

**Evangelische Hochschule Nürnberg
Masterstudiengang Sozialmanagement**

**Master-Thesis
zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Social Management (M.S.M.)**

**Diversity Management – Wie kann die
Zusammenarbeit von Generationen gelingen?**

**Konzeptionelle Überlegungen für ein Diversity Management, um die
erfolgreiche Zusammenarbeit der Generationen der Babyboomer, X,
Y und Z in Unternehmen zu fördern.**

Johannes Emanuel Dötterl Bachelor of Arts (B.A.)

Erstgutachter: Herr Prof. Dr. Hans-Joachim Puch

Zweitgutachter: Herr Prof. Dr. Klaus-Ulrich Schellberg

Abgabetermin: 10.02.2022

Abstract

Die vorliegende Masterarbeit ist der Frage gewidmet, wie die erfolgreiche Zusammenarbeit der Generationen der Babyboomer, X, Y und Z im Unternehmen durch Diversity Management gefördert werden kann. Durch konzeptionelle Überlegungen sollen praxisrelevante Handlungsempfehlungen entwickelt werden.

Die grundlegende Theorie besteht im soziologischen Generationenkonzept in der Tradition von Karl Mannheim. Der Trend der Mehrgenerationen-Belegschaft und des demografischen Wandels weisen auf die Bedeutung von Diversity Management hin. So stellt sich die Frage nach dem Umgang mit der generationalen Diversität in Unternehmen.

In dieser Arbeit erfolgt die Verknüpfung theoretischer Hintergründe und empirischer Ergebnisse. Die Generationen werden in Kombination des soziologischen Generationenkonzeptes und der Studie Wertewelten Arbeit 4.0 charakterisiert. Die Herausforderungen und Chancen für die Zusammenarbeit im Team werden herausgearbeitet. Daran schließt sich die Diskussion und Analyse zweier Diversity Management Modelle.

Die Auseinandersetzung liefert Faktoren, um mit den Herausforderungen umzugehen und das Potenzial der Mehrgenerationen-Belegschaft zur Entfaltung zu bringen. Die Ergebnisse fließen in konzeptionelle Überlegungen eines Diversity Managements mit insgesamt neun Handlungsempfehlungen. Sie fördern den Erfolg in der generationalen Zusammenarbeit aus Perspektive der Generationen und des Unternehmens.

This thesis is dedicated to the question, how the successful collaboration of the generations Babyboomer, X, Y and Z can be supported. Per conceptual considerations, practically relevant recommended actions should be developed.

The basic theory is the sociological concept in the tradition of Karl Mannheim. The trend of cross-generational workforce and demographic change point out the importance of diversity management. This raises the question how corporation handle the generational diversity.

In this thesis occur the combination of theoretical background and empirical findings. The generations are to be characterized in a combination of the sociological concept and the findings of the study Wertewelten Arbeit 4.0. The challenges and opportunities for the team collaboration are to be elaborated. That concludes the discussion and analysis of two diversity models.

The discussion provides factors to handle with the challenges and to develop the potential of the cross-generational workforce. The results will feed into conceptual considerations of a diversity management with overall nine recommended actions. They support the successful collaboration of the generations in the corporation.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
Einleitung	5
1. Bestimmung und Verknüpfung zentraler Begrifflichkeiten	9
1.1 Diversity	9
1.2 Diversity Management.....	11
1.3 Generationen-Management als Facette von Diversity Management.....	15
1.4 Das soziologische Generationenkonzept – Chancen und Grenzen	17
2. Charakterisierung und Gegenüberstellung der Generationen	20
2.1. Kriterien zur Charakterisierung	21
2.2. Die Babyboomer	22
2.2.1 Arbeitsbezogene Werte und Einstellungen	22
2.2.2 Babyboomer in Wertewelten Arbeiten 4.0	25
2.3 Die Generation X.....	26
2.3.1 Arbeitsbezogene Werte und Einstellungen	26
2.3.2 Generation X in Wertewelten Arbeiten 4.0	28
2.4 Die Generation Y.....	29
2.4.1 Arbeitsbezogene Werte und Einstellungen	30
2.4.2 Generation Y in Wertewelten Arbeiten 4.0	32
2.5 Die Generation Z.....	34
2.5.1 Arbeitsbezogene Werte und Einstellungen	34
2.5.2 Generation Z in Wertewelten Arbeiten 4.0.....	36
2.6 Gegenüberstellung der Generationen	37
3. Erfolgreiche Zusammenarbeit der Generationen – Herausforderungen und Chancen	39
3.1 Bestimmung von erfolgreicher Zusammenarbeit im Team.....	39
3.2 Herausforderungen generationenübergreifender Zusammenarbeit.....	41
3.2.1 Abgrenzung durch In- und Out-Group.....	41
3.2.2 Generationenkonflikte	42
3.2.3 Herausforderungen der Führungskraft	44
3.3 Chancen generationenübergreifender Zusammenarbeit	46
3.3.1 Sicherstellung des Wissenstransfers.....	47
3.3.2 Potenzial der kognitiven-Diversität.....	48
3.3.3 Antwort auf den demografischen Wandel	50
4. Ansätze und Modelle generationenübergreifender Zusammenarbeit – Diskussion und Analyse.....	51

4.1 Das Integrative Modell der Produktivitätswirkung altersheterogener Gruppen	52
4.1.1 Diskussion des Modells	54
4.1.2 Analyse des Modells	56
4.2 Das Modell des Cross Generational Intelligence	58
4.2.1 Diskussion des Modells	60
4.2.2 Analyse des Modells	63
5. Diversity Management der erfolgreichen Zusammenarbeit der Generationen der Babyboomer, X, Y, und Z	65
5.1 Dimension A: Sinn, Vision und Komplexität.....	66
5.1.1 Sinnstiftende Arbeit fördern.....	67
5.1.2 Unternehmenssinn erkennen – Vision entwickeln.....	69
5.1.3 Komplexitätsanforderung berücksichtigen.....	70
5.2 Dimension B: Haltung und Kultur	71
5.2.1 Mindset der Führungskraft entwickeln.....	72
5.2.2 Mindset vermitteln – Unternehmenskultur schaffen	74
5.3 Dimension C: Verbindungen und Kongruenz	75
5.3.1 Vertrauensvolle Verbindungen fördern.....	75
5.3.2 Wertekongruenz sichern.....	76
5.4 Dimension D: Fokus und Orientierung.....	77
5.4.1 Aufgabenorientierung fördern	78
5.4.2 Orientierung geben.....	79
Fazit und Ausblick.....	80
Literaturverzeichnis	86

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die vier Ebenen der Diversität.	10
Abbildung 2: Arbeitsbezogene Werte im Wandel der Generationen.	18
Abbildung 3: Die vier Werte-Dimensionen des Kulturraums der Arbeit.	21
Abbildung 4: Das integrative Modell der potenziellen Produktivitätswirkung altersheterogener Gruppen.	52
Abbildung 5: Modell des Cross Generational Intelligence.	59

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Einleitung

Die Auseinandersetzung mit gesellschaftlicher Vielfalt hat sich zu einem der aktuellen Themen entwickelt (vgl. Kinne 2016, S. 1). Der bisherige Höhepunkt „politisch-motivierter Diversity Aktivitäten ist die Initiative ‚Charta der Vielfalt‘“ (Bentner/Dylong 2015, S. 8). Der Träger der Initiative ist der Verein Charta der Vielfalt e.V., der 2011 unter der Schirmherrschaft von Dr. Angela Merkel seine Geschäfte aufnahm (vgl. Charta der Vielfalt e.V. 2022). Konkretes Ziel der Initiative ist es, „die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Arbeitswelt in Deutschland voranzubringen“ (Charta der Vielfalt e.V. 2022). Herzstück der Initiative ist die Unterzeichnung der Urkunde der Charta der Vielfalt als Selbstverpflichtung von Unternehmen zur Umsetzung von Diversity Management (vgl. Charta der Vielfalt e.V. 2022). Bis heute haben 3.700 Unternehmen in Deutschland diese Urkunde unterzeichnet und sich somit für Diversity Management ausgesprochen (vgl. Charta der Vielfalt e.V. 2022).

Die Aktualität des Themas hängt damit zusammen, dass unsere Gesellschaft schlicht diverser wird. Als wesentliche Einflussfaktoren auf die Diversität unserer Gesellschaft sind dabei Megatrends wie Globalisierung, Migration, der demografische Wandel und der Wertewandel zu nennen (vgl. Krell et al. 2007, S. 9). In Verbindung mit diesen Trends bewirken „nicht zuletzt auch soziale Bewegungen beziehungsweise Emanzipationsbewegungen [...] eine zunehmende Diversität an Identitäten, Lebensformen und Lebenslagen“ (Krell et al. 2007, S. 9). Konkret wird die Vielfalt von Personen „meist an den folgenden Hauptdimensionen festgemacht [...]: Geschlecht, Alter, kultureller Hintergrund, Behinderung, Religion und sexuelle Orientierung“ (Stangel-Meseke/Hahn/Steuer/ 2015, S. 5). Die einzelnen Dimensionen zeigen vor dem Hintergrund der genannten gesellschaftlichen Entwicklungen auf, dass die Lebensrealitäten von Person zu Person stark variieren. So ergeben sich für die einzelnen Menschen je nach beispielsweise Alter, Geschlecht oder Herkunft unterschiedliche Bedürfnisse, Interessen und Erwartungen (vgl. Franken 2015, S.7). Die mit der Diversität der Personen verbundenen Ansprüche und Bedürfnisse richten sich ebenso an die Arbeitswelt. Für Unternehmen besteht daher die Aufgabe, der Vielfalt gerecht zu werden und Diversität zu managen. Diversity Management ist dabei ein aus den USA stammendes Managementkonzept, dass seit den 1990er Jahren auch in Europa zunehmend eingesetzt wird (Stangel-Meseke/Hahn/Steuer/ 2015, S. 5). Es handelt sich um einen „Managementansatz, der sich im Kern mit der positiven Berücksichtigung von Unterschieden zwischen Menschen befasst“ (Langhoff 2009, S. 229). In dieser Masterarbeit wird die Diversity Dimension des Alters und hier präziser die Diversität der Generationen bearbeitet. Ein Diversity Management, dass

die Altersdiversität berücksichtigt, ist ein drängendes Thema, dass durch den voranschreitenden demografischen Wandel stetig an Relevanz gewinnt. Denn der demografische Wandel ist der Einflussfaktor auf die Vielfalt im Hinblick auf die Altersstruktur der Menschen, die immer älter und weniger werden (vgl. Franken 2015, S. 3). So betrug im Jahr 2018 die Anzahl der Menschen in Deutschland im erwerbsfähigen Alter (20 - 66 Jahren) noch 51,8 Millionen, doch bis 2035 wird sich diese um voraussichtlich 9 Millionen verringern (vgl. Statistisches Bundesamt 2019, S. 22). Dieser starke Rückgang liegt auch daran, dass schon jetzt „über 50 % aller Menschen im Erwerbsalter 45 Jahre und älter [sind]“ (Statistisches Bundesamt 2019, S. 22). Bei dieser Gruppe handelt es sich um die geburtenstarken Jahrgänge der sogenannten Babyboomer Generation. Diese Jahrgänge, „die derzeit in einigen Unternehmen fast die Hälfte der Belegschaft bilden, gehen mit all ihrer Erfahrung und ihrem Wissen [...] bis spätestens 2030 in Rente“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 46). Hier wird es für die Unternehmen entscheidend sein, den Wissenstransfer an die nachfolgenden und deutlich geburtenärmeren Generationen X und Y sicherzustellen (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 46). Die jüngste Generation wird entsprechend der alphabetischen Reihenfolge als Generation Z benannt und umfasst die Gruppe der nach 1995 geborenen (vgl. Klaffke 2014, S. 14). Sie stellt aktuell die Kinder und Jugendlichen in Deutschland. Bis 2014 befanden sich die Angehörigen dieser Generation „überwiegend in Kita, Kindergarten oder Schulausbildung“ (Klaffke 2014, S. 14). Im Jahr 2021 sind die ältesten dieser Generation bereits 26 Jahre alt. Somit treffen in deutschen Unternehmen zunehmend vier verschiedene Generationen aufeinander. Auch langfristig wird durch Erhöhung des Renteneintritts der Trend der Mehrgenerationen-Belegschaft konstant sein. Dabei zeichnet sich jede dieser Generationen durch „bestimmte allgemeine und arbeitsbezogene Verhaltensweisen, Fähigkeiten, Wertesysteme und Bedürfnisse“ aus (Oertel 2014, S. 28). Somit steht fest, dass auch Unternehmen mit diesen Unterschieden bzw. Ansprüchen der Generationen konfrontiert sind. Diese Situation verschärft sich aufgrund der veränderten Altersstruktur, in der nicht alle Stellen der vorangehenden Babyboomer durch die nachfolgenden Generationen besetzt werden können. Folglich werden die aktuell auf den Arbeitsmarkt „drängenden jungen Beschäftigten-Generationen [...] aufgrund ihrer Macht der geringen Zahl ihre Arbeitsbedingungen neu verhandeln (können)“ (Klaffke 2014, S. 8). Somit rückt durch den demografischen Wandel die Diversität der Generationen und ein darauf aufbauendes Diversity Management in den Fokus. Denn die erfolgreiche Zusammenarbeit der jeweiligen Generationen muss gelingen, um den notwendigen Wissenstransfer an die nächsten Generationen sicherzustellen und somit die langfristige Überlebensfähigkeit der Unternehmen zu gewährleisten. Aus den bisherigen Ausführungen resultiert die folgende Fragestellung dieser Masterarbeit: Wie kann durch Diversity Management die erfolgreiche Zusammenarbeit der Generationen der Babyboomer, X, Y und Z in Unternehmen gefördert werden?

Das Erkenntnisinteresse begründet sich darin, dass Unternehmen schlicht mit der Realität umgehen müssen, dass vier verschiedene Generationen aufeinandertreffen und gemeinsam erfolgreich zusammenarbeiten müssen. Diversity Management scheint hier das Konzept zu sein, dass die Überlebensfähigkeit von Unternehmen in Zeiten des demografischen Wandels sichern kann und die Unterschiede zwischen den Generationen in positiver Weise berücksichtigt. Die Basis bildet dabei das bewusste (An-)Erkennen der Unterschiede. Hier ist interessant, welche generationalen Unterschiede für die Zusammenarbeit relevant sind und anhand welcher Kriterien die verschiedenen Generationen gegenübergestellt werden können. Mit dem Erkennen der Unterschiede würde klarer sein, an welchen Punkten ein Management der Diversität ansetzen müsste. Denn die Grundannahme von Diversity Management ist, „dass alle Beschäftigten ungleich sind und daher auch ein Anrecht auf Ungleichbehandlung haben.“ (Vedder 2011, S. 9) Wobei dieses Recht der für alle Beschäftigten eines Unternehmens gleichermaßen gilt (vgl. Vedder 2011, S. 9). Spannend ist dann, welche Schlüsse aus den Unterschieden der Generationen für das Diversity Management gezogen werden können. Allerdings fällt die Bewertung der Altersheterogenität bzw. der Generationenvielfalt und dessen Bedeutung für Diversity Management in der Literatur sehr unterschiedlich aus. Für Kast birgt die Zusammenarbeit verschiedener Generationen sowohl Chancen als auch Herausforderungen (vgl. Kast 2014, S. 243). Er plädiert dafür, dass sich die Angehörigen der jeweiligen Generation entsprechend ihrer unterschiedlichen Berufserfahrung und ihrem Wissen ergänzen werden. Demzufolge kann im Rahmen von Diversity Management durch eine „intelligente[...] Kombination dieser unterschiedlichen Arbeitsvermögen [...] für den Betrieb ein enormer Mehrwert entstehen“ (Kast 2014, S. 237). Wegge und Schmidt raten hingegen grundsätzlich zur Skepsis, da weder der betriebliche Nutzen von Vielfalt an sich, noch der Nutzen des Managements von Vielfalt „für die Leistung von Teams oder die Effektivität von Organisationen umfassend untersucht wurde“ (Wegge/Schmidt 2014, S.16). Wegge zeigt in Studien auf, dass mit steigender Altersheterogenität auch Konflikte im Team zunehmen (vgl. Wegge/Schmidt 2015, S.16). Somit ziehen Wegge und Schmidt den Schluss, dass ein cleveres Diversity Management die Aufgabe hat, Konflikte in altersgemischten Teams zu kompensieren (vgl. Wegge/Schmidt 2015, S.16). Diese Einschätzungen legen nahe, dass aufgrund der Zugehörigkeit zu verschiedenen Generationen Herausforderungen und Konflikte mit der Zusammenarbeit verbunden sind. Demnach wird es Teil dieser Arbeit sein, die Unterschiede der Generationen im Hinblick auf Herausforderungen aber auch Chancen für die Zusammenarbeit zu untersuchen. Die gewonnenen Ergebnisse sollen dann in die Diskussion mit ausgewählten Diversity Management Ansätzen einfließen. Schließlich sollen auf Basis dieser Auseinandersetzung eigene konzeptionelle Überlegungen für ein Diversity Management generationenübergreifender Zusammenarbeit angestellt werden. Denn trotz des hohen Handlungsdrucks aufgrund des demografischen Wandels, „wird das Thema

«Generationen-Diversität» von Unternehmen bislang kaum aktiv angegangen“ (Klaffke 2014, S. 4). Das Ziel dieser Arbeit ist es, konzeptionelle Handlungsempfehlungen für die Praxis zu entwickeln, welche die erfolgreiche Zusammenarbeit der vier Generationen fördern sollen. Nachfolgend wird das inhaltliche Vorgehen zur Bearbeitung der Fragestellung dieser Arbeit skizziert. In Kapitel 1 werden zentrale Begriffe bestimmt und in Verbindung zueinander gebracht. Zunächst erfolgt in Punkt 1.1 die Begriffsbestimmung von Diversity, die Erarbeitung der Diversity-Dimension von Alter bzw. generationaler Diversität. In Punkte 1.2 wird Diversity Management anhand zentraler Schwerpunkte bestimmt. Im Anschluss wird in Punkt 1.3 Generationen-Management als spezifischer Teil von Diversity Management herausgestellt, der die generationale Vielfalt in Unternehmen berücksichtigt. Daran anknüpfend wird der Generationenbegriff bzw. das soziologische Generationenkonzept in der Tradition von Karl Mannheim in Punkt 1.4 vorgestellt und kritisch hinterfragt. Dabei wird die Plausibilität des Generationenkonzeptes dahingehend untersucht, inwieweit für Jahrgänge einer Generation auf „kollektive Gemeinsamkeiten“ geschlossen werden kann (Hurrelmann/Albrecht 2014, S. 15). Dabei erfolgt eine Abgrenzung zu den Ansätzen der reinen Alterseffekte und Lebensphaseneffekte, um den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen und die Perspektive auf Generationen zu richten. Damit wird eine tragfähige Basis für die weitere Auseinandersetzung mit den jeweiligen Generationen geschaffen werden. In Kapitel 2 erfolgt die vertiefte Auseinandersetzung mit den Generationen der Babyboomer, X, Y, und Z. Die Charakterisierung der jeweiligen Generationen erfolgt durch Herausarbeitung der arbeitsbezogenen Werte und Einstellungen. In Punkt 2.1 werden dazu vier Werte-Dimensionen als Kriterien bestimmt, die sich an der Studie *Wertewelten Arbeit 4.0* orientieren. Die Charakterisierung der jeweiligen Generationen wird in zwei Schritten vorgenommen. Im ersten Schritt werden anhand der vier Kriterien die arbeitsbezogenen Werte und Einstellungen auf Basis des soziologischen Generationenkonzeptes für jede Generation erarbeitet. Dabei wird der Fokus auf Ergebnisse der Fachliteratur gelegt. Im zweiten Schritt erfolgt eine Zuordnung der erarbeiteten Werte und Einstellungen mit den Ergebnissen der Studie *Wertewelten Arbeit 4.0*. In der Kombination der Ergebnisse werden die generationalen Unterschiede konsistenter. In Punkt 2.5 werden in einer komprimierten Gegenüberstellung der Generationen die unterschiedlichen Gewichtungen der Werte-Dimensionen deutlich. In Kapitel 3 wird die erfolgreiche Zusammenarbeit der Generationen in den Blick genommen. Zunächst wird in Punkt 3.1 die erfolgreiche Zusammenarbeit als Teamarbeit bestimmt. Die Wahl Teamarbeit bietet sich an, da hier die Lösung einer Aufgabe im Fokus steht (vgl. Becker 2016, S. 7). Durch die Fokussierung auf die Lösung des Problems in der Teamarbeit ist die Zusammenarbeit für den Erfolg elementar. Daran wird angeknüpft und Kriterien erarbeitet, wie der Erfolg in der generationenübergreifenden Zusammenarbeit zu beurteilen ist. Dabei wird Erfolg aus Perspektive des Unternehmens und der Teammitglieder unterschiedlicher

Generationen bestimmt. Erfolgreiche generationenübergreifende Teamarbeit soll dann an diesem Verständnis von Diversity Management gemessen werden. Unter Punkt 3.2 folgt die Auseinandersetzung mit den Herausforderungen der generationenübergreifenden Zusammenarbeit im Team. Denn wie bereits benannt sind aufgrund von Unterschieden der Generationen auch Herausforderungen und Konflikte in der Zusammenarbeit zu erwarten. Danach schließt sich unter Punkt 3.3 die Auseinandersetzung mit den Chancen an, die mit der generationenübergreifenden Zusammenarbeit verbunden sind. In Kapitel 4 werden die bisherigen Ergebnisse dieser Arbeit als Grundlage für die Diskussion und Analyse ausgewählter Diversity Management Modelle herangezogen. Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, werden zwei verschiedene Modelle herangezogen. Die Auseinandersetzung erfolgt anhand des Modells des *Cross Generational Intelligence* von Straßer und Lütkehaus und des *integrativen Modells der Produktivitätswirkung altersheterogener Gruppen* von Wegge und Schmidt. Beide Modelle wurden aufgrund Ihrer Zielrichtung zur Förderung der generationenübergreifenden Zusammenarbeit im Team ausgewählt. In der Analyse wird jedes Modell auf seine Leistung hin bewertet. In Kapitel 5 wird an die Ergebnisse aus Kapitel 4 angeknüpft und eines der Diversity Management Modelle oder eine ergänzende Kombination aus beiden Ansätzen gewählt. Daraus werden zentrale Dimensionen für eigene konzeptionelle Überlegungen eines Diversity Managements gebildet. Zu diesen Dimensionen werden Handlungsempfehlungen erarbeitet, in die die bisherigen Ergebnisse der Arbeit einfließen. Mit diesen Empfehlungen wird die Frage, wie die erfolgreiche Zusammenarbeit der Generationen der Babyboomer, X, Y, und Z gefördert werden kann, praxisbezogen beantwortet. Die Handlungsempfehlungen bilden neben den erarbeiteten generationalen Werten die zentralen Ergebnisse dieser Arbeit. Den Abschluss bildet ein Fazit mit einer verdichteten Zusammenfassung der Ergebnisse sowie ein Ausblick zum Thema.

1. Bestimmung und Verknüpfung zentraler Begrifflichkeiten

In diesem Kapitel werden zentrale Begriffe dieser Arbeit bestimmt und in Bezug zueinander gesetzt. Dabei werden theoretische Inhalte der Fachliteratur und empirische Ergebnisse miteinander verknüpft.

1.1 Diversity

Der Begriff Diversity lässt sich mit Diversität, Heterogenität, Vielfalt oder Verschiedenartigkeit von Menschen übersetzen (vgl. Klaffke 2014, S. 7). Die Diversität von Menschen kann dabei anhand verschiedener Dimensionen aufgezeigt werden. Krell et al. weist darauf hin, dass in den USA die Dimensionen der „so genannten »Big 8« (race, gender, ethnicity/nationality, organizationalrole/function, age, sexual orientation, mental/physical ability, religion)“ am häufigsten thematisiert werden (Krell et al. 2007, S. 9). In Deutschland werden vorrangig „die

Dimensionen Geschlecht, Kultur/Ethnie/Nation und Alter berücksichtigt“ (Krell et al. 2007, S. 9). Die verschiedenen Dimensionen können darüber hinaus in sichtbare und unsichtbare Merkmale der Diversität klassifiziert werden. So lassen sich die Dimensionen Alter, Geschlecht, Rasse, ethnische Herkunft und Bildungsstand als sichtbare Merkmale und die Dimensionen wie Religion, sexuelle Orientierung und Werte, Einstellungen, Erfahrungen und Prinzipien als unsichtbare Merkmale zuordnen (vgl. Franken 2015, S. 23). Bereits an der bloßen Aufzählung und Zuordnung der einzelnen Dimensionen lässt sich die Gefahr erkennen, einzelne Menschen zu typisieren (vgl. Siegel 2018, S. 15). Dabei ist Vielfalt nicht nur innerhalb einer Dimension wie zum Beispiel des Alters möglich. „Jedes Individuum besitzt eine ganze Palette an Eigenschaften und Merkmalen“ (Franken 2015, S. 23). So können sich Menschen beispielsweise hinsichtlich des Geschlechts, Alters, Bildungsstands und Berufs unterscheiden. Diversity ist dementsprechend ein Ansatz, der die Mehrdimensionalität der Vielfalt einer Person berücksichtigt. Das bekannteste Diversity Modell, das diese Komplexität der Vielfalt berücksichtigt, ist das four layers of diversity von Gardenswartz und Rowe (vgl. Franken 2015, S. 23). Dieses Modell berücksichtigt die einzelnen Dimensionen von Vielfalt einer Person insbesondere im Kontext einer Organisation (vgl. Gardenswartz/Rowe, Internet 2021). Mit der Einbettung der Person in der Organisation ist bereits Nähe zur Frage nach dem Umgang von Diversity in Unternehmen also Diversity Management angelegt. Aus diesem Grund wird dieses Modell näher betrachtet. Dazu dient die nachfolgende Abbildung 1, die vier Ebenen der Diversität von Gardenswartz und Rowe zur Übersicht.

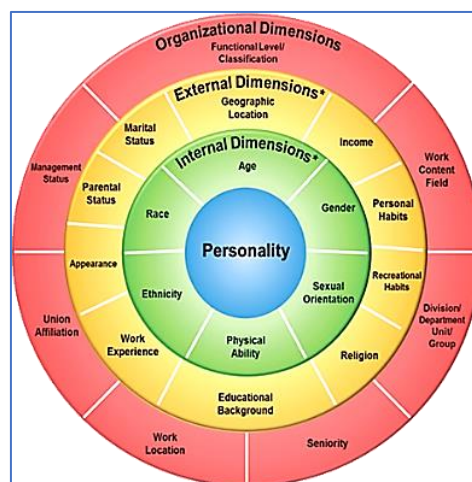


Abbildung 1: Die vier Ebenen der Diversität.
Quelle: Gardenswartz/Rowe Zugriffen: 04.02.2022.

Die vier Ebenen der Diversität lassen sich anhand der Abbildung von innen nach außen nachvollziehen. Im Zentrum steht die Persönlichkeit des Menschen als erste Ebene und eigenstehende Dimension von Diversity. Der Aspekt der Persönlichkeit wird dabei folgendermaßen herausgestellt: „At the center is personality, the innately unique aspect that gives us our own particular style“ (Gardenswartz/Rowe 2008, S. 32). Die Persönlichkeit ist

demnach von Geburt an gegeben und zeichnet den Menschen als einzigartig aus. Die Persönlichkeit hat eine herausragende Bedeutung in diesem Modell, da sie die weiteren drei Ebenen der Diversität durchdringt und somit beeinflusst (vgl. Gardenswartz/Rowe 2008, S. 32). Mit der Persönlichkeit im Zentrum „soll der Tendenz zur verallgemeinernden Pauschalisierung entgegengewirkt werden“ (Franken 2015, S. 24). Die zweite Ebene umfasst die sogenannten Internal Dimensions, also die internen Dimensionen des Menschen, die kaum oder nicht veränderbar sind. Hierzu zählen Dimensionen wie sexuelle Orientierung, Geschlecht und Alter. An dieser Stelle ist herauszustellen, dass Gardenswartz und Rowe die Dimension Alter eng mit der Zugehörigkeit zu einer Generation verknüpfen. So wird die Dimension von Alter mit folgender Ausführung des Generationenbegriffs bestimmt: „The generation to which each individual belongs leaves an indelible mark in terms of values, norms an expectations“ (Gardenswartz/Rowe 2008, S. 37). Demnach ist mit dem Alter einer Person auch eine Generationenzugehörigkeit verbunden, die wiederum unauslöschliche Spuren in den Werten, Normvorstellungen und Erwartungen hinterlässt. Konkret werden generationenbezogene Unterschiede in der Loyalität gegenüber der Organisation, Bewertung der Sicherheit des Arbeitsplatzes, des Arbeitsethos und der Flexibilität genannt (vgl. Gardenswartz/Rowe 2008, S. 37). Anhand dieses Modells lässt sich aufzeigen, dass sich jeder Mensch im Vergleich zum anderen Menschen in einer Vielzahl von Dimensionen unterscheiden kann und sich aufgrund der individuellen Persönlichkeit unterscheidet. Darüber hinaus lassen sich Ebenen ausmachen, die den Grad der (Un-)Veränderbarkeit einzelner Dimensionen angeben. Die Dimension des Alters wird in diesem Modell mit der Generationenzugehörigkeit verbunden, die am Individuum unauslöschliche Zeichen oder Spuren hinterlässt.

In dieser Arbeit richtet sich der Fokus auf diese generationenspezifischen Spuren, die sich in den Werten und Erwartungen wiederfinden. Die ausführliche Auseinandersetzung mit den jeweiligen Generationen und die Erarbeitung möglicher generationaler Unterschiede erfolgt an späterer Stelle in Kapitel 2. Zunächst ist festzuhalten, dass sich je nach Generation unterschiedliche Werte bestimmen lassen, die sich im Bezug zur Arbeitswelt in Erwartungen und Bedürfnissen ausdrücken (vgl. Franken 2015, S. 7). Der Umgang von Unternehmen mit Diversität wird im nächsten Punkt zur Begriffsbestimmung von Diversity Management erarbeitet.

1.2 Diversity Management

Wie bereits in der Einleitung benannt, handelt es sich bei Diversity Management um den „Managementansatz, der sich im Kern mit der positiven Berücksichtigung von Unterschieden zwischen Menschen befasst“ (Langhoff 2009, S. 229). Somit knüpft Diversity Management an

den Unterschieden von Menschen an, die im vorherigen Punkt anhand der Diversity Dimensionen und des Diversity Modells von Gardenswartz Rowe erläutert wurden.

Die Annäherung an Diversity Management erfolgt zunächst über den zweiten Teil des Begriffspaars – dem des Managements. To manage kann übersetzt werden mit gestalten, machen oder in eine bestimmte Richtung bringen (Becker 2016, S. 173). Mit diesen Zuschreibungen ist der gestaltende Aspekt des Managements, der sogenannte funktionelle Ansatz gemeint. Im Zentrum dieses Ansatzes stehen die „Aufgaben und Funktionen, die in einer Organisation erfüllt sein müssen, damit ein wirtschaftlicher Mitteleinsatz zum Tragen kommen kann“ (Puch 1999, S. 27). Die einzelnen Managementfunktionen liegen dabei als Querschnittsaufgabe zu verschiedenen Bereichen eines Unternehmens und ergänzen diese. Somit ist Management im funktionalen Sinne ein „Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Organisationen erbracht werden müssen“ (Schreyögg/Koch 2014, S. 8). Auf Basis dieser Definition lässt sich die Ausrichtung von Diversity Management, die Vielfalt zu managen, ebenso als Komplex an Steuerungsaufgaben verstehen. Dementsprechend zielt Diversity Management darauf ab, die Vielfalt bewusst zu gestalten, um Voraussetzungen für ein gutes Betriebsergebnis zu schaffen. Die folgende Definition von Diversity Management fasst die Steuerung der Vielfalt unter diesem betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkt gut zusammen.

„Diversity Management ist die betriebswirtschaftlich und verhaltenswissenschaftlich fundierte, an den Zielen einer Organisation und den Zielen und Interessen der Organisationsmitglieder ausgerichtete Gestaltung von Homogenität und Heterogenität der Belegschaft“ (Becker 2016, S. 173).

Anhand dieser Definition wird auch deutlich, dass die Gestaltung der Diversität nicht nur aus einem betriebswirtschaftlichen Verständnis heraus betrieben wird, sondern sozialwissenschaftliche Aspekte einbezieht. Demzufolge ist Diversity Management in seinen Herangehensweisen und Zielsetzungen breit aufgestellt. Im Folgenden werden die zentralen Schwerpunkte von Diversity Management herausgearbeitet.

Der erste Schwerpunkt von Diversity Management beinhaltet das bewusste (An-)Erkennen von Unterschieden und die umfassende Wertschätzung von Individualität (vgl. Stuber 2004, S. 5). Dabei nimmt die Wertschätzung der Unterschiedlichkeit einen besonderen Stellenwert ein und „muss sich ebenso in der Unternehmenskultur, den Arbeitsprozessen und den Arbeitsbedingungen widerspiegeln“ (Stangel-Meseke/Hahn/Steuer/ 2015, S. 6). Auch „unter Gesichtspunkten der Antidiskriminierung ist die Wertschätzung [...] unterschiedlichster Menschen eine moralische Verpflichtung“ (Bauer/Groth/Niehaus 2016, S. 498).

Den zweiten Schwerpunkt stellt die Förderung von Vielfalt und Offenheit dar (vgl. Stuber 2004, S. 5). Die Förderung der Vielfalt zielt dabei auf die „Förderung der personellen Vielfalt der Belegschaft“ (Rahfeld 2019, S. 58). Voraussetzung für die Förderung der personellen Vielfalt und der Offenheit ist die benannte Wertschätzung (vgl. Stangel-Meseke/Hahn/Steuer/ 2015,

S. 5-6). Aus diesem Grund braucht es eine in der Unternehmenskultur verankerte Wertschätzung von Vielfalt (vgl. Franken 2015, S. 29). Durch die Implementierung dieser Kultur in Verbindung mit passenden betrieblichen Rahmenbedingungen wird die Möglichkeit der Inklusion geschaffen (vgl. Krisora/Köster 2016, S. 91). Auf diese Weise kann die Inklusion von unterschiedlichen Personen in das Unternehmen erfolgen und die personelle Vielfalt wird gefördert.

