle Partnerschaft sowie ein kollegiales Arbeitsumfeld gehören zu den zentralen Wertorientierungen der jungen Menschen (Gensicke 2010; Kienbaum 2010).

Premium-Kunden-Verständnis
Durch die Verbreitung des Internets erhöhte sich ferner auch die Souveränität der Konsumenten, da über das Netz Informationen über Anbieter, Produkte und Leistungen im Prinzip kostenlos erhältlich sind. Zudem förderten Bewertungsportale die Marktmacht der Verbraucher, indem sie Kunden erlauben, ihre Erfahrungen online auszutauschen. Nicht zuletzt durch den Markteintritt von internationalen Niedrigpreis-Anbietern, wie beispielsweise Hennes&Mauritz oder Ryanair, profitierten die Kunden von deutlich mehr Wahlmöglichkeiten. Um Kundenbindung über emotionale Aspekte zu schaffen, investierten Unternehmen massiv in den Aufbau von erlebnisorientierten Marken sowie in ihre Corporate Identity. Die Millennial-Generation ist in dieser »bunten« von omnipräsenten Marken geprägten Welt aufgewachsen. Sie wurde schon früh als »Premium-Kunde« umworben mit vermeintlichem Anspruch auf

besondere und individualisierte Leistungen, der vermutlich nun auch auf das Arbeitsleben übertragen wird.

Wunsch nach Selbstverwirklichung
Das Angebot von Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten ist für junge deutsche Berufseinsteiger das wichtigste Entscheidungskriterium bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers (Kienbaum 2010). Weitere wichtige Anforderungen an den Wunscharbeitgeber sind ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit und, allerdings weniger bedeutsam, die Vergütung, solange sie angemessen und leistungsorientiert ist. Insbesondere das Thema Work-Life-Blend, also die individuelle Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf, hat in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen (Johnson Controls 2010).

Leistung und Genuss
Leistung und Genuss sind Millennials in etwa gleich wichtig (Gensicke 2010). Nicht zuletzt kommt hierin der Wunsch zum Ausdruck, Zeit sinnvoll entsprechend der eigenen Vorstellungen eigenverantwortlich einzusetzen, Karriere nicht um jeden Preis zu betreiben und Lebensfreude auch während bzw. durch die Arbeit zu empfinden. Auffallend ist zudem, dass die Erwartung unmittelbarer Anerkennung von Leistung gegenüber der langfristigen Honorierung an Bedeutung gewinnt. Permanente Kommunikation, kleine und rasche Belohnungen (analog Bonusmeilen als Status-Kunde) und fortschreitende Erfolge (wie «Level» in einem Spiel) prägen oftmals das Denken (Thoma 2011).

Ein vergleichsweise hoher Lebensstandard und damit möglicherweise verknüpfte Erwartungen an den Spaß-Faktor auf allen Lebensebenen können im Arbeitsalltag zu Frustrationen führen. Zu beobachten ist eine Steigerung der psychischen Erkrankungen bei Millennials (DAK 2010). Ursächlich hierfür könnten die mit der Arbeitsaufnahme verbundenen spezifischen Anpassungsherausforderungen sein, deren Bewältigung möglicherweise mit einer zunächst höheren Anfälligkeit für Krankheiten verbunden ist. Hierzu gehören Termin- und Erwartungsdruck, ungewohnte körperliche Anstrengungen oder auch konzentriertes Arbeiten über einen längeren Zeitraum und auch ein neues soziales Umfeld mit entsprechenden Werten und Regeln.

Handlungsfelder für das Personalmanagement

Studien zufolge soll sich zwar die Mehrheit der Entscheidungsträger in Unternehmen den veränderten Ansprüchen der Millennials bewusst sein. Eine aktive Berücksichtigung der Bedürfnisse und Potenziale der jungen Generation ist bei der Gestaltung von betrieblichen Strukturen und Abläufen aber bislang noch nicht durchgängig erfolgt (Forrester 2006). Lösungsansätze beschränken sich zudem oftmals auf Ratschläge hinsichtlich des Webauftritts von Unternehmen oder der technologischen Ausstattung von Arbeitsplätzen mit »Millennial-freundlichen« Interaktions- und Kollaborationsinstrumenten wie Online Portale, Laptop, Blogs oder Webcasts. Auf Technologie fokussierte Handlungsempfehlungen sind zwar wertvoll, greifen jedoch zu kurz, da sie eher instrumentell ausgerichtet sind und lediglich auf veränderte Kommunikationsmuster abheben.

