

VON BABYBOOMERN BIS ZUR GENERATION Z

GENERATIONENSPEZIFISCHE PERSONAL- ENTWICKLUNG ALS BINDUNGSFAKTOR

In der heutigen Arbeitswelt befinden sich Unternehmen im Wettbewerb um talentierte und motivierte Mitarbeitende. Dabei spielt die Personalentwicklung eine wichtige Rolle, um die Bindung zum Unternehmen zu stärken. Weil sich die Bedürfnisse und Motivationen von Mitarbeitenden je nach Generation unterscheiden, ist es für Unternehmen besonders wichtig, generationenspezifische Personalentwicklungsmaßnahmen anzubieten.

Zunächst ist es wichtig zu verstehen, was unter generationenspezifischer Personalentwicklung verstanden wird. Dieser Begriff beschreibt die Anpassung der Personalentwicklung an die Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen im Unternehmen. Hier muss zwischen den Generationen der Babyboomer, Generation X, Generation Y und Generation Z unterschieden werden. Jede dieser Generationen hat unterschiedliche Wertvorstellungen, Arbeitshaltungen und Erwartungen an das Unternehmen. Eine generationenspezifische Personalentwicklung kann dazu beitragen, dass Mitarbeitende jeder Generation eine stärkere Bindung zum Unternehmen aufbauen. Gleichzeitig steigen Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Um eine auf die Bedürfnisse der Generationen ausgerichtete Förderung aufzubauen, müssen die vier Generationen im Unternehmen zunächst einmal tiefer in ihrer Unterschiedlichkeit verstanden werden. Wichtig ist dabei direkt zu Beginn die Feststellung, dass die Abgrenzung der Generationen gegeneinander keine harte Trennlinie darstellt. Die Übergänge sind ebenso fließend wie die Altersgrenzen, die in der Forschung benutzt werden.

Babyboomer

Die Babyboomer (geboren 1946-1964 und damit heute zwischen 59 und 77 Jahren alt) wuchsen in einer Zeit des wirtschaftlichen Wohlstands und der politischen Stabilität auf. Sie haben eine starke Arbeitsmoral und sind oft treue Mitarbeitende. „Leben ist Arbeit und Arbeit ist Leben“ charakterisiert ihre Grundhaltung in der Arbeitswelt. Sie schätzen Hierarchien, arbeiten gerne in Teams und wollen in Führungspositionen aufsteigen. Durch ihre jahrelange Berufserfahrung haben sie viel Fachwissen und ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein. Das Gefühl, gebraucht zu werden, und Wertschätzung für ihre Arbeit spielen eine große Rolle. Andererseits blicken die noch in Arbeit befindlichen Mitglieder dieser Generation perspektivisch auf den nicht mehr weit entfernten Ruhestand.

Generation X

Die Generation X (geboren 1965-1980 und damit heute zwischen 43 und 58 Jahren alt) wuchs in relativem Wohlstand, aber auch in einer Zeit großer Veränderungen auf. Die Arbeitsmotivation ist oft hoch, aber Arbeit ist nun zum Mittel zum Zweck geworden: „Arbeit ist die Grundlage für Leben“ mit dem Ziel, eine möglichst gute Basis für die Verwirklichung eigener Vorstellungen zu schaffen. Die Generation X ist oft gut ausgebildet und sehr selbstständig. Sie schätzt Flexibilität und das Verfolgen eigener Ideen. Teamarbeit steht nicht mehr im Vordergrund. Die Work-Life-Balance und die damit erreichbare Lebensqualität spielen eine große Rolle, ganz anders als in der vorherigen Generation. Trotzdem spielt der berufliche Aufstieg nach wie vor eine wichtige Rolle, aber nicht mehr als alleiniges Ziel.

Generation Y

Die Mitglieder der Generation Y, die „Millennials“ (geboren 1981-1996 und damit heute zwischen 27 und 42 Jahren alt), wuchsen in Zeiten mit steigender Unsicherheit auf. Anders als in der Generation X war Wachstum und Wohlstand kein sicheres Versprechen mehr. Auf der anderen Seite war der Erziehungsstil oft durch ein sehr hohes Maß an Fürsorge und Orientierung an den Wünschen der Kinder geprägt. Diese Generation ist oft sehr technikaffin und verfügt über eine hohe Online-Kompetenz (die ersten „Digital Natives“). Millennials möchten sich in ihrer Arbeit wohlfühlen und legen großen Wert auf ein angenehmes Arbeitsumfeld. Eine große Rolle spielt dabei die Suche nach dem Sinn, der sich auch im Namen der Generation Y, „Why“, widerspiegelt. Sie schätzen Flexibilität und die Möglichkeit, von überall aus arbeiten zu können. Die Führungsposition ist kein vorrangiges Ziel mehr, es werden flache Hierarchien bevorzugt. Der Arbeitsstil ist eher projektartig, mit höchstens mittelfristigen Zielen. Arbeit und Leben fließen dabei ineinander, und es wird eine befriedigende Verbindung beider Lebenswelten gesucht, um die hohen Ansprüche an Selbstverwirklichung und Wohlfühlen umsetzen zu können.