Der dritte Schwerpunkt von Diversity Management ist die proaktive Nutzung der Potenziale von Unterschiedlichkeit (vgl. Stuber 2004, S. 5). Dabei wird das Ziel verfolgt, „die Vielfalt der Mitarbeiter im Unternehmen als Chance und Erfolgspotenzial zu nutzen (Klaffke 2014, S. 14). Bei der Diskussion um den Nutzen von Vielfalt wird dabei „häufig der sogenannte „business case“, also der konkrete betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Zusammenhang, ins Zentrum der Argumentation gestellt“ (Bendl/ Hanappi-Egger/Hofmann 2012, S. 15). Damit ist gemeint, dass für Unternehmen die Frage nach dem möglichen betriebswirtschaftlichen Nutzen von Diversität und dessen Management entscheidend ist für die Einführung von Diversity Management. Diese Fragen sind nachvollziehbar, denn die Faktoren der Wirtschaftlichkeit sind für unternehmerische Entscheidungen allgemein betrachtet am wichtigsten (vgl. Franken 2015, S. 99). Um diese Fragen fundiert zu beantworten, ist es notwendig einen Blick auf die empirische Forschung zu werfen. Es gibt einige Studien, die sich mit den Effekten von Vielfalt für die Zusammenarbeit von Gruppen beschäftigen. So wurden in der Meta-Analyse von Joshi und Roh mit 8.757 Teams aus 39 Studien der mögliche Einfluss der Diversität auf die Effektivität in der Aufgabenbearbeitung untersucht (vgl. Joshi/Roh 2009, S. 599). Für diese Arbeit ist besonders interessant, dass der Effekt bei der Altersdiversität im Team auf die Leistung signifikant negativ ist ($r = -0.6$) (vgl. Joshi/Roh 2009, S. 615). Die Studie berücksichtigt aber auch Branchen, in dem die jeweiligen Teams verortet sind. Die Altersdiversität zeigt in Bezug auf die Teamleistung in der Service-Industrie positive Effekte ($r = .07$) aber in der Hochtechnologie-Industrie negative Effekte ($r = -.18$) (vgl. Joshi/Roh 2009, S. 617). Somit wird deutlich, dass Effekte der Vielfalt auf die Teamleistung nicht ausschließlich auf einzelne Diversitätsmerkmale zurückzuführen sind, sondern die konkreten betrieblichen Rahmenbedingungen ebenfalls deutliche Auswirkungen haben. Damit ist klar, dass es keine eindeutigen Hinweise gibt, ob Diversity ausnahmslos negativ oder positiv für die Effektivität und dem betrieblichen Nutzen ist. Ähnlich bewertet Mensi-Klarbach die bisherigen Befunde und stellt klar, dass sich die „Annahme des per se positiven Nutzens von Vielfalt [...] nicht ohne weiteres wissenschaftlich belegen [lässt]“ (Mensi-Klarbach 2012, S. 303).

Die zweite Frage nach dem betrieblichen Nutzen von Diversity Management schließt sich nun an. In einer Studie im Auftrag der Europäischen Kommission wurde versucht, das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Diversity Management Maßnahmen zu bestimmen (vgl. CSES 2003, S. 4). Indikatoren zur Messung des Nutzens der Diversity-Maßnahmen bestanden in einem

verbesserten Zugang zu Arbeitskräften und neuen Märkten und sowie höherer Innovation und Kreativität (vgl. CSES 2003, S. 25-27). Verbesserungen konnte in den Bereichen erzielt werden. Die Studie verweist selbstkritisch darauf, dass es schwer ist, diese Effekte in Zusammenhang mit Diversity Management Maßnahmen zu bringen, da deren Wirkung kaum von anderen betrieblichen Einflussfaktoren isoliert werden kann (vgl. CSES 2003, S. 26 u. 27). Insgesamt lässt sich festhalten, dass nicht klar ist, welchen Anteil das Diversity Management an den langfristigen betrieblichen Nutzen tatsächlich hat. Wegge und Schmidt raten bei diesen unsicheren Ergebnissen grundsätzlich zur Skepsis, da „weder der betriebliche Nutzen von Vielfalt an sich noch der betriebliche Nutzen des aktiven Managements von Vielfalt [...] für die Leistung von Teams oder die Effektivität von Organisationen umfassend untersucht wurden“ (Wegge/Schmidt 2015, S.16). Damit ist ein möglicher betriebswirtschaftlicher Nutzen von Diversity Management nicht ausgeschlossen. So ist anzunehmen, dass Diversity Management schlicht einer von weiteren Faktoren ist, der einen positiven betrieblichen Nutzen bewirkt. Schließlich hatten die Unternehmen in diversen Teams wirtschaftlichen Erfolg, nur konnten die Erfolgsfaktoren nicht eindeutig zugeordnet werden.

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse rückt der Umgang mit den Nachteilen der Diversität in den Blick. Dementsprechend besteht der vierte Schwerpunkt darin, „dass Diversity Management auch die gezielte Vermeidung von Nachteilen der Diversity ist“ (Langhoff 2009, S. 236). Dabei bestehen die zwei zentralen Risikofaktoren von heterogenen Teams in der sozialen Kategorisierung und in der Bildung von In- und Out-Groups bzw. Subgruppen innerhalb des eigentlichen Teams (vgl. Franken 2015, S. 99). Diese beiden Risiken lassen sich mit der Theorie der Sozialen Identität und der Selbstkategorisierungstheorie erklären (vgl. van Dick/Stegmann 2016, S. 6). Die Theorie der sozialen Identität geht auf Tajfel und Turner zurück und zielt darauf ab, dass sich eine Gruppe erst dann als solche begreift, wenn „sich ihre Mitglieder mit ihr identifizieren, d. h. sich als zugehörig betrachten“ (van Dick/Stegmann 2016, S. 7). So konnte in Untersuchungen mit eingeteilten Gruppen gezeigt werden, dass Mitglieder der eigenen Gruppe auf Kosten der anderen Gruppe bevorzugt werden (vgl. Tajfel 1971, S.149). In einer weiteren Studie konnte gezeigt werden, dass bei augenfälligen Unterschieden wie dem Alter diese Unterschiede salient, also von den Gruppenmitgliedern deutlich wahrgenommen werden (vgl. Meyer et al. 2010, S. 275). Entlang dieser wahrgenommenen Altersgrenze entstehen dann starke soziale Trennlinien die sogenannten Faultlines. Sie führen zu Bildung von Subgruppen und die Alterszugehörigkeit wird die Identifikationsgrundlage für die jeweiligen Gruppen. Wenn die Subgruppen sich dann feindselig gegenüberstehen, wird die jeweilige Existenz und die Wertvorstellungen der jeweils anderen Gruppe nicht anerkannt (vgl. van Dick/Stegmann 2016, S. 9). Das Verhalten zwischen den Subgruppen ist dann charakterisiert von „vermehrten Spannungen und Konflikten in der Zusammenarbeit“ (vgl. Franken 2015, S. 99). Das bedeutet, dass die Zusammenarbeit der Gesamtgruppe gestört ist

und der potenziell gemeinsam erreichbare Erfolg stark gemindert wird. Hier wird deutlich, dass die Wahrnehmung der Diversität als positiv oder negativ als erfolgskritisch für die Zusammenarbeit als ein Team anzusehen ist. Damit wird Diversity Management notwendig, um in diversen Belegschaften die Zusammenarbeit und damit den betrieblichen Nutzen nicht zu gefährden.

Insgesamt wird deutlich, dass es auf den Umgang mit Diversität ankommt und nicht automatisch mit positiven Effekten der Diversität zu rechnen ist. Insbesondere da eine hohe Salienz aufgrund von Generationenunterschiede zu erwarten ist, besteht eine zentrale Aufgabe darin, mit den Herausforderungen der Diversität umzugehen. Im nächsten Punkt wird Diversity Management in Bezug auf den Umgang verschiedener Generationen, mit Generationen-Management in Verbindung gebracht.

1.3 Generationen-Management als Facette von Diversity Management

In diesem Punkt soll aufgezeigt werden, in welchem Zusammenhang Diversity Management und Generationen-Management stehen. Weiter werden die wesentlichen Aspekte von Generationen-Management und dessen Zielsetzungen herausgearbeitet.

Wie im vorherigen Punkt aufgezeigt, geht es bei Diversity Management grundsätzlich um den proaktiven Umgang mit personeller Vielfalt in Unternehmen. Wobei in dieser Arbeit Diversity unter dem Aspekt des Alters und hier wiederum bezogen auf die Generationenzugehörigkeit von Personen bearbeitet wird. In Punkt 1.1 zur Begriffsbestimmung von Diversity wurde dazu herausgearbeitet, dass mit der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation unauslöschliche Werte, Normvorstellungen und Erwartungen verbunden sind. Dieser Annahme liegt das soziologische Generationenkonzept zu Grunde, welches auf Karl Mannheim zurückzuführen ist (vgl. Lütkehaus 2020, S. 31). Mannheim leitet den Generationenbegriff folgendermaßen her: „Gleichzeitig aufwachsende Individuen erfahren in den Jahren der größten Aufnahmebereitschaft, aber auch später die selben leitenden Einwirkungen, sowohl von seiten der sie beeindruckenden intellektuellen Kultur als auch von seiten der gesellschaftlich-politischen Zustände. Sie bilden eine Generation [...]“ (Mannheim 1928, S. 163). Mannheim begründet eine Generation somit historisch-gesellschaftlich, indem Menschen mit denselben Geburtsjahrgängen in ihrer Zeit der Kindheit und Jugend von gemeinsamen gesellschaftlichen Erlebnissen geprägt werden (vgl. Klaffke 2014, S. 9). Mannheim führt weiter aus, dass durch die Partizipation an diesen prägenden Ereignissen eine Schicksalsgemeinschaft gebildet und somit ein Generationenzusammenhang konstruiert wird, der sich in gemeinsamen Werten niederschlägt (Mannheim 1928, S. 313). Auf dieser Basis lässt sich für jede Generation eine gemeinsame sogenannte Werteklammer bestimmen (vgl. Lütkehaus 2020, S. 31). So wird auf Basis des soziologischen Generationenkonzeptes deutlich, was die jeweilige Generation als wünschenswert ansieht und welche Werte ihr

Verhalten beeinflussen. Dieses Konzept wird in dieser Arbeit als Basis angelegt. Eine kritische Auseinandersetzung mit diesem Konzept wird gesondert im nachfolgenden Punkt erfolgen. Zunächst ist festzuhalten, dass Generationen nicht nur Angehörige von Geburtsjahrgängen sind, sondern darüber hinaus durch gemeinschaftliche Werte verbunden sind. In Bezug auf den Unternehmenskontext bedeutet dies folgendes: „Jede Generation bringt bestimmte allgemeine und arbeitsbezogene Verhaltensweisen, Fähigkeiten, Wertesysteme und Bedürfnisse mit an den Arbeitsplatz, die sich in vielfältiger Weise äußern können“ (Oertel 2014, S. 28). Daran anknüpfend muss auf Grundlage des soziologischen Generationenkonzeptes angenommen werden, dass Unterschiede zwischen den jeweiligen Generationen bestehen. Schließlich werden die Werte der Angehörigen der jeweiligen Generation in Abhängigkeit von den historischen und gesellschaftlichen Ereignissen geprägt, die sie in ihrer Kindheit und Jugend erlebt haben. Aus diesem Grund besteht eine Diversität im Hinblick auf die Werteklammern der jeweiligen Generationen. Wobei herauszuheben ist, dass die „für jede Generation typischen Werte als [...] als von ihr besonders wünschenswert angesehen werden“ (Lütkehaus 2020, S. 33). Generationen-Management knüpft an dieser generationenspezifischen Diversität an. Nachfolgend werden die zentralen Aspekte und Ziele von Generationen-Management erarbeitet. Dabei wird deutlich, dass Generationen-Management auf den Schwerpunkten des Diversity Managements aufbaut und spezifische Ziele für den Umgang mit der generationenbezogenen Diversität schafft. Aus diesem Grund ist Generationen-Management als eine Facette von Diversity Management zu verstehen.

Nach Klaffke besteht die grundlegende Aufgabe von Generationen-Management darin, „Rahmenbedingungen derart zu schaffen, dass alle Altersgruppen im Unternehmen fähig und bereit sind, ihren vollen Einsatz zu leisten“ (Klaffke 2014, S. 7). Das bedeutet, dass Generationen-Management einen differenzierten Blick auf die generationenspezifischen Werte und den daraus resultierenden Bedürfnissen voraussetzt. Die generationenspezifischen Werte müssen also zunächst erkannt werden, um dann passende Rahmenbedingungen für die Arbeit der Generationen in Unternehmen zu schaffen (vgl. Klaffke 2014, S. 7). Auf diese Weise soll eine Bereitschaft in der generationengemischten Belegschaft erreicht werden, damit diese Leistung zeigen.

Ein zweiter Aspekt von Generationen-Management besteht darin, die Generationenvielfalt als Chance und Erfolgspotenzial zu nutzen (vgl. Tavalato 2016, S. 4). Wie im vorherigen Punkt zu Diversity Management erarbeitet, ist Diversität nicht per se als Vorteil oder als Nachteil zu sehen. Stattdessen kommt es auf dem Umgang mit der Vielfalt also dem Management an, ob sich mögliche Potenziale entfalten können. Allerdings zielt Generationen-Management darauf ab, dass die Chancen der Diversität ebenfalls berücksichtigt bzw. genutzt werden.

Der dritte Aspekt von Generationen-Management hat das „Ziel, eine Kultur und Praxis der Führung und Zusammenarbeit zu schaffen, sodass alle Arbeitsgruppen engagiert und inspiriert

zusammenarbeiten“ (Tavolato 2016, S. 4). Diese Kultur kann allerdings nur dann geschaffen werden, wenn die Unterschiede der Generationen insbesondere von Führungskräften aber auch den Mitarbeitenden erkannt und wertgeschätzt werden (vgl. Tavolato 2016, S. 4). Hier wird deutlich, dass die Wertschätzung der Diversität ein wesentlicher Aspekt ist, um eine passende Führung und Kultur zu erreichen. Besonders herauszustellen ist, dass Generationen-Management auf die Zusammenarbeit der verschiedenen Generationen abzielt. Denn Generationen-Management „fördert [...] inter-generative Wertschätzung und Zusammenarbeit und ist damit eine wichtige Facette von Diversity Management“ (Klaffke 2014, S. 7). Damit ist dieser Aspekt von Generationen-Management von zentraler Bedeutung für diese Masterarbeit. Die Förderung generationenübergreifender Zusammenarbeit bildet für Klaffke ein zentrales Handlungsfeld von Generationen-Management. Ein Teil in diesem Handlungsfeld ist, dass die generationenbezogenen Bedürfnisse Aufmerksamkeit erhalten und die Stärken der Generationen im Vordergrund stehen sollten, um Polarisierungen entgegenzuwirken. (vgl. Klaffke 2014, S. 21). Hier wird angezeigt, dass mit möglichen Polarisierungen, also einer Spaltung der Gruppe, bei generationengemischten Belegschaften zu rechnen ist, der im Rahmen des Generationen-Managements begegnet werden muss. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Generationen-Management als eine Facette oder eine spezifische Variante von Diversity Management aufzufassen ist, die sich auf die Berücksichtigung von generationenspezifischen Unterschieden fokussiert. Diese generationalen Unterschiede lassen sich wiederum in der für sie typischen Werteklammern identifizieren. Für diese Arbeit ist das Ziel von Generationen-Management besonders interessant, welches in der Förderung generationenübergreifender Zusammenarbeit besteht. In diesem Zusammenhang ist die Wertschätzung von Generationenvielfalt besonders durch die Führungskräfte aber auch der Generationen untereinander von zentraler Bedeutung. Voraussetzung für all diese Aspekte ist es jedoch, die arbeitsbezogenen Werte der jeweiligen Generationen zu erkennen. Bevor die einzelnen Generationen und deren arbeitsbezogenen Werte herausgearbeitet werden, erfolgt im nächsten Punkt die kritische Auseinandersetzung mit dem soziologischen Generationenkonzept. Auf diese Weise wird die nachfolgende Beschäftigung mit den vier Generationen auf eine solide Basis gestellt.

1.4 Das soziologische Generationenkonzept – Chancen und Grenzen

Im vorherigen Punkt wurde das Generationen-Management als Facette von Diversity Management herausgearbeitet. Dabei wurde der zu Grunde gelegte Generationenbegriff mit dem soziologischen Generationenkonzept in der Tradition von Karl Mannheim bestimmt. In diesem Punkt erfolgt die kritische Auseinandersetzung mit diesem Generationenkonzept. Dabei werden sowohl die Chancen als auch die Grenzen des Generationenkonzeptes erarbeiten. Das Ziel besteht darin, aufzuzeigen, inwieweit das soziologische

Generationenkonzept eine überzeugende Grundlage für die weitere Auseinandersetzung mit Generationen bildet.

Karl Mannheim begründet eine Generation, wie bereits in Punkt 1.3 aufgezeigt, historisch-gesellschaftlich. Demzufolge wird unter einer Generation eine „gesellschaftliche Kohorte“ verstanden, die Geburtsperiode und prägende kollektive Ereignisse (zum Beispiel den Zweiten Weltkrieg oder den Fall der Berliner Mauer) in Kindheit und Jugend teilt“ (Klaffke 2014, S. 9). Die zu Grunde liegende Annahme, dass sich bestimmte Ereignisse prägend auswirken, wird als Sozialisationshypothese bezeichnet (vgl. Meulemann 2013, S. 379). Nach dieser Sozialisationshypothese „entstehen die grundlegenden Wertvorstellungen eines Menschen weitgehend in der Sozialisation“ (Parment 2013, S. 17). Dabei erfolgt die Sozialisation für jede gesellschaftliche Kohorte in ihren prägenden Jahren, wobei hier insbesondere auf die Jugendphase verwiesen wird (vgl. Meulemann 2013, S. 379). In diesen prägenden Jahren kann durch „das gemeinsame Erleben von historisch-gesellschaftlichen Konstellationen“ ein Generationenzusammenhang hergestellt werden (Klaffke 2014, S. 10). Durch Verarbeitung dieser Erlebnisse werden die Werte gebildet, mit denen sich die jeweiligen Generationen charakterisieren lassen. Dabei bilden die Werte die zentralen „Auffassungen über die Qualität der Wirklichkeit und beeinflussen die Auswahl von Handlungsalternativen“ (Parment 2013, S. 17). Damit erklärt das soziologische Generationenkonzept, welche Werte die jeweilige Generation als wünschenswert ansieht und daraus resultierend ihr Verhalten beeinflussen. Dieser Erklärungswert wird anhand einer Forschungsarbeit zu arbeitsbezogenen Einstellungen US-amerikanischer High-School-Absolventen ab dem Jahr 1976 bis 2010 belegt (vgl. Twenge et al. 2010, S. 1119). Dabei wurde ein Datenvergleich mit insgesamt 16.507 Stichproben von Angehörigen der Generationen der sogenannten Boomer, der Generation X und der Generation Me (auch Generation Y genannt) durchgeführt (vgl. Twenge et al. 2010, S. 1126). Im Vergleich der Generationen in der nachfolgenden Abbildung 2 wird der Wandel von arbeitsbezogenen Einstellungen und Werten über die drei genannten Generationen hinweg verdeutlicht.

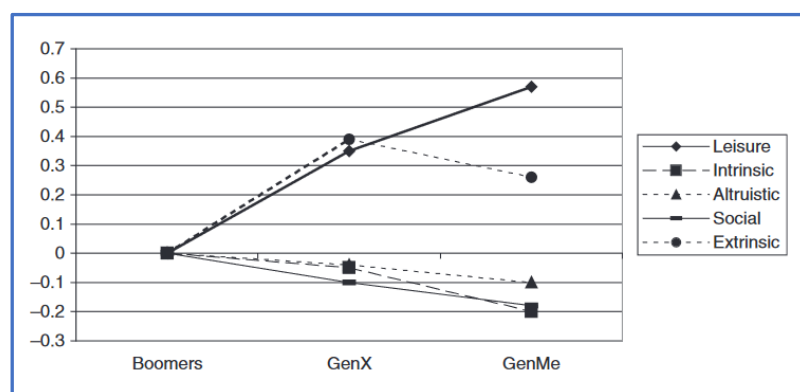


Abbildung 2: Arbeitsbezogene Werte im Wandel der Generationen.
Quelle: Twenge et al. 2010, S. 1132.

Die untersuchten Einstellungen sind in der Legende im rechten Kasten abgebildet und umfassen die Bedeutung der Freizeit, die intrinsische Motivation zu arbeiten, die Motivation anderen durch die Arbeit zu helfen, das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und schließlich die extrinsische Belohnung für die Arbeit (vgl. Twenge et al. 2010, S. 1124-1125). Ausgehend von einem angesetzten Basiswert bei der Generation der Boomer lässt sich im Vergleich zu den anderen Generationen eine jeweils unterschiedliche Gewichtung der jeweiligen arbeitsbezogenen Werten ausmachen. Als Ursache identifizieren die Autoren der Forschungsarbeit für die jeweilige Generation prägende gesellschaftliche bzw. politische Ereignisse, aus denen die Werte ableitbar sind (vgl. Twenge et al. 2010, S. 1120). Somit leistet das soziologische Generationenkonzept eine Perspektive, um Unterschiede in Einstellungen und Werten sowie den daraus resultierenden Verhalten von Generationen zu verstehen.

Allerdings lässt sich der Erklärungswert des Generationenkonzeptes kritisch hinterfragen und seine Grenzen aufzeigen. Denn durch die Sicht auf die Generationen erfolgt eine Kategorisierung von Menschen, welche der Komplexität der Wirklichkeit nicht gerecht wird. Wie bei „allen Kategorisierungen gibt es auch beim Erklärungsansatz der Generationszugehörigkeit Grauzonen und individuelle Beispiele, die nicht mit dem Modell erklärt werden können“ (Parment 2013, S. 18). Schließlich ist es nicht so, dass sich die Werte und Einstellungen von einzelnen Menschen schlagartig mit einem bestimmten Geburtsdatum ändern, weil dieses Datum die soziologisch konstruierte Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation markiert (vgl. Klaffke 2014, S.10). So besteht auch „eine Vielzahl an Menschen, die Ende der 1970er Jahre geboren wurden und eher der Generation Y zugerechnet werden sollten als ihre fünf Jahre jüngeren Geschwister“ (Parment 2013, S. 18). Aus diesem Grund ist die Zugehörigkeit zu einer Generation nicht per se starr am Geburtsdatum abzulesen. Eine Generation ist demnach ein Konstrukt, welches besser als dynamisch zu verstehen ist (vgl. Klaffke 2014, S. 212). Dennoch leistet das Generationenkonzept eine „Orientierungshilfe, um Komplexität zu reduzieren und wichtige Tendenzen und Entwicklungen in der Gesellschaft zu verstehen“ (Klaffke 2014, S. 212).

Die Kritik der Kategorisierung von Menschen durch die Generationen-Sicht lässt sich noch weiter zuspitzen. So gibt es in der Literatur die Position, die die Diskussion um verschiedene Arbeitnehmergenerationen und generationenorientierte Personalarbeit ganz ablehnt (vgl. Hauke/Holste 2012, S. 17). Diese Position erscheint nachvollziehbar, denn „Menschen sollten immer erst als Individuen angesehen werden und erst dann einer Generation zugehörig und nicht umgekehrt.“ (Hauke Holste 2012, S. 17). Anknüpfend an diese Auffassung, muss auch von einer höheren Diversität innerhalb einer Generation ausgegangen werden, die nicht in der Kategorisierung als einer Generation erfasst wird. So kommt das Generationenkonzept an seine Grenzen, indem es den einzelnen Menschen nicht berücksichtigt. Hier besteht sogar die „Gefahr der Stereotypisierung durch die [...] Generationenbeschreibung“ (Bruch/Kunze/Böhm

2010, S. 91). Dennoch besteht in der tatsächlich bewussten Kategorisierung von Menschen auch eine Chance im Hinblick auf die praktische Anwendbarkeit. So führt Ruthus aus: „Die Praktikabilität der generationsgerechten Personalarbeit bedarf dennoch gewisser Kategorisierungen“ (Ruthus 2014, S. 6). So ist es hilfreich die verschiedenen Werte und die daraus resultierenden Bedürfnisse zu kennen, die wahrscheinlich mit der Zugehörigkeit zur jeweiligen Generation verbunden sind.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das soziologische Generationenkonzept Menschen durch die Konstruktion von Generationen bewusst kategorisiert. Dadurch ist klar, dass die Charakterisierung von Generationen immer eine Verallgemeinerung ist, die im Einzelfall stark abweichen kann. Außerdem handelt es sich um einen Erklärungsansatz, der nicht allein die Frage nach den Unterschieden im Verhalten von Menschen verschiedenen Alters beantworten kann. In der Literatur werden neben dem Ansatz des soziologischen Generationenkonzeptes die Hypothesen von reinen Alterseffekten und der von Lebensphaseneffekten angeführt (vgl. Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 93). In dieser Arbeit erfolgt die Auseinandersetzung ausschließlich mit den generationenspezifischen Unterschieden. So wird eine Abgrenzung zu den Hypothesen der reinen Alterseffekte und Lebensphaseneffekte vorgenommen, da dies sonst den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Auf diese Weise wird die Chance der generationalen Perspektive ernst genommen. Denn die Komplexitätsreduktion dieses Ansatzes ermöglicht eine pragmatische Auseinandersetzung mit den einzelnen Generationen. Durch diese Perspektive rücken die Werte der jeweiligen Generationen in den Mittelpunkt. Sie verdeutlichen, was für die jeweilige Generation im Arbeitskontext wünschenswert ist, mit denen Unternehmen umgehen müssen und schafft eine Grundlage, um Handlungsempfehlungen eines Diversity Managements zu entwickeln.

2. Charakterisierung und Gegenüberstellung der Generationen

In diesem Kapitel werden die Generationen der Babyboomer, X, Y und Z anhand ihrer arbeitsbezogenen Werte und Einstellungen charakterisiert. Damit die Generationen schließlich sinnvoll gegenübergestellt werden können, werden zu Beginn in Punkt 2.1 passende Kriterien bestimmt. Die Grundlage für die Kriterien bilden die Dimensionen der Kulturwelt der Studie *Wertewelten Arbeiten 4.0*. Anhand dieser Kriterien werden in einem ersten Schritt die arbeitsbezogenen Werte und Einstellungen auf Basis des soziologischen Generationenkonzeptes herausgearbeitet. In einem zweiten Schritt erfolgt die Zuordnung der generationalen Werte zu einer der sieben Wertewelten der angeführten Studie. Somit wird die Charakterisierung der Generationen insgesamt konsistenter. Schließlich werden die Charakteristika der Generationen konzentriert dargestellt, damit die unterschiedliche Gewichtung der Werte deutlich wird.

2.1. Kriterien zur Charakterisierung

Die jeweiligen Generationen sollen durch zentrale Werte und Einstellungen im Hinblick auf die Arbeitswelt bestimmt werden. Dabei ist es notwendig, Kriterien anzulegen, anhand derer die Generationen charakterisiert werden können. Als Grundlage für die Erarbeitung dieser Kriterien werden die Ergebnisse der Studie *Wertewelten Arbeiten 4.0* angelegt. Die Studie *Wertewelten Arbeiten 4.0* gibt Auskunft darüber, „wie die Befragten die heutige Arbeitswelt erleben und welche Arbeitswelt sie sich für die Zukunft wünschen“ (BMAS 2016, S. 4). Dafür wurden 1.000 Erwerbspersonen als Quotenstichprobe herangezogen, wobei die Quotierung auf Basis der repräsentativen Ergebnisse des Mikrozensus von 2013 erfolgte (vgl. BMAS 2016, S. 7). Die Ergebnisse dieser Studie beruhen also auf einem repräsentativen Querschnitt und beinhaltet somit die vier zu charakterisierenden Generationen. Die Aussagen und Bewertungen der Befragten wurden „schrittweise zu Themen und dann zu Resonanzfeldern verdichtet“ (BMAS 2016, S. 7). Insgesamt konnten so 159 Einzelthemen zu 34 Resonanzfeldern weiter zusammengefasst werden. Diesen 34 Resonanzfelder wurden auf einer Kartenprojektion einer „mathematisch zwingende Position“ zugewiesen (BMAS 2016, S. 9). Diese Kartenprojektion bildet dann den sogenannten Kulturraum der Arbeit ab. Die einzelnen Resonanzfelder wurden in einer Kartenprojektion durch sogenannte Raumecken weiter abstrahiert, um die vier zentralen Werte-Dimensionen deutlich zu machen (vgl. BMAS 2016, S. 13). Nachfolgend werden in Abbildung 3 die vier Werte-Dimensionen des Kulturraums der Arbeit dargestellt.



Abbildung 3: Die vier Werte-Dimensionen des Kulturraums der Arbeit.
Quelle: BMAS 2016, S. 13.

Die Kartenprojektion gibt im grünen Bereich mit den vier hervorgehobenen Raumecken die zentralen Werte-Dimensionen einer wünschenswerten Arbeitswelt an. Im roten Bereich sind die negativ konnotierten Raumecken verortet, wobei die gelbe Trennlinie den ambivalenten Zwischenbereich markiert (vgl. BMAS 2016, S. 9). Als Kriterien für die Charakterisierung der

Generationen werden die Dimensionen aus dem grünen Bereich des Kulturraums der Arbeit angelegt. Die vier Dimensionen lassen sich in der Karte den vier Hauptrichtungen zuordnen. Im grünen Bereich befindet sich im Norden die Selbstentfaltung. Dem gegenüber befindet sich im Süden die Stabilität als zentrale Dimension. Die Ost-West Unterscheidung ist mit Gemeinwohl (Westen) und Leistung (Osten) getroffen. Ferner sind zwischen den Hauptrichtungen thematische Übergänge verortet und werden mit den Begriffen von Gestaltungsraum (Nord-Osten), Wohlstand (Süd-Osten), Solidarität (Süd-Westen) und Sinnstiftung (Nord-Westen) angegeben (vgl. BMAS 2016, S. 9). Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, werden die vier zentralen Hauptdimensionen (Selbstentfaltung, Stabilität, Gemeinwohl, und Leistung) als Kriterien angelegt. Zu diesen Werte-Dimensionen werden die arbeitsbezogenen Werte und Einstellungen der jeweiligen Generation herausgearbeitet. Die thematischen Übergänge werden bei der Zuordnung der generationenbezogenen Werten und Einstellungen zu den sieben Wertewelten lediglich als Orientierung verwendet. Eine vertiefte Berücksichtigung ist daher nicht notwendig, sondern der Fokus liegt auf den Hauptdimensionen.

2.2. Die Babyboomer

Die jeweilige Generation wird über die zugehörigen Geburtsjahrgänge erfasst. Allerdings verweist Klaffke darauf, dass für die Arbeitswelt in Deutschland noch keine allgemeingültige Gliederung nach Geburtsjahrgängen gebildet wurde. Stattdessen wird häufig die US-amerikanische Generationen-Einteilung herangezogen (vgl. Klaffke 2014, S. 10). Wobei in den USA für die Generation der Babyboomer die Geburtenjahrgänge von 1943 – 1960 zugeordnet werden (vgl. Filipczak/Raines/Zemek 2000, S. 3). Eine Übertragung der Babyboomer auf (West-)Deutschland ist nach Klaffke dann möglich, wenn eine Anpassung der Geburtenjahrgänge vorgenommen wird. Denn aufgrund der „sozioökonomischen Folgen des Zweiten Weltkriegs hat der Baby Boom in Deutschland gut 10 Jahre später eingesetzt“ (Klaffke 2014, S. 11). Dementsprechend sind nach Klaffke die Angehörigen der Generation der Babyboomer zwischen ca. 1956 und 1965 geboren (vgl. Klaffke 2014, S. 12). Ebenso verortet Bruch et al. die Kohorte der Babyboomer bei diesen Geburtenjahrgängen in Deutschland (vgl. Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 111). Damit eine in sich schlüssige Auseinandersetzung mit den einzelnen Generationen möglich wird, bildet die Korten-Einteilung der Generationen nach Klaffke, die Grundlage in dieser Arbeit.

2.2.1 Arbeitsbezogene Werte und Einstellungen

Die theoretische Grundlage zur Erarbeitung der Werte, Einstellungen und Merkmale bildet die Sozialisationshypothese, die zentraler Bestandteil des soziologischen Generationenkonzeptes ist. In diesem Sinne wird „angenommen [...], dass neben individuellen Erfahrungen auch

kollektive Erlebnisse und Großereignisse für die Ausprägung der Werte in der Phase des Erwachsenwerdens bedeutsam sind“ (Parment 2013, S. 18). In diesem Punkt stehen nicht die prägenden historisch-gesellschaftlichen Ereignisse im Fokus, da diese den Rahmen der Arbeit sprengen würden. Im Zentrum stehen hingegen die in der Literatur angegebenen Werte und Einstellungen der Generation, die auf Basis des soziologischen Generationenkonzeptes abgeleitet worden sind. Dabei werden die vier Werte-Dimensionen einer wünschenswerten Arbeitswelt aus Punkt 2.1 als Kriterien angelegt, um die arbeitsbezogenen Werte und Einstellungen der Babyboomer strukturiert herauszuarbeiten.

Als erste Dimension einer wünschenswerten Arbeitswelt wird die Selbstentfaltung in den Blick genommen. Die Selbstentfaltung setzt ein entsprechendes Selbstbewusstsein voraus. Oertel schreibt den Babyboomern ein starkes Selbstbewusstsein zu, welches sie auf die stabilen und förderlichen Bedingungen zurückführt, unter denen die Babyboomer aufgewachsen sind. So „(wurden) [v]iele Einrichtungen insbesondere im Bildungssystem eigens für ihre Kohorte ausgebaut“ (Oertel 2014, S. 34). Aufgrund ihrer hohen Zahl befanden sich die Babyboomer in einer Konkurrenzsituation zu ihren Generationenangehörigen (vgl. Oertel 2014, S. 34). Die Babyboomer entwickelten sich in dieser Wettbewerbssituation und zeichnen sich durch eine „hohe Durchsetzungskraft sowie ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein“ aus (Pfeil 2017, S. 66). Die Möglichkeit zur Selbstentfaltung wurde allerdings erst durch die beginnende Mitarbeitendenorientierung der Unternehmen denkbar (vgl. Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 103). In der Zeit der Jugend der Babyboomer „(zeichnen sich) in der Unternehmenswelt Tendenzen zur Gleichberechtigung und Humanisierung ab“, welche die Selbstentfaltung befördern (Oertel 2014, S. 31). Hier gewannen Arbeitsformen wie die Teamarbeit für die Babyboomer an Bedeutung. „Die Teamarbeit prägte auch ihre (frühe) Erwerbsphase und dürfte heute noch ihre bevorzugte Organisationsform sein“ (Oertel 2014, S. 35). Gezeitigt scheinen die Babyboomer für die Teamarbeit prädestiniert, da sie aufgrund ihrer hohen Anzahl „soziale Kompetenz in besonderem Maße entwickeln (mussten) (Klaffke 2016, S. 213). Vor diesem Hintergrund kann darauf geschlossen werden, dass für die Babyboomer die Selbstentfaltung insbesondere in der Arbeit einen zentralen Wert darstellt und dieser Wert insbesondere in der Teamarbeit zum Tragen kommt. Weiter gilt, dass die Babyboomer aufgrund der hohen Wettbewerbssituation eine hohe Arbeitsmoral entwickelt haben. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass Arbeit dafür da ist „die materielle Absicherung zu ermöglichen, auch wenn sie mal keinen Spaß macht“ (Lütkehaus 2020, S. 56). Selbstentfaltung wird somit angestrebt, gleichzeitig tritt dieser Wert dann zurück, wenn es die Arbeit nicht zulässt.