Um die Potenziale der Millennials für das Unternehmen umfänglich nutzbar zu machen, empfiehlt es sich vielmehr, zunächst die Personalinstrumente im Hinblick auf ihre Passung mit den Anforderungen der jungen Arbeitnehmer-Generation zu untersuchen. Auf dieser Basis sollte dann ein breit gefächerter Ansatz entwickelt werden, der entsprechend der Wertschöpfungskette im Personalmanagement sowohl die Gewinnung (Recruit), die Entwicklung (Cultivate) als auch die Bindung (Retain) von Millennials umfasst (Abbildung 1).

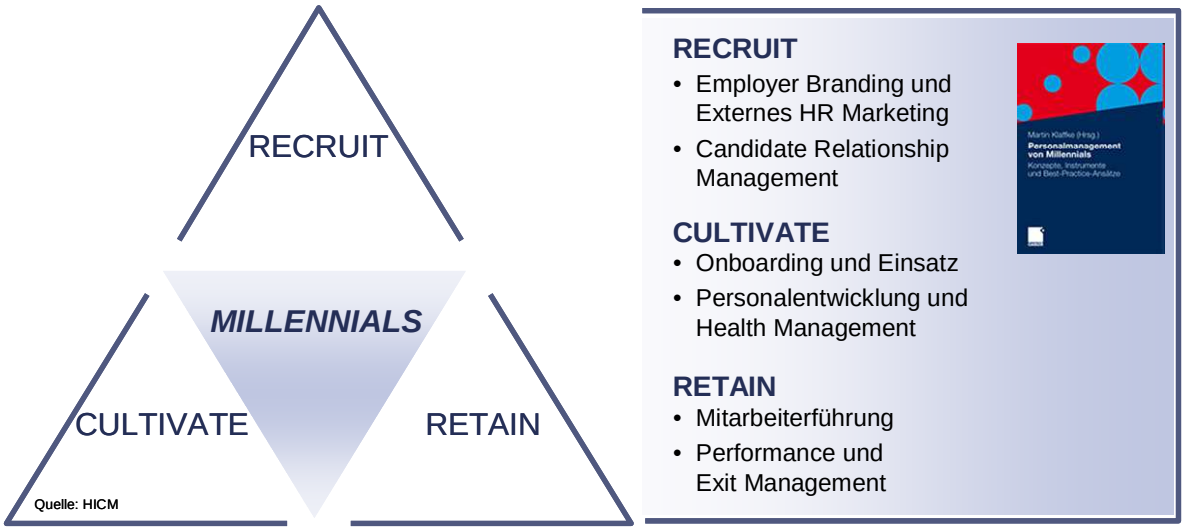


Abbildung 1: Handlungsfelder im Personalmanagement von Millennials

Recruit

Um Aufmerksamkeit und Interesse bei Millennials zu wecken, ist der Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke von höchster Bedeutung. Hierbei geht es allerdings nicht allein darum, offene Positionen über Jobportale oder über eine attraktiv gestaltete Unternehmen-Webseite anzubieten. Gefordert ist vielmehr eine fokussierte Personalmarketing-Strategie, die an die Bewertung der zukünftigen personalwirtschaftlichen Engpass-Risiken anknüpft.

Zu den glaubwürdigsten und damit sicherlich auch wirkungsvollsten Trägern der Unternehmenskommunikation zählen sowohl die in einem Unternehmen aktuell arbeitenden als auch die ehemaligen Mitarbeiter. Indem sie in ihrem Umfeld und in ihren digitalen sozialen Netzwerken positiv über den Arbeitgeber reden, tragen sie zur Steigerung des Bekanntheitsgrads der Arbeitgebermarke bei und fördern die Attraktivität des Unternehmens für Bewerber. Deutlich wird hierbei allerdings, dass der Aufbau einer überzeugenden Arbeitgebermarke immer mit den real existierenden betrieblichen Gegebenheiten im Einklang stehen muss. Sollten Millennials feststellen, dass alles nur schöner Marketing-Schein gewesen ist, um sie als Mitarbeiter zu gewinnen, dürften sie sich schon bald einen neuen Arbeitgeber suchen oder die Position erst gar nicht antreten.