Generation Z

Die Generation Z (geboren 1997-2012 und damit heute zwischen 11 und 26 Jahren alt) wächst in einer Welt voller Veränderungen und großer Herausforderungen wirtschaftlicher, politischer und ökologischer Natur auf. Sie legt großen Wert auf Nachhaltigkeit und sozialen Zusammenhalt. Das Leben in der digitalen Welt wird als Selbstverständlichkeit betrachtet, ebenso wie immer „online“ zu sein. Das führt in vielen Fällen zu einer Überfrachtung mit Information und einem daraus resultierenden Entscheidungsdilemma: Es sind nun so viele Informationen verfügbar, dass jede Entscheidung als potenziell falsch wahrgenommen wird. Häufig werden deswegen Entscheidungen ganz vermieden oder unverbindlich gehalten. Die Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben wird wieder wichtiger, und Arbeit ist nicht mehr der vorrangige Bereich der Selbstverwirklichung. Deswegen ist die Bindung an den aktuellen Arbeitgeber oft nur schwach ausgeprägt. Diese Generation ist sehr kommunikativ, möchte in ihrer Arbeit kollegiale Beziehungen

aufbauen und vor allem Spaß an der Arbeit haben. Hierarchien und eine eigene Führungsposition werden skeptisch betrachtet. Die Forderung nach Flexibilität und Unabhängigkeit (u. a. Homeoffice) ist stark.

Verschiedene Generationen unterscheiden sich genauso stark voneinander wie Menschen innerhalb einer Generation.

Nach der Betrachtung der Eigenheiten der vier Generationen ist ein warnender Hinweis auf die Vereinfachung statistischer und generalisierender Analysen wichtig. Auch wenn sich die Generationen im Mittel erheblich unterscheiden, ist die Unterschiedlichkeit *innerhalb* einer Generation ebenso wichtig. Ein Unternehmen würde also einen großen Fehler machen, jedes Mitglied einer spezifischen Generation ohne Betrachtung seiner Individualität zu behandeln.



© fizkes/Shutterstock



Handlungsempfehlungen für eine generationenspezifische Personalentwicklung

- 1. Analyse:** Am Anfang steht die Erfassung der personellen Ist-Situation im Unternehmen. Die einfache Frage ist: Wie viele Mitglieder der vier Generationen befinden sich eigentlich im Unternehmen, differenziert nach Standorten und Abteilungen?
- 2. Bedürfnisse erfassen:** Obwohl sich innerhalb einer Generation viele Gemeinsamkeiten zeigen, ist die Individualität so groß und wichtig, dass die Erfassung der Bedürfnisse und Wünsche in der Personalarbeit auf einer individuellen Basis erfolgen muss. Eine pragmatische Vorgehensweise ist, von den statistisch gut erfassten typischen Ausprägungen einer Generation zu starten und Abweichungen individueller Natur danach in der Einzelfallbetrachtung zu erfassen. Das kann zum Beispiel durch Personalgespräche, unterstützt durch Testverfahren, geschehen.
- 3. Differenzierte Personalentwicklungsprogramme schaffen:** Die Ansprüche an Arbeit unterscheiden sich zwischen den Generationen auf einem generalisierten Level stark. Es ist also notwendig, für alle wichtigen Bedürfnisse der vier Generationen ent-

sprechende Angebote zu schaffen und damit einerseits die Bindung zum Unternehmen zu stärken, aber auch die Leistungskraft zu steigern. Diese Angebote können zum einen auf Basis der statistischen Analysen der Generationen gestaltet werden, müssen aber auch die (vorher erfassten) individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigen.

- 4. Bausteine der differenzierten Personalentwicklung individuell anbieten:** Weil sich auch die Mitglieder *einer* Generation substanziiell voneinander unterscheiden, wäre es ineffektiv und sogar schädlich, allen Mitgliedern nur die „typischen“ Angebote zu machen. Besser ist, im Sinne eines Baukastenprinzips Optionen anzubieten, mit denen auch die individuellen Bedürfnisse abgedeckt werden können.
- 5. Erfolg regelmäßig prüfen:** Eine regelmäßige Evaluation der individuellen Zufriedenheit als Frühindikator und der ungewollten Fluktuation als Spätindikator begleitet die Personalentwicklung als Erfolgskontrolle. Nur so können die erheblichen Ressourcen, die in diese Arbeit fließen, effektiv und effizient eingesetzt werden.