Als zweite Dimension einer wünschenswerten Arbeitswelt wird die Leistung untersucht. Wie bereits ausgeführt sind die Babyboomer durch die kompetitive Situation mit ihren Generationenangehörigen geprägt. Durch diese Konkurrenzsituation erlebten die Angehörigen der Babyboomer „frühzeitig die Konfrontation mit der Begrenztheit von

Ressourcen in der eigenen Altersgruppe“ (Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 120). Das bedeutet, dass nur wer sich im Wettbewerb durchsetze, die Möglichkeit auf Karriere hatte und andere aufgrund begrenzter Karrierechancen nicht aufsteigen konnten (vgl. Mangelsdorf 2017, S. 14). Somit ist die gezeigte Leistung entscheidend, um sich erfolgreich durchzusetzen. Der zugrundeliegende Wert lässt sich mit Strebsamkeit passend bezeichnen (vgl. Mangelsdorf 2017, S. 22). Ebenso wird die Leistung dieser Generation in der Teamarbeit deutlich. Die Leistungsbereitschaft lässt sich mit Hilfsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit beschreiben (vgl. Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 104). Die Einstellung zur Leistung wird auch anhand der Lernbereitschaft im Arbeitsleben deutlich. Insbesondere im „Umgang mit neuen Technologien sind sie eher unsicher und skeptisch“ (Pfeil 2017, S. 66). Die Lernbereitschaft könnte hier eher aufgrund des Bedürfnisses materiell abgesichert zu sein und den Arbeitsplatz zu erhalten begründet sein (vgl. Lütkehaus 2020, S. 56). Die Leistung wird daher hoch geschätzt und charakterisiert sich in Einstellung der Strebsamkeit der Babyboomer.

Zentral ist für diese Generation der Wert der Stabilität in der Arbeitswelt. Der Wettbewerb zwischen Angehörigen der eigenen Generation um Arbeitsplätze und Karrieren verschärfte sich. Denn die Zeit der Jugend und der Anfang der Berufsphase der Babyboomer fällt zusammen mit der Ölkrise und der wirtschaftlichen Stagnation in den westlichen Volkswirtschaften (vgl. Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 102). Die Folge der Ölkrise markierte den „Beginn des Phänomens der Massenarbeitslosigkeit in Westeuropa“ (Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 102). Es ist daher nachvollziehbar, wenn der errungene Platz im Berufsleben einen Wert an sich darstellt und zum Unternehmen eine hohe Bindung aufgebaut wird. In diesem Sinne erscheint es stimmig, wenn Oertel auf Basis von längeren Betriebszugehörigkeiten der Babyboomer Generation auf den hohen Wert der Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber schließt (vgl. Oertel 2014, S. 39).

Schließlich wird die Dimension des Gemeinwohls einer wünschenswerten Arbeitswelt aus Sicht der Babyboomer herausgearbeitet. Im Hinblick auf die Arbeitswelt zeichnen sich die Babyboomer besonders durch ihre Forderungen für Gleichberechtigung aus (vgl. Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 102). Aus diesem Grund stehen die Babyboomer „ein für Werte wie Gleichberechtigung und Fairness sowie die Anfänge von Diversität“ (Lütkehaus 2020, S. 56). Hier zeigt sich, dass für die Babyboomer die Solidarität mit ihren Kolleginnen und Kollegen zentral ist. Die Teamarbeit als bevorzugte Arbeitsweise der Babyboomer spricht dafür, dass aus Sicht der Babyboomer jeder in der Arbeit die Möglichkeit bekommen sollte sich einzubringen. Dementsprechend hat das Kollektiv für die Babyboomer eine besondere Bedeutung. Denn Sowohl in der Teamarbeit als auch in der Formulierung von politischen Forderungen wurden Anstrengungen gemeinsam erfolgreich realisiert (vgl. Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 102). Aus diesem Grund lässt sich das Streben nach einem

Konsens als Wert dieser Generation identifizieren, um gemeinsame Forderungen umzusetzen (vgl. Mangelsdorf 2017, S. 22).

2.2.2 Babyboomer in Wertewelten Arbeiten 4.0

Anhand der vier Dimensionen von Selbstentfaltung, Stabilität, Gemeinwohl und Leistung wurden die Einstellungen und Werte einer wünschenswerten Arbeit der Babyboomer erarbeitet. In diesem Punkt erfolgt eine Zuordnung dieser Werte und Einstellungen zu den Ergebnissen der Studie Wertewelten Arbeiten 4.0. Dabei wird erarbeitet, welche der sieben Wertewelten, die innerhalb der vier Dimensionen verortet sind, inhaltlich der Generation der Babyboomer entspricht.

Die nachfolgenden Ausführungen werden zeigen, dass die generationenspezifischen Werte und Einstellungen der Babyboomer klar der *Wertewelt 2, in einer starken Solidargemeinschaft arbeiten* zugeordnet werden können. Für die Angehörigen dieser Wertewelt befindet sich das Idealbild der Arbeitswelt in der Kartenprojektion des Kulturraums der Arbeit „im Westen, allerdings, etwas süd-östlich in Richtung von Solidarität und Stabilität“ (BMAS 2016, S. 21). Anhand der starken Gewichtung der Dimension von Stabilität und auch des thematischen Übergangs der Solidarität hin zur Dimension des Gemeinwohls, lassen sich klar die Werte der Babyboomer identifizieren. Die nachfolgende idealtypische Aussage von Angehörigen dieser Wertewelt konkretisiert deren Haltung. „Arbeit bedeutet für mich Loyalität, Wertschätzung, Teilhabe und Zusammenhalt in einer Solidargemeinschaft. Das drückt sich auch materiell aus, aber nicht nur“ (BMAS 2016, S. 21). Es folgt die Anknüpfung der in der Wertewelt 2 verorteten Dimensionen und der Werte der Babyboomer. Wie bereits erarbeitet ist für die Babyboomer die Stabilität sehr zentral, die mit einem sicheren Arbeitsplatz verbunden wird. Hier lässt sich anknüpfen an die Bedeutung von Teilhabe in der Wertewelt 2, die eine Arbeitswelt ermöglichen sollte. Insgesamt 23% der Befragten dieser Gruppe halten es für wichtig, dass das Lebensgefühl geprägt ist von sozialer Sicherheit und 19% befürworten stark, dass Vollzeitarbeitsplätze den Lebensstandard sichern (vgl. BMAS 2016, S. 22). Eine starke Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber zeichnet die Babyboomer ebenfalls aus. Auch die Einstellung zur Solidarität lässt sich bei den Babyboomern klar identifizieren, die im vorherigen Punkt in der Konsensorientierung dieser Generation deutlich wurde. Beispielsweise wurde aufgezeigt, dass die Teamarbeit für diese Generation als bevorzugte Arbeitsweise gilt, die es jedem ermöglicht, sich einzubringen und zu partizipieren. Weiter setzt sich diese Generation stark für Werte wie Gleichberechtigung und Fairness am Arbeitsplatz ein. Die Babyboomer sind demzufolge eine sehr solidarische Generation.

Durch diese Zuordnung ergeben sich auch Aspekte in der Wertewelt 2, welche die generationenspezifischen Werte und Einstellungen ergänzen. Hervorzuheben ist hier, dass für Angehörige der Wertewelt 2 die Wertschätzung einmal erworbener Qualifikationen besonders

wichtig ist (vgl. BMAS 2016, S. 22). Interessant ist auch das mit 21% für diese Gruppe negativ besetzte Thema einer distanzierten Anonymität in der Arbeit und der daraus resultierenden Sorge, dass jeder sofort ersetzbar ist (vgl. BMAS 2016, S. 22).

2.3 Die Generation X

In der Fortführung der Generationengliederung nach Klaffke sind Angehörigen der Generation X zwischen 1966 und 1980 geboren (vgl. Klaffke 2014, S. 12). Der Begriff der Generation X geht auf den kanadischen Schriftsteller Coupland zurück, der 1991 den Roman mit dem Titel *Generation X – Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur* publizierte (vgl. Klaffke/Parment 2011, S. 5). Für Deutschland lässt sich in Bezug auf den gleichnamigen Bestseller von Illies auch der Begriff der Generation Golf finden (vgl. Klaffke 2014, S. 12-13). In diesem Roman wird das Lebensgefühl der zwischen 1966 bis Ende der 1970er Jahre geborenen beschrieben (vgl. Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 105). Nach Illies zeichnet sich die Generation Golf durch eine „Abgrenzung gegen die Vorgängergeneration mit Ihrer Moralhoheit ab“ (Illies 2000, S. 101). Die Charakterisierung der Generation X wird nachfolgend erarbeitet.

2.3.1 Arbeitsbezogene Werte und Einstellungen

Als erste Dimension einer wünschenswerten Arbeitswelt wird die Selbstentfaltung in den Blick genommen. Nach Oertel „beweist die Generation X eine selbständige Arbeitsweise und eine Vorliebe für Selbstentfaltung“ (Oertel 2014, S. 49). Als Erklärung dafür kann das Aufwachsen der Generation X in der Zeit der sogenannten Medienrevolution angeführt werden. Mit der Aneignung bzw. Nutzung von PC, Videorekorder, Walkman und CD in Kindheit und Jugend kann darauf geschlossen werden, dass die Generation X selbstständig mit technischen Neuerungen bzw. Arbeitsmitteln umgehen kann (vgl. Oertel 2014, S. 46). Ferner besteht bei dieser Generation eine hohe „Bereitschaft, sich beständig mit neuen Technologien vertraut zu machen“ (Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 105). Hieraus lässt sich sachlogisch ableiten, dass das selbstständige Arbeiten eine wünschenswerte Arbeitsweise der Generation X darstellt. In der Arbeitswelt waren die Angehörigen der Generation X mit hohen Anforderungen der Unternehmen konfrontiert. Dazu zählen insbesondere „Anforderungen an Mobilität, Flexibilität, Lernbereitschaft, Vielseitigkeit, Erreichbarkeit und Belastbarkeit“ (Oertel 2014, S. 48). Mit diesen Maßnahmen versuchten Unternehmen auf die sich stark verschlechterte wirtschaftliche Situation zu reagieren, was einen starken Entwicklung zur Ökonomisierung der Gesellschaft zur Folge hatte. Hier drängte sich für die Angehörigen der Generation X die Frage nach der passenden Work-Life-Balance auf. In Untersuchungen von Oertel wurde deutlich, dass die Generation X ein „ausgesprochenes Interesse an einem ausgewogenen Verhältnis von Arbeit und Privatleben“ zeigt (Oertel 2014, S. 48). Daraus lässt sich folgern, dass für die Generation X die Selbstentfaltung in der Arbeit und im Privaten gleichermaßen von besonderem Wert ist.

Auf Basis dieser Werte gepaart mit der starken selbstständigen Arbeitsweise werden die Angehörigen der Generation X „als noch egozentrischer und eigenverantwortlicher als die Babyboomer charakterisiert“ (Pfeil 2017, S. 66). Diese Egozentrik gepaart mit der stärkeren Gewichtung einer Ausgewogenheit von Arbeit und Privatleben lässt eine klare Abgrenzung zu den Babyboomern zu. Demzufolge sind die Angehörigen der Generation X „im Gegensatz zu den Babyboomern – Arbeitnehmer, die arbeiten, um zu leben“. (Pfeil 2017, S. 68).

Die zweite Dimension richtet den Fokus auf die Bedeutung von Leistung in der Arbeitswelt. Wie bereits ausgeführt, hat sich die wirtschaftliche Ausgangssituation in der Jugend der Generation X verschlechtert, die in dem Platzen der New-Economy-Blase Ende der 1990er Jahre gipfelte (vgl. Lütkehaus 2020, S. 58). In der Konsequenz konnte die Generation X „in Zeiten steigender Arbeitslosigkeit nicht mehr davon ausgehen, dass ihre berufliche Etablierung ebenso reibungslos gelingen würde, wie die ihrer Vorgängergenerationen“ (Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 105). Für die Angehörigen der Generation X rückte daher „die Suche nach Wohlstand, Karriere und Sicherheit“ in den Blick (Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 106). Aus diesem Grund lässt sich für diese Generation verstärkt ein Fokus auf materielle Werte ausmachen. Mangelsdorf knüpft daran an und beschreibt, dass der Wert der Gegenleistung für die geleistete Arbeit den Angehörigen der Generation X zuzuordnen ist (vgl. Mangelsdorf 2017, S. 17). Diese Einstellung von Leistung und Gegenleistung begünstigt sicherlich eine pragmatische Einstellung zur Arbeit. Ebenso beschreibt auch Mangelsdorf die Generation X tendenziell als pragmatisch (vgl. Mangelsdorf 2017, S. 22). Durch diesen starken pragmatischen Fokus auf die Verwirklichung der materialistischen Werte, rückt der individuelle berufliche Erfolg ins Zentrum. Durch den technischen Fortschritt in der Arbeitswelt „gehen die körperlichen Belastungen für fast alle Tätigkeiten zu Gunsten einer steigenden Wissensorientierung in fast allen Bereichen zurück“ (Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 107). Folglich wurde die Generation X dadurch geprägt, dass Erfolg langfristig nur durch die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen gesichert werden kann. Die selbstständige Arbeitsweise der Generation und ihre Aufgeschlossenheit zu technischen Neuerungen sprechen für eine positive Einstellung gegenüber dem lebenslangen Lernen. Auch Oertel schreibt der Generation X „einen starken Leistungswillen zu – auch unter schwierigen Bedingungen“ (Oertel 2014, S. 49).

Als dritte Dimension einer wünschenswerten Arbeitswelt wird die Stabilität aus der Perspektive der Generation X untersucht. Wie bereits ausgeführt streben die Anhänger der Generation X eher nach materiellen Werten und damit nach der finanziellen Absicherung, die mit dem Arbeitsplatz einhergeht. Im Hinblick auf die Stabilität im Arbeitsleben ist die Loyalität als wichtiger Faktor zu berücksichtigen. Hier unterscheidet sich die Generation X deutlich von den Babyboomern, die eine starke Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber aufweisen. Der Generation X hingegen gilt ihre Loyalität „eher Personen als Organisationen oder Idealen“

(Oertel 2014, S. 49). Somit kann gefolgert werden, dass ein stabiler Arbeitsplatz nur dann wirklich als wertvoll empfunden wird, wenn eine Loyalität gegenüber zentralen Personen in der Arbeit aufgebaut werden kann. Hinzu kommt, dass sich die Angehörigen der Generation eher durch eine skeptische Grundhaltung gegenüber Autoritäten auszeichnen (vgl. Pfeil 2017, S. 68). So gilt für sie die Grundeinstellung von „Unabhängigkeit und Selbstständigkeit statt Respekt vor Autorität“ (vgl. Mangelsdorf 2017, S. 16). Hier scheint sich herauszukristallisieren, dass die Stabilität eines Arbeitsplatzes aufgegeben werden kann, wenn die Loyalität nicht aufgebaut werden konnte. So stellt auch Oertel heraus, dass bei der Generation X mit einer „abnehmenden Bereitschaft zur Unterordnung und größerer Wechselbereitschaft“ zu rechnen ist (Oertel 2014, S. 49).

Als letzte Dimension wird die Bedeutung des Gemeinwohls aus Sicht der Generation X erarbeitet. Im Hinblick auf gesellschaftliche Anliegen lässt sich für die Generation X „kein echtes Generations- oder Sendungsbewusstsein“ identifizieren (Oertel 2014, S. 49). Aus diesem Grund grenzen sie sich stark von ihrer durch Idealismus geprägten Vorgängergeneration ab. Denn im Unterschied zu den „kollektiv ausgerichteten Baby Boomern, handelt es sich bei den Xern eher um selbstbewusste Individuen“ (Oertel 2014, S. 48). So fokussieren sich die Angehörigen der Generation X, wie bereits aufgezeigt, auf ihren individuellen Erfolg und sind insgesamt egozentrischer als die Babyboomer. Ideale müssen so für die Generation X als weniger tragfähig gelten, um ein Gemeinwohl zu erreichen. Stattdessen zeichnet die Generation X „eine pragmatische und rationale, mitunter sogar pessimistische Grundhaltung“ aus. (Pfeil 2017, S. 68). Das Denken an oder in Kollektiven scheint für diese Generation nicht charakteristisch. Somit tritt die Dimension des Gemeinwohls in seiner Bedeutung für die Generation X eher hinter dem Wert des Individualismus zurück.

2.3.2 Generation X in Wertewelten Arbeiten 4.0

In diesem Punkt erfolgt eine Zuordnung der Werte und Einstellungen der Generation X zu den Ergebnissen der Wertewelten Studie Arbeiten 4.0.

Nachfolgend wird erarbeitet, dass die generationenspezifischen Werte und Einstellungen der Generation X deutlich der *Wertewelt 4, engagiert Höchstleistung erzielen* zugeordnet werden können. Für die Angehörigen dieser Wertewelt befindet sich das Idealbild der Arbeitswelt in der Kartenprojektion des Kulturraums der Arbeit in den Bereichen zwischen Osten bzw. Süd-Osten, „in denen sich hauptsächlich Aussagen zu Wohlstand und Leistung finden“ (BMAS 2016, S. 26). Anhand der starken Bewertung dieser Dimension lassen sich klar die Werte der Generation X zuordnen. Die nachfolgende idealtypische Aussage einer Person dieser Wertewelt 4 verdeutlichen dessen Haltung. „Verantwortung und eine führende Position sind für mich kein Druck, sondern pures Adrenalin. Gerne pushe ich mich selbst zu Höchstleistungen. [...] Angesichts der Digitalisierung ist beständige Weiterbildung ein Muss“

(BMAS 2016, S. 26). Es folgt die Verknüpfung der in der Wertewelt 4 verorteten Dimensionen und der Werte und Einstellungen der Generation X. Wie bereits erarbeitet ist für die Generation X die Leistung sehr wichtig, die sich in einem Streben nach materiellen Werten wie Wohlstand, Karriere und Sicherheit begründet. Hier lässt sich anknüpfen an die Bedeutung von Leistung zur Schaffung von Wohlstand in der Wertewelt 4, welche die Arbeitswelt ermöglichen sollte. Bei der relativen Häufigkeit der genannten Themen halten 23,9% dieser Gruppe es für wichtig, sich den Wohlstand und die Lebensqualität zu verdienen und ebenfalls 23,9% sprechen sich dafür aus, dass die Verantwortungsübernahme das Erfolgskriterium wird (vgl. BMAS 2016, S. 27). Hier lässt sich die starke Betonung der Eigenverantwortung als typisch für die Generation X herausstellen, die im vorherigen Punkt herausgearbeitet wurde. Weiter lässt sich an die positive Bewertung der Weiterbildung vor dem Hintergrund der Digitalisierung an die Erfahrung der Medienrevolution und die daraus resultierende Bereitschaft, sich beständig mit neuen Technologien vertraut zu machen, anknüpfen. Insgesamt wird auch hier eine leistungsorientierte Werthaltung deutlich, die der Generation X entspricht und die zunächst den individuellen Erfolg realisieren möchte.

Durch diese Wertezuordnung ergeben sich auch Aspekte in der Wertewelt 4, welche die generationenspezifischen Werte und Einstellungen ergänzen. Besonders interessant ist hier, dass trotz dem Streben nach individuellem Erfolg Verbesserungen wiederum mit einer Nennung von 23,9% auf dem Konsensweg erreicht werden sollten (vgl. BMAS 2016, S. 27). Hier sieht diese Gruppe auch sehr optimistisch in die Zukunft, dass die Arbeitswelt dies künftig besser ermöglicht. Ebenfalls sollte berücksichtigt werden, dass mit 19,5% der Nennungen die Sorge ausgedrückt wurde, dass Unternehmen ihre Interessen einfach diktieren können. Aktuell sieht diese Gruppe zwar eine Verbesserung in der Arbeitswelt, doch befürchtet sie für die Zukunft ab dem Jahr 2030 wieder eine Verschlechterung (vgl. BMAS 2016, S. 27).

2.4 Die Generation Y

In der Fortführung der Generationengliederung nach Klaffke, sind Angehörige der Generation Y etwa zwischen 1981 und 1995 geboren (vgl. Klaffke 2014, S. 59). Die Bezeichnung dieser Generation mit dem Buchstaben Y ergibt sich aus der Fortführung der alphabetischen Reihenfolge. Gleichzeitig steht der Buchstabe Y im Englischen für das Wort why (im Deutschen: Warum). Mit der Bezeichnung Generation Why wird der Aspekt zum Ausdruck gebracht, dass diese Generation die „Verhältnisse und Vorstellungen, die bisher als selbstverständlich galten, in Frage stellt“ (vgl. Parment 2013, S. 1). Auch die Bezeichnung Internetgeneration ist anzutreffen, da die Verbreitung des Internets parallel zur Zeit der Jugend der Generation Y verlief (vgl. Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 108). So hatten von den jungen Menschen in Deutschland im Jahr 2002 66% einen Internetzugang, wobei sich dieser Anteil im Jahr 2006 auf 82% und 2010 auf 96% steigerte (vgl. Shell Deutschland Holding 2010, S.

19). Nachfolgend werden die Werte und Einstellungen der Generation Y im Hinblick auf die vier Dimensionen einer wünschenswerten Arbeitswelt herausgearbeitet.

2.4.1 Arbeitsbezogene Werte und Einstellungen

Als erste Dimension wird die Bedeutung der Selbstentfaltung aus Sicht der Generation Y erarbeitet. Selbstverwirklichung ist für die Angehörigen der Generation Y sehr zentral. So ergab eine Studie mit 511 Angehörigen der Generation Y, dass für 89 % der Befragten Unabhängigkeit und das Ziel, sein Leben selbst bestimmen zu können, entscheidende Werte sind (Signium International 2013, S. 18). Diese Lebenseinstellung lässt dabei keine klare Trennung zwischen Privatleben und Arbeit zu. Stattdessen ist beim Thema Selbstentfaltung „eine viel stärkere Verschränkung von Berufs- und Privatleben zu verzeichnen“ (Pfeil 2017, S. 70). Somit sind Angehörige der Generation Y dazu bereit, Arbeitsaufgaben auch in den Abendstunden zu erledigen und haben umgekehrt auch das Bedürfnis in der Arbeitszeit zu leben. Entscheidend ist allerdings, dass die Angehörigen der Generation Y tatsächlich im Hinblick auf die Arbeit selbst wirken können. Denn im Ergebnis „(wollen) die Ypsiloner durch Ihre beruflichen Aktivitäten Spuren hinterlassen“ (Hurrelmann 2014, S. 70). Die Selbstwirksamkeit ist hier eine wichtige Facette, die mit der Selbstentfaltung zusammenhängt. Der Wunsch nach Selbstentfaltung ist für die Generation Y weiter verbunden mit dem Erleben von Sinn in der Arbeit. Nach der benannten Studie ist für 87 % der Befragten ein wichtiges Lebensziel, einen sinnvollen, erfüllenden Job zu haben (vgl. Signium International 2013, S. 18). Demnach ist für die Generation Y wichtig, Aufgaben zu übernehmen, die als sinnstiftend empfunden werden. Ebenfalls rücken Unternehmenswerte bzw. die Unternehmenskultur in den Fokus für die Bewertung eines sinnerfüllenden Arbeitgebers und den sich daraus ergebenden Arbeitsinhalten (vgl. Klaffke 2014, S. 66).

Die zweite Dimension richtet den Blick auf die Bedeutung von Leistung in der Arbeitswelt. In Bezug auf die Leistung treten Angehörige der Generation Y tendenziell „sehr selbstbewusst und fordernd auf“ (Pfeil 2017, S. 70). Begründet wird dies mit der überwiegend hohen Bildung, die für diese Generation charakteristisch ist. So zeigt eine Studie von TNS Infratest mit 765 Interviews an, dass 44% der Angehörigen der Generation Y ein Abitur oder einen Hochschulabschluss haben. Im Vergleich dazu verfügen 28% der Bevölkerung in Deutschland über 18 Jahren über diesen Abschluss (vgl. TNS Infratest 2015, S. 7). Ihre ausgeprägte Haltung zum Thema Leistung äußert sich darin, dass „nicht die absolute Höhe, sondern eher die Angemessenheit, Fairness und Leistungsorientierung der Bezahlung“ entscheidend ist. (Klaffke 2014, S. 65). Wie bereits oben beschrieben ist der private Bereich und der Arbeitsbereich stärker verschränkt. Daran knüpfen auch die Ergebnisse der 16. Shell Jugendstudie an. Hier wird deutlich, dass Leistung und Genuss für die Generation Y gleichwichtig sind und beinahe zeitgleich von den Angehörigen der Generation erlebt werden

möchten (vgl. Gensicke 2011, S. 196). Hier zeichnet sich eine Entfernung zur Moralvorstellung in der restlichen Bevölkerung ab, welche die Leistung zuerst und den Genuss eher später anstellt (vgl. Gensicke 2011, S. 196). Es wird folglich klar, dass die Generation Y eine starke Leistungsorientierung hat, aber die Leistung anders erbringen möchte. Somit ist bei dieser Generation „der Wunsch nach unmittelbarer Anerkennung von Leistung“ in der Arbeitswelt wichtig (Klaffke 2014, S. 66). In diesem Punkt lässt sich an die Prägung durch das Internet anknüpfen. Durch das Internet wird eine völlig neue Möglichkeit der Kommunikation geschaffen. Die Nutzung der digitalen Kommunikation in Echtzeit auch im (Arbeits-)Alltag, hat nach Mangelsdorf zur Folge, dass es „das Verlangen nach unmittelbarer Rückmeldung (füttert)“ (Mangelsdorf 2017, S. 19). Somit sind Anerkennung aber auch Feedback für die Generation Y für erbrachte Leistung wichtig. Die starke Prägung der Generation Y durch das Internet zeichnet sich auch durch „eine technologie-affine Lebensweise aus, indem sie digital kommunizieren, vielfältig vernetzt und gewohnt sind, einen praktisch permanenten Zugang zu multiplen Informationsquellen zu haben“ (Klaffke, 2014, S. 65). Diesen Umgang mit dem Internet können Angehörige der Generation Y gut für ihre Leistung einbringen.

Als dritte Dimension einer wünschenswerten Arbeitswelt wird die Stabilität aus der Perspektive der Generation Y herausgearbeitet. Wie bereits aufgezeigt ist der Generation Y der finanzielle Aspekt für die gezeigte Leistung wichtig. Allerdings macht die Bedeutung des Sinns in der Arbeit klar, dass die Angehörigen der Generation Y „(nicht) arbeiten um des Geldes, sondern des Interesses willen“ (Hurrelmann 2014, S. 70). Gleichzeitig ist die Generation Y geprägt von einem Strukturwandel in der Wirtschaft (vgl. Klaffke, 2014, S. 62). Durch diesen Strukturwandel ist eine Spaltung des Arbeitsmarktes festzustellen, der neben traditionellen Arbeitsverhältnissen zunehmend auch befristete Stellen oder Tätigkeiten in Leiharbeit umfasst (vgl. Parment 2013, S. 25). So befand sich im Jahr 2010 fast jeder vierte Arbeitnehmer unter 30 Jahren in einem befristeten Arbeitsverhältnis (vgl. DAK 2011, S. 43). Die Zunahme von befristeten Arbeitsverhältnissen stellt die Generation Y vor die Herausforderungen, dass sich der Berufsweg immer schwieriger vorausplanen lässt. Um auf diese berufliche Unsicherheit zu reagieren, liegt die „Priorität [...] klar auf einer kurz- bis mittelfristigen Planung“ (Pfeil 2017, S. 71). Demzufolge steht die eigene flexible berufliche Entwicklung im Fokus dieser Generation. In der Konsequenz wird der Generation Y eher eine geringe Loyalität zugeschrieben (vgl. Pfeil 2017, S. 71). Auch Hurrelmann kommt zu dem Schluss, dass die Angehörigen der Generation Y „auch eine geringere Bezahlung und einen Zeitvertrag in Kauf (nehmen) – es sei denn, bei einem Konkurrenzbetrieb ergeben sich bessere Möglichkeiten“ (Hurrelmann 2014, S. 70). Diese Flexibilität in der Arbeitgeberwahl deckt sich mit der Zuschreibung der Generation Y als eher Risikobereit (vgl. Pfeil 2017, S. 70). Auch die genannte Shell Jugendstudie zeigt an, dass für nur 53% das Streben nach Sicherheit wichtig ist. Damit liegt dieser Wert in der genannten Studie auf der Rangfolge 9 von 12 Wertorientierungen der Generation Y (vgl. Gensicke 2011,

S. 197). Stabilität wird hingegen außerhalb der Arbeit im Privaten und dort in Freundschaften, der Partnerschaft oder der Familie angestrebt (vgl. Gensicke 2011, S. 197).

Als letzte Dimension wird die Bedeutung des Gemeinwohls aus Sicht der Generation Y erarbeitet. Insgesamt haben die Ergebnisse der Shell Jugendstudien „gezeigt, dass das politische Interesse der Jugendlichen in den letzten 20 Jahren abgenommen hat“ (Gensicke 2011, S. 216). Gleichzeitig stimmen 70% der Generation Y zu, dass es zum Leben einfach dazu gehört, sich dafür zu interessieren, was in der Gesellschaft vor sich geht (vgl. Gensicke 2011, S. 217). Ohne dezidiert nach der Politik zu Fragen, ergaben sich also doch eine Zustimmung zu klaren politischen Themen. So gaben 69% der Befragten an, dass „gerade weil vieles in der Arbeitswelt falsch läuft, man sich dagegen wehren (muss)“ (Gensicke 2011, S. 214). Hier zeigt auf Hurrelmann an, dass von der Generation Y „interessante, neue Impulse für Fairness, Teamarbeit, Gleichberechtigung und Gerechtigkeit ausgehen“ (Hurrelmann 2014, S. 82). Dabei spielt das Prinzip der Leistungsorientierung sicher eine große Rolle, die letztlich zu einer Leistungsgerechtigkeit in der Arbeitswelt führt. Denn nach Auffassung der Generation Y „(werden) Autoritäten nicht nach dem Senioritätsprinzip akzeptiert, sondern müssen sich aus Sicht der Generation Y den individuellen Respekt erarbeiten“ (Pfeil 2017, S. 71). Als Basis für ein gelingendes Miteinander wird das Vertrauen sehr geschätzt. So gaben 95% der Befragten der Shell Jugendstudie an, dass man im Leben Menschen um sich herum braucht, denen man unbedingt vertrauen kann (vgl. Gensicke 2011, S. 214). Diese Lebenshaltung zeigt, dass das Thema Gemeinwohl bzw. ein funktionierendes Miteinander für die Generation Y über tragfähige vertrauensvolle Beziehungen erreicht wird. So streben die Angehörigen der Generation Y „im Privat- aber auch im Berufsleben nach Anker“ (Klaffke 2014, S. 67).

2.4.2 Generation Y in Wertewelten Arbeiten 4.0

In diesem Punkt erfolgt eine Zuordnung der Werte und Einstellungen der Generation Y zu den Ergebnissen der Wertewelten Studie Arbeiten 4.0.

Nachfolgend wird erarbeitet, dass die generationenspezifischen Werte und Einstellungen der Generation Y passend der *Wertewelt 5, sich in der Arbeit selbst verwirklichen* zugeordnet werden können. Für die Angehörigen dieser Wertewelt befindet sich das Idealbild der Arbeitswelt in der Kartenprojektion des Kulturraums der Arbeit im Nord-Osten. Das ist der Bereich im Übergang der Dimensionen von Selbstentfaltung und Leistung, „der primär im Zeichen von Gestaltungsspielraum steht“ (BMAS 2016, S. 28). Anhand der starken Bewertung dieses Bereiches lassen sich klar die Werte der Generation Y zuordnen. Die nachfolgende idealtypische Aussage einer Person dieser Wertewelt 5 verdeutlicht dessen Grundhaltung zur Arbeitswelt. „Wir sind auf dem Weg in eine Arbeitswelt, in der man sich mit nahezu unbegrenzten Möglichkeiten immer wieder neu erfinden und viele spannende Dinge tun kann,

auch international. Das steht nicht im Widerspruch zu Leistung und Effizienz, wenn Gesellschaft und Arbeitgeber dazu bereit sind, die Menschen auf ihrem Weg zu unterstützen, beispielsweise durch flexible Arbeitsmöglichkeiten und umfassende Kinderbetreuung“ (BMAS 2016, S. 28). Es folgt die Verknüpfung, der in der Wertewelt 5 ausgeprägten Dimensionen und der Werte der Einstellungen der Generation Y. Wie bereits im vorherigen Punkt erarbeitet, ist für die Generation Y die Selbstentfaltung sehr zentral, die sich in dem Wunsch äußert, Spuren zu hinterlassen und die Arbeit als sinnstiftend zu erleben. Um Spuren hinterlassen zu können, tritt die Generation Y folglich für einen größeren Gestaltungsspielraum in der Arbeit ein. Ebenfalls ist für die Generation Y der Arbeitsinhalt bzw. der Sinn in der Tätigkeit wichtig, die sich mit der Aussage deckt, dass es Möglichkeiten geben sollte, sich immer wieder neu zu erfinden und spannende Dinge zu tun. Hier lässt sich anknüpfen an die Haltung zur Weiterbildung und der Selbstverwirklichung in den genannten Dimensionen der Wertewelt 5. Demensprechend zeigt die relative Häufigkeit der genannten Themen an, dass es für 29,9% dieser Gruppe wichtig ist, sich in der Arbeit zu verwirklichen und 17,5% sprechen sich dafür aus, dass beständige Weiterbildung dazu führt, in Arbeit attraktiv zu bleiben (vgl. BMAS 2016, S. 30). In diesem Sinne lässt sich auch an die Loyalität der Generation Y anknüpfen, die nicht den Arbeitgebern, sondern der eigenen flexiblen beruflichen Entwicklung gilt. Weiter ist es der Generation Y auch im Hinblick auf die Dimension der Leistung und der Selbstentfaltung eine stärkere Verschränkung von Berufs- und Privatleben wichtig. Dazu fordert die Generation Y unter anderem eine flexiblere Gestaltung von Arbeitszeit und -ort. Hier lässt sich nahtlos an die hohe Zustimmung in der Wertewelt 5 anknüpfen, die mit einer relativen Häufigkeit von 19,6% in der Gruppe befürwortet, über Arbeitszeiten und Orte individuell verfügen zu können und ebenso spricht sich diese Gruppe für ein persönliches Modell von Work-Life-Balance aus (vgl. BMAS 2016, S. 30).

Durch diese Wertezuordnung ergeben sich auch Aspekte in der Wertewelt 5, welche die generationenspezifische Sicht auf die Werte und Einstellungen ergänzt. Interessant ist, dass „Absicherung und Anerkennung [...] hinter individuellen Anliegen nach beruflicher Entfaltung zurückliegen“ (BMAS 2016, S. 29). Ebenfalls ist für die Generation Y der Arbeitsinhalt und weniger die wirtschaftliche Absicherung entscheidend. Nach Klaffke stellt jedoch „der Wunsch nach unmittelbarer Anerkennung von Leistung“ einen wichtigen Wert der Generation Y dar (Klaffke 2014, S. 66). Hier muss dennoch kein Widerspruch vorliegen, sondern die Chance zur Präzisierung kann genutzt werden. Klaffke bezog sich hier auf die Einstellung der Generation Y, dass Genuss und Leistung in der Arbeit zeitlich zusammenrücken sollten. So muss klar sein, dass zunächst der Gestaltungsraum für die Generation Y entscheidend ist und die darauffolgende Anerkennung zweitrangig ist. Dies deckt sich mit dem absoluten Top-Thema der Angehörigen der Wertewelt 6, demnach ein Arbeitgeber ein für sie attraktives Arbeitsumfeld bieten sollte (vgl. BMAS 2016, S. 30). So kann dem Bedürfnis nach Genuss in

der Arbeitswelt durch die passenden Rahmenbedingungen entsprochen werden. Dies entspräche auch den zentralen Werten von Gestaltungsraum und Selbstentfaltung. Interessant ist auch der sehr optimistische Blick in die Zukunft. So bewerten die Mitglieder dieser Wertewelt „die Gegenwart als Umbruchphase auf dem Weg in eine Arbeitswelt, in der sich alle ihre Vorstellungen realisieren lassen“ (BMAS 2016, S. 29).