Die Erhöhung der Geschwindigkeit der Rekrutierungsabläufe sowie eine stärkere Personalisierung des Bewerbermanagements sind erfolgskritische Maßnahmen, um die Gewinnung von Millennials zu fördern. Schnelle Rekrutierungsprozesse drücken Wertschätzung für die Bewerbung aus, entsprechen dem Wunsch von Millennials nach Feedback und helfen zu verhindern, dass ein interessanter Kandidat in der Zwischenzeit bei einem anderen Arbeitgeber einen Vertrag unterschreibt. Wichtig erscheint zudem, für das Bewerber Relationship Management kompetente Ansprechpartner zu definieren, die den Bewerber über alle Etappen des Bewerbungsprozesses aufmerksam begleiten und für ergänzende Informationen jederzeit zur Verfügung stehen.

Cultivate

Die Personalentwicklung wird im Hinblick auf die Millennial-Generation, aber auch im Zuge des Demografiewandels, als Schlüsselfaktor an Bedeutung gewinnen und daher ihr Instrumentarium weiter ausdifferenzieren müssen. Da Millennials insbesondere Wert auf

Entwicklungsmöglichkeiten legen, sind neue Konzepte auch bei der Laufbahn- und Karrieregestaltung erforderlich, wie Expertenmodelle, die gleichberechtigt neben traditionelle Führungslaufbahnen treten. Um das Risiko zu verringern, dass sich Millennial-Mitarbeiter nach neuen Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten am Arbeitsmarkt umsehen, ist es unerlässlich, Transparenz über die im Unternehmen bestehenden Entwicklungsoptionen zu schaffen. Hierzu gehören die klare Kommunikation der generellen Laufbahn- und Karrieremodelle ebenso wie die Thematisierung des individuellen Entwicklungspfads in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen.

Angesichts der Zunahme psychischer Beschwerden in der Millennial-Generation kommt dem Gesundheitsmanagement eine wichtige Bedeutung zu. Insbesondere Angebote zur Stressprävention und -bewältigung sind hilfreich, um die jungen Mitarbeitenden gezielt zu unterstützen. Zudem ist es eine wichtige Aufgabe von Vorgesetzten, die in der Regel Vertreter der Baby Boomer oder X- Generation sind, Millennial-Mitarbeiter bei der betrieblichen Sozialisation partnerschaftlich und mit Verständnis für ihre generationsspezifischen Wünsche zu begleiten.

Retain

Bei der Führung von Millennials kommt regelmäßigem Feedback eine prominente Rolle zu. Die Vertreter dieser Generation sind es gewöhnt, nicht zuletzt durch die Vielzahl ihrer Beziehungen in digitalen Netzwerken vielfältige Rückmeldungen zu erhalten und zu geben (z.B. «Like it Button» in Social Media) und erwarten dies auch im Arbeitsleben. Insgesamt werden Vorgesetzte zukünftig deutlich mehr Zeit in die Führungsarbeit investieren müssen als heute. Sie werden insbesondere als Coach bzw. Mentor gefordert sein, ihre Mitarbeiter als Vorbild zu beraten und sie bei ihrer individuellen Entwicklung mit regelmäßigen formellen und informellen (!) Rückmeldungen zu unterstützen (Klaffke 2011).

Trotz gezielter Bindungsmaßnahmen dürfte der Anteil an Arbeitnehmern zunehmen, die ihren Arbeitgeber wechseln, um Erfahrungen in einem anderen Kontext oder auch einem anderem Berufsfeld zu sammeln. War es früher bereits eine Frage ehrbaren Managements, den Ausstieg mit Respekt und Großzügigkeit zu gestalten, ist es heute eine faktische Notwendigkeit, tragfähige Beziehungen zu ehemaligen Mitarbeitern zu etablieren. Unternehmen laufen Gefahr, eine mühsam aufgebaute Reputation zu verlieren, sollten (nicht nur!) ausscheidende Millennials ihre Unzufriedenheit mit dem Exit-Prozess auf digitalen Plattformen dokumentieren (z.B. in Arbeitgeber-Bewertungsportalen wie kununu.com oder karriereweg.de).