Baby Boomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
<p>Gemeinsame Planung der Zeit bis zum Ruhestand mit folgenden Kernfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was soll bis zum Ruhestand (noch) erreicht werden? • Wie kann Wertschätzung praktisch gelebt werden, zum Beispiel durch Weitergabe des Know-Hows an jüngere Mitarbeitende oder durch einen besonderen Status als „Senior Expert“/ „Mentor“? • Was sind die Möglichkeiten, um mit gesundheitlichen Einschränkungen umzugehen, zum Beispiel Teilzeit oder Home Office? 	<ul style="list-style-type: none"> • Explizite Entwicklungsplanung der weiteren Karriere in einer Vorgesetzten- oder Expertenrolle. • Schaffen von Möglichkeiten zum Wechsel in andere, passendere Positionen mit enger Begleitung durch weitere Ausbildung und Mentoring. • Erhöhung der Lebensqualität entsprechend den individuellen Wünschen und betrieblichen Möglichkeiten, zum Beispiel durch eine flexible Arbeitszeitgestaltung oder Sabbaticals. • Regelmäßiges Feedback durch Vorgesetzte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Entwicklungsplanung im Unternehmen unter Einbezug der persönlichen Wünsche und Ziele. • Möglichkeiten schaffen, Dinge sanktionsfrei und praxisorientiert auszuprobieren. • Zugang zu Technologie ermöglichen, auch in der Weiterqualifikation (digitale Lernräume, Apps). • Mentorenprogramm mit Mitgliedern der Baby Boomer Generation einrichten. • Vernetzung durch Peer-Groups fördern. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktive Förderung von Aus- und Weiterbildungswünschen, zum Beispiel durch ein berufs begleitendes Studium oder eine Zweitausbildung. • Ebenso wie bei der Generation Y Zugang zu Technologie schaffen und Entwicklung individuell planen. • Mentorenprogramm mit Mitgliedern der Baby Boomer einrichten. • Vernetzung durch Peer-Groups fördern. • Schaffen einer inklusiven, gleichberechtigten und diversen Arbeitsumgebung mit aktiver Nutzung der besonderen Sensibilität dieser Generation.

Abbildung 1: Möglichkeiten für eine generationenspezifische Ausgestaltung der Personalentwicklung



Einige generationstypische Bausteine für eine begleitende und gestaltende Personalentwicklung sind in Abbildung auf Seite 22 dargestellt.

Als Anregung für die Praxisumsetzung soll am Ende dieses Beitrags ein fiktives, beispielhaftes Personalentwicklungsprogramm dienen, an dem die Bedeutung und Spannweite des Themas deutlich wird.

So wie am Beispiel der Müller GmbH aufbereitet, kann es auch in Ihrem Unternehmen gelingen, durch eine differenzierte Personalentwicklung die Arbeitskraft zu steigern und vor allem dafür zu sorgen, dass in Zeiten des Fach- und Führungskräfemangels keine weiteren Verluste durch ungewollte Austritte frustrierter Mitarbeitender passieren. —



Über den Autor

Prof. Dr. Arnd Schaff ist Hochschullehrer und Forscher an der FOM Hochschule für Ökonomie und Management. Seine Schwerpunkte liegen im Change-management, der Beschaffung und Fertigung, dem betrieblichen Gesundheitsmanagement, dem Projektmanagement sowie dem Marketing.

FALLBEISPIEL

Die Firma Müller GmbH ist ein erfolgreiches Unternehmen im Bereich Maschinenbau. Um die Mitarbeitendenzufriedenheit und -bindung zu stärken, hat das Unternehmen beschlossen, eine generationenspezifische Personalentwicklung einzuführen.

Zunächst wurden die Bedürfnisse und Präferenzen der einzelnen Generationen analysiert. Basierend auf diesen Erkenntnissen entwickelte die Müller GmbH ein Personalentwicklungsprogramm für jede Generation, unter Berücksichtigung individueller Abweichungen und Präferenzen.

Die Babyboomer waren besonders an praktischen Workshops interessiert, in denen sie ihre Fähigkeiten im Umgang mit neuen Technologien verbessern konnten. Hierfür wurde ein spezieller Workshop entwickelt, in dem sie lernten, wie man mit modernen Tools wie Company Social Media und Cloud Services effizient arbeiten kann.

Die Generation X war vor allem der Karriereentwicklung interessiert. Hierfür bietet Müller regelmäßige Karrierecoachings und Mentoring-Programme an. Dabei können sich die Mitarbeitenden auf ihre individuellen Ziele und Karrierewünsche konzentrieren und werden von erfahrenen Kollegen unterstützt.

Für die Generation Y wurde ein Programm entwickelt, das eine ausgewogene Balance zwischen Arbeit und Freizeit fördert. Hierzu gehören beispielsweise Freizeitaktivitäten wie Team-Building-Events und Sportangebote. Zusätzlich wurde die Möglichkeit geschaffen, durch Abteilungsrotation neue Bereiche im Unternehmen kennenzulernen, unter Anleitung erfahrener Mentoren.

Die Generation Z wurde besonders in den Fokus gestellt, weil sie als die Zukunft des Unternehmens gesehen wird. Ein intensives Leadership-Programm soll die Fähigkeiten im Bereich Kommunikation, Konfliktlösung und Teammanagement fördern, auch hier unterstützt durch Mentoren aus der Babyboomer-Generation.

Durch die generationenspezifische Personalentwicklung ist es der Müller GmbH gelungen, die Mitarbeitendenzufriedenheit und -bindung zu erhöhen. Die Mitarbeitenden fühlen sich gesehen, wertgeschätzt und haben das Gefühl, dass ihre Bedürfnisse ernst genommen werden. Als Folge davon haben sich die Mitarbeitenden motivierter und engagierter gezeigt und es konnte eine höhere Loyalität und Bindung an das Unternehmen erreicht werden.