2.5 Die Generation Z

In der Weiterführung der Generationengliederung nach Klaffke sind Angehörige der Generation Z nach 1995 geboren (vgl. Klaffke 2014, S. 14). Die Bezeichnung als Generation Z ergibt sich schlicht aus der alphabetischen Fortführung, wobei „die Verbreitung des Internets ab 1995 als wesentliches konstituierendes Merkmal unterstellt“ wird (Klaffke 2014, S. 69). Somit ist die Generation Z die erste Generation, die voll in die Digitalisierung hineingeboren wurde und daher (teilweise überschneidend mit der Generation Y) als Digital Natives bezeichnet wird (vgl. Hesse/Mayer/Rose/Fellinger 2015, S. 77). Die ältesten Angehörigen der Generation Z sind heute bereits 26 Jahre alt. Nachfolgend wird die Charakterisierung der Generation Z herausgearbeitet.

2.5.1 Arbeitsbezogene Werte und Einstellungen

Als erste Dimension wird die Bedeutung der Selbstentfaltung aus Sicht der Generation Z erarbeitet. Nach Auffassung von Hesse et al. haben Angehörige der Generation Z gemeinsam mit der Generation Y kein Interesse an materiellem Status. Stattdessen haben Werte wie „Anerkennung und Selbstverwirklichung die Luxuslimousine als Statussymbol abgelöst“ (Hesse/Mayer/Rose/Fellinger 2015, S. 88). Dieses neue Statusdenken verbindet sich mit einem sehr optimistischen Blick in die Zukunft. In der McDonald's Studie von 2013 sehen 71% der Befragten 15- bis 24-Jährige ihrer beruflichen Zukunft der mit Hoffnung entgegen (vgl. McDonald's. 2013, S. 13). Als Erklärung für diesen sehr optimistischen Blick wird der Fachkräftemangel angeführt, der der Generation Z Selbstvertrauen gibt (vgl. Klaffke 2014, S. 73). Die 18. Shell Jugendstudie befasst sich mit der Jugend im Jahr 2019 und der Altersgruppe von 12 bis 25 Jahre. Damit sind die Angehörigen der Generation Z sehr gut erfasst, weshalb die Ergebnisse dieser Studie hier besonders berücksichtigt werden. Auch hier zeichnet sich ab, dass die Generation Z sehr zuversichtlich ist, in ihrer Zukunft die eigenen beruflichen Wünsche umzusetzen. So geben 84% der Jugendlichen im Jahr 2019 an, dass sie der Meinung sind, ihre beruflichen Wünsche realisieren zu können – dazu stehen im Vergleich erst 66% der Jugendlichen in 2006 (vgl. Leven/Hurrelmann/Quenzel 2020, S. 188). Die Einstellung, sich selbst beruflich zu entfalten, ist also sehr positiv besetzt und stark ausgeprägt. Weiter ist es der Generation sehr wichtig ihre Arbeitszeit als sinnvoll bzw. erfüllend zu erleben. Dies ist neun von zehn Jugendlichen wichtig oder sehr wichtig (vgl. Leven/Hurrelmann/Quenzel 2020,

S. 189). Darüber hinaus ist der Generation Z wichtig, die berufliche Selbstentfaltung in einer guten Work-Life-Balance eingebettet zu wissen. So ist die „Erwartung, genügend Freizeit neben der Berufstätigkeit zu haben, im Vergleich zu 2015 (88%) auch 2019 (85%) sehr hoch“ (Leven/Hurrelmann/Quenzel 2020, S. 189).

Die zweite Dimension richtet den Blick auf die Bedeutung von Leistung in der Arbeitswelt für die Angehörigen der Generation Z. Bereits in der SINUS-Studie zur Jugend von 2016 zeichnete sich eine hohe Leistungsorientierung der Generation Z ab. Deren Haltung wurde folgendermaßen charakterisiert: „Man möchte zu den Menschen gehören, die im Leben viel erreichen, sich Ziele setzen und diese konsequent, fleißig und selbstständig verfolgen“. (Calmbach/Borgstedt/Borchard/Bodo 2016, S. 62). Klaffke verweist darauf, dass die Generation Z sich bewusst ist, dass der Wert eines Menschen von dessen Leistungsfähigkeit bzw. Ausbildung abhängt (vgl. Klaffke 2014, S. 76). Diese Haltung verbindet sich mit der zeitlichen Verdichtung von Kindheit, Jugend und jungem Erwachsenen-Status. In der Konsequenz müssen die Angehörigen der Generation Z die „verdichteten Leistungsanforderungen pünktlich bewältigen, Übergänge so früh wie möglich absolvieren kurz: ein Leben «auf der Überholspur» führen“ (Klaffke 2014, S. 76). Gleichzeitig gibt die Shell Jugendstudie von 2019 an, dass 68% der Befragten wichtig ist, dass neben dem Beruf Familie und Kinder nicht zu kurz kommen (vgl. Leven/Hurrelmann/Quenzel 2020, S. 191). Damit dies vereinbar wird, steigt die Bereitschaft zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung. So sind 2019 immerhin 36 % der Jugendlichen bereit auch am Wochenende zu arbeiten, wenn es im Gegenzug ermöglicht wird unter der Woche frei zu haben (vgl. vgl. Leven/Hurrelmann/Quenzel 2020, S. 192). Hier wird auch das Karrierebewusstsein der Generation Z deutlich. Allerdings wird auch deutlich, dass die Generation Z ihre Leistungsbereitschaft an Bedingungen knüpft. So entspricht die Möglichkeit von Home-Office und flexiblen Arbeitszeiten einem gewissen Komfortanspruch der Generation Z, um den Belastungen der Arbeitswelt entlastend zu begegnen (vgl. Hesse/Mayer/Rose/Fellinger 2015, S. 96). Insbesondere das Aufwachsen als Digital-Natives, wird die Einstellung verstärken, digitale Möglichkeiten für die Umsetzung dieser Anforderungen zu realisieren.

Als dritte Dimension einer wünschenswerten Arbeitswelt wird die Stabilität aus der Perspektive der Generation Z herausgearbeitet. Für die Generation Z ist die Stabilität in der Arbeit ein herausragender Wert. So gaben 67% der Befragten der Shell Jugendstudie von 2019 an, dass ein sicherer Arbeitsplatz für eigene Zufriedenheit sehr wichtig ist (vgl. Leven/Hurrelmann/Quenzel 2020, S. 190). Interessant ist hier, dass die materielle Absicherung durch einen sicheren Arbeitsplatz für die Angehörigen der Generation Z mehr Priorität hat, als die Möglichkeit etwas Sinnvolles zu tun, eigene Ideen einzubringen oder sich um Menschen kümmern (vgl. Leven/Hurrelmann/Quenzel 2020, S. 198). Diese Werte rangieren eher im Mittelfeld. Die Arbeit schafft somit materielle Sicherheit und Stabilität, wobei

inhaltliche Aspekte der Arbeit weniger wichtig sind. Dieser Aspekt macht sich auch im Hinblick auf die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber bemerkbar. So hat die „Generation Z [...] kaum eine Bindung zu Kollegen oder Unternehmen“ (Hesse/Mayer/Rose/Fellinger 2015, S. 93). Stattdessen ist für die Generation Z sehr pragmatisch entscheidend, ob die eigenen Ansprüche an die Arbeit eingelöst werden können.

Als vierte Dimension wird die Bedeutung des Gemeinwohls aus Sicht der Generation Z erarbeitet. Grundsätzlich zeichnet die Generation Z eine starke Fokussierung auf das Individuum aus, hinter dem der Wert der Gemeinschaft zurücktreten muss. So trifft die Beschreibung gut, dass „[a]nders als ihre Vorgänger die Generation Z weniger stark sozial engagiert (ist). Schließlich ist ihr das Erreichen ihrer persönlichen Ziele wichtiger.“ (Hesse/Mayer/Rose/Fellinger 2015, S. 92). Diese Zuschreibung deckt sich auch mit den Ergebnissen der Shell Jugendstudie aus dem Jahr 2019. Denn die von Idealismus geprägten Werte wie sich um andere Menschen kümmern (sehr wichtig für 25%) oder etwas Nützliches für die Gesellschaft zu tun (sehr wichtig für 29%) ist stark abgeschlagen hinter dem individuellen Erfolg, der in einem sicheren Arbeitsplatz gesehen wird (vgl. Leven/Hurrelmann/Quenzel 2020, S. 190). Im Hinblick auf ein funktionierendes Miteinander in der Arbeit ist die Leistungsorientierung sicher als pragmatische Richtschnur zu berücksichtigen. So formuliert auch Hess et al., dass „die Jugendlichen der Generation Z lieber zweckorientiert in einem virtuellen Team mit flachen Hierarchien (arbeiten), in dem Kompetenz und Erfahrung zählen“ (Hesse/Mayer/Rose/Fellinger 2015, S. 95). Gleichzeitig positionieren sich die Angehörigen der Generation Z im Hinblick auf die Diversität der Gesellschaft. So ist es für 82% der Jugendlichen sehr wichtig, die Vielfalt der Menschen anzuerkennen und zu respektieren (vgl. Leven/Hurrelmann/Quenzel 2020, S. 106).

2.5.2 Generation Z in Wertewelten Arbeiten 4.0

In diesem Punkt erfolgt eine Zuordnung der Werte und Einstellungen der Generation Z zu den Ergebnissen der Wertewelten Studie Arbeiten 4.0.

Nachfolgend wird erarbeitet, dass die generationenspezifischen Werte und Einstellungen der Generation Z passend der *Wertewelt 6, Balance zwischen Arbeit und Leben finden* zugeordnet werden können. Für die Angehörigen dieser Wertewelt befindet sich das Idealbild der Arbeitswelt in der Kartenprojektion des Kulturraums der Arbeit im Norden aber etwas weiter westlich als die vorherige Wertewelt 5, welche der Generation Y zugeordnet werden konnte. Damit ist die Selbstentfaltung sehr stark ausgeprägt und im Vergleich zur Generation Y sehr ausgewogen zwischen den Bereichen von Gemeinwohl und Gestaltungsraum (vgl. BMAS 2016, S. 30). Anhand der Ausprägungen der Dimensionen in der Wertewelt 6 lassen sich passend die Werte der Generation Z zuordnen. Die nachfolgende idealtypische Aussage eines Angehörigen dieser Wertewelt 6 verdeutlicht dessen Haltung zur Arbeitswelt. „Ich will Arbeit,

Familie und persönliche Selbstverwirklichung zusammenbringen. Eigenverantwortung und gesellschaftliche Mitgestaltung gehören dabei für mich zusammen“ (BMAS 2016, S. 28). Es folgt die Verknüpfung der in der Wertewelt 6 ausgeprägten Dimensionen und den Werten und Einstellungen der Generation Z. Im vorherigen Punkt wurde erarbeitet, dass für die Generation Z die Selbstentfaltung die zentrale Dimension ist. In dieser Dimension stellt die Generation Z die Forderung, neben der Berufstätigkeit auch noch genügen Freizeit zu haben. Damit dies realisiert werden kann, setzt die Generation Z auf eine ausgewogene Work-Life-Balance und knüpft so nahtlos an die Wertewelt 6 an. Auch im Hinblick auf die Dimension der Leistung ist der Generation Z wichtig, dass neben dem Beruf Familie und Kinder nicht zu kurz kommen und es dafür eine flexible Arbeitszeitgestaltung braucht. Dies deckt sich mit dem am stärksten bewerteten Thema der Wertewelt 6, dass es sehr wichtig ist, über Arbeitszeiten und Orte individuell verfügen zu können (vgl. BMAS 2016, S. 32). Weiter steht die Generation Z dafür, dass sie ein klares Bewusstsein dafür hat, dass der Wert eines Menschen von seiner Leistungsfähigkeit abhängt und darin bestrebt ist, die einzelnen Lebensphasen von Jugend und jungem Erwachsenenalter in verdichteter Form zügig zu absolvieren. Daraus resultiert ein gewisser Komfortanspruch der Generation Z, um den Belastungen der Arbeitswelt entlastend zu begegnen (vgl. Hesse/Mayer/Rose/Fellinger 2015, S. 96). Dies deckt sich mit dem viertwichtigsten Thema der Wertewelt 6, das darin besteht, „Bedingungen für (ein) entspanntes Arbeiten zu schaffen“ (BMAS 2016, S. 32).

Durch diese Wertezuordnung ergeben sich auch Aspekte in der Wertewelt 5, welche die generationenspezifische Sicht auf die Werte und Einstellungen ergänzt. Insgesamt sehen die Angehörigen dieser Wertewelt sehr optimistisch in die Zukunft und sehen eine fast vollständige Realisierung ihrer Werte und eine Abnahme aller negativ bewerteten Inhalte bis 2030 (vgl. BMAS 2016, S. 31). Nur das negativ besetzte Thema „man verbiegt sich für etwas materielle Sicherheit“ wird auch in 2030 zu fast 50% der Arbeitswelt bestehen (BMAS 2016, S. 32). Hier wird deutlich, dass es dieser Generation Sorge bereitet, dass auch in Zukunft nicht die Flexibilität in der Arbeitswelt gegeben ist, um deren Selbstentfaltung im Sinne einer guten Work-Life-Balance zu ermöglichen. Interessant ist auch, dass die Gruppe der Wertewelt 6 sowohl die vergangene als auch die aktuelle Arbeitswelt eher negativ bewertet. Darum wird die Zuordnung zur neuen Generation Z nochmals bekräftigt. Denn die Angehörigen dieser Wertewelt können folglich „als Treiber einer zukünftigen Entwicklung gesehen werden“ (BMAS 2016, S. 32). Das Risiko besteht allerdings darin, dass sich diese Generation zurückzieht, wenn deren Erwartungen an die Zukunft nicht umgesetzt werden können.

2.6 Gegenüberstellung der Generationen

Nachdem die vier Generationen zunächst aus generationaler Sicht und dann in Verbindung mit der Studie Wertewelten Arbeit 4.0 charakterisiert wurden, folgt nun deren

Gegenüberstellung in zugespitzter Form. Auf diese Weise treten die spezifischen Werte und Einstellungen deutlich hervor. Die unterschiedliche Gewichtung der Werte-Dimensionen steht dabei für sich.

Die Generation der Babyboomer lässt sich der Wertewelt 2, in einer starken Solidargemeinschaft arbeiten, zuordnen. Die wichtigsten Werte und Einstellungen dieser Generation liegt in der Dimension von Stabilität und im Übergang zum Bereich der Solidarität hin zur Dimension des Gemeinwohls. Konkret ist den Babyboomer in der Arbeitswelt besonders wichtig, dass Stabilität durch einen sicheren Vollzeit Arbeitsplatz gewährleistet ist. Solidarität in der Arbeit bedeutet Zusammenhalt, der besonders in der Teamarbeit zum Tragen kommt. Die Babyboomer sind durchsetzungsstark und zeichnen sich durch Strebsamkeit in der Leistung aus. Die Babyboomer bringen dem Arbeitgeber bzw. dem Unternehmen eine hohe Loyalität entgegen.

Die Generation X lässt sich mit der Wertewelt 4, engagiert Höchstleistung erzielen, charakterisieren. Die wichtigsten Werte und Einstellungen dieser Generation liegen in der Dimension von Leistung und im Übergang zum Bereich des Wohlstands. Konkret ist der Generation X in der Arbeitswelt besonders wichtig, dass sie durch Leistung ihre materiellen Werten wie Wohlstand, Karriere und Sicherheit erreichen kann. Die Generation X zeichnet sich durch ihre hohe Eigenverantwortung und ihre individualistische Haltung aus, weshalb Angehörige dieser Generation gerne selbstständig arbeiten. Ihre Loyalität gilt weniger einem Unternehmen bzw. dessen Werten, sondern einzelnen Personen, wobei sie gegenüber Autoritäten kritisch eingestellt sind.

Die Generation Y lässt sich in die Wertewelt 5, sich in der Arbeit selbst verwirklichen, eingliedern. Die wichtigsten Werte und Einstellungen dieser Generation liegen im Spannungsfeld der Dimensionen von Selbstentfaltung und Leistung, der mit Gestaltungsspielraum angegeben wird. Konkret ist der Generation Y besonders wichtig, dass sie in der Arbeit Spuren hinterlassen und sich in sinnvollen Aufgaben verwirklichen kann. Der Gestaltungsraum ist dabei wichtiger als die Höhe der Vergütung, die sich vielmehr an der gezeigten Leistung statt an den Jahren der Betriebszugehörigkeit orientieren sollte. Respekt muss sich erarbeitet werden. Ihre Loyalität gilt der eigenen beruflichen Entwicklung.

Die Generation Z lässt sich in der Wertewelt 6, Balance zwischen Arbeit und Leben finden, verorten. Die wichtigsten Werte und Einstellungen dieser Generation liegt in der Dimension der Selbstentfaltung. Dabei ist entscheidend, dass die Arbeitszeit als sinnvoll bzw. erfüllend erlebt wird. Konkret ist der Generation Z besonders wichtig, dass Selbstentfaltung im privaten und beruflichen möglich ist, was mit einer ausgewogenen Work-Life-Balance und flexiblen Arbeitsmöglichkeiten gefordert wird. Die Generation Z absolviert einzelne Lebensphasen von Jugend und Jungen Erwachsenenalter in verdichteter Form und steht so für eine hohe Leistungsorientierung. Darum wünscht sie sich Entlastung durch komfortable

Arbeitsbedingungen. Für sie steht der individuelle Erfolg im Vordergrund sowie die Stabilität des Arbeitsplatzes, der im Zweifel wichtiger ist als der Arbeitsinhalt. Die Generation Z hat kaum Bindung bzw. Loyalität zu Kollegen oder Arbeitgebern, sondern sieht die Erfüllung ihrer Arbeitsbedingungen als ausschlaggebend an.

3. Erfolgreiche Zusammenarbeit der Generationen – Herausforderungen und Chancen

In Punkt 3.1 wird die Wahl der Teamarbeit als Form der Zusammenarbeit für diese Arbeit begründet. Ebenfalls wird erarbeitet, was unter erfolgreicher Teamarbeit aus Perspektive der Generationen und des Unternehmens zu verstehen ist. Im Anschluss folgt in Punkt 3.2 die Auseinandersetzung mit den Herausforderungen und in Punkt 3.3 die Erarbeitung der Chancen, die sich aus der Zusammenarbeit der Generationen ergeben. Dabei fließen die Ergebnisse zur Charakterisierung der Generationen vom vorherigen Kapitel ein.

3.1 Bestimmung von erfolgreicher Zusammenarbeit im Team

Im Rahmen dieser Arbeit wird als Form der Zusammenarbeit die der Teamarbeit gewählt. Diese Entscheidung wird folgendermaßen begründet. Die Teamarbeit bietet den Vorzug, dass sie sich durch eine klare Aufgabenorientierung auszeichnet. So definiert Becker, dass das wesentliche Merkmal von Teams darin besteht, dass „diese um Aufgaben herum aufgebaut werden, dass sie geschaffen werden, um ein Ziel zu erreichen“ (Becker 2016, S. 20). Ein Team ist daher eine Gruppe, die bewusst zusammengestellt wird, um eine Aufgabe zu lösen und somit steht die erfolgreiche Bearbeitung der Aufgabe im Vordergrund. Voraussetzung für den Einsatz von Teams ist allerdings die Komplexität der zu bearbeitenden Aufgabe, da diese sonst auch in Einzelarbeit erledigt werden könnte (vgl. Becker 2016, S. 30).

Wie bereits in der Einleitung aufgezeigt, ist es schlicht Realität, dass in deutschen Unternehmen zunehmend die vier beschriebenen Generationen aufeinandertreffen. Darüber hinaus verschärft sich die Personalsituation vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Für Unternehmen wird es daher entscheidend sein, den Wissenstransfer an die nachfolgenden und deutlich geburtenärmeren Generationen X und Y und Z sicherzustellen. Dieser Wissenstransfer kann in der Teamarbeit gut gelingen. Denn mit dem klaren Fokus auf die Aufgabenorientierung ist es essenziell, dass die Teammitglieder ihr aufgabenbezogenes Wissen einbringen. Auf diese Weise wird das für die Aufgabenbearbeitung relevante Wissen geteilt und ein gemeinsamer Lernprozess kann gelingen. So ist in der Teamarbeit bereits angelegt, dass ein aufgabenbezogener Wissensaustausch erfolgen muss. Darüber hinaus wird die Teamarbeit gewählt, da für diese Form der Zusammenarbeit Modelle des

Generationen-Managements entwickelt worden sind, die in dieser Arbeit exemplarisch in Kapitel 4 untersucht werden.

Was unter erfolgreicher generationenübergreifender Teamarbeit zu verstehen ist, lässt sich je nach eingenommener Perspektive unterschiedlich beantworten. In dieser Arbeit wird die Notwendigkeit von Diversity Management für Unternehmen aufgrund der bestehenden Generationenvielfalt in den Belegschaften untersucht. Aus diesem Grund wird Erfolg in der Teamarbeit sowohl aus Unternehmenssicht als auch aus Perspektive der Mitarbeitenden unterschiedlicher Generationen bestimmt. Aus Sicht des Unternehmens wird ein Team eingesetzt, um, wie bereits aufgezeigt, eine Aufgabe zielorientiert zu bearbeiten bzw. ein Problem zu lösen. Deshalb richtet „sich das Augenmerk in der Praxis auf die Leistungsfähigkeit von Teams“ (Becker 2016, S. 23). Demzufolge handelt es sich dann um ein erfolgreiches Team, wenn dieses möglichst effektiv arbeitet, um die Aufgabe zu erledigen.

Die Mitarbeitendenperspektive lässt sich aus der Sicht der jeweiligen Generationen der Babyboomer, X, Y und Z einnehmen. Wie im vorherigen Kapitel aufgezeigt, wurden für die Angehörigen dieser Generationen spezifische Werte einer wünschenswerten Arbeitswelt identifiziert. Anknüpfend daran wird jede Generation die Zusammenarbeit auf Basis ihrer arbeitsbezogenen Werte beurteilen. Denn Werte stellen „Auffassungen über die Qualität der Wirklichkeit“ dar (Parment 2013, S. 17). Die Zusammenarbeit wird folglich nur dann als wünschenswert bewertet werden, wenn eine Übereinstimmung mit den eigenen Werten und Einstellungen erlebbar ist. Nur dann kann ferner die Zusammenarbeit als sinnvoll erlebt werden. Denn „Sinnhaftigkeit in der Arbeit wird [...] als Ergebnis der Übereinstimmung von persönlichen Werten und Ansprüchen mit dem Arbeitsumfeld“ aufgefasst (Hardering 2018, S. 75). Die Realisierung der Werte und Einstellungen stiftet somit Sinn in der Arbeit. Wobei die „Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit eine wesentliche Voraussetzung für Bindung, Wohlbefinden und intrinsische Motivation (ist)“ (Badura 2018, S. 2). Für die Angehörigen der jeweiligen Generationen wird die Zusammenarbeit somit dann als erfolgreich bewertet werden, wenn die eigenen Werte in der Teamarbeit realisiert werden können und Sinnerleben in der Arbeit möglich ist.

Es wird deutlich, dass der Erfolg von Teamarbeit je nach Perspektive unterschiedlich bewertet wird. Fest steht aber auch, dass Unternehmen mit der Diversität der Generationen mittels Generationen-Management umgehen müssen. In dieser Arbeit wird Erfolg generationenübergreifender Teamarbeit so bestimmt, dass der Forderung nach Leistung der Unternehmen und der Realisierung der arbeitsbezogenen Werte und Einstellungen der Mitarbeitenden Rechnung getragen wird. In der Konsequenz muss Generationen-Management die beidseitige Erwartungshaltung von Erfolg fördern.

3.2 Herausforderungen generationenübergreifender Zusammenarbeit

In diesem Punkt wird herausgearbeitet, welche wesentlichen Herausforderungen in der Zusammenarbeit der Generationen der Babyboomer, X, Y und Z bestehen. Denn wie bereits aufgezeigt, beinhaltet „Diversity Management auch die gezielte Vermeidung von Nachteilen der Diversity“ (Langhoff 2009, S. 236).

3.2.1 Abgrenzung durch In- und Out-Group

Wie in Punkt 1.2 erarbeitet, können mit der Diversität auch Nachteile für die Zusammenarbeit verbunden sein. Als besonderes Risiko wurde die Bildung von In- bzw. Out-Groups herausgestellt. Auch bei Diversität aufgrund von unterschiedlicher Generationenzugehörigkeit, muss diese Herausforderung ernst genommen werden. So wurde im Punkt 1.3 darauf eingegangen, dass es eine Aufgabe des Generationen-Managements ist, die generationenbezogenen Bedürfnisse zu berücksichtigen, um Polarisierungen entgegenzutreten. (vgl. Klaffke 2014, S. 21).

Die Bildung von sozialen Gruppen beruht, wie in Punkt 1.2 erarbeitet auf Grundlage der Theorie der Selbstkategorisierung und der sozialen Identität. Daran anknüpfend würden sich Mitglieder eines Teams entsprechend ihrer Generationenzugehörigkeit als eigenständige Gruppe verstehen. Schließlich können sich die jeweiligen Generationen über ihre gemeinsamen Werte als zusammengehörig identifizieren. So kommt auch Lütkehaus zu folgendem Schluss: „Das Zusammengehörigkeitsgefühl mit Vertretern der eigenen Generation führt gleichzeitig zu einer Abgrenzung von Vertretern anderer Generationen“ (Lütkehaus 2020, S. 448). Die Gruppe, zu der sich das jeweilige Individuum selbst zählt, wird dabei als In-Group und die Angehörigen der anderen Generationen als Out-Groups bezeichnet (vgl. Lütkehaus 2020, S. 449). Die Abgrenzung zur jeweils anderen Gruppe bzw. Generation erfolgt dann, wenn die Unterschiede von Diversitätsmerkmalen besonders groß und augenscheinlich sind (vgl. Wegge/Schmidt 2015, S. 31). Die mit der Generationenvielfalt verbundenen Altersdiversität ist dabei besonders augenscheinlich. Im Hinblick auf die Zusammenarbeit werden aber auch generationenspezifische Unterschiede deutlich werden. Aus diesem Grund werden auf Basis der in Kapitel 2 erarbeiteten arbeitsbezogenen Werte der Generationen exemplarisch zwei herausragende Unterschiede zwischen verschiedenen Generationen herausgestellt. Aufgrund der starken Unterschiede wird von einer hohen Salienz ausgegangen, welche durch Abgrenzung zur Bildung von Gruppen führt.

Für die Angehörigen der Generation der Babyboomer bilden Stabilität bzw. Solidarität herausragende Werte. Dem Bedürfnis nach Stabilität wird in der Arbeit durch einem sicheren Vollzeit Arbeitsplatz Rechnung getragen. Aus dieser Stabilitätsorientierung resultiert weiter eine hohe Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Ebenso ist dieser Generation der Zusammenhalt unter Kollegen sehr wichtig. In diesen Werten unterscheidet sich die

Generation der Babyboomer stark von der Generation Z. Für die Generation Z ist die Selbstentfaltung im privaten und beruflichen Bereich entscheidend. Hier ergibt sich das starke Bedürfnis nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance. Diese und weitere arbeitsbezogene Forderungen stehen für die Generation Z im Vordergrund. Sie hat hingegen kaum Bindung bzw. Loyalität zu Kollegen oder Arbeitgebern. Salient würde hier die Forderungen nach flexiblen Arbeitszeitmöglichkeiten und die geringe Loyalität sein. An diesen Werten würde die Generation Z erkennbar sein und sich als eine Gruppe identifizieren. Die Babyboomer würden in Abgrenzung zur Generation Y eine eigenständige Gruppe bilden und sich mit ihren Werten und Bedürfnissen identifizieren. Angehörige der Generation X zeichnen sich dadurch aus, dass sie engagiert Höchstleistung zeigen, um Wohlstand zu erreichen. Hier liegt ein zentrales Bedürfnis dieser Generation in der Erreichung von materiellen Werten durch Leistung. In der starken Gewichtung dieser Werte unterscheidet sich die Generation X deutlich von der Generation Y. Die Angehörigen der Generation Y hingegen haben ein Bedürfnis nach Selbstentfaltung in der Arbeit und nach Sinn in ihren Tätigkeiten. Diese Werte sind für die Generation Y wichtiger als die Höhe der Vergütung. Salient würde hier der Gestaltungswille und das Hinterfragen der Sinnhaftigkeit von Tätigkeiten sein. An diesen Werten würde die Generation Y erkennbar sein und sich als eine Gruppe identifizieren. Die Generation X würde in diesem Fall in Abgrenzung zur Generation Y eine eigenständige Gruppe darstellen und sich mit ihren Werten und Bedürfnissen identifizieren.

Diese Beispiele unterstreichen, dass die Bildung von In- und Out-Groups aufgrund der generationenspezifischen Unterschiede zu erwarten sind. Problematisch für die Zusammenarbeit wird diese Gruppenbildung dann, wenn „die Angehörigen der Subgruppen in ‚Wir‘- versus ‚Sie‘-Kategorien denken“ (van Dick/Stegmann 2016, S.10). Dies ist dann der Fall, wenn sich die Subgruppen ablehnend gegenüberstehen und den Wert der jeweils anderen Gruppe nicht anerkennen (vgl. van Dick/Stegmann 2016, S. 9). Das Verhalten zwischen den Subgruppen ist dann charakterisiert von „vermehrten Spannungen und Konflikten in der Zusammenarbeit“ (vgl. Franken 2015, S. 99). Das bedeutet, dass die Zusammenarbeit in dem eigentlichen Team gestört ist und der potenziell gemeinsam erreichbare Erfolg stark gemindert wird.

3.2.2 Generationenkonflikte

Wie im vorherigen Punkt ausgeführt können Gruppenbildungen und das Gegeneinander der jeweiligen Generationen zu Spannungen und Konflikten führen. Generationenkonflikte stellen allerdings für sich genommen eine Herausforderung in der generationenübergreifenden Zusammenarbeit dar (vgl. Klaffke 2014, S. 14). Wie bereits erarbeitet ist die Realisierung der eigenen Werte für die jeweilige Generation wichtig und würde einen Erfolg darstellen. Allerdings kommt es dabei zu Konflikten, wenn die „Interessen, Zielsetzungen oder

Wertvorstellungen miteinander unvereinbar scheinen“ (Lütkehaus 2020, S. 383). Der Umgang mit diesen Generationenkonflikten stellt dann insbesondere für Führungskräfte eine zentrale Aufgabe dar (vgl. Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 176).

Die Generationenkonflikte lassen sich in verschiedene Arten unterscheiden und entfalten jeweils unterschiedlich ihre negative „Wirkung auf die Effektivität und Leistung von Teams“ (Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 176). Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, werden drei Konfliktarten behandelt, welche in der Literatur als besonders schädlich für die Teamleistung hervorgehoben werden. „Am gefährlichsten für die Leistungsfähigkeit von Teams und die Zufriedenheit der Teammitglieder sind die sogenannten ‚Beziehungskonflikte‘ (Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 176). Beziehungskonflikte zeichnen sich dadurch aus, dass das „Verhältnis zwischen den Beteiligten in aller Regel schwer belastet“ ist (Lütkehaus 2020, S. 385). An dieser Stelle wird deutlich, dass es mehr um „persönliche Verwerfungen“ geht, die nicht zwangsläufig auf generationenbezogene Unterschiede zurückzuführen sind (Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 176). Allerdings können Konflikte aufgrund der Unvereinbarkeit der Persönlichkeiten auch mit den generationenspezifischen Werten verbunden sein, die die jeweiligen Personen mitprägen. So können mit der Bildung von In- und Out-Groups aufgrund von Generationendiversität auch Beziehungskonflikte verstärkt auftreten (vgl. Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 177). Beispielsweise kann ein Angehöriger der Generation Y ein anderes Teammitglied, welches der Generation der Babyboomer angehört, persönlich nicht respektieren. Verstärkt wird dieser Konflikt durch den Wert der Leistungsorientierung der Generation Y, nachdem der individuelle Respekt erarbeitet werden muss und nicht durch längere Betriebszugehörigkeit gegeben ist. Das Problem bei den Beziehungskonflikten besteht dann darin, dass sie die Zusammenarbeit in Teams blockieren. Denn in der Folge „(zerstören) Konflikte auf der Beziehungsebene [...] die Kohäsion in Teams“ (Becker 2016, S. 69). Der Zusammenhalt aller Teammitglieder ist dann gestört und die Aufmerksamkeit richtet sich einzig auf den Beziehungskonflikt. Eine Lösung auf Schacheben ist dann kaum mehr möglich und eine Trennung der Konfliktparteien bzw. Ausschluss aus dem Team muss als letztes Mittel erfolgen (vgl. Lütkehaus 2020, S. 385).

Als zweite Konfliktart wird der Interessenskonflikt herausgearbeitet. Dieser zeichnet sich dadurch aus, dass „sich inhaltliche, prozessliche oder psychologische Interessen und Bedürfnisse (widersprechen)“ (Lütkehaus 2020, S. 384). Die durch die Sozialisation geprägten generationenbezogenen Werte spiegeln diese unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse wieder. Bei einem Interessenskonflikt der Generationen stehen sich die Betroffenen mit ihren unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse konkurrierend gegenüber. An dieser Stelle geht es für die jeweiligen Generation darum, ob die eigenen Werte realisiert werden können, was ein zentraler Erfolg im Sinne einer wünschenswerten Arbeitswelt wäre. Die Angehörigen der Generation Z haben beispielsweise ein ausgeprägtes Interesse daran, über Arbeitszeiten und

Orte individuell verfügen zu können, um dem Bedürfnis nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance zu entsprechen. So können Angehörige der Generation Z fordern, dass ein Team virtuell zusammentrifft, um diese Flexibilität zu ermöglichen. Angehörige der Babyboomer würden das virtuelle Team aus zwei Gründen eher ablehnen. Ein Grund besteht darin, dass sie gegenüber neuen Technologien eher unsicher und skeptisch sind (vgl. Pfeil 2017, S. 66). Ein zweiter Grund besteht darin, dass durch diese digitale Möglichkeit eine räumliche Distanz entsteht, die zu einer Anonymität beitragen kann. Diese distanzierte Anonymität würde die Sorge der Babyboomer befeuern, dass jeder sofort ersetzbar ist, was dem Bedürfnis der Babyboomer nach Stabilität zuwiderläuft (vgl. BMAS 2016, S. 22). Die Herausforderung dieser Konfliktart besteht darin, „diese Interessen kontinuierlich mit den Interessen des Unternehmens, der verantwortlichen Führungskräfte und der Kollegen in Einklang zu bringen“ (Geisel 2014, S. 201). Letztlich geht es darum, die scheinbaren Widersprüche aufzulösen und die Interessen aller Beteiligten sowie des Unternehmens zu berücksichtigen.