Ausblick

Kategorisierungen von Menschen, wie z.B. nach Generationszugehörigkeit, reduzieren Komplexität. Sie bieten Orientierungshilfe, stellen aber keine präzisen Instrumente dar, um individuelles Verhalten zu verstehen. Generationszugehörigkeit ist zwar nachweislich ein wichtiger Ansatz, kann jedoch nie das alleinige Erklärungsmuster für unterschiedliches Denken und Auftreten von Individuen sein. Studien zum Verhalten von Millennials im Arbeitsleben blenden darüber hinaus die arbeitslosen Mitglieder dieser Alterskohorte systematisch aus. Bei der Gruppe der 25 bis 29 Jährigen betrug im Jahr 2008 der Anteil derer, die weder in Arbeit noch in Ausbildung waren 17%. Mehr als die Hälfte von ihnen hat die aktive Suche nach einem Arbeitsplatz bereits eingestellt (Eichhorst & Thode 2011). Nicht zuletzt aufgrund ihrer Arbeitsmarktferne ist für diesen Teil der Millennial-Generation eine Tendenz zur Marginalisierung festzuhalten.

Einige der im Zusammenhang mit Millennials aufgezeigten Herausforderungen und Handlungsansätze sind nicht vollkommen neu. Aspekte wie eine stärker individualisierte Gestaltung der Führungsarbeit oder die Eröffnung von Spielräumen für eigenverantwortliches Handeln gewinnen jedoch durch die junge Arbeitnehmer-Generation an zusätzlicher

Bedeutung. Angesichts des demografischen Wandels und der damit zu erwartenden Zunahme des »War for Talent« sind Unternehmen gut beraten, sich stärker mit den Bedürfnissen der Millennials auseinander zusetzen und sich als attraktiver Arbeitgeber zu profilieren. Dies bedeutet nicht zwangsläufig den radikalen Einstieg in das digitale Zeitalter. Vielmehr gilt es einen Spagat zwischen den Anforderungen aller Mitarbeiter-Generationengruppen im Unternehmen zu schaffen und insbesondere auch Leistungs- und Potenzialträger aus den Reihen der Baby Boomer nicht vor den Kopf zu stoßen.

Ein in der Praxis erprobter erster Schritt ist die Durchführung von Generationen Workshops, die Informationen zu Vorstellungen sowie Lebens- und Arbeitsauffassungen der jeweiligen Mitarbeiter-Generationen vermitteln und somit das inter-generationale Verständnis fördern. Hiermit wird nicht zuletzt die Voraussetzung für eine partnerschaftlich geführte Wertediskussion geschaffen, die Respekt und gegenseitige Wertschätzung in den Vordergrund stellen sollte und damit Engagement, Initiative und Kooperation aller Mitarbeiter im Unternehmen stärkt.

Der Beitrag basiert auf Klaffke, M. & Parment, A. (2011), Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials, in: Klaffke, M. (Hrsg.), Personalmanagement von Millennials – Konzepte, Instrumente und Best-Practice Ansätze, Wiesbaden 2011: Gabler, S. 3-21.

Literatur

DAK (2010): Gesundheitsreport 2011: Psychische Krankheiten steigen bei Jüngeren überdurchschnittlich stark an, Rev. 12.07.2010, URL:<http://www.presse.dak.de/ps.nsf/sbl/C997E45F39CDC49AC1257759004A40EA?Open>.

Eichhorst, W. & Thode, E. (2011): Erwerbstätigkeit im Lebenszyklus. Benchmarking Deutschland: Steigende Beschäftigung bei Jugendlichen und Älteren, IZA Research Report No. 34, Rev. März 2011, URL:<http://www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/iza_report _34.pdf>.

Forrester (2006): Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation, Cambridge 2006.

Gensicke, T. (2010): Wertorientierungen, Befinden und Problembewältigung, in: Shell Deutschland Holding (Hrsg.), Jugend 2010. Eine pragmatische Generation behauptet sich, Frankfurt 2010, S. 187-242.

GALLUP (2009): Präsentation Pressegespräch Marko Nink – Engagement Index Deutschland 2008, Berlin 14.01.2009.

Inglehart, R. (1977): The Silent Revolution, Princeton, New Jersey 1977.

Johnson Controls (2010): Generation Y and the Workplace Annual Report 2010, London 2010.

Kienbaum (2010): Absolventenstudie 2009/2010, Gummersbach 2010.

Klaffke, M. (2011), Coaching von Führungskräften in Change Management Prozessen, in: Zeitschrift für Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Vol. 18, Nr. 1/2011, S. 5-16.