Die dritte Konfliktart ist der Aufgabenkonflikt oder auch Sachkonflikt. Bei dieser Konfliktart steht die Sachfrage im Vordergrund. Dabei besitzen die Konfliktparteien „unterschiedliche Informationen oder machen gegensätzliche Lösungsvorschläge zur Herangehensweise“ (Lütkehaus 2020, S. 384). Dieser Konflikt äußert sich zum Beispiel durch starke Diskussionen im Team. Im Kern steht aber die „Entwicklung einer optimalen Lösung im Mittelpunkt“ (Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 178). Das Auftreten dieser Konflikte wird insbesondere auf die kognitive Diversität zurückgeführt, die bei altersgemischten und damit generationengemischten Teams gegeben ist (vgl. Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 178). Das bedeutet, dass aufgrund der Altersunterschiede die jeweiligen Generationen über ein „breiteres Spektrum an Wissen, Erfahrungen, Kompetenzen (und) Perspektiven“ verfügen und in die Diskussion einbringen (Krins/Heberling 2016, S. 249). Im Gegensatz zu Beziehungskonflikten müssen Aufgabenkonflikte also nicht beendet, sondern moderiert werden.

Insbesondere der Beziehungskonflikt und der Interessenskonflikt können der Zusammenarbeit im Team stark schaden. Deutlich wird auch, dass die generationalen Unterschiede diese Konflikte verstärken oder ermöglichen, wenn die Diversität nicht positiv wahrgenommen wird. Der Umgang mit der Wahrnehmung von Diversität ist wie in Punkt 1.2 erarbeitet ein zentraler Aspekt von Diversity Management. Für das Generationen-Management ergibt sich wie in Punkt 1.3 aufgezeigt die Aufgabe, die „Wertschätzung zwischen den Generationen als Basis einer produktiven Zusammenarbeit zu stärken“ (Klaffke 2014, S. 21).

3.2.3 Herausforderungen der Führungskraft

Die oben erarbeiteten Herausforderungen zeigen bereits Aufgaben an, die im Rahmen eines Generationen-Managements von der Führungskraft berücksichtigt werden sollten. Damit der

Rahmen nicht gesprengt wird, werden drei zentrale Herausforderungen für Führungskräfte herausgearbeitet.

Wie bereits in Punkt 1.2 erarbeitet, ist die Wahrnehmung der Diversität als erfolgskritisch für die Zusammenarbeit zu beurteilen. Dies gilt insbesondere für die Führungskraft und bildet die erste Herausforderung. Aus diesem Grund „muss die Führungskraft lernen, unterschiedliche Fähigkeiten verschiedener Altersgruppen wertzuschätzen“ (Kast 2016, S. 239). Das bedeutet, dass die Potenziale in der Diversität der Generationen erkannt werden sollten. Für Wegge et al. ergibt sich daher der Anspruch an die Führungskraft, insbesondere gegenüber älteren Generationen, eine „aufgeschlossene, nicht stereotype Einstellung gegenüber dem Alter“ zu haben (Wegge et al. 2011, S. 441). Diese auf Wertschätzung basierte Grundhaltung der Diversität bildet die Voraussetzung für die Schaffung einer entsprechenden Kultur der Zusammenarbeit, die in Punkt 1.3 als Aspekt von Generationen-Management herausgestellt wurde (vgl. Tavolato 2016, S. 4).

Die zweite Herausforderung knüpft an die Wertschätzung der Diversität an und richtet den Fokus auf den Umgang der unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen der Generationen. Denn die Achtung dieser Anliegen sind eng verbunden mit der Schaffung eines guten Teamklimas als Bedingung erfolgreicher generationenübergreifender Zusammenarbeit (vgl. Wegge 2016, S. 230). Trotz möglicher konkurrierender Bedürfnisse und Interessen ist es die Aufgabe der Führungskraft mit diesen umzugehen. Zu diesem Zweck ist es wichtig, dass die Führungskraft schlicht die Diversität der Generationen anerkennt. Konkret sollte sich die Führungskraft mit der Frage auseinandersetzen, „welche Ziele, Anforderungen und Erwartungen jedes individuelle Teammitglied (hat)“ (Kast 2016, S. 241). Wie in Punkt 1.3 erarbeitet, ist es notwendig, im Rahmen eines Generationen-Managements die Aufmerksamkeit für generationenspezifische Bedürfnisse zu schaffen. Das Wissen um die Unterschiede reicht also nicht aus, sondern diese müssen aktiv berücksichtigt werden, um entsprechende Rahmenbedingungen zur Zusammenarbeit zu schaffen. Dies ist eine Aufgabe von Generationen-Management, die im Bereich der Personalführung zum Beispiel in Mitarbeitergesprächen bzw. durch Feedbacks angegangen werden kann (vgl. Scheier/Schramm/Jarren 2016, S. 593). Dabei muss die Führungskraft im Spannungsfeld der Erwartungshaltungen von Erfolg aus Sicht des Teammitgliedes und des Unternehmens einen überzeugenden Konsens herstellen.

Die dritte Herausforderung besteht in der Schaffung eines Wir-Gefühls und der Verhinderung von Spaltung. Mit einem passenden „Führungsverhalten sollte versucht werden, eine kollektive Teamidentität zu schaffen, um mögliche Abgrenzungstendenzen zu vermeiden“ (Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 247). Somit knüpft die Aufgabe der Führungskraft an der Herausforderung an, die in der Bildung von In- und Out-Groups besteht. Das Ziel ist also, diese Abgrenzung trotz Diversität zu vermeiden, damit das Team als Einheit funktionieren kann.

Hierfür wird in der Literatur auf zwei Führungsstile hingewiesen, die Transaktionale und die Transformationale Führung (vgl. Kast 2016, S. 241). Die Transaktionale Führung erfolgt nach dem Prinzip von Leistung des Mitarbeitenden und Gegenleistung der Führung. Durch diese Methode soll die Leistung des Mitarbeitenden zum Beispiel im Team gesteuert werden und einer Spaltung wird entgegengewirkt (vgl. Kast 2016, S. 241). Die Transformationale Führung erlangt zunehmend in der generationsübergreifenden Zusammenarbeit Bedeutung. Dies liegt daran, dass dieser Führungsstil von den nachrückenden Generationen X, Y und Z bevorzugt wird (vgl. Eberhardt 2018, S. 181 ff.). Bei diesem Stil ist die Führungskraft mehr als sonst als Vorbild gefragt (vgl. Kast 2016, S. 242). Das Ziel besteht darin, als gesamtes Team besser zu werden. Für die Führungskraft bedeutet dies, „in besonderer Weise auch Mut zu zeigen zu neuen Vorgehensweisen [und] geistige Anregungen zu geben“ (Kast 2016, S. 242). Dieser Führungsstil greift somit die Bedingung erfolgreicher Teams auf, die darin besteht, komplexe Aufgaben zu bearbeiten und somit intellektuell zu fordern. Das Wir-Gefühl wird durch eine gemeinsame Vision des Teams gestärkt. Es geht also darum, „keine Aufgaben [zu] verteilen, sondern die Bedeutung des einzelnen für den gemeinsamen Erfolg auf[zuz]eigen“ (Kast 2016, S. 242). Nur durch die Überwindung dieser Abgrenzungstendenzen in generationengemischten Teams kann eine erfolgreiche Zusammenarbeit gelingen.

3.3 Chancen generationenübergreifender Zusammenarbeit

In diesem Punkt werden die zentralen Chancen in der Zusammenarbeit der Generationen der Babyboomer, X, Y und Z erarbeitet. An dieser Stelle wird kurz an die Ergebnisse in Punkt 1.2 zum betrieblichen Nutzen von Diversity und Diversity Management erinnert.

Auf Basis von Studien wurde gezeigt, dass „[e]infache Aussagen dahingehend, dass Vielfalt immer leistungsförderlich oder -hinderlich sei, angesichts dieser Befunde nicht angemessen (sind)“ (Wegge/Schmidt 2015, S. 10). Auch im Hinblick auf das Management von Diversity konnten keine eindeutigen Ergebnisse geliefert werden. Denn Diversity Management ist nicht isoliert zu betrachten. Stattdessen könnten positive Effekte auch auf andere Maßnahmen im Unternehmen zurückgeführt werden. Diese Erkenntnis lässt allerdings den Schluss zu, dass Diversity Management einer von weiteren Faktoren sein kann, welcher positive Effekte auf den Unternehmenserfolg hat. Klar ist auch, dass Generationendiversität schlicht eine Realität ist, mit der umgegangen werden muss. Dabei steht auch fest, dass es weniger von der Diversität, sondern „vielmehr von [...] den Praktiken eines Diversity Managements, abhängig ist, ob die Potenziale einer heterogenen Zusammensetzung von Belegschaften oder Teams realisiert werden können“ (Krell/Sieben 2007, S. 247). Die nachfolgenden Chancen generationenübergreifender Zusammenarbeit sind somit als mögliches Potenzial zu verstehen, welches den Einsatz eines Generationen-Managements zur Voraussetzung hat.

3.3.1 Sicherstellung des Wissenstransfers

Die Zusammenarbeit der Generationen birgt die herausragende Chance, dass der Wissenstransfer insbesondere von den älteren Generationen an die jüngeren erfolgt und für das Unternehmen sichergestellt wird (vgl. Krins/Helbig 2016, S. 254). So verbleibt das Wissen der ältesten Generation, also der Babyboomer, im Unternehmen. Die Bedeutung des gelungenen Wissenstransfer wird vor dem Hintergrund klar, dass die Babyboomer, die beinahe 50 % der Belegschaften in Unternehmen bilden, mit ihrem Know-how, spätestens bis 2030 in Rente gehen (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 46).

Bei der Aufgabe des Wissenstransfers richtet sich die Aufmerksamkeit und die Wertschätzung in besonderer Weise auf die älteste Generation und deren „Expertenwissen und Berufserfahrung“ (Bentner/Dylong 2015, S. 11). In diesem Sinne wird das Wissen der Babyboomer als wichtige Humanressource angesehen. Im Mittelpunkt steht daher die „Wertschätzung älterer Beschäftigter als wichtige Kompetenzträger“ (Krins/Helbig 2016, S. 254). In der Folge muss insbesondere den älteren Generationen Wertschätzung für ihr Wissen entgegengebracht werden, damit diese bereit sind, ihr Wissen weiterzugeben. Für den erfolgreichen Wissenstransfer braucht es zusätzlich den passenden Rahmen. Denn das „unternehmensspezifische Wissen langjähriger Mitarbeiter ist oftmals nur schwer in Worte zu fassen und niederzuschreiben“ (Gerpott/ Voelpel 2016, S. 258). Somit braucht es eine praktische Auseinandersetzung mit dem Wissen zwischen älteren und jüngeren Generationen. Im Kern geht es also darum, durch generationenübergreifende Lernprozesse in Unternehmen den Wissenstransfer zu realisieren. Die nachfolgende Definition von Gerpott und Voelpel zu intergenerationalem Lernen wird für diese Arbeit angelegt: „Intergenerationales Lernen definieren wir als Prozesse in (formellen oder informellen) Lernumgebungen, in denen Individuen aus zwei oder mehr Generationen voneinander lernen oder sich miteinander einen für alle Beteiligten neuen Sachverhalt erschließen“ (Gerpott/ Voelpel 2016, S. 258). Anhand dieser Definition wird klar, dass für intergenerationales Lernen die Lernumgebung entscheidend ist, in der neue Aufgaben bewältigt werden. Hier lässt sich nahtlos an die Arbeitsform der Teamarbeit anknüpfen, die aufgrund der starken Aufgabenorientierung prädestiniert ist, um aufgabenbezogenes Wissen einzubringen, um mit allen Generationen ein neues Problem zu lösen. Diese positive Einschätzung der Teamarbeit wird durch eine explorative Studie von Wächter und Bernhard unterstützt. Auf Basis von Interviews mit Mitarbeitenden im Alter ab 58 Jahren zur Frage der Sicherung des Betriebswissens konnte das Fazit gezogen werden, „dass Teamarbeit besser ist für den sofortigen Austausch von Informationen und Wissen“ als das anlassbezogene Aufsuchen einzelner Mitarbeitenden (Wächter/Bernhard 2006, S. 114). Denn Teams „ermöglichen und erfordern eine tägliche Interaktion, gegenseitige Beobachtung und Unterstützung sowie gemeinsame Diskussion und Problemlösungsversuche“, was das Wissen der Babyboomer für die jüngeren Generationen

zugänglich macht (Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 148). Neben der Arbeitsform lassen sich aber noch weitere Faktoren für eine passende Lernumgebung identifizieren. Die Zeit ist dabei als ein wesentlicher Faktor zu benennen. Schließlich braucht es genügend Zeit, um „Denk- und Handlungsweisen des Interaktionspartners nachvollziehen und imitieren zu können“ (Gerpott/ Voelpel 2016, S. 266). Als zweiter Faktor ist schlicht die Bereitschaft zum Lernen zu nennen. Schließlich liegt der Erfolg des Lernprozesses in der Hand der lernenden Teammitglieder (vgl. Gerpott/ Voelpel 2016, S. 267). Wobei Lernen in beide Richtungen möglich ist, weshalb die Lernbereitschaft bei allen Generationen gefordert ist. Der dritte Faktor umfasst ein wertschätzendes und vertrauensvolles Klima, dessen Wirkung im nachfolgenden Zitat gut auf den Punkt gebracht wird.

„In einer Umgebung, in der die einzigartigen Stärken der Mitarbeiter unterschiedlicher Generationen wertgeschätzt und genutzt werden, sind mehrperspektivische und wechselseitige Austauschprozesse wahrscheinlicher als in einem Klima, in dem der Vorteil einer Generation als Nachteil der anderen gesehen wird“ (Gerpott/ Voelpel 2016, S. 266).

Die Schaffung eines solchen Teamklimas wurde als Bedingung für eine erfolgreiche Teamarbeit der Generationen herausgestellt (vgl. Wegge et al. 2011, S. 437). Ebenso bildet sie eine zentrale Aufgabe von Generationen-Management wie in Punkt 3.1.2 aufgezeigt und gewinnt für die Realisierung des Wissenstransfers zusätzlich Bedeutung.

3.3.2 Potenzial der kognitiven-Diversität

Eine weitere zentrale Chance für die Zusammenarbeit besteht in der kognitiven-Diversität, die mit der Generationenvielfalt einhergeht. Die theoretische Grundlage dafür bildet die Hypothese der kognitiven-Diversität nach Knippenberg und Schippers (vgl. Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 148). Diese formulieren den Wert der kognitiven-Diversität folgendermaßen: „[D]iversity may introduce differences in knowledge, expertise, and perspectives that may help work groups reach higher quality and more creative and innovative outcome“ (Knippenberg/Schippers 2007, S. 517). Damit ist gemeint, dass mit der Diversität der Belegschaft auch unterschiedliches Wissen, Erfahrungen, Kompetenzen und Perspektiven eingebracht werden, welche die Kreativität und Innovation in der Aufgabenbearbeitung steigern können. Diese Chance wird nachfolgend herausgearbeitet.

Die Generationenkonflikte, welche in Punkt 3.2.2 herausgearbeitet wurden, stellen eine herausfordernde Seite der Diversität dar, auf der anderen Seite kann die kognitiven-Diversität eine Chance der Diversität sein. Diese positive Kehrseite lässt sich gut an dem sogenannten Aufgabenkonflikt oder auch Sachkonflikt verdeutlichen. Hier wird um die bestmögliche Lösung gerungen. Darum sind solche Konflikte nicht per se negativ zu bewerten. Diese „Konflikte auf der Sachebene sind notwendig, um innovativ zu bleiben“ (Becker 2016, S. 69). Hier kann die Diversität der Generationen in Form von kognitiver-Diversität die Zusammenarbeit konkret

bereichern. Auch nach Auffassung von Krins und Heberling „fördern unterschiedliche Perspektiven der Generationen die Problemlösungsfähigkeit“ (Krins/Heberling 2016, S. 249). Ebenfalls spricht sich Wegge dafür aus, dass positive Effekte aufgrund der Mehrperspektivität und unterschiedlichem Wissen von altersgemischten Teams bei komplexen Aufgaben zu erwarten sind (vgl. Wegge et al. 2012, S. 5146). Im Umkehrschluss kann dementsprechend gefolgert werden, je komplexer eine Aufgabe ist, desto mehr Perspektiven bzw. kognitiven-Diversität es braucht, um diese erfolgreich zu bearbeiten. Dann bietet der Einsatz generationengemischter Teams eine echte Chance für die Zusammenarbeit. Damit zeichnet sich auch ein möglicher Vorteil gegenüber homogenen Gruppen ab. So besteht in homogenen Gruppen die Gefahr, dass diese in der Entscheidungsfindung zu sehr den Gruppenkonsens betonen, weshalb mögliche Alternativen nicht ausreichend diskutiert werden (vgl. Bruch/Kunze/Böhm 2010, S. 145). Die kognitive-Diversität wirkt dagegen positiv auf die „Informationelaboration, Entscheidungsprozesse, Problemlösefähigkeiten, sowie auf das Lernverhalten von Gruppen“ (Kunze/Goecke 2016, S. 185). Es zeigt sich also, dass die Mehrperspektivität bzw. kognitive-Diversität der Schlüssel ist, um eine verbesserte Informationsverarbeitung zu erreichen, welche sich positiv auf den nachfolgenden Entscheidungsprozess auswirkt. Daran anknüpfend soll die kognitive-Diversität der verschiedenen Generationen im Hinblick auf die Unterschiede in der Informationsverarbeitung herausgearbeitet werden. Um den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen, werden die generationsbezogenen Unterschiede in der Informationsverarbeitung in den Grundzügen skizziert. Dabei wird an die Ergebnisse aus Kapitel 3 zur Charakterisierung der Generationen angeknüpft und im Bezug zur Informationsverarbeitung gesetzt. Wie bereits gezeigt, stehen die Babyboomer dem Wert der Strebsamkeit positiv gegenüber und sind in der Anwendung von neuen Technologien eher unsicher und skeptisch. Für den Umgang mit Informationen bedeutet dies, dass Babyboomer Informationen tendenziell eher analog erarbeiten. Konkret beziehen sie durch ihr „persönlichen Netzwerkes relevante Informationen innerhalb und außerhalb des Unternehmens“ (Oertel 2014, S. 38). Dementsprechend sind Angehörige dieser Generation davon geprägt, dass „Informationen aufwendig recherchiert werden mussten, [...], um danach im Gehirn abgespeichert und bei Bedarf abgerufen zu werden“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 424). Da die Babyboomer die älteste Generation sind, verfügen sie über eine Fülle an wertvollen Informationen, die sie intensiv verinnerlicht haben und als Expertenwissen einbringen können (vgl. Oertel 2014, S. 38). Angehörige der Generation X zeichnen sich durch eine hohe Eigenverantwortung und Pragmatismus aus. In Verbindung mit der Erfahrung der Medienrevolution haben sie eine starke Bereitschaft, sich beständig mit neuen Technologien vertraut zu machen. Für die Informationsverarbeitung bedeutet dies, dass die Generation X zusätzlich verstärkt digitale Wege nutzt, um Informationen zu gewinnen. Da sie geprägt sind von der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens, zeichnen sich die Angehörigen der

Generation X besonders durch „analytische Fähigkeiten“ aus (Oertel 2014, S. 49). Die Generation Y sind in ihrer Jugend geprägt durch die parallel stattfindende Verbreitung des Internets. Der Umgang des Internets als Informationsquelle und Kommunikationsmittel hat die Generation Y im Hinblick auf die Informationsverarbeitung beeinflusst. Angehörige der „Generation Y und Z kennen es nicht anders, als dass jede Information immer und überall verfügbar ist“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 425). Wie bereits erarbeitet sind für die Generation Y Vernetzung und Feedback wichtige Werte, welche auch aus der Nutzung des Internets resultieren. In diesem Sinne werden Angehörige der Generation Y digitale Informationsquellen nutzen und bei deren Verarbeitung tendenziell stärker auf eine Vernetzung und das Feedback der anderen Teammitglieder setzen. So folgert auch Klaffke, dass für die Generation Y „[h]inter dem Wunsch nach einer modernen technologischen Ausstattung [...] mit Laptop, WLAN und iPads im Grunde das Bedürfnis nach Transparenz und Kollaboration (steht) (Klaffke 2014, S. 65). Die Generation Z wird als Digitale-Natives ebenso das Internet und die Vernetzung im Team für die Informationsverarbeitung nutzen. Allerdings konnte gezeigt werden, dass der Generation Z in besonderer Weise die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wichtig ist. Aus diesem Grund ist die Flexibilität in der Arbeit zentral. Daher wird es der Generation Z im Hinblick auf die Verarbeitung digitaler Informationsquellen wichtig sein, „zeit- und ortsunabhängig den kontinuierlichen Lernprozess“ voranzubringen (Klaffke 2014, S. 79). Hier wird deutlich, dass jede der vier Generationen eine kognitive-Diversität in Bezug auf deren Informationsverarbeitung aufweist. Die kognitive-Diversität umfasst dabei noch weitere Aspekte wie Wissen und Erfahrung und Perspektive. Auch hier ließen sich diese Aspekte noch weiter aus Generationensicht vertiefen. Dennoch ist schon jetzt klar, dass rein anhand der Unterschiede in der Berufserfahrung, jede Generation über kognitive-Diversität verfügt. Diese kognitive-Diversität stellt in der Zusammenarbeit im Team bei komplexen Aufgaben, einen zentralen Erfolgsfaktor dar.

3.3.3 Antwort auf den demografischen Wandel

In der erfolgreichen Zusammenarbeit der Generationen liegt eine zentrale Antwort für Unternehmen, wie sie dem demografischen Wandel langfristig positiv begegnen können. Denn „Betriebe werden [...] nur dann mit ihren durchschnittlich älter werdenden Belegschaften erfolgreich sein, wenn sie die Chancen einer Kooperation der Generationen nutzen“ (Kast 2014, S. 237).

Wie bereits in der Einleitung angeführt, verstärkt der demografische Wandel die Bedeutung eines erfolgreichen Diversity Managements, welches auf die unterschiedlichen Generationen abzielt. An dieser Stelle soll der Fokus darauf gerichtet werden, welche Chance mit der generationenübergreifenden Zusammenarbeit für die Bewältigung des demografischen Wandels verbunden ist. Der demografische Wandel beschreibt die Entwicklung der

Altersstruktur der Menschen, die immer älter und weniger werden (vgl. Franken 2015, S. 3). Die zahlenmäßig stärker vertretene Generation der Babyboomer wird bis spätestens 2030 altersbedingt aus dem Berufsleben ausscheiden. Die geburtenärmeren Generationen Y und Z werden die freiwerdenden Stellen von der Anzahl her nicht ausfüllen können. Das bedeutet Unternehmen konkurrieren um wenige Angehörige der nachrückenden Generationen. Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie stärker als bisher auf die Anforderungen von Arbeitnehmern eingehen müssen, um diese zu gewinnen oder zu halten (vgl. Gerpott/ Voelpel, 2016, S. 258). An dieser Stelle rückt die Bedeutung der erfolgreichen Zusammenarbeit aus Mitarbeitendenperspektive in den Fokus. Erfolgreiche generationenübergreifende Zusammenarbeit muss leisten, dass in der Arbeit eine Übereinstimmung mit den eigenen generationalen Werten und Einstellungen erlebbar ist. Bei Übereinstimmung mit den Arbeitsbedingungen stiftet die Zusammenarbeit Sinn (Hardering 2018, S. 75). Wobei die „Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit eine wesentliche Voraussetzung für Bindung, Wohlbefinden und intrinsische Motivation (ist)“ (Badura 2018, S. 2). Wenn die Zusammenarbeit diese Bedingungen erfüllt, dann können Unternehmen die verschiedenen Generationen an sich binden. So wird der Arbeitgeber als attraktiv wahrgenommen, wenn Mitarbeiter erleben, dass sie ihre arbeitsbezogenen Bedürfnisse erfüllen können (vgl. Knecht/Pifko 2010, S. 105 ff.) Damit besteht auch ein Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen, die diese Werte in der Zusammenarbeit nicht oder nicht ausreichend berücksichtigen. An dieser Stelle wird der Wert der Berücksichtigung der arbeitsbezogenen Werte und Einstellungen der unterschiedlichen Generationen nochmals klar. Denn sie verdeutlichen, wie sich die verschiedenen Generationen eine wünschenswerte Arbeitswelt vorstellen und geben somit direkte Hinweise auf deren Bedürfnisse.

Die erfolgreiche Zusammenarbeit der Generationen stärkt die Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber aus Perspektive der verschiedenen Generationen. Damit gibt sie eine Antwort auf die Herausforderung des demografischen Wandels, indem sie Mitarbeiter verschiedener Generationen an das Unternehmen bindet.

4. Ansätze und Modelle generationenübergreifender Zusammenarbeit – Diskussion und Analyse

Die bisherigen Punkte haben die Bedeutung eines Generationen-Management herausgestellt, um mit der generationalen Diversität umzugehen. In diesem Kapitel werden zwei Diversity-Modelle vorgestellt, welche auf die Förderung der generationenübergreifenden Zusammenarbeit abzielen. Beide Modelle richten sich auf die gemeinsame Arbeit im Team und entsprechen somit der Arbeitsdefinition von Zusammenarbeit von Punkt 3.1 und werden daher herangezogen. Zunächst wird das jeweilige Modell in seinen Grundzügen dargestellt.

Danach folgt die Diskussion des Modells. Dabei werden Kernaussagen des Modells mit Studienergebnissen und Positionen in der Fachliteratur konfrontiert. Danach folgt die Analyse des Modells, die auf eine Bewertung einzelner Kernelemente und des Modells insgesamt gerichtet ist. Zentral für die Diskussion und Analyse sind die bisherigen Ergebnisse dieser Arbeit. Dieses Kapitel schafft somit eine Basis, um in Kapitel 5 eigene konzeptionelle Überlegungen für ein passendes Diversity Management anzustellen.

4.1 Das Integrative Modell der Produktivitätswirkung altersheterogener Gruppen

Zunächst wird das *integrative Modell der potenziellen Produktivitätswirkung altersheterogener Gruppen* von Wegge und Schmidt in seinen Grundaussagen und Zusammenhängen dargestellt. Anschließend folgen Diskussion und Analyse des Modells auf Basis aktueller Literatur, Studienlage und der bisherigen Ergebnisse dieser Arbeit.

Die untenstehende Abbildung 4 von Wegge, schafft einen Überblick zum Modell, auf dessen linker Seite die altersheterogene Gruppe steht und auf dessen rechter Seite die potenzielle Gruppeneffektivität angezeigt wird. Dazwischen werden die Zusammenhänge von verschiedenen Einflussfaktoren und deren Effekte auf die Gruppeneffektivität dargestellt, auf die nachfolgend eingegangen wird.

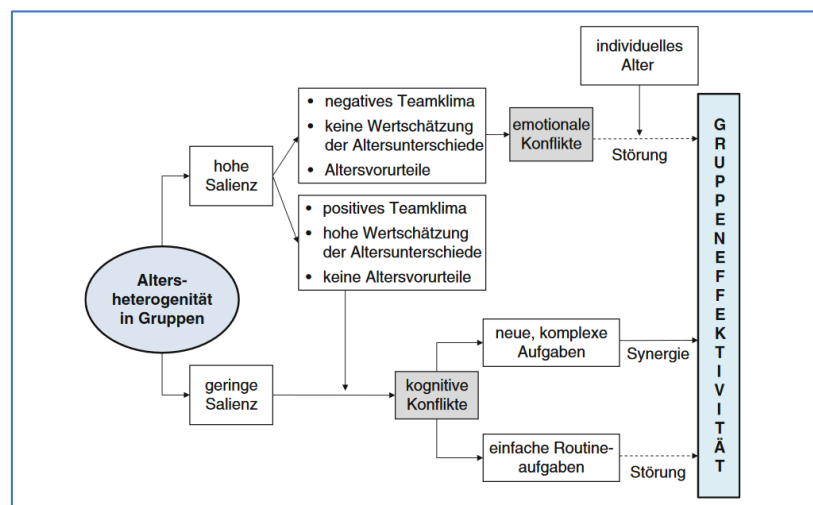


Abbildung 4: Das integrative Modell der potenziellen Produktivitätswirkung altersheterogener Gruppen. Quelle: Wegge 2016, S. 228.

Zunächst unterscheiden Wegge und Schmidt zwischen altersheterogenen Gruppen, die eine hohe bzw. geringe Salienz aufweisen. Wegge und Schmidt haben hier die Überzeugung, dass nach der „Theorie der sozialen Identität [...] davon auszugehen (ist), dass in altersheterogenen Gruppen das gut sichtbare Merkmal des Alters zur Selbstdefinition leicht herangezogen wird bzw. salient wird“ (Wegge/Schmidt 2015, S. 31). Bei Gruppen mit geringer Salienz ist demnach der Altersunterschied zwischen den Teammitgliedern eher gering und bei hoher Salienz

entsprechend deutlich ausgeprägt. In Teams mit geringer Salienz ist nach Wegge und Schmidt mit kognitiven Konflikten zu rechnen. Bei diesem kognitiven Konflikt handelt es sich um einen „aufgabenbezogenen Austausch- und Elaborationsprozess“ (Wegge/Schmidt 2015, S. 32). Dabei wird diskutiert, wie die Gruppenaufgabe am effektivsten gelöst werden kann und welche Methoden dabei zum Einsatz kommen. Hier schließt Wegge an Modellen der Informationsverarbeitung in Gruppen an (vgl. Wegge/Schmidt 2015, S. 31-32). Dementsprechend können kognitive Konflikte auch mit den Sach- oder Aufgabenkonflikten aus Punkt 3.2.2 bezeichnet werden. Wegge und Schmidt zeigen in ihrem Modell auf, dass die kognitiven Konflikte in Verbindung mit neuen und komplexen Aufgaben zu einer Synergie für die Gruppeneffektivität führen. Wenn die kognitiven Konflikte hingegen in einfachen Routineaufgaben stattfinden, hat dies eine Störung für die Gruppeneffektivität zur Folge. Nun wird der Pfad ausgehend von der hohen Salienz in der Gruppe in den Blick genommen. Wegge und Schmidt zeigen auf, dass es drei Faktoren gibt, die eine Wirkung auf die Zusammenarbeit bei Gruppen mit hoher Salienz haben. Förderlich wirkt sich ein positives Teamklima, eine hohe Wertschätzung für Altersunterschiede und keine Altersvorurteile aus (vgl. Wegge/Schmidt 2015, S. 32). Schädlich wirkt es sich auf die Zusammenarbeit aus, wenn diese drei Faktoren in ihr Gegenteil verkehrt werden. Dann sind emotionale Konflikte zu erwarten, die sich aus der Salienz der Altersunterschiede ergeben (vgl. Wegge/Schmidt 2015, S. 32). Die Folge sind Altersstereotype und auch Diskriminierung aufgrund von Alter, die zu emotionalen Spannungen führen und eine Störung für die Gruppeneffektivität darstellen. Wenn stattdessen diese drei Einflussfaktoren in positiver Weise realisiert werden, folgt der Pfad hin zu den kognitiven Konflikten. Dann ist es möglich, dass „unterschiedliche sachbezogene Auffassungen oder Perspektiven im Team offen und konstruktiv erörtert (werden)“ (Wegge 2016, S. 229). In Kombination der kognitiven Konflikte sind die neuen und komplexen Aufgaben als vierter relevanter Faktor für produktive Zusammenarbeit in Gruppen mit hohen Altersunterschieden zu nennen. Wegge und Schmidt verdeutlichen mit ihrem Modell, dass „Gutes durch die Zusammenarbeit von Jung und Alt leider nicht einfach deshalb erwartet werden kann, weil man Jung und Alt im Team zusammen arbeiten lässt“ (Wegge 2016, S. 235). Darum braucht es ein Diversity Management, das Wegge mit dem Konzept der alter(n)sgerechten Führung beschreibt (vgl. Wegge 2016, S. 230). In dieses Diversity-Konzept fließen die vier genannten Faktoren des oben beschriebenen Modells ein. Übergreifende Ziele sind dabei, die Salienz, also die Wahrnehmung der Altersunterschiede, welche zu Konflikten führen, zu verringern und die Wertschätzung gegenüber den Altersunterschieden zu steigern. Weiter sollen die Bedürfnisse aller Altersgruppen gleichermaßen berücksichtigt werden, um negative Effekte auf die Effektivität aufzulösen (vgl. Wegge 2016, S. 230).

4.1.1 Diskussion des Modells

Die nun folgende Diskussion setzen dem Modell folgend bei der Salienz von Altersunterschieden an. Wegge und Schmidt bezieht sich hier auf die Theorie der sozialen Identität und Selbstkategorisierung (vgl. Wegge/Schmidt 2015, S. 31). Diese ist bereits in Punkt 1.2 herausgearbeitet worden. Dabei standen Untersuchungen von Tajfel et al. im Fokus, die bestätigen, dass Personen in Gruppen bestrebt sind, sich abzugrenzen und eine Identifikation mit der eigenen Gruppe notwendig ist, um sich ihr zugehörig zu fühlen (vgl. Tajfel et al. 1971, S.150). Die Studie von Meyer et al. hat die Bedeutung der Salienz von Diversitätsmerkmalen auf die Informationsverarbeitung untersucht. Hier konnte gezeigt werden, dass insbesondere auffällige Diversitätsmerkmale salient werden und zu sozialen Trennlinien, sogenannten Faultlines im Team führen. Entlang dieser Faultlines erfolgt dann die Bildung von Subgruppen. Diese Faultlines wirken sich wiederum negativ auf die Informationsverarbeitung im gesamten Team aus (vgl. Meyer et al. 2010, S. 257). Diese Studienergebnisse unterstreichen die Bedeutung der Salienz für die Teamleistung, weshalb es sinnvoll ist, dass Wegge und Schmidt eine Unterscheidung von Gruppen anhand hoher und geringer Salienz vornehmen. Die Herausforderung von Subgruppen bzw. der Bildung von In- und Out-Groups wurde in Punkt 3.2.1 herausgearbeitet. Als Ergebnis konnte festgehalten werden, dass Probleme im Verhalten zwischen den Subgruppen eintreten, wenn diese den Wert der jeweils anderen Gruppe nicht anerkennen und sich ablehnend gegenüberstehen (vgl. van Dick/Stegmann 2016, S. 9). Wegge und Schmidt charakterisieren diese Situation im Modell sachlogisch mit einem negativen Teamklima, keiner Wertschätzung der Altersunterschiede sowie Altersvorurteilen. Die Folge sind dann Spannungen sowie Konflikte zwischen den Subgruppen. Ebenso geht auch Wegge davon aus, dass sich diese „polarisierenden Bewertungen, welche die Subgruppenbildung verstärken, [...] in emotionale Konflikte niederschlagen“ (Wegge/Schmidt 2015, S. 31). Die negativen Effekte der emotionalen Konflikte für die Informationsverarbeitung sind im Modell dann passend als Störung für die Gruppeneffektivität angezeigt.

Wegge und Schmidt vertreten weiter die Auffassung, dass auch bei hoher Salienz im Team effektiv eine leistungsorientierte Zusammenarbeit möglich ist. Dazu muss der hohen Salienz mit den drei Faktoren des positiven Teamklimas, der hohen Wertschätzung der Altersunterschiede sowie keiner Altersvorurteile begegnet werden. Die negativen Aspekte der Salienz, welche zur Subgruppenbildung führen, sollen so verringert werden. Dann sollen kognitive Konflikte also die intensive sachorientierte Bearbeitung der Aufgabe möglich werden. Die positiven Effekte auf die Gruppeneffektivität der drei genannten Faktoren haben Wegge und Schmidt selbst untersucht. Erste positive Ergebnisse eines von ihm mitentwickelten Führungskräfte-Training bestätigen die Wirkung dieser drei Faktoren (vgl. Wegge/Schmidt 2015, S. 33). Im Kern zielt das Führungskräfte-Training darauf ab, „ein positives Bewusstsein

für Altersdiversität zu schaffen, Altersstereotype und Diskriminierung zu reduzieren und das Verhalten entsprechend zu ändern“ (Wegge/Schmidt 2015, S. 33). Zusammenfassend steht die Wertschätzung der Altersunterschiede hier im Zentrum, um die negativen Auswirkungen der Salienz zu begegnen. Die Wirkung der Wertschätzung von Altersdiversität für die Gruppeneffektivität wurde in einer Studie mit 140 Arbeitsgruppen der öffentlichen Verwaltung untersucht. Dabei konnte gezeigt werden, dass die negativen Auswirkungen der Altersheterogenität für die Gruppenleistung durch hoch ausgeprägte Wertschätzung für die Altersheterogenität signifikant abnehmen (vgl. Ries et al. 2012, S. 61). Somit sind die drei Faktoren von Wegge und Schmidt, die im Kern alle die Wertschätzung der Altersunterschiede im Team befördern, durch Studienergebnisse gestützt. Wie in Punkt 1.2 erarbeitet, ist die Förderung der Wertschätzung von Unterschieden ein wesentlicher Aspekt von Diversity Management den Wegge und Schmidt hier betonen. Als vierten Faktor benennen Wegge und Schmidt neue und komplexe Aufgaben, welche in Verbindung mit den kognitiven Konflikten zu Synergie führen. Einfache Routineaufgaben würden hingegen eine Störung für die Gruppeneffektivität bedeuten. Diese Zusammenhänge konnten in einer von Wegge et al. durchgeführten Studie belegt werden (vgl. Wegge et al. 2012, S. 5148). Dies deckt sich auch mit den in Punkt 3.1 erarbeiteten Bedingungen erfolgreicher generationenübergreifender Teamarbeit. In diesem Punkt wurde die Position von Becker aufgezeigt, nach der der Einsatz von Teams nur bei Aufgaben mit höherer Komplexität sinnvoll ist (vgl. Becker 2016, S. 30). Für Wegge begründet sich die Synergie darin, dass [a]ltersgemischte Teams über ein breiteres Spektrum an Wissen, Erfahrungen, Kompetenzen, Perspektiven und Kontakten (verfügen), die sie in ihre Arbeitszusammenhänge einbringen“ (Wegge 2016, S. 249). An dieser Stelle wird deutlich, dass Wegge neben den Herausforderungen der Altersdiversität auch Chancen sieht. So vertritt Wegge die Ansicht, dass „unterschiedliche Perspektiven der Generationen die Problemlösungsfähigkeit fördern“ (Wegge 2016, S. 249). Hier deckt sich Wegges Auffassung mit dem in Punkt 3.3.2 erarbeiteten Potenzial der kognitiven-Diversität als Chance für die generationenübergreifende Zusammenarbeit. Weiter fordert Wegge Führungskräfte dazu auf, sich mit dem Nutzen und Potenzial der Altersunterschiede auseinandersetzen und diese zur Entfaltung zu bringen (vgl. Wegge 2016, S. 235). Darüber hinaus schließt sich Wegge auch der Position von Bruch et al. an, dass kognitive-Diversität ein Vorteil gegenüber homogenen Teams ist, da homogene Teams ein einseitiges Gruppendenken befördern, was die Innovation und Kreativität eher hindert (vgl. Wegge 2016, S. 249).

Neben den vier genannten Faktoren der Gruppeneffektivität altersheterogener Teamarbeit, soll die gleichrangige Berücksichtigung der Bedürfnisse aller Altersgruppen von der Führungskraft umgesetzt werden (vgl. Wegge 2016, S. 230). Somit ist die Realisierung der Bedürfnisse, welche sich aus den Werten und Einstellungen ergeben, Bestandteil dieses Diversity Management Konzeptes. Mit der Umsetzung der arbeitsbezogenen Bedürfnisse aller

Altersgruppen ist auch der Erfolg aus Perspektive der Belegschaft, wie er in Punkt 3.1 definiert wurde, angelegt.

4.1.2 Analyse des Modells

Die Analyse zielt auf eine konzentrierte Bewertung des Diversity Management Modells von Wegge und Schmidt. Relevant für die Bewertung des Modells sind die bisherigen Ergebnisse dieser Arbeit. So wird geprüft, ob die drei wesentlichen Aspekte für ein Generationen-Management aus Punkt 1.3 vorhanden sind, die generationenbezogenen Werte und Einstellungen aus Kapitel 2 als Merkmal der Diversität berücksichtigt werden, dem doppelten Erfolgsverständnis für die Zusammenarbeit aus Kapitel 3 Rechnung getragen wird und ob die erarbeiteten Herausforderungen und Chancen der generationenübergreifenden Zusammenarbeit in dem Modell mitberücksichtigt werden.

Der erste Aspekt von Generationen-Management besteht darin solche Rahmenbedingungen zu schaffen, dass alle Altersgruppen in der Lage und bereit sind, ihren vollen Einsatz zu zeigen. Wegge und Schmidt leisten diese Rahmenbedingungen, wenn die vier Faktoren altersgemischter Gruppeneffektivität realisiert werden. Der zweite Aspekt zielt darauf ab, Generationenvielfalt als Chance und Erfolgspotenzial zu nutzen. Wegge und Schmidt zeigen sich in diesem Punkt eher zurückhaltend und konzentrieren sich auf die Vermeidung von Nachteilen der Diversität. So betonen diese: „Das Modell postuliert, dass Altersheterogenität in der Regel eher mit einer Abnahme der Gruppeneffektivität einhergeht“ (Wegge/Schmidt 2015, S. 32). Allerdings zeigt Wegge in eigenen Studien die positiven Aspekte der Generationenvielfalt bei komplexen Teamaufgaben. Wegge erkennt das Potenzial der unterschiedlichen Perspektiven der Generationen zur besseren Problemlösung (vgl. Wegge 2016, S. 249). Im Rahmen seines Diversity Management Konzeptes fordert Wegge, dass sich Führungskräfte mit dem Nutzen und Potenzial der Altersunterschiede auseinandersetzen. Somit ist dieser Aspekt auch gegeben, allerdings zeigen Wegge und Schmidt nicht weiter auf, welche Perspektiven die unterschiedlichen Generationen einbringen könnten. Der dritte Aspekt zielt darauf, „eine Kultur und Praxis der Führung und Zusammenarbeit zu schaffen, sodass alle Arbeitsgruppen engagiert und inspiriert zusammenarbeiten“ (Tavolato 2016, S. 4). Wegge realisiert dies durch die Faktoren des guten Teamklimas und der Wertschätzung von Altersunterschieden im Team. Die Werte und Einstellungen verschiedener Generationen werden von Wegge und Schmidt nicht konkret aufgegriffen. Allerdings finden sie in dem Modell ihren Platz bei den kognitiven Konflikten, in denen die kognitive-Diversität der Generationen zum Tragen kommt (vgl. Wegge 2016, S. 249). Dem doppelten Erfolgsverständnis wird in Wegges und Schmidts Modell Rechnung getragen. Die vier Faktoren der Effektivität altersgemischter Teamarbeit sichern die Leistungsfähigkeit des Teams und somit den Erfolg aus Unternehmenssicht. Aus Sicht der Generationen ist die Realisierung ihrer

arbeitsbezogenen Werte und Einstellungen ein Erfolg. Die Berücksichtigung der Bedürfnisse für alle Altersgruppen ist ein wesentlicher Bestandteil des Konzeptes der alter(n)sgerechten Führung. Allerdings werden Bedürfnisse aus Sicht der Generationen nicht näher genannt oder berücksichtigt.

Wegge und Schmidt fokussieren sich in ihrem Modell besonders darauf, den Herausforderungen generationenübergreifender Zusammenarbeit zu begegnen. Im nächsten Schritt folgt die Analyse durch den Abgleich mit den erarbeiteten Herausforderungen aus Kapitel 3. Wie im vorherigen Punkt aufgezeigt, ist ein Schwerpunkt die Vermeidung von Subgruppen bzw. In- und Outgroups. Dazu sollen die negativen Aspekte der Salienz durch ein gutes Teamklima, der hohen Wertschätzung der Altersunterschiede sowie keiner Altersvorurteile verringert werden. Wegge und Schmidt greifen Generationenkonflikte und ihre Ausprägungen nicht auf. Auf allgemeiner Ebene sprechen Wegge und Schmidt von emotionalen Konflikten, welche aus der gegenseitigen Abwertung der Subgruppenbildung resultieren. Wegge und Schmidt sehen eine zentrale Aufgabe darin, den Herausforderungen der Altersdiversität mit einem Konzept der alter(n)sgerechten Führung zu begegnen. In Punkt 3.2.3 wurden drei Aspekte herausgearbeitet, die eine Führungskraft leisten sollte. Der erste Aspekt beinhaltet, dass die Führungskraft lernen muss, die unterschiedlichen Fähigkeiten der Angehörigen jeder Altersgruppe wertzuschätzen (vgl. Kast 2016, S. 239). Die Wertschätzung ist in dem Modell ein wichtiger Faktor. Das Lernen dieser Wertschätzung ist bei Wegge und Schmidt zentraler Bestandteil des Führungskräfte Trainings (vgl. Wegge/Schmidt 2015, S. 33). Der zweite Aspekt richtet seine Aufmerksamkeit auf den Umgang der Führungskraft mit den unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessen der Generationen. Auch darauf gehen Wegge und Schmidt ein und fordern, die Führungskraft „muss individuell auf die Stärken und Schwächen der Teammitglieder eingehen und Altersdifferenzen so managen, dass es nicht zu Kompetenzspannungen zwischen Jung und Alt kommt“ (Wegge 2016, S. 230). Potenziell sind hier generationenbezogenen Bedürfnisse eingeschlossen, allerdings beziehen sich Wegge und Schmidt eher auf die Kategorisierung von Jung und Alt. Der dritte Aspekt für die Führungskraft besteht in der Schaffung eines Wir-Gefühls und der Verhinderung von Spaltung. Wegge und Schmidt richten ihre Aufmerksamkeit darauf, dass die negativen Effekte der Spaltung durch Realisierung der drei genannten Faktoren vermieden werden. Ein Wir-Gefühl wird bei Wegge und Schmidt mit der Schaffung eines guten Teamklimas erreicht. Dabei umfasst ein gutes Teamklima „eine hohe Aufgabenorientierung“ und „eine sichere und vertrauensvolle Arbeitsumgebung“ (Wegge/Schmidt 2015, S. 41). Weiter ermutigt dieses Klima dazu, „eigene innovative Ideen zu äußern und umzusetzen“ (Wegge/ Schmidt 2015, S. 41).

Die Chancen für die generationenübergreifende Zusammenarbeit aus Kapitel 3 werden zur Bewertung herangezogen. Im Hinblick auf die Chancen ist der Wissenstransfer bei Wegge und Schmidt durch das Ziel der Zusammenarbeit von Jung und Alt sichergestellt. Wegge und

Schmidt sehen wie im vorherigen Punkt erarbeitet das Potenzial der kognitiven-Diversität auch in der Mehrperspektivität der Generationen. Allerdings befassen sich Wegge und Schmidt nicht weiter mit den generationenbezogenen Unterschieden. Der demografische Wandel ist für Wegge und Schmidt ausschlaggebend, um ein passendes Diversity Management zu entwickeln. So formulieren Wegge und Schmidt, dass „der demografische Wandel eng mit Diversity Management verbunden (ist)“ (Wegge/Schmidt 2015, S. 2). Dabei machen sie klar, dass [d]ie generationenübergreifende Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen ein spezifisches Management (erfordert)“ (Wegge/Schmidt 2015, S. 2). Mit ihrem Diversity Management Modell geben Wegge und Schmidt eine passende Antwort für die Herausforderung des demografischen Wandels.

In der Summe besteht der besondere Wert des Modells der potenziellen Produktivitätswirkung altersheterogener Gruppen darin, dass die Herausforderungen der Altersheterogenität ernst genommen werden. So stellen die vier Erfolgsfaktoren sicher, dass trotz der hohen Salienz der Altersunterschiede die Produktivität des Teams gegeben ist. Damit wird Erfolg insbesondere aus Unternehmensperspektive gefördert. Alle Faktoren des Modells konnten in ihrer Wirkung mit Studienergebnissen bzw. Fachliteratur bestätigt werden. Allerdings wird die generationenbezogene Diversität, welche sich in Werten und Einstellungen zur Arbeitswelt niederschlägt, nicht explizit aufgegriffen. Die Wertschätzung von Altersunterschieden müsste daher konkret auf die generationenbezogenen Werte und Einstellungen ausgerichtet werden. Dann kann bei Übereinstimmung dieser Werte in den Arbeitsbedingungen, wie in Punkt 3.1 herausgestellt, ein Erfolg aus Mitarbeitendenperspektive in der Zusammenarbeit der Generationen hergestellt werden. Insgesamt überzeugen alle vier Faktoren und sind relevant für die konzeptionellen Überlegungen eines Diversity Management zur Förderung der erfolgreichen Zusammenarbeit der Generation der Babyboomer, X, Y, und Z.

4.2 Das Modell des Cross Generational Intelligence

Nachfolgend wird als zweites Modell des *Cross Generational Intelligence* von Straßer und Lütkehaus in seinen Grundaussagen und Zusammenhängen dargestellt. Anschließend folgen Diskussion und Analyse des Modells auf Basis aktueller Literatur, Studienlage und der bisherigen Ergebnisse dieser Arbeit.

Zum besseren Verständnis wird die Definition von Straßer und Lütkehaus zu Cross Generational Intelligence vorangestellt. Diese ist „jene Intelligenz, die ein Individuum, ein Team, ein Unternehmen erarbeiten, ermöglichen und nutzen kann, um die Kompetenzen aller Generationen bestmöglich zur Entfaltung zu bringen“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 175). Das Modell des Cross Generational Intelligence beschreibt demzufolge einen Idealzustand, an den sich Unternehmen annähern können (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 175). Die untenstehende Abbildung 5 zeigt das Modell des Cross Generational Intelligence und dessen

„sechs Dimensionen, die jeweils Funktion und Ergebnis gleichzeitig abbilden“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 175). Auf die einzelnen Dimensionen und deren Bezug zum Gesamtmodell wird nachfolgend eingegangen.

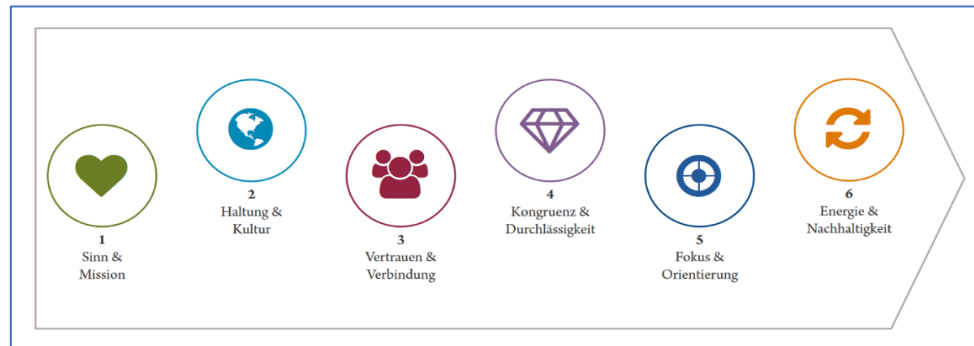


Abbildung 5: Modell des Cross-Generational Intelligence.
Quelle: Straßer 2020, S. 23.

Straßer und Lütkehaus überschreiben das oben gezeigte Modell mit dem Begriff des Flows. Der Flow beschreibt in dem Modell das „emotionale Erleben [...], wenn die wahrgenommenen Anforderungen der Tätigkeit den Fähigkeiten entsprechen“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 175). Damit ist angezeigt, dass durch die Umsetzung der sechs Dimensionen dieses positive Erleben für alle Generationen im Unternehmen erreicht wird (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 175). Dabei bauen die einzelnen Dimensionen aufeinander auf. Darum ist zunächst „eine gewisse Reife einer Dimension notwendig [...], um die nächste anzugehen“ (Straßer 2020, S. 23). Erst wenn alle sechs Dimensionen in Unternehmen „vorhanden sind und optimal wirken, werden Team und Unternehmen cross-gen intelligent“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 175). Aus diesem Grund werden nachfolgend die sechs Dimensionen in ihren wesentlichen Inhalten skizziert.

Dimension 1 ist mit Sinn & Mission überschrieben. Hier wird die Sinnfrage in Bezug auf die gemeinsame Aufgabe und die Ziele gestellt (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 176). Konkret geht es darum, dass alle Generationen die „Mission verstanden haben, mehr noch, sie mitdefinieren und mittragen“ (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 176). Die Idee dahinter ist, dass der „Zusammenhalt über den Sinn hergestellt werden (kann)“ (Straßer 2020, S. 23). Wenn sich alle Generationen über Sinn und Mission einig sind und davon überzeugt sind, kann die nächste Dimension angegangen werden.

Dimension 2 beinhaltet Haltung & Kultur. Dieser Dimension liegt die Überzeugung zu Grunde, dass sich Team- und Unternehmenskultur einerseits und die Haltung und das Verhalten des Teams andererseits wechselseitig beeinflussen (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 177). Aus diesem Grund kann eine gemeinsame Haltung entwickelt werden, die sich durch Offenheit gegenüber generationaler Vielfalt auszeichnet. Diese Haltung begründet dann wiederum die gemeinsame Unternehmenskultur.

Dimension 3 umfasst Vertrauen & Verbindung. Die zwei vorhergehenden Dimensionen ermöglichen den Raum, in dem alle Generationen sich zugehörig fühlen. Dieser Raum wird durch Vertrauen ausgezeichnet (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 177). Wenn Vertrauen über alle Generationen hinweg besteht, können diese untereinander Beziehung und Gemeinschaft haben. Das schafft die Voraussetzung für „Offenheit, Freiheit und die Bereitschaft, Risiken einzugehen“ (Straßer 2020, S. 24).

Dimension 4 ist mit Kongruenz & Durchlässigkeit angegeben. Bei der Kongruenz geht es darum, Sinn und Mission glaubwürdig nach Innen und Außen durchlässig zu kommunizieren (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 177). Die Kongruenz zeigt sich dabei durch das konkrete „Leben im Team und Unternehmen“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 177). Die Durchlässigkeit dieser Kongruenz geschieht beispielsweise „zum Kunden über das Marketing und zum Mitarbeiter über das Employer Branding und Recruiting“ (Straßer 2020, S. 24).

Dimension 5 beinhaltet Fokus & Orientierung. Die Erfüllung der vorangegangenen Dimensionen richtet im Team den Fokus auf die Zusammenarbeit. „Der Blick für gemeinsame Ergebnisse ist geschärft: Vorteile von Gelegenheiten und Herausforderungen werden von allen gesehen“ (Straßer 2020, S. 24). Die Orientierung soll dabei die Führungskraft geben (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 316). Es entsteht Commitment, dass sich dadurch auszeichnet, dass Feedback und Kritik aufgenommen und mit Fokus auf die Zusammenarbeit umgesetzt werden (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 178).

Dimension 6 umfasst Energie & Nachhaltigkeit. Hier wird festgehalten, dass die Energie der Individuen eine zentrale Grundlage ist für das Funktionieren des Cross Generational Intelligence (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 178). Diese Energie des Einzelnen „verstärkt sich, wenn die darunter angesiedelten fünf Dimensionen erfüllt sind“ (Straßer 2020, S. 24). Dann ist der Erfolg, der mit Cross Generational Intelligence einhergeht, nachhaltig (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 178).

4.2.1 Diskussion des Modells

Die grundlegende Annahme des Modells ist, dass alle Generationen über Kompetenzen verfügen, welche für die Zusammenarbeit nutzbar gemacht werden können (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 175). So setzt die Diskussion bei der Frage an, welche generationenbezogenen Kompetenzen gemeint sind und ob diese als Potenzial der Diversität aufgefasst werden können. So ist es das Ziel des Modells, „Wissen, [...], Erfahrungen und Einsichten eines jeden Mitarbeiters aller Generationen bestmöglich zur Entfaltung zu bringen“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 175). Mit diesen Begriffen ist die kognitive-Diversität passgenau beschrieben (vgl. Knippenberg/Schippers 2007, S. 517). Diese wurde in Punkt 3.3.2 als Potenzial der generationenübergreifenden Zusammenarbeit herausgearbeitet und kann demzufolge, berechtigter Weise als Potenzial für die Zusammenarbeit angeführt werden.

Die sechs aufeinander aufbauenden Dimensionen sollen dieses Potenzial der kognitiven-Diversität zur Entfaltung bringen. Wobei die verbindende Klammer um alle Dimensionen die Überzeugung ist, dass „[g]emischte Teams dann erfolgreicher (sind), wenn die einzelnen Mitglieder von den Vorteilen der Mehrgenerationalität überzeugt sind“ (Straßer 2020, S. 23). Die Studienergebnisse von Ries et al. zeigen, dass die negativen Auswirkungen der Altersheterogenität für die Gruppenleistung durch hoch ausgeprägte Wertschätzung für die Altersheterogenität signifikant abnehmen (vgl. Ries et al. 2012, S. 61). Somit kann gefolgert werden, dass eine hohe Wertschätzung gegenüber generationalen Unterschieden Teams erfolgreicher macht.

Nachfolgend wird die Leistung der einzelnen Dimensionen diskutiert. Dimension 1 stellt die Frage nach dem Sinn und der Mission für die Zusammenarbeit. Wenn das für alle Generationen geklärt ist, soll „Zusammenhalt [...] über den Sinn hergestellt werden“ (Straßer 2020, S. 23). Hier kann gut an Selinger angeknüpft werden, die den Sinn als tragendes Prinzip für positives Leadership begründet. Selinger führt aus, dass „Ergebnissen der Psychologie der positiven Emotionen und der Glücksforschung belegen, dass Energie dann entsteht, wenn die eigene Tätigkeit als sinnvoll erlebt wird“ (Selinger 2014, S. 77). Damit Sinn entstehen kann, muss geklärt werden, warum und wozu etwas getan werden soll (vgl. Selinger 2014, S. 77). Dies deckt sich mit der Klärung von Sinn bzw. Mission für alle Generationen. Wenn die Sinnfrage beantwortet ist, haben die Mitglieder des Unternehmens Klarheit über den Sinn ihrer Arbeit und können sich mit ihr identifizieren (vgl. Selinger 2014, S. 77). Die Identifikation über den Sinn und Zweck der Arbeit stiftet somit eine Verbindung über Generationen.

Dimension 2 zielt darauf ab, eine Kultur zu entwickeln, die von allen Generationen gewünscht wird. Nach Straßer und Lütkehaus ist die Haltung aller Beteiligten im Unternehmen die Einflussgröße auf die Unternehmenskultur. Im Zentrum steht daher die Haltung der Teammitglieder. Diese Haltung meint die „innere Grundeinstellung, die Denken und Handeln eines Individuums prägt“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 214). Straßer und Lütkehaus fordern, dass alle Generationen im Team einbezogen werden sollen, um sich mit der Entwicklung eines generationenübergreifenden Mindsets auseinanderzusetzen (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 216). Damit eine solche Haltung entwickelt werden kann, braucht es nach Bruch et al. eine transformationale Führung. Hier können im Team Anregungen geboten werden, die „[e]tablierte Denkmuster aufbrechen“ und „[n]eue Einsichten vermitteln“ (Bruch et al. 2010, S. 170). In diesem Sinne kann ein gemeinsames Mindset unter aktivem Einbezug des Teams entwickelt werden. Dies setzt aber bereits eine entsprechende Grundhaltung bei der Führungskraft voraus, die dann in das Team zur Diskussion eingebracht wird.

Dimension 3 resultiert aus den vorhergehenden Dimensionen und ermöglicht einen Raum für Vertrauen und Gemeinschaft. Dies ist möglich, da sich die verschiedenen Generationen durch Erfüllung der Dimensionen 1 und 2 mit dem Team zugehörig fühlen (vgl. Straßer/Lütkehaus

2020, S. 177). Hier kann gut an die Theorie der sozialen Identität angeknüpft werden, die in Punkt 1.2 erläutert wurde. Diese unterstreicht den Mechanismus der Gruppenbildung über das Zugehörigkeitsgefühl. So „besteht eine Gruppe dann, wenn „sich ihre Mitglieder mit ihr identifizieren, d. h. sich als zugehörig betrachten“ (van Dick/Stegmann 2016, S. 7). Häusling beschreibt Vertrauen damit, dass „alle innerhalb der Organisation an einem Strang ziehen, um das gemeinsame Ziel, nämlich den Erfolg der Organisation zu gewährleisten“ (Häusling 2018, S. 90). Diese Position deckt sich mit der Klärung der gemeinsamen Vision in Dimension 1. Die Vision liefert für alle das übergreifende Ziel bzw. den Zweck, auf den ihr Handeln ausgerichtet ist.

Dimension 4 zielt darauf ab, dass Kongruenz also eine Übereinstimmung „des Innenlebens eines Unternehmens mit der Außenwahrnehmung“ gegeben ist (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 294). Die vorangegangenen Dimensionen sollen sowohl im Unternehmen umgesetzt und auch nach außen stimmig kommuniziert werden. Im Kern geht es darum, eine Wertekongruenz herzustellen bzw. zu verdeutlichen. Nachdem sich die Generationen zuvor innerhalb des Unternehmens über einer gemeinsamen wertebasierten Vision verständigt haben, sollen diese Werte auch außerhalb des Unternehmens wahrnehmbar sein. Die Werte sollen beispielsweise an potenziellen Mitarbeitern über das Employer Branding und Recruiting kommuniziert werden (vgl. Straßer 2020, S. 24). Hier belegen einige Studien die Relevanz der Wertekongruenz zwischen Unternehmen und auch für (potenzielle) neue Mitarbeiter (vgl. Pfeil 2016, S. 236). In der Studie ‚Karriere trifft Sinn‘ aus 2014 gaben 79% der Befragten an, dass der Arbeitgeber ihre Werte teilen sollte (Hesse/Beck 2014, S. 19). In dem aktuellen Trend Report ‚Das fordern Studierende‘ aus 2019 gaben 75 % der Probanden an, dass die Werte des Unternehmens entscheidend sind für die Arbeitgeberwahl (vgl. Trendence Institut GmbH 2019, S. 6). Aus diesem Grund ist die Herstellung der Wertekongruenz ein wichtiger Faktor, damit verschiedene Generationen die Realisierung ihrer Werte im Team erleben können und langfristig zur Zusammenarbeit bereit sind.

Dimension 5 beinhaltet Fokus & Orientierung. Die Erfüllung der vorangegangenen Dimensionen ermöglicht es dem Team, den Fokus auf die Zusammenarbeit zu legen. Es geht in Cross-gen intelligenten Unternehmen darum, „dass Zusammenarbeit der Menschen im Team und im Unternehmen in den Mittelpunkt gestellt wird, die Zusammenarbeit ständig verbessert wird und die [...] Bedürfnisse ernst genommen werden“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 316). Der Fokus liegt also auf der Zusammenarbeit. Die Orientierung soll dabei das Unternehmen geben. Hier werben Straßer und Lütkehaus für ein an den Bedürfnissen der Menschen ausgerichtete Führungskultur (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 316). Sie werben dafür, „die ganze Palette der transaktionalen und transformativen Führungsstile zu beherrschen und flexibel einzusetzen“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 327). Damit schließen sie sich der Diskussion um den passenden Führungsstil der Position von Klaffke an, der in Punkt

3.2.3 herausgearbeitet wurde. So kann den Bedürfnissen verschiedener Generationen nach unterschiedlicher Führung besser entsprochen werden.

Dimension 6 stellt heraus, dass die Energie der Individuen eine zentrale Grundlage für das nachhaltige Funktionieren des Cross Generational Intelligence ist (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 178). Mit der Erhaltung der Energie ist „die individuelle Balance, Gesundheit und Resilienz der einzelnen Menschen im Unternehmen“ gemeint (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 355). Im Kern geht es darum, ein Gesundheitsmanagement im Unternehmen zu realisieren. Diese Dimension richtet sich stark auf die reinen altersbedingten Unterschiede und ist daher für diese Arbeit nicht relevant, in der die generationale Diversität bearbeitet wird.

4.2.2 Analyse des Modells

Die Analyse zielt auf eine konzentrierte Bewertung des Diversity Management Modells von Straßer und Lütkehaus. Relevant für die Bewertung des Modells sind die bisherigen Ergebnisse dieser Arbeit. Dabei werden dieselben Schlüsselergebnisse herangezogen wie zur Bewertung des Modells von Wegge und Schmidt. Begonnen wird mit den zentralen Aspekten von Generationen-Management.

Der erste Aspekt von Generationen-Management besteht darin, solche Rahmenbedingungen zu schaffen, dass alle Altersgruppen in der Lage und bereit sind, ihren vollen Einsatz zu zeigen. Das Modell von Straßer und Lütkehaus beschreibt idealtypisch diese Rahmenbedingungen in den sechs Dimensionen ihres Modells. Der zweite Aspekt zielt darauf ab, Generationenvielfalt als Chance und Erfolgspotenzial zu nutzen. Straßer und Lütkehaus stellen das Potenzial der Generationenvielfalt in den Fokus ihres Modells. Für sie besteht der Sinn und Zweck von Cross Generational Intelligence darin, „Wissen, Kompetenzen, Erfahrungen und Einsichten eines jeden Mitarbeiters aller Generationen bestmöglich zur Entfaltung zu bringen“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 175). Der dritte Aspekt zielt darauf, „eine Kultur und Praxis der Führung und Zusammenarbeit zu schaffen, sodass alle Arbeitsgruppen engagiert und inspiriert zusammenarbeiten“ (Tavolato 2016, S. 4). Die Schaffung einer von allen Generationen getragenen Unternehmenskultur wird insbesondere durch Dimension 2 – Haltung & Kultur erreicht. Der Aspekt der Führung wird in der Dimension 5 – Fokus & Orientierung berücksichtigt. Straßer und Lütkehaus werben dafür, den unterschiedlichen Generationen in der Führung besser zu entsprechen und dazu „die ganze Palette der transaktionalen und transformativen Führungsstile zu beherrschen und flexibel einzusetzen“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 327).

Dem doppelten Erfolgsverständnis wird in Cross Generational Intelligence Rechnung getragen. So zielt das Modell darauf ab, die Potenziale der Generationen für die Zusammenarbeit zu nutzen. Konkret soll die kognitive-Diversität genutzt werden, welche für die Problemlösung komplexer Aufgaben entscheidend ist. Der Erfolg aus Unternehmenssicht

wurde in Punkt 3.3.2 herausgearbeitet. Die Nutzung der Potenziale fördert die Leistungsfähigkeit des Teams was den Erfolg aus Unternehmenssicht sichert. Aus Sicht der Generationen ist die Realisierung ihrer arbeitsbezogenen Werte und Einstellungen ein Erfolg. Die Berücksichtigung der Bedürfnisse aller Generationen ist der rote Faden in diesem Modell. Besonders deutlich erfolgt die Realisierung der Werte in der Dimension 2 – Haltung & Kultur und der Dimension 4 – Kongruenz & Durchlässigkeit. So wird in Dimension 2 ein Konsens der generationalen Werte geschaffen. In Dimension 4 wird sichergestellt, dass diese gemeinsame Vision auch gelebt wird.

Die in Punkt 3.2 erarbeiteten Herausforderungen der generationalen Vielfalt werden in diesem Modell nicht explizit genannt. Dies liegt sicherlich daran, dass es sich bei dem Modell des Cross Generational Intelligence um einen bewusst beschriebenen Idealzustand handelt (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 175). Gleichzeitig wird den Herausforderungen begegnet, um sie zu vermeiden. Dies wird mit der Grundüberzeugung zum Ausdruck gebracht, dass „[g]emischte Teams dann erfolgreicher (sind), wenn die einzelnen Mitglieder von den Vorteilen der Mehrgenerationalität überzeugt sind“ (Straßer 2020, S. 23). Die Wertschätzung der Unterschiede ist zentraler Bestandteil und setzt eine Grundhaltung voraus. In Dimension 2 geht es darum, diese Haltung zu entwickeln und die Frage zu beantworten, „wie die Vielfalt genutzt und gefördert (wird)“ (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 216). Durch Wertschätzung der Unterschiede kann die Bildung von In- und Outgroups vermieden werden. Der Umgang mit Generationenkonflikten erfordert, wie in Punkt 3.2.2 erarbeitet, die Herstellung eines Konsenses in Bezug auf zentrale Wertvorstellungen (vgl. Geisel 2014, S. 201). Dieser Wertekonsens wird durch Realisierung einer von allen Generationen getragenen Unternehmenskultur in der Dimension 2 – Haltung & Kultur erreicht. In Punkt 3.2.3 wurden drei Aspekte herausgearbeitet, die eine Führungskraft leisten sollte. Der erste Aspekt beinhaltet, dass die Führungskraft lernen muss, die unterschiedlichen Fähigkeiten der Angehörigen jeder Altersgruppe wertzuschätzen (vgl. Kast 2016, S. 239). Die Entwicklung dieser Grundhaltung ist wie beschrieben ein zentraler Aspekt, der in Dimension 2 – Haltung & Kultur erreicht werden soll. Denn es geht darum, sich ein Cross-generationales Mindset anzueignen, dass alle im Unternehmen insbesondere die Führungskraft betrifft (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 216). Der zweite Aspekt richtet seine Aufmerksamkeit auf den Umgang der Führungskraft mit den unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessen der Generationen. Der Umgang mit den generationalen Bedürfnissen wurde bereits positiv beantwortet. Straßer und Lütkehaus stellen insbesondere heraus, dass die Führungskraft sehr flexibel zwischen passenden Führungsstilen je nach Bedürfnis der Generation handeln muss (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 327). Der dritte Aspekt für die Führungskraft besteht in der Schaffung eines Wir-Gefühls und der Verhinderung von Spaltung. Das Modell von Straßer und Lütkehaus zeichnet sich besonders dadurch aus, dass ein Zusammengehörigkeitsgefühl hergestellt wird. Dieses

Anliegen wird durch die Dimensionen 1 bis 3 erreicht. Die Schaffung von Gemeinschaft und Beziehungen zwischen den Generationen ist ausgewiesenes Ziel der Dimension 3. Dabei stützt sich diese Dimension auf die Wirkung von Sinn und Vertrauen in der Arbeit, die im vorherigen Punkt erarbeitet wurden. Die Chancen für die generationenübergreifende Zusammenarbeit aus Kapitel 3.3 werden zur Bewertung herangezogen. Im Hinblick auf die Chancen ist der Wissenstransfer bei Straßer und Lütkehaus durch die Förderung der Zusammenarbeit der Generationen sichergestellt. Straßer und Lütkehaus sehen, wie im vorherigen Punkt erarbeitet, das Potenzial der kognitiven-Diversität in der Vielfalt der Generationen. Aus diesem Grund haben sich Straßer und Lütkehaus intensiv mit den generationenbezogenen Werten und Einstellungen auseinandergesetzt (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 55 ff.). Weiter wird mit Cross Generational Intelligence eine idealtypische Antwort auf die Herausforderung des demografischen Wandels gegeben, an der sich Individuen und Unternehmen annähern können.