Klaffke, M. & Parment, A. (2011): Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials, in: Klaffke, M. (Hrsg.), Personalmanagement von Millennials – Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze, Wiebaden 2011, S. 3-22.

Mannheim, K. (1928): Das Problem der Generationen, in: Kölner Vierteljahrshefte für Soziologie 7 (1928), S. 157-185, 309-330.

Parment, A. (2009): Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft, Wiesbaden 2009.

Schuman, H. & Scott, J. (1989): Generations and collective memories, American Sociological Review, Vol. 54, S. 359-381.

Sheahan, P. (2009): Generation Y: Thriving and Surviving with Generation Y at Work, Victoria 2009.

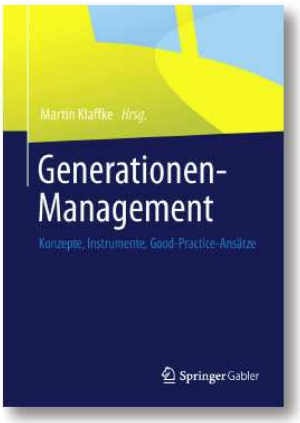
Shell Deutschland Holding (2010): Jugend 2010. Eine pragmatische Generation behauptet sich, Frankfurt 2010.

Thoma, C. (2011): Erfolgreiches Retention Management von Millennials, in: Klaffke, M. (Hrsg.), Personalmanagement von Millennials – Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze, Wiebaden 2011, S. 163-180

D Literatur-Empfehlung

Springer

springer.de



2014, XIII, 257 S.

Springer Gabler

Druckausgabe

Softcover
Ladenpreis
► ***44,99 € (D) | 46,25 € (A) | CHF 56.00**

eBook

Erhältlich bei Ihrer Bibliothek
oder
► **springer.com/shop**

M. Klaffke (Ed.)

Generationen-Management

Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze

- Ein Handbuch für Praktiker
- Mit Beiträgen von Wissenschaftlern und Experten aus dem Personalbereich namhafter Unternehmen
- Hintergründe und Handlungsansätze im Generationenmanagement werden umfassend beleuchtet

Der demografische Wandel führt nicht nur zu einer Veränderung der Altersstruktur, sondern auch zu neuen Ansprüchen und Vorstellungen der Beschäftigten im Arbeitsleben. Dessen ungeachtet setzen Arbeitgeber ihre Prioritäten beim Demografie-Management noch überwiegend in den Bereichen Gesundheitsförderung und Nachwuchsgewinnung. Dies reicht jedoch nicht aus, um eine wettbewerbsfähige Belegschaft nachhaltig aufzubauen. Denn für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen kommt es neben der Arbeitsfähigkeit vor allem auf das Engagement der Mitarbeiter jeden Alters an. Generationen-Management steigert die Arbeitgeberattraktivität und nutzt das Potenzial altersgemischter Belegschaften zum Vorteil von Beschäftigten und Unternehmen. Hierbei sind drei Handlungsfelder wesentlich: die organisationalen und arbeitspolitischen Rahmenbedingungen gestalten, die lebenslange Leistungsfähigkeit fördern und die intergenerative Wertschätzung und Zusammenarbeit stärken. Mit umfangreichen Praxis-Tipps zeigen Experten auf, wie Arbeitgeber die Fähigkeit zum Management einer Mehr-Generationen-Belegschaft gezielt entwickeln und sich einen handfesten Wettbewerbsvorteil erarbeiten können.

Erhältlich bei Ihrem Buchhändler oder – Springer Customer Service Center GmbH, Haberstrasse 7, 69126 Heidelberg, Germany ► Call: + 49 (0) 6221-345-4301 ► Fax: +49 (0)6221-345-4229 ► Email: orders-hd-individuals@springer.com ► Web: springer.com

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7% MwSt; € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10% MwSt. Die mit * gekennzeichneten Preise für Bücher und die mit ** gekennzeichneten Preise für elektronische Produkte sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Programm- und Preisänderungen (auch bei Irrtümern) vorbehalten. Es gelten unsere Allgemeinen Liefer- und Zahlungsbedingungen. Springer-Verlag GmbH, Handelsregistersitz: Berlin-Charlottenburg, HR B 91022. Geschäftsführung: Haank, Mos, Hendriks

www.generationen-management.info