Insgesamt zeichnet sich das Modell des Cross Generational Intelligence dadurch aus, dass es die Diversität der Generationen als Potenzial erkennt und für die Leistung des Teams nutzbar macht. Dabei werden die Kernannahmen der Dimensionen des Modells durch aktuelle Studien und Literatur gestützt. Gleichzeitig werden die Herausforderungen nicht geleugnet, sondern mit der Schaffung eines Zusammengehörigkeitsgefühls begegnet. Dabei gründet sich dieses Zusammengehörigkeitsgefühl auf einer starken Berücksichtigung der generationalen Werte und Einstellungen. Sie bilden die Ausgangslage zur Entwicklung einer gemeinsamen Vision und Unternehmenskultur. Die Kongruenz zwischen den generationalen Werten und der Praxis wird in Dimension 4 – Kongruenz & Durchlässigkeit explizit angestrebt. Dimension 6 geht hingegen auf die rein altersbezogene Diversität ein und wird daher nicht weiter berücksichtigt. Somit leistet das Modell die Förderung von Erfolg für die Zusammenarbeit der Generationen sowohl aus Perspektive des Unternehmens als auch aus Perspektive der Mitarbeitenden.

5. Diversity Management der erfolgreichen Zusammenarbeit der Generationen der Babyboomer, X, Y, und Z

Die leitende Fragestellung dieser Arbeit besteht darin, wie die erfolgreiche Zusammenarbeit der Generationen der Babyboomer, X, Y und Z durch Diversity Management gefördert werden kann. Dafür werden in diesem Kapitel eigene konzeptionelle Überlegungen eines passenden Diversity Managements dargeboten.

In Kapitel 4 wurden zwei unterschiedliche Diversity Management Modelle ausführlich diskutiert und bewertet. Beide Modelle zeichnen sich durch verschiedene Schwerpunktsetzungen aus. So nehmen Wegge und Schmidt besonders die Herausforderungen der Altersheterogenität ernst und liefern vier Faktoren, um diesen Herausforderungen wirksam zu begegnen. Straßer

und Lütkehaus setzen den Fokus hingegen stark auf die Potenziale der generationalen Diversität und der Berücksichtigung generationaler Werte und Einstellungen in den Dimensionen 1 bis 5. Aufgrund der unterschiedlichen Schwerpunktsetzung ergeben sich unterschiedliche Stärken für den Umgang mit generationaler Diversität. Darum wird eine Kombination aus beiden Modellen die Grundlage für die eigenen konzeptionellen Überlegungen sein. Konkret werden die vier Erfolgsfaktoren von Wegge und Schmidt und die Dimensionen 1 bis 5 von Straßer und Lütkehaus zu insgesamt vier Dimensionen (A, B, C, und D) verbunden. Zu jeder der Dimension werden zentrale Handlungsempfehlungen entwickelt, um die erfolgreiche Zusammenarbeit der Generationen zu fördern.

Die Überlegungen zur Ausgestaltung dieses Diversity Management Konzeptes gründen sich auf die relevanten Kernergebnisse dieser Arbeit. Zentral sind die Ergebnisse zur Charakterisierung der Generationen in Kapitel 2. Hier wurden die generationalen Werte und Einstellungen auf Grundlage des soziologischen Generationenkonzeptes erarbeitet und durch Zuordnung mit den Ergebnissen der Studie Wertewelten 4.0 erweitert. Der Erfolg in der Zusammenarbeit der Generationen soll durch dieses Konzept, wie in Kapitel 3 definiert, aus Perspektive des Unternehmens als auch aus Mitarbeitendenperspektive gefördert werden. Damit soll die Produktivität des Teams und die Realisierung zentraler Werte und Einstellungen der Generationen erreicht werden. Die in Kapitel 3 erarbeiteten Herausforderungen und Chancen, welche in der Zusammenarbeit der Generationen bestehen, werden ebenfalls berücksichtigt. Diese Ergebnisse fließen in die nachfolgenden aufeinander aufbauenden Dimensionen und konkreten Handlungsempfehlungen ein. Auf diese Weise wird ein eigenes konzeptionelles Angebot zur Förderung der erfolgreichen Zusammenarbeit der Generationen der Babyboomer, X, Y, und Z geschaffen.

5.1 Dimension A: Sinn, Vision und Komplexität

Die Dimension A kombiniert die Dimension 1 – Sinn & Mission des Modells von Straßer und Lütkehaus und der Komplexitätsanforderung an Aufgaben als Faktor für die produktive Leistung generationengemischter Teams nach Wegge und Schmidt. Das Modell von Straßer und Lütkehaus zielt darauf ab, dass „sich alle hinter das Gruppenziel von Sinn & Zweck stellen können“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 207). Im Kern geht es darum, die Sinnfrage zu beantworten, also warum und wozu sich die einzelnen Generationen im Team engagieren. Die Werte und Einstellungen der Generationen bilden dafür die Bewertungsgrundlage von Sinn in der Arbeit. Der generationenübergreifende Sinn in der Arbeit stellt dann den Unternehmenssinn dar und ist die Vision, von der das Team geleitet ist. Neben dem Warum und Wozu soll noch eine weitere Grundbedingung in der Arbeit erfüllt sein. Wegge und Schmidt gehen dazu auf die konkrete Aufgabe des Teams ein. Denn generationenübergreifende

Teams sind nur dann effektiv, wenn sie neue und komplexe Aufgaben bearbeiten (vgl. Wegge/Schmidt 2015, S. 44).

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen zeigen, wie die Grundbedingungen von Sinn in der Arbeit und Komplexitätsanforderung der Aufgabe erfüllt werden können, damit die Zusammenarbeit der Generationen auf ein förderliches Fundament gestellt ist.

5.1.1 Sinnstiftende Arbeit fördern

Diese Handlungsempfehlungen zielen darauf, Sinn in der Arbeit aus Perspektive der Generationen der Babyboomer, X, Y und Z zu fördern. Denn fehlt der Sinn, sinkt für alle Generationen die Motivation und somit die Bereitschaft zur Leistung (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 205). Dies deckt sich mit den Ergebnissen aus Punkt 3.3.3. Können die Werte und Einstellungen einer wünschenswerten Arbeit nicht realisiert werden, wird die Zusammenarbeit bzw. die Arbeit insgesamt als nicht sinnhaft erlebt. Wobei die „Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit eine wesentliche Voraussetzung für Bindung, Wohlbefinden und intrinsische Motivation (ist)“ (Badura 2018, S. 2). Mit der Förderung von sinnhaften Arbeitsbedingungen durch Realisierung der Werte wird Erfolg in der Zusammenarbeit aus Mitarbeitendenperspektive erreicht. Bei dem Thema Sinn in der Arbeit muss unterschieden werden zwischen dem persönlichen Sinnverständnis und einem kollektiven Unternehmenssinn (vgl. Badura 2018, S. 2). Für jeden dieser zwei Aspekte werden Handlungsempfehlung formuliert, begonnen wird mit dem Aspekt des persönlichen Sinnerlebens.

Das persönliche Erleben von Sinnhaftigkeit in der Arbeit setzt eine Übereinstimmung der eigenen Werten und Ansprüchen mit dem Arbeitsumfeld voraus. Erst dann kann Sinn im Unternehmen bzw. in der Zusammenarbeit vorkommen und solcher erkannt werden (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 205). Für Unternehmen ergibt sich daraus die Aufgabe solche Bedingungen zu schaffen, die es der jeweiligen Generation ermöglicht, Sinn in der Arbeit zu erkennen. Ansatzpunkt zur Entwicklung sinnvoller Bedingungen sind die Ergebnisse der generationalen Werte und Einstellungen aus Kapitel 2. Die Empfehlung zielt darauf ab, die wichtigsten Wertevorstellungen der Generationen als Grundlage zur Gestaltung des Arbeitsumfeldes heranzuziehen. Nachfolgend werden pro Generation die zwei wichtigsten Werte-Dimensionen und dazu passende Handlungsvorschläge dargeboten.

Angehörige der Babyboomer sind besonders stark in der Werte-Dimension von Stabilität und im Übergang zum Bereich der Solidarität verortet. Aus der Werte-Dimension Solidarität ergibt sich die Präferenz, in einer Solidargemeinschaft mit den Kolleginnen und Kollegen zu arbeiten, die sich durch Zusammenhalt auszeichnet. Für Unternehmen ergibt sich die Aufgaben, ein Arbeitsumfeld der Solidarität zu gestalten. Naheliegend ist es, Babyboomer in Teams einzusetzen, da hier Zusammenarbeit im Zentrum steht. Damit eine Solidargemeinschaft erlebt werden kann, sollte Gemeinschaft in der Arbeit gefördert werden. In der Teamarbeit

kann ein Mix aus digitalen und persönlichen Arbeitstreffen vorgegeben werden, um persönliche Kommunikation zu fördern. Außerhalb der Teamarbeit können Sozialräume durch Kaffee-Ecken oder Pausenräume geschaffen werden. Dort kann Gemeinschaft und damit Zusammenhalt natürlich wachsen. Die Wertedimension von Stabilität beinhaltet Sicherheit durch den Arbeitsplatz. Gleichzeitig hat diese Generation Sorge, dass sie in Folge einer distanzierten Anonymität in der Arbeit ersetzbar wird. Die Handlungsempfehlung richtet sich darauf, dass die Führungskraft den Babyboomern verstärkt Wertschätzung entgegenbringt. Wertschätzung ist den Babyboomern besonders bei ihren erworbenen Qualifikationen wichtig. Diese Qualifikationen sollten in Mitarbeitergesprächen ein fester Bestandteil zur Bemessung der Vergütung sein. Ebenfalls kann ein Mentorenprogramm zwischen Babyboomer und einem Angehörigen der Generation Y oder Z sinnvoll sein. Hier wird die Zusammenarbeit gestärkt und das Wissen der Babyboomer als unentbehrlich für das Unternehmen wertgeschätzt.

Die Generation X ist deutlich in der Wertedimension von Leistung und im Übergang zum Bereich des Wohlstands verortet. Beide Werte sind eng verbunden. So ist Höchstleistung für die Generation X entscheidend, um materielle Werte zu erreichen. Die Generation X begrüßt verantwortungsvolle Aufgaben als Push zur Leistungssteigerung. Unternehmen sollten hier anknüpfen und sicherstellen, dass die individuelle Leistung auch im Team sichtbar bleibt. In Punkt 5.4.1 wird ein passendes das Meetingformat vorgestellt, durch dieses die gezeigte Leistung erkennbar wird. Weiter sollte die gezeigte Leistung ein wesentlicher Aspekt in Mitarbeitergesprächen sein, um darauf aufbauend die Personalentwicklung zu betreiben. Somit kann dem für die Generation wichtigen Prinzip von Leistung und Gegenleistung entsprochen werden. In der Personalentwicklung sollte die Generation X auf Führungsaufgaben vorbereitet oder bei bestehender Führungsverantwortung weiter geschult werden. Das würde der Leistungsorientierung und der starken Ausrichtung auf verantwortungsvolle Arbeit und der hohen Belastbarkeit dieser Generation entsprechen.

Die zentralen Werte der Generation Y befinden sich im Spannungsfeld zwischen Selbstentfaltung und Leistung, der mit Gestaltungsspielraum benannt ist. Für die Angehörigen der Generation Y ist es besonders wichtig zu gestalten, also in der Arbeit Spuren zu hinterlassen und sich dabei in sinnvollen Aufgaben zu verwirklichen. Die Handlungsempfehlung zielt darauf, Gestaltungsspielraum für Angehörige der Generation Y sicherzustellen. In der Teamarbeit ist es möglich, diese Partizipation zu verwirklichen. Gleichzeitig ist es die Aufgabe der Führungskraft die Generation Y durch Feedbacks zu bestärken. Hier besteht ein hohes Bedürfnis nach zeitnaher Rückmeldung der Generation Y. Es wird deutlich, dass die Generation Y selbst an Führungspositionen interessiert ist, um direkt gestalten zu können. Hier sollte im Rahmen der Personalentwicklung dieser Weg für Angehörige der Generation Y aufgezeigt und verfolgt werden. Ein Tandem mit Angehörigen der Babyboomer, die in Führungsverantwortung stehen, hätte den Effekt, dass die Generation

Y auf die künftige Rolle vorbereitet wird. Sinn in der konkreten Tätigkeit ist für die Generation Y von besonderer Bedeutung. Der kollektive Unternehmenssinn bzw. Zweck der Arbeit wird als gesonderte Handlungsempfehlung im nachfolgenden Punkt dargelegt.

Die Generation Z ist am stärksten in der Wertedimension der Selbstentfaltung zu verorten. Dabei ist für die Angehörigen der Generation Z wie für die Generation Y entscheidend, dass sie ihre Arbeitszeit als sinnvoll bzw. erfüllend erleben. Selbstentfaltung soll dabei im privaten und beruflichen Bereich gleichermaßen möglich sein. Die Handlungsempfehlung zielt hier besonders auf eine Flexibilisierung im Hinblick auf die Arbeitszeit und den Arbeitsort ab. Angehörigen der Generation Z sollte mobiles Arbeiten eingerichtet werden. Der Mix an digitaler und analoger Teamarbeit kommt dem Wunsch nach einer Flexibilisierung des Arbeitsortes nach. Eine Vereinbarkeit von Privatem und Beruflichem ist somit besser möglich. Die Selbstentfaltung zeigt auch hier an, dass sich die Angehörigen der Generation Z wirkungsvoll einbringen wollen. Hier empfehlen sich die Vorschläge ähnlich der Generation Y. Allerdings sollte es möglich sein, dass in Zukunft Führungsaufgaben auch in Teilzeitstellen realisiert werden. Dies kommt der Vereinbarkeit von Privatem und Beruflichem nach und sichert die Gestaltungsmöglichkeit. Ebenso sollte durch den flexiblen Wechsel in Teilzeit eine Möglichkeit zur Entlastung in der Arbeit geschaffen werden, welche der Generation Z wichtig ist.

5.1.2 Unternehmenssinn erkennen – Vision entwickeln

In dieser Handlungsempfehlung geht es darum, wie einer von allen Generationen getragener Unternehmenssinn erkannt und entwickelt werden kann. Wie auch schon im vorherigen Punkt gezeigt, geht es darum, dass Sinn erst als solcher erkannt werden muss. Scheller bringt diesen Aspekt von Sinn gut auf den Punkt: „Sinn muss gefunden und kann nicht erzeugt werden“ (Scheller 2017, S. 145). Damit ist gemeint, dass Sinn durch Wahrnehmung und Bewertung des Individuums hergestellt wird. Durch die Perspektive der verschiedenen Generationen kann ein gemeinsamer Unternehmenssinn erkannt werden. Die Empfehlung ist, dafür in eine Diskussion über den Unternehmenssinn einzusteigen. Straßer und Lütkehaus schlagen dafür vor, dass die „Perspektiven der Generationen zu den Zielen und der Zukunft der Unternehmung gesammelt, diskutiert und als Vision zusammengefasst“ werden (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 207). Dieses Vorgehen würde allerdings ein hohes Maß an Offenheit und Vertrauen voraussetzen, um die eigene generationale Sichtweise auf Sinn in der Arbeit einzubringen und dann zur Diskussion zu stellen. Stattdessen wird empfohlen, die erarbeiteten Wertekomplexe der Generationen als Diskussionsgrundlage heranzuziehen. Auf diese Weise wird das Team an die Thematik herangeführt, ohne dass es zu einer Überforderung kommt. Außerdem werden so bereits relevante Werte eingebracht, die in der Kürze einer Diskussion möglicherweise nicht herausgearbeitet werden können. Die nachfolgenden Wertekomplexe werden bewusst komprimiert dargestellt, um Freiraum zur

Diskussion zu lassen. So wird die generationale Kategorisierung praktisch genutzt und gleichzeitig die individuelle Perspektive in der Diskussion gefördert. Auf diese Weise wird den Chancen und Grenzen des Generationenkonzeptes nach Punkt 1.4 Rechnung getragen.

Aus Perspektive der Babyboomer ist der Wertekomplex von finanzieller Stabilität, sozialer Eingebundenheit bzw. Solidarität entscheidend. Für Angehörige der Generation X ist Leistung wichtig, insbesondere um materielle Werte zu erreichen. Aus Sicht der Generation Y ist Gestaltungsraum bzw. Selbstverwirklichung in einer sinnvollen Aufgabe wichtig. Aus Perspektive der Generation Z ist Selbstentfaltung in Beruf und Privatem sowie Flexibilität und Entlastung in der Arbeit zentral. Es wird empfohlen, die Sinnfrage in konkretisierter Form an das gesamte Team zu stellen. Denn „[w]enn Teams und Unternehmen [...] wissen, was für alle Generationen wirklich wichtig ist, können sie den gemeinsamen und verbindenden Sinn entdecken“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 177). Es wird vorgeschlagen, die Sinnfrage zu zerlegen. Folgende Fragestellungen nach dem Warum und dem Wozu der Zusammenarbeit bieten sich an:

- Warum bringen wir uns für diese Arbeit ein?
- Welche der genannten Wertekomplexe sind dabei für uns relevant und warum?
- Was ist der Zweck und Nutzen unserer Arbeit für mich und für andere?
- Welche größere Bedeutung hat die Arbeit, die wir tun?

Diese Fragen leisten einen Referenzrahmen für jedes Teammitglied, um die Sinnfrage zu beantworten (vgl. Seliger 2014, S. 77). Die Beantwortung der Sinnfrage folgt schließlich auf Grundlage der Werte und Einstellungen jedes Individuums. Wobei die Wertekomplexe der Generationen als Leitplanken zur Beantwortung der Sinnfrage dienen. Wichtig ist es dann, einen gemeinsamen Unternehmenssinn auf Basis dieser Antworten zu bilden. Dies kann zum Beispiel über die Methode des Clusters erfolgen. Für alle im Team soll die Beantwortung der „Sinnfrage, ein »großes Bild« vom Nutzen, Zweck und der Bedeutung ihrer »Werke« [...] schaffen, das die Mitglieder der Organisation kennen und mit dem sie sich identifizieren können“ (Seliger 2014, S. 77). Dieses Bild stellt dann die gemeinsame Vision vom Unternehmenssinn dar. Die Mission besteht dann in der Umsetzung dieser Vision in der täglichen Zusammenarbeit (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 207). Die Vision leistet dann einen Wertekompass für die generationenübergreifende Zusammenarbeit, mit der sich alle identifizieren.

5.1.3 Komplexitätsanforderung berücksichtigen

Diese Handlungsempfehlung zielt darauf ab, generationengemischte Teams nur für komplexe Aufgaben einzusetzen. Dies ist eine zentrale Voraussetzung für die Produktivität von altersgemischten Teams und damit für den Erfolg aus Unternehmenssicht. Zu diesem Zweck

wird herausgestellt, was Komplexität auszeichnet und Merkmale komplexer Aufgaben herausgestellt, um generationengemischte Teams gezielt einzusetzen.

Scheller liefert eine treffende Beschreibung, was komplex meint. „Wenn etwas komplex ist, können die inneren Zusammenhänge nicht durch Analyse erkannt werden.“ (Scheller 2017, S. 23). Denn erst in dem Zusammenwirken der einzelnen Komponenten entsteht die Komplexität, welche durch das Zerlegen in der Analyse verlorengeht (vgl. Scheller 2017, S. 23). Komplexe Aufgaben erfordern demnach eine Vielzahl an Komponenten, die miteinander zusammenwirken und erst dieses Zusammenwirken leistet eine komplexe Lösung für ein komplexes Problem. Die verschiedenen Komponenten wiederum können durch ein diverses Team und deren kognitiven-Diversität gut bearbeitet werden. Demnach kann auf die Ergebnisse in Punkt 3.3.2 verwiesen werden. Je komplexer eine Aufgabe ist, desto mehr Perspektiven bzw. kognitiven-Diversität braucht es, um diese erfolgreich zu bearbeiten. Folgende Merkmale lassen sich anlegen, um eine komplexe Aufgabe zu identifizieren:

- Die Aufgabe erstreckt sich über verschiedene Komponenten bzw. Aufgabengebiete.
- Das Zusammenwirken der Komponenten entzieht sich der Analyse.
- Die komplexe Aufgabe erfordert kognitive-Diversität – Personen, die nur eine Perspektive auf die Aufgabe richten, reichen nicht aus.

In der Praxis stellen sich solche komplexen Aufgabe beispielsweise in der „Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen“ (Kunze /Goecke 2016, S. 188). Im Gegensatz dazu sollten bekannte Routineaufgaben wiederum vermieden werden, diese sind schädlich für die Produktivität des Teams. Die Komplexität der Aufgabe muss zu Beginn geprüft werden, damit das generationenübergreifende Team Leistung zeigen kann.

5.2 Dimension B: Haltung und Kultur

Die Dimension B kombiniert die Dimension 2 – Kultur & Haltung des Modells von Straßer und Lütkehaus und die hohe Wertschätzung von Altersunterschieden und Vermeidung von Altersvorurteilen als erfolgskritische Faktoren des Modells von Wegge und Schmidt (vgl. Wegge/Schmidt 2015, S. 32). Nach Straßer und Lütkehaus ist die Haltung aller Beteiligten im Unternehmen die Einflussgröße auf die Unternehmenskultur. So ist die „Unternehmenskultur [...] das Ergebnis von Haltung, Überzeugungen und Verhalten – sie prägt wiederum die Haltung“ (Straßer 2020, S. 24). Im Zentrum steht daher die Haltung der Teammitglieder. Diese Haltung meint die „innere Grundeinstellung, die Denken und Handeln eines Individuums prägt“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 214). Hier lässt sich mit einer wertschätzenden Einstellung gegenüber Altersunterschieden und einer Haltung zur Vermeidung von Vorurteilen von Wegge und Schmidt anschließen. Diese Aspekte der Haltung münden in ein Mindset, welches notwendig ist, um das Handeln im Team für die Zusammenarbeit förderlich zu prägen. Aus

diesem Mindset lassen sich dann Kulturprinzipien für das Unternehmen bzw. gesamte Team ableiten (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 216).

Die folgenden Handlungsempfehlungen zeigen, wie zunächst die Führungskraft ein entsprechendes Mindset entwickeln kann. Anschließend werden Ansatzpunkte geliefert, wie die Führungskraft ihr Mindset im Team vermitteln und die Haltung des Teams beeinflussen kann, damit eine gelebte Unternehmenskultur entsteht.

5.2.1 Mindset der Führungskraft entwickeln

Cross Generational Intelligence ist „jene Intelligenz, die ein Individuum, ein Team, ein Unternehmen erarbeiten, ermöglichen und nutzen kann, um die Kompetenzen aller Generationen bestmöglich zur Entfaltung zu bringen“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 175). Damit diese Intelligence gefördert werden kann, braucht es ein entsprechendes Mindset (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 214). Da es sich bei dem Modell von Straßer und Lütkehaus um eine idealtypische Beschreibung handelt, kann in der Praxis die Entwicklung des Mindsets ein Annähern an relevante Grundhaltungen liefern. Zentrale Aspekte bzw. Anforderungen an ein Cross-gen Mindsets bestehen darin, sich auf Vielfalt einzulassen, neue Potenziale aus der Vielfalt abzuleiten und Veränderung im Team zu bewältigen (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 215). Der Schlüssel zur Entwicklung dieses Mindsets besteht allerdings darin, sich in Offenheit zu üben (vgl. Scheller 2017, S. 24).

In dieser Handlungsempfehlung wird die Offenheit gegenüber der Vielfalt der Generationen verbunden mit dem Faktor der Wertschätzung gegenüber Altersunterschieden bei Wegge und Schmidt. Ebenfalls braucht es Offenheit, sich mit Vorurteilen und deren Vermeidung als weiteren Erfolgsfaktor der generationsübergreifenden Zusammenarbeit auseinanderzusetzen. Zu beiden Aspekten ist es notwendig, eine Haltung zu entwickeln. Nachfolgend werden Ergebnisse dieser Arbeit aufzeigen, wie sich eine Haltung zu diesen zentralen Aspekten des Mindsets begründen kann. Ferner wird ein Führungskräfte-Training empfohlen, um diese Aspekte zu vertiefen, um dieses Mindset entwickeln zu können.

Die Offenheit für die Wertschätzung generationaler Vielfalt ist ein zentraler Aspekt von Generationen-Management, wie in Punkt 1.3 herausgearbeitet. Die Bedeutung einer wertschätzenden Grundhaltung für die Produktivität der Teamleistung wurde in der Diskussion des Modells von Wegge und Schmidt in Punkt 4.1.1 erarbeitet. Hier untermauert die angeführte Studie mit 140 Arbeitsgruppen, dass die negativen Auswirkungen der Altersheterogenität für die Gruppenleistung durch hoch ausgeprägte Wertschätzung für die Altersheterogenität signifikant abnehmen (vgl. Ries et al. 2012, S. 61). Die Wertschätzung generationaler Vielfalt, rückt insbesondere durch die Chancen der generationalen Zusammenarbeit in den Fokus. In Punkt 3.3.1 wurde deutlich, dass der Wissenstransfer der älteren an die jüngere Generation nur gelingen kann, wenn der älteren Generation Wertschätzung für ihre Erfahrung und Wissen

entgegengebracht wird. Schließlich ist das Unternehmen auf die Bereitschaft der älteren Generation insbesondere der Babyboomer angewiesen. Wertschätzung kann auch durch Vergegenwärtigung weiterer Chancen der generationalen Vielfalt begründet sein. Wie in Punkt 3.3.2 erarbeitet, stellt die kognitive-Diversität ein Potenzial in der Bearbeitung von komplexen Aufgaben dar. Letztlich stellt die generationale Vielfalt nach Punkt 3.3.3 die aktuelle Situation der Belegschaften dar, und muss daher als positive Ressource angesehen werden, um in der erfolgreichen Zusammenarbeit eine Antwort auf den demografischen Wandel zu geben. Eine wertschätzende Grundhaltung erschließt somit die Chancen der erfolgreichen Zusammenarbeit der Generationen. Die Empfehlung ist hier, dass diese Erkenntnisse zunächst Führungskräfte verinnerlichen, um selbst eine Haltung zu entwickeln. Denn wie in Punkt 3.2.3 herausgearbeitet, ist eine positive Einstellung gegenüber der generationalen Diversität erfolgskritisch für die Zusammenarbeit und daher ist es die Aufgabe der Führungskraft zu lernen, die unterschiedlichen Fähigkeiten der Angehörigen jeder Generation wertzuschätzen (vgl. Kast 2016, S. 239). Dies sollte im Rahmen eines Führungskräfte trainings erfolgen ähnlich wie es Wegge und Schmidt fordern (vgl. Wegge/Schmidt 2015, S. 33). Denn so kann die Führungskraft eine positive, wertschätzende Haltung gegenüber der generationalen Diversität entwickeln.

Die Vermeidung der Vorurteile aufgrund von Altersunterschieden ist ein Erfolgsfaktor für die Produktivität altersgemischter Teams. In Punkt 4.1.1 wurde herausgestellt, dass Vorurteile zu Spannungen und Konflikten zwischen den Subgruppen führen. Die Folge sind emotionale Konflikte, die eine Störung der Teameffektivität darstellen (vgl. Wegge/Schmidt 2015, S. 33). Es wird ein Kreislauf in Gang gesetzt, bei dem die gegenseitige Abwertung, wie in Punkt 3.2.1 erarbeitet, die Fronten zwischen den In- und Outgroups weiter verhärten. Der Gefahr von Generationenkonflikten kann allerdings proaktiv entgegengewirkt werden, indem Vorurteile vermieden werden. Auch hier wird ein Führungskräfte training empfohlen, um eine Haltung gegenüber Vorurteilen und deren Vermeidung zu entwickeln. Damit deckt dieses Training einen wesentlichen Aspekt von Diversity Management ab. Dieser besteht, wie in Punkt 1.2 erarbeitet, ebenfalls in der gezielten Vermeidung von Nachteilen der Diversität (vgl. Langhoff 2009, S. 236). Eine Sensibilisierung dahingehend, Vorurteile zu erkennen und ein Bewusstsein ihrer negativen Folgen für die Zusammenarbeit zu entwickeln, sollten zentraler Inhalte des Trainings sein. Zu diesem Zweck sollten sich die Führungskräfte damit auseinandersetzen, welche Vorurteile sie im Bezug zu den Einstellungen und Werten der vier Generationen verinnerlicht haben. Im Rahmen einer Diskussion können diese Bilder von Vorurteilen mit den erarbeiteten Einstellungen und Werten der Generationen aus Kapitel 3 kritisch konfrontiert werden. Dabei sollte darauf hingewiesen werden, dass auch der Blick auf Generationen grundsätzlich, wie in Punkt 1.4 erarbeitet, eine Komplexitätsreduktion darstellt und daher der

Blick auf das Individuum immer wieder genutzt werden muss, um aufkommende Stereotype und Vorurteile aufzubrechen.

5.2.2 Mindset vermitteln – Unternehmenskultur schaffen

Nachdem die Führungskraft eine begründete Haltung entwickeln konnte, geht es darum, dieses Mindset im Team bzw. Unternehmen zu vermitteln und dadurch eine Unternehmenskultur zu leben.

Der erste Handlungsansatz zielt darauf ab, dass die wertschätzende Grundhaltung, und das Vermeiden von Vorurteilen im Verhalten der Führungskraft deutlich wird. Durch die Vorbildfunktion der Führungskraft kann das Mindset in die Belegschaften hineingetragen und die Haltung des Teams dahingehend beeinflusst werden (vgl. Bruch et al. 2010, S. 170). An dieser Stelle wird die Bedeutung des transformationalen Führungsstils klar. Wie in Punkt 3.2.3 herausgearbeitet ist die Führungskraft bei diesem Führungsstil mehr als sonst als Vorbild gefragt (vgl. Kast 2016, S. 242). Durch vorbildliches Handeln aus der gewonnenen Haltung heraus setzt die Führungskraft moralische Standards im Umgang mit generationeller Vielfalt. Dies kann dazu beitragen auch die Haltung und das Verhalten des Teams zu beeinflussen und dessen Mindset zu verändern.

Ein zweiter Handlungsansatz für die weitere Entwicklung des Mindsets im gesamten Team ist es, die Belegschaft zu inspirieren und eine Vision des Teams darzubieten (vgl. Bruch et al. 2010, S. 168). Es geht darum das Team zu begeistern für das, was in generationengemischten Teams möglich ist. Dazu ist es notwendig, dass die Führungskraft von den Vorzügen des Modells des Cross Generational Intelligence, erweitert um Aspekte von Wegge und Schmidt, überzeugt ist. Dazu gehört eben auch, dass die Führungskraft das entsprechende Mindset und dessen Nutzen für die generationsübergreifende Zusammenarbeit verinnerlicht hat. Dann kann die Führungskraft auch emotional für das Mindset werben und so die Transformation des Teams angehen.

Ein dritter Handlungsansatz besteht darin, das gesamte Team geistig anzuregen und die bisherigen Denkmuster zu durchbrechen (vgl. Bruch et al. 2010, S. 170). Darum sollte die Führungskraft ihre Einsichten, die ihr Mindset begründen, teilen und das Team in einer Diskussion einbeziehen (vgl. Bruch et al. 2010, S. 170). Im Rahmen eines Workshops können die Gefahren von Vorurteilen erläutert und diskutiert werden. Ebenso sollte die Bedeutung der Wertschätzung für die Produktivität herausgestellt werden. Darüber hinaus sollte deutlich gemacht werden, dass die Berücksichtigung beider Faktoren das Arbeiten für die generationengemischte Belegschaft schlicht angenehmer machen. Im Ergebnis kann durch transformationale Führung die Haltung und somit das Verhalten im Team so beeinflusst werden, dass eine für die Zusammenarbeit der Generationen förderliche Unternehmenskultur

entsteht. Denn wie eingangs zu dieser Dimension aufgezeigt, prägt die Haltung das Verhalten und ist im Ergebnis die gelebte Kultur des Unternehmens.

5.3 Dimension C: Verbindungen und Kongruenz

Die Dimension C verbindet die Dimension 3 – Vertrauen & Verbindung mit dem Erfolgsfaktor eines guten Teamklimas durch eine „vertrauensvolle Arbeitsumgebung“ des Modells von Wegge und Schmidt (Wegge/Schmidt 2014, S. 41). Der Schwerpunkt der Dimension 3 besteht darin, Raum für Verbindungen zwischen den Generationen zu schaffen aus denen vertrauensvolle Beziehungen entstehen (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 177). Weiter fließen Aspekte der Dimension 4 – Kongruenz & Durchlässigkeit hier ein. Konkret wird der Aspekt der Wertekongruenz, wie in Punkt 4.2.1 erarbeitet, berücksichtigt. Dadurch wird sichergestellt, dass eine Übereinstimmung zwischen den Werten der Generationen und der gelebten Vision des Unternehmens erreicht wird.

In den nachfolgenden Handlungsempfehlungen werden Vorschläge dargeboten, wie vertrauensvolle Verbindungen über Generationen hinweg gefördert werden können. Dies wirkt der Bildung von In- und Outgroups entgegen, einer Gefahr, die in Punkt 3.2.1 herausgestellt wurde. Weiter folgen Vorschläge, wie die Wertekongruenz gesichert werden kann. Sie ist ein zentraler Aspekt, damit die Zusammenarbeit der Generationen, wie in Punkt 3.3.3 erarbeitet, als Erfolg aus Mitarbeitendenperspektive wahrgenommen wird.

5.3.1 Vertrauensvolle Verbindungen fördern

Wenn ein gemeinsames Mindset besteht und eine Kultur der Wertschätzung gegenüber generationaler Vielfalt gelebt wird, dann sind Verbindungen und Gemeinschaft in der Belegschaft möglich. In dieser Handlungsempfehlung werden Anregungen gegeben, um Räume für generationenübergreifende Begegnung zu schaffen und Vertrauenswürdigkeit herzustellen.

Zum Thema Vertrauen muss klar sein, dass es sich um eine Haltung handelt. Sie umfasst „die grundsätzliche Bereitschaft, Vertrauen in seine Mitmenschen, insbesondere in seine Kollegen, zu setzen enthält aber zusätzlich auch die Vertrauenswürdigkeit, mit sensiblen Informationen diskret und angemessen umzugehen“ (Häusling 2017, S. 63). Hier wird deutlich, das Vertrauen immer einen Vertrauensvorschuss benötigt. Gleichzeitig ist es auch eine Frage der Kommunikation wie mit sensiblen Informationen umgegangen werden soll, damit das entgegengebrachte Vertrauen gewürdigt werden kann. Sicherheit kann zu diesem Thema gegeben werden, indem im Leitbild des Unternehmens verankert wird, dass sensible Informationen nur mit Einverständnis der betreffenden Person weitergegeben werden dürfen. Damit vertrauenswürdige Kommunikation geübt werden kann, wird die Einrichtung von nachfolgenden Räumen der Begegnung empfohlen. Es wurden bereits in Punkt 5.1.1

Vorschläge dargelegt, welche Räume zur Begegnung geschaffen werden können. Dazu gehört die Schaffung von Kaffee-Ecken zum informellen Austausch. Ebenso ist die Bildung von Tandems zwischen Angehörigen der Babyboomer und der Generation Y oder Z zu nennen. Die Idee der Tandems sollte an dieser Stelle als Mentoring-Programm konzipiert werden. Dabei sollte das Mentoring-Programm nicht als Einbahnstraße des Lernens nur in eine Richtung verstanden werden. Denn das Potenzial der kognitiven-Diversität ermöglicht gemeinschaftliches Lernen beider beteiligten Generationen. Solche Mentoring-Programme können neben der Teamarbeit installiert werden und dienen dem Austausch zwischen Angehörigen unterschiedlicher Generationen. Der Austausch innerhalb des Tandems sollte von der Führungskraft koordiniert und begleitet sein (vgl. Charta der Vielfalt e.V. 2022). Auf diese Weise werden Verbindungen geschaffen bei denen durch gegenseitiges Lernen beide Beteiligten profitieren. Neu erworbenes Wissen oder gesammelte Erfahrungen können dann wiederum in die Teamarbeit einfließen. Ein weiterer Vorschlag kann ein gemeinsames *Lunch & Learn* sein. Hier kann bewusst ein gemeinsames Mittagessen mit dem Team angesetzt werden, um ein Gespräch über ein für das Team relevantes Diversity-Thema zu führen (vgl. Charta der Vielfalt e.V. 2022). Dies bietet den unterschiedlichen Generationen die Möglichkeit, ihre generationale Perspektive einzubringen und Verständnis füreinander zu entwickeln. Dieser Mix zeigt kleinere und größere Maßnahmen, die eine positive Wirkung haben, um Gemeinschaft und damit auch die Zusammenarbeit zu fördern. Denn hier können tragfähige Beziehungen aufgebaut, vertrauensvolle Kommunikation geübt sowie Wissens- und Erfahrungsaustausch realisiert werden. Entscheidend ist jedoch, dass solche Räume eingerichtet werden.

5.3.2 Wertekongruenz sichern

Die Kongruenz zielt ab auf die Übereinstimmung „des Innenlebens eines Unternehmens mit der Außenwahrnehmung“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 294). Bei diesem Aspekt des Modells von Straßer und Lütkehaus rücken die generationalen Werte erneut ins Zentrum. Denn wie in Punkt 4.2.1 herausgearbeitet, geht es im Kern darum, eine Wertekongruenz herzustellen zwischen der Kommunikation nach Außen und dem was innerhalb des Unternehmens im Team gelebt wird (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 177). Das bedeutet es geht um die ernsthafte Umsetzung der gemeinsamen generationalen Werte, die in der Vision ihren Ausdruck finden. In Punkt 3.3.3 wurde erarbeitet, dass die Wertekongruenz zwischen den Werten der (potenziellen) Mitarbeitenden und dem Unternehmen entscheidend sind für die Bindung und motivierte Zusammenarbeit.

Hier empfiehlt es sich, die gemeinsame Vision in einem Leitbild des Unternehmens schriftlich zu fixieren, damit die gemeinsamen Werte für alle einsehbar sind. Die Vision bzw. das Leitbild dient somit als Werteanker, um sich als Führungskraft, Mitarbeiter oder gesamtes Team

selbstkritisch im Hinblick auf das eigene Handeln zu überprüfen. Darüber hinaus kann das Leitbild für die Kommunikation nach außen eingesetzt werden. Die Kommunikation nach außen erfolgt beispielsweise „zum Kunden über das Marketing und zum Mitarbeiter über das Employer Branding und Recruiting“ (Straßer 2020, S. 24). Das Employer Brand stellt dabei die Maßnahme des Unternehmers dar, um sich am Arbeitgebermarkt zu präsentieren. Das Ergebnis ist die „Arbeitgebermarke, [...], das vom Unternehmen gezielt gestaltete Image, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden“ (Schuhmacher/Geschwill 2014, S. 35). Auch hier können zentrale Aspekte der Vision in die Gestaltung der Arbeitgebermarke einfließen. Wie in Punkt 3.3.3 herausgearbeitet, gilt ein Arbeitgeber dann als attraktiv, wenn der (potenzielle) Mitarbeitende davon ausgehen kann, dass tatsächlich eine Kongruenz zwischen seinen Werten und denen des Arbeitgebers besteht. Für die Zusammenarbeit mit neuen und bestehenden Mitarbeitenden ergibt sich somit die Aufgabe, diese Marktversprechen zu halten. Die Handlungsempfehlung besteht darin, gerade im Onboarding-Prozess den kritischen Blick des neuen Mitarbeitenden zu nutzen. Der Kontrast zwischen Vision und gelebter Unternehmenswerte wird in dieser Phase besonders deutlich sein. So schlägt die Initiative der Charta der Vielfalt vor, das Leitbild dem neuen Beschäftigten am ersten Arbeitstag zu überreichen (vgl. Charta der Vielfalt e.V. 2022). In einem zeitnahen Mitarbeitergespräch sollten die Vision des Unternehmens anhand des Leitbildes mit den Erfahrungen des neuen Mitarbeitenden abgeglichen werden. In anonymisierter Form können die Ergebnisse des Gespräches genutzt werden. Sie können dazu dienen, um im Team Optionen zu entwickeln, wie die Vision besser umgesetzt werden kann. Auf diese Weise kann die Realisierung der Unternehmensvision generationenübergreifend vorangetrieben werden, um das Zusammengehörigkeitsgefühl aller Generationen im Team zu stärken. Durch Hinterfragen und Annähern an die Wertekongruenz zwischen Vision und Praxis wird die erfolgreiche Zusammenarbeit langfristig gefördert.

5.4 Dimension D: Fokus und Orientierung

Die Dimension D kombiniert die Dimension 5 – Fokus & Orientierung des Modells von Straßer und Lütkehaus und der Aufgabenorientierung als Bestandteil eines guten Teamklimas des Modells von Wegge und Schmidt. Nach Straßer und Lütkehaus ermöglicht die Realisierung der vorherigen Dimensionen die Fokussierung auf die Zusammenarbeit im Team. Dann ist im Team „[d]er Blick für gemeinsame Ergebnisse [...] geschärft: Vorteile von Gelegenheiten und Herausforderungen werden von allen gesehen“ (Straßer 2020, S. 24). Diese gute Ausgangslage im Team wird bei Wegge und Schmidt mit dem guten Teamklima als zentraler Faktor für die Produktivität altersgemischter Teams beschrieben. In einem guten Teamklima richtet sich dann der Fokus auf die Aufgabe. So zeichnet sich ein gutes Teamklima durch „eine hohe Aufgabenorientierung aus, d. h. die Gruppenmitglieder sind bestrebt, ihre Aufgaben

möglichst schnell und effektiv zu erledigen“ (Wegge 2014, S. 41). Darüber hinaus braucht es Orientierung, also einen Rahmen, in dem die fokussierte Zusammenarbeit erfolgen kann. In cross-gen Intelligenten Unternehmen ist es die Aufgabe der Führungskraft diese Orientierung zu geben (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 316).

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen bieten konkrete Vorschläge, wie Fokus und Orientierung umgesetzt werden können. Dabei wird deutlich, wie die generationenübergreifende Zusammenarbeit gefördert wird.

5.4.1 Aufgabenorientierung fördern

Eine hohe Aufgabenorientierung bedeutet, dass der Fokus des Teams auf die Aufgabe und deren zügige Bearbeitung gerichtet ist. In dieser Handlungsempfehlung wird das *Standup-Meeting* als passende agile Methode angeboten, um den Fokus auf die Aufgabe zu richten und alle Generationen einzubinden.

Damit der Fokus geschärft ist, müssen in der täglichen Zusammenarbeit des Teams gemeinsame Ziele festgelegt, Herausforderungen erkannt und Chancen angenommen werden (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 318). Diese Bedingungen sollten erfüllt sein, damit alle im Team auf die Aufgabe und deren schnelle Bearbeitung ausgerichtet sind. Durch die hohe Aufgabenorientierung ist die Verantwortung zur Bearbeitung der Aufgabe direkt beim Team verortet. Das Team kann dabei durch Einführung des Standup-Meetings unterstützt werden, um dieser Verantwortung gerecht zu werden und den Fokus auf die Aufgabe sicherzustellen. Diese Methode kann im Rahmen eines Workshops vermittelt werden und ist in der Praxis leicht einsetzbar. Das Standup-Meeting sollte an jedem Tag stattfinden, an dem das Team zusammenkommt. Das Meeting findet dabei im Stehen statt, bei dem jedes Teammitglied folgende drei Fragen vor allen Teammitgliedern beantwortet: „Was habe ich gestern getan? Was werde ich heute tun? Wobei brauche ich Unterstützung?“ (Scheller 2017, S. 237). Durch diese drei Fragen wird Transparenz im Hinblick auf die Bearbeitung der aktuell anstehenden Aufgabe hergestellt. Jedes Teammitglied schärft dabei für sich den Blick auf seinen Aufgabenteil. Diese Methode steht dabei in Übereinstimmung mit zentralen Werten und Einstellungen der Generationen. Angehörige der Babyboomer erfahren hier Wertschätzung für ihre Qualifikationen, wenn sie als Unterstützer tätig werden. Angehörige der Generation X können durch Präsentation ihres Aufgabenpensums sicherstellen, dass ihre individuelle Leistung im Team sichtbar wird. Für Angehörige der Generation Y wird dem Bedürfnis nach zeitnaher Rückmeldung Rechnung getragen. Angehörige der Generation Z können sich durch Formulierung ihrer Aufgabe selbstentfalten. Insgesamt wird durch das Anzeigen von Unterstützungsbedarf und der Durchführung der Unterstützung die generationenübergreifende Zusammenarbeit angeregt und das Teamklima gestärkt.

5.4.2 Orientierung geben

In cross-generational intelligenten Unternehmen soll die Führungskraft Orientierung für die Zusammenarbeit geben (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 316). Wie in Punkt 3.2.3 erarbeitet, gehört es zu den Herausforderungen der Führungskraft, auf die verschiedenen Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen einzugehen, was sich auch in unterschiedlichen Führungsstilen widerspiegelt. Das Modell von Straßer und Lütkehaus berücksichtigt die unterschiedlichen Bedürfnisse der Generationen. So erkennen Straßer und Lütkehaus: „Die Anforderung an die Führung haben sich sehr stark verändert, mit ihr die Bedürfnisse der Menschen, die geführt werden (wollen)“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 316). Diese Erkenntnisse münden in Prinzipien des Cross Generational Leadership, welches die verschiedenen generationalen Bedürfnisse ausbalanciert (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 331).

In dieser Handlungsempfehlung wird auf ein ausgewähltes Prinzip des Cross Generational Leadership eingegangen und dessen Umsetzung empfohlen. Vorgestellt wird das Leadership Prinzip von Führen durch Zuhören und Coaching. Dieses Führungsprinzip erfordert eine Entwicklung der Führungskraft „[v]om Problemlöser zum Challenger und Coach“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 340). Damit ist gemeint, dass die Führungskraft nicht wie vielleicht bisher ihre Expertise in die Problemlösung für konkrete Aufgaben im Team einbringt. Stattdessen übernimmt die Führungskraft eine neue Rolle, in der „Mitarbeiter durch Fragen und Hören der Antworten gefordert, herausgefordert und gefördert (werden)“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 340). Für die Umsetzung dieses Prinzips sind folglich zwei Aspekte zentral, das Zuhören und Antworten. Hier wird aktives Zuhören empfohlen, um als Führungskraft verantwortlich mit Kommunikation umzugehen (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 340). Entscheidend bei diesem Tool des aktiven Zuhörens ist die Grundhaltung, mit der in die Kommunikation gestartet wird. So muss die innere Bereitschaft der Führungskraft gegeben sein, dass die volle Aufmerksamkeit und die Gedanken auf das Gegenüber und seine Botschaft gerichtet sind (vgl. Ahrens/Ahrens 2014, S. 25). Auch hier zeigt sich, dass die Offenheit eine zentrale Voraussetzung insbesondere in der Kommunikation ist. Darüber hinaus wäre „[e]s [...] unhöflich und nicht zielführend, wenn während der Antwort des anderen bereits die eigene folgende Sprechphase geplant wird“ (Ahrens/Ahrens 2014, S. 25). Erst durch das aktive Zuhören können Absichten des Gegenübers für die Führungskraft zugänglich werden. Die Führungskraft wird zum Hörer und erfährt so „Ideen der anderen, der Experten im Team, Chancen-/Risiko-Beurteilungen aus dem Team der Experten“ und „Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter an ihre Eigene Entwicklung“ (Straßer/Lütkehaus 2020, S. 341). Das aktive Zuhören leistet damit eine grundsätzliche Wertschätzung des Gesagten des Gegenübers.

Durch das Geben von Antworten bzw. antworten durch gezielte Rückfragen, nutzt die Führungskraft Coaching-Skills, um den Mitarbeitenden des Teams herauszufordern und zu

fördern (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 344). Dies Skills können trainiert werden, indem sie dem Ablauf des GROW-Modells (Goal, Reality, Option, Will) folgen. Im Schritt Goal entscheidet sich die Führungskraft für ein Anliegen des Gegenübers und klärt durch Rückfragen das Ziel. Im Schritt Reality kann durch Rückfragen eine Selbsteinschätzung des Gegenübers eingeholt werden, um die tatsächliche Herausforderung zu begreifen. Im dritten Schritt Option, werden durch Rückfragen Vorschläge gesammelt und gemeinsam oder als Führungskraft eine Entscheidung zur Bearbeitung getroffen. Im Schritt Will werden Maßnahmen festgelegt und Unterstützung vereinbart (vgl. Straßer/Lütkehaus 2020, S. 345). Auf diese Weise löst die Führungskraft nicht selbst das Problem, sondern nutzt Coaching-Skills, um den Mitarbeitenden oder die Mitarbeitende im Team herauszufordern und zu befähigen. Gleichzeitig leistet die Führungskraft Orientierung bei Anliegen des Teams und steht begleitend zur Seite. Auf diese Weise wird das gesamte Team in der Zusammenarbeit besser, da es lernt adäquate Maßnahmen zur Bearbeitung der Aufgabe zu entwickeln und umzusetzen. Weiter leistet das aktive Zuhören, dass alle Generationen mit ihrer Perspektive auf die Aufgabe ernst genommen werden.

Fazit und Ausblick

Das Ziel dieser Arbeit ist, die Frage zu beantworten, wie die erfolgreiche Zusammenarbeit der Generationen der Babyboomer, X, Y und Z durch ein passendes Diversity Management im Unternehmen gefördert werden kann. Diese Fragestellung wird auf Basis aktueller Fachliteratur und empirischer Studien bearbeitet. Eine wesentliche Leistung ist dabei, die verschiedenen Generationen anhand ihrer arbeitsbezogenen Einstellungen und Werte eindeutig zu charakterisieren. Weiter werden ernst zu nehmende Herausforderungen und echte Chancen für die generationale Zusammenarbeit identifiziert. Ein zentraler Bestandteil bildet die ausführliche Diskussion und Analyse von zwei Diversity Management Modellen. Schließlich bildet eine Kombination aus beiden Modellen eine überzeugende Grundlage für eigene konzeptionelle Überlegungen eines Diversity Managements zur Förderung der generationenübergreifenden Zusammenarbeit. Die Fragestellung wird mit vier Dimensionen eines Diversity Managements und insgesamt neun praxisrelevanten Handlungsempfehlungen beantwortet. Sie fördern die erfolgreiche Zusammenarbeit der Generationen der Babyboomer, X, Y und Z.

Im Fazit werden die einzelnen Kernergebnisse der Arbeit verdichtet. Zu Beginn dieser Arbeit in Punkt 1.1 erfolgt die Begriffsbestimmung von Diversity und deren Bezug zur Generationenzugehörigkeit. Dabei beschreibt Diversity die Unterschiedlichkeit von Menschen anhand verschiedener Dimensionen. In Auseinandersetzung mit dem Diversity Modell von Gardenswartz und Rowe wird klar, dass mit der Diversity-Dimension des Alters auch eine Generationenzugehörigkeit besteht, mit der bestimmte Werte und Einstellungen

unauslöschlich verbunden sind. Generationale Diversität ist somit eine unterschiedliche Gewichtung von Werten und Einstellungen, auch im Arbeitskontext. Der bewusste Umgang mit Diversität durch Unternehmen wird in Punkt 1.2 als Diversity Management bestimmt. Dabei werden vier Schwerpunkte identifiziert. Ein Schwerpunkt liegt in der Anerkennung und der Wertschätzung von Diversität. Ein zweiter Schwerpunkt liegt in der Förderung einer vielfältigen Belegschaft und Offenheit gegenüber Vielfalt. Drittens verfolgt Diversity Management das Ziel, die Potenziale der Diversität für den Unternehmenserfolg zu nutzen. Der dritte Aspekt wurde auf Basis empirischer Studien kritisch geprüft. Dabei wurde herausgearbeitet, dass es keine pauschale Antwort darauf gibt, ob Diversität förderlich oder schädlich für die Leistung in der Zusammenarbeit ist. Daraus resultierte der vierte Schwerpunkt von Diversity Management, der in der Vermeidung von Nachteilen der Diversität liegt. Der passende Umgang mit generationaler Diversität wird in Punkt 1.3 als Generationen-Management bearbeitet. Die Schwerpunkte des vorherigen Punktes werden dabei auf den Umgang mit generationenbezogener Vielfalt übertragen. Grundsätzlich muss Generationen-Management, solche Rahmenbedingungen schaffen, dass alle Generationen in der Lage und Willens sind, ihren Beitrag für die Gesamtleistung des Teams zu geben. Dabei ist die Förderung der Zusammenarbeit aller Generationen der Management Ansatz, der für diese Arbeit maßgeblich ist. In Punkt 1.4 folgt die kritische Auseinandersetzung mit dem soziologischen Generationenkonzept in der Tradition von Mannheim. Dabei wird der Erklärungswert des Ansatzes für die Unterschiede zwischen ganzen Generationen untermauert. Allerdings wird deutlich, dass die Kategorisierung in Generationen eine Komplexitätsreduktion darstellt, die dem Individuum nicht gerecht werden kann. Gleichzeitig liegt in der Komplexitätsreduktion eine Chance, sich pragmatisch mit den einzelnen Generationen auseinanderzusetzen und für Unternehmen Orientierung zu schaffen. Außerdem erfolgt eine Abgrenzung zu Alterseffekten und Lebensphaseneffekten als weitere Einflussfaktoren der Altersdiversität. Die praktikable Möglichkeit zur Kategorisierung in Generationen der Babyboomer, X, Y und Z wird in Kapitel 2 genutzt. So werden auf Basis des soziologischen Generationenkonzeptes die generationalen Werte und Einstellungen herausgearbeitet. Als Kriterien werden die vier Dimensionen einer wünschenswerten Arbeitswelt der Studie Wertewelten Arbeit 4.0 herangezogen. Den so charakterisierten Generationen kann dann je eine Wertewelt der genannten Studie zugeordnet werden. Aus der Verknüpfung dieser Ergebnisse ergibt sich ein konsistentes Verständnis der arbeitsbezogenen Werte und Einstellungen der jeweiligen Generation. Auf diese Weise können die vier Generationen im Hinblick auf die Werte-Dimensionen von Selbstentfaltung, Stabilität, Gemeinwohl und Leistung eindeutig bestimmt werden. So ist den Babyboomer Stabilität in der Arbeit wichtig sowie ein solidarisches Miteinander. Die Generation X ist engagiert, Höchstleistung zu erzielen, um Karriere und Wohlstand zu sichern. Angehörigen der Generation Y hingegen ist der Gestaltungsraum

wichtiger als die Höhe der Vergütung. Die Generation Z wiederum fordert Flexibilität, um sich sowohl im Privaten als auch im Beruflichen selbstentfalten zu können. Im anschließenden Kapitel wird in Punkt 3.1 die Teamarbeit als Form der Zusammenarbeit bestimmt, da in dieser Arbeitsform eine hohe Aufgabenorientierung gegeben ist, die einen generationenübergreifende Wissensaustausch erfordert. Der Erfolg in der Zusammenarbeit wird aus Perspektive des Unternehmens mit der Leistungsfähigkeit, der Effizienz des Teams bestimmt. Aus Perspektive der Mitarbeitenden unterschiedlicher Generationen wird Erfolg als Realisierung der generationalen Werte in der Arbeitswelt definiert. Anschließend werden unter Punkt 3.2 drei zentralen Herausforderungen erarbeitet, die für die erfolgreiche Zusammenarbeit der Generationen im Team zu berücksichtigen sind. Es wird deutlich, dass mit der Bildung von In- und Outgroups aufgrund von gegenseitiger Abwertung unterschiedlicher generationaler Werte und Einstellungen zu rechnen ist. Weiter wird herausgestellt, dass unterschiedliche Formen von Generationenkonflikten zu erwarten sind. Aus den unterschiedlichen Werten und Einstellungen können so Interessenskonflikte resultieren sowie Aufgabenkonflikte aufgrund der kognitiven Diversität der verschiedenen Generationen. Schließlich gehen zentrale Herausforderungen für die Führungskraft einher. Hervorzuheben ist, dass die Führungskraft zunächst lernen muss, die generationale Diversität zu erkennen und wertzuschätzen. Weiter ist es ihre Aufgaben, die unterschiedlichen Werte und Bedürfnisse zu vereinbaren sowie trotz der Diversität ein Wir-Gefühl als Team zu initiieren. Unter Punkt 3.3 werden ebenfalls drei überzeugende Chancen für die erfolgreiche Zusammenarbeit der Generationen erarbeitet. So bietet sich hier die Chance, den Wissenstransfer zwischen Angehörigen der älteren und der jüngeren Generation sicherzustellen. Weiter kann die kognitiven-Diversität als Potenzial aufgrund der Mehrperspektivität der Generationenvielfalt für die Bearbeitung komplexer Aufgaben genutzt werden. Letztlich bietet die erfolgreiche generationenübergreifende Zusammenarbeit eine Antwort auf die Herausforderung des demographischen Wandels. Zentral ist dabei eine Übereinstimmung der eigenen generationalen Werten und Einstellungen mit dem Arbeitsumfeld. Dann wird der Arbeitgeber als attraktiv wahrgenommen, was in Zeiten des Fachkräftemangels einen Wettbewerbsvorteil bedeutet. Mit diesen Erkenntnissen erfolgt in Kapitel 4 die Diskussion und Analyse von zwei Diversity Management Modellen, welche auf die Zusammenarbeit der Generationen im Team abzielen. Das integrative Modell der potenziellen Produktivitätswirkung altersheterogener Gruppen überzeugt damit, dass es die Herausforderung der altersgemischten Teams besonders ernst nimmt. So liefert es trotz der hohen Salienz wegen auffälliger Altersunterschiede vier Faktoren, um Erfolg in der Zusammenarbeit zu fördern. Die Wertschätzung von Altersunterschieden und die Vermeidung von Altersvorurteilen entsprechen dabei dem Erfolgsverständnis aus Mitarbeiterperspektive. Der Bildung von In- und Outgroups und Generationenkonflikten wird so entgegengewirkt. Die

zwei weiteren Faktoren sind mit einem guten Teamklima sowie Komplexität in der Aufgabe angegeben. Alle vier Faktoren sichern die Effektivität des Teams und somit den Erfolg aus Unternehmenssicht. Das Modell des Cross Generational Intelligence überzeugt wiederum mit dem Fokus auf die Potenziale der generationalen bzw. kognitive-Diversität. Diese Potenziale werden durch sechs aufeinander aufbauende Dimensionen zur Entfaltung gebracht und gefördert. Zentral ist hier, dass die generationalen Werte und Einstellungen explizit in den Dimensionen 1 bis 5 berücksichtigt werden. So wird bereits in der ersten Dimension auf Basis der unterschiedlichen Werte die Sinnfrage in Bezug auf die Arbeit gestellt und eine von allen Generationen getragene Vision entwickelt. Auch in Dimension 2 wird auf die Grundeinstellung und Haltung jedes einzelnen Bezug genommen, um eine gemeinsame Unternehmenskultur zu entwickeln. Besonders herausragend ist, dass in Dimension 4 eine Wertekongruenz also eine Übereinstimmung der Unternehmensvision- und Kultur und der tatsächlichen Praxis im Team angestrebt wird. Damit wird die Realisierung der generationalen Werte eine zentrale Bedeutung beigemessen. Dimension 5 richtet den Fokus auf die Bearbeitung der gemeinsamen Aufgabe im Team und sichert so Erfolg aus Unternehmenssicht. In Kapitel 5 wird aufgrund der unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen der zwei Modelle eine Kombination aus beiden gebildet. Diese Kombination bildet die Grundlage für die eigenen konzeptionellen Überlegungen. Dabei verschmelzen die Kernergebnisse dieser Arbeit, die vier Faktoren des Modells von Wegge und Schmidt und die Dimensionen 1 bis 5 von Straßer und Lütkehaus, zu insgesamt vier eigenen Dimensionen (A, B, C, und D) mit neun praxisrelevanten Handlungsempfehlungen. Dimension A richtet den Blick auf den Sinn und die gemeinsame Vision in der Arbeit sowie der Komplexitätsanforderung der konkreten Teamaufgabe. Die erste Handlungsempfehlung zeigt Gestaltungsansätze für Arbeitsbedingungen, damit Sinn aus Perspektive der vier Generationen in der Arbeit erlebt werden kann. Die zweite Handlungsempfehlung zeigt auf, wie die Sinnfrage im Team gestellt werden kann, um einen von allen Generationen getragener Unternehmenssinn zu erkennen und eine gemeinsame Vision zu entwickeln. Die erarbeiteten Wertekomplexe der Generationen aus Kapitel 2 bilden dabei die Diskussionsgrundlage. Die dritte Handlungsempfehlung liefert Merkmale, um angemessen komplexe Aufgaben zu bestimmen. Dimension B zielt darauf ab, eine gemeinsame Haltung und Kultur zu entwickeln, die von allen Generationen geteilt wird. Die vierte Handlungsempfehlung besteht darin, ein Führungskräfte-Training anzubieten, um ein Mindset zu entwickeln, das auf die Entfaltung der Kompetenzen aller Generationen zielt. Zentrale Aspekte sind Offenheit und Wertschätzung gegenüber der Vielfalt sowie Vermeidung von generationenbezogenen Vorurteilen. Die fünfte Handlungsempfehlung gibt Vorschläge, wie die Führungskraft ihr Mindset im Team als Vorbild oder durch Anregung in einer Diskussion vermitteln kann, sodass eine gemeinsame Unternehmenskultur entsteht. Die Perspektive der einzelnen Generationen wird durch die Diskussion im Team eingebracht. Dimension C zielt

auf die Schaffung von Verbindungen im Team und der Wertekongruenz von gelebter Praxis und vorgenommener Vision ab. Die sechste Handlungsempfehlung gibt Anregungen, wie Räume der Begegnung generationenübergreifend geschaffen werden können, in denen vertrauensvolle Beziehungen wachsen können. Die siebte Handlungsempfehlung regt an, die Vision in einem Leitbild zu verschriftlichen und dieses als Werteanker zur Überprüfung der Wertekongruenz heranzuziehen. Die Dimension D zielt auf die fokussierte Bearbeitung der Teamaufgabe sowie der Rolle der Führungskraft, entsprechend Orientierung zu geben. In der achten Handlungsempfehlung wird die Einführung von Standup-Meetings vorgeschlagen, um den Fokus auf die gemeinsame Arbeit zu richten. Dieses Meetingformat entspricht dabei den arbeitsbezogenen Werten und Einstellungen der vier Generationen. In der neunten Handlungsempfehlung wird angeregt, dass die Führungskraft durch aktives Zuhören Coachin-Skills anwendet, um in einem generationengemischtem Team Orientierung in der Zusammenarbeit zu geben. Das Ineinandergreifen der verschiedenen Dimensionen durch Umsetzung der Handlungsempfehlungen fördert insgesamt die Zusammenarbeit der Generationen der Babyboomer, X, Y und Z.

Die besondere Leistung dieser Arbeit besteht darin, dass sie die unverrückbaren Werte und Einstellungen der Generationen in das Zentrum stellt. Jede der vier Generationen wird mit ihren qualitativen Auffassungen über eine wünschenswerte Arbeitswelt ernst genommen. Damit bilden die Ergebnisse aus Kapitel 2 für sich genommen eine solide Grundlage, um weitere Diversity Management Maßnahmen zu entwickeln. Die eigenen konzeptionellen Überlegungen leisten allerdings einen grundlegenden Beitrag. Sie kombinieren erfolgskritische Faktoren aus zwei überzeugenden Modellen. Die Handlungsempfehlungen schlagen konkrete praxisrelevante Diversity Maßnahmen vor. Sie zeigen, dass Erfolg in der generationenübergreifenden Zusammenarbeit sowohl aus Perspektive der Generationen als auch aus Sicht des Unternehmens erreichbar und wünschenswert ist. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass Raum für eine weitere Arbeit besteht, die sich explizit auf die Erarbeitung eines Führungskräfte trainings richtet, um vertieft auf die Einführung von Diversity Management vorzubereiten.

Abschließend wird ein Ausblick auf die Thematik der generationenübergreifenden Zusammenarbeit gegeben. Innerhalb dieser Arbeit verlaufen die arbeitsbezogenen Werte und Einstellungen der diversen Generationen wie ein roter Faden. Sie sind unverrückbar mit den Angehörigen der Generationen verbunden und werden daher auch in Zukunft Unternehmen beschäftigen. Denn aufgrund des höheren Renteneintrittsalters wird die Mehrgenerationen-Belegschaften in Unternehmen die Regel sein. Die Notwendigkeit eines passenden Diversity Management wird durch den Trend des demografischen Wandels weiter steigen. Nur Unternehmen, die generationale Unterschiede in einem Diversity Management berücksichtigen, werden dann überlebensfähig sein. Eine Diversity-Vision auf dem Papier

reicht dabei allein nicht aus. Bei mangelnder Wertekongruenz werden sich insbesondere die Generationen Y und Z abwenden, die in erster Linie ihrer eigenen beruflichen Entwicklung loyal sind. Der Sinn in der Arbeit muss daher auf Grundlage der generationalen Werte begründet werden. Gegenwärtig und verstärkt in Zukunft werden Unternehmen an der Umsetzung oder eben nicht Umsetzung von Diversity Management deutlich erkannt werden. Sie werden daran erkennbar, ob sie mit Generationenkonflikten und schwacher Teameffektivität kämpfen müssen oder ob sie eine echte Haltung zu generationaler Vielfalt finden, die Erfolg in der Zusammenarbeit der Generationen langfristig fördert.

Literaturverzeichnis

Ahrens, Cynthia; Ahrens, Leif (2014): Leadership-Intelligenz - Zehn Gebote für souveräne und sozial kompetente Führung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Badura, Bernhard (2018): Über sinnstiftende Arbeit. In: Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Klose, Joachim; Meyer, Markus (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2018. Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Springer: Berlin.

Bauer, Jana; Groth, Susanne; Niehaus, Mathilde (2016): Diversity Kompetenz für den Übergang Studierender mit Behinderungen ins Arbeitsleben. In: Genkova, Petia; Ringeisen, Tobias (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Band 2: Gegenstandsbereiche. Wiesbaden: Springer.

Becker, Manfred (2016): Alter und Altern als Handlungsfeld des Diversity Management in Organisationen. In: Genkova, Petia; Ringeisen, Tobias (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Band 2: Gegenstandsbereiche. Wiesbaden: Springer.

Becker, Florian (2016): Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung. So führen Sie Teams! Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Bendl, Regine; Hanappi-Egger, Edeltraud; Hofmann, Roswitha (2012): Diversität und Diversitätsmanagement: Ein vielschichtiges Thema. In: Bendl, Regine; Hanappi-Egger, Edeltraud; Hofmann, Roswitha (Hrsg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: Facultas.

Bentner, Ariane; Dylong, Sevim (2015): Mehr Diversity im demografischen Wandel. Impulse für ein innovatives Personalmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bruch, Heike; Kunze, Florian; Böhm, Stephan (2010): Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden: Gabler.

Calmbach, Marc; Borgstedt, Silke; Borchard, Inga; Thomas, Martin Peter; Flaig; Berthold Bodo (2016): Wie ticken Jugendliche 2016? Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland. Wiesbaden: Springer.

Charta der Vielfalt e.V. (2022): Die Initiative Charta der Vielfalt. <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/>. Zugegriffen: 05.02.2022.

Charta der Vielfalt e.V. (2022): Die Urkunde Charta der Vielfalt im Wortlaut. <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/urkunde-charta-der-vielfalt-im-wortlaut/>. Zugegriffen: 05.02.2022.

Charta der Vielfalt e.V. (2022): KMU. Maßnahmen für Ihr Diversity Management. https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Ma%C3%9Fnahmen_Diversity_Management_KMU.pdf. Zugegriffen: 05.02.2022.

DAK (2011): DAK-Gesundheitsreport 2011. Hamburg: DAK Forschung.

Eberhardt, Daniela (2018): Generationen zusammen führen - inkl. Arbeitshilfen online: Mit Millennials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten. Freiburg: Haufe Group.

Europäische, Kommission Generaldirektion Beschäftigung und Soziales Referat D/3. (Hrsg.) (2003): Kosten und Nutzen personeller Vielfalt in Unternehmen. Untersuchung zu den Methoden und Indikatoren für die Messung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt in Unternehmen. Kent: Centre for Strategy and Evaluation Services.

Filipczak, Bob; Raines, Claire; Zemek, Ron (2000): Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers and nexters in your workplace. New York: AMACOM.

Franken, Swetlana (2015): Personal: Diversity Management. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gardenswartz, Lee; Rowe, Anita (2008): Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity. Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management.

Gardenswartz, Lee; Rowe, Anita (2022): Why Gardenswartz & Rowe? Diversity is our passion. Inclusion is critical to your business. <https://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r>. Zugegriffen: 05.02.2022.

Geisel, Sofie (2014): Arbeitszeiten flexibel gestalten – Herausforderungen und Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur. In Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gensicke, Thomas. (2011): Wertorientierungen, Befinden und Problembewältigung. In Shell Deutschland Holding (Hrsg.): Jugend 2010- Eine pragmatische Generation behauptet sich. Frankfurt: Fischer Taschenbuch.

Gerpott, Fabiola; Voelpel, Sven (2016): Generation X, Y, Z? Intergenerationale Lernprozesse in Unternehmen als Instrument der Personalentwicklung. In: Genkova, Petia; Ringeisen, Tobias (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Band 2: Gegenstandsbereiche. Wiesbaden: Springer.

Hardering, Friedericke (2018): Die Sinnsuche der Generation Y. Zum Wandel von Ansprüchen an den Sinn (in) der Arbeit. In: Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Klose, Joachim; Meyer, Markus (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2018. Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Springer: Berlin.

Häusling, André (2018): Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere. Stuttgart: Haufe Gruppe.

Hesse, Gero; Beck, Christoph (2014): Studie Karriere trifft Sinn. https://saatkorn.com/wp-content/uploads/delightful-downloads/2015/12/Epaper_Karriere_trifft_Sinn.pdf?utm_source=wysija&utm_medium=email&utm_campaign=Download-Studie-KtS. Zugegriffen: 05.02.2022.

Hesse, Gero; Mayer, Katja; Rose, Nico; Fellingner, Christoph (2015): Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. Y und Z. In: Hesse, Gero; Mattmüller, Roland (Hrsg.): Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Joshi, Aparna; Roh, Hyuntak (2009): The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review. The Academy of Management Journal, Nr. 52, 599-627. Urbana und Champaign, Illinois: Academy of Management.

Kast, Rudolf (2014): Herausforderung Führung – Führen in der Mehrgenerationengesellschaft
In: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Gabler.

Klaffke, Martin (2014): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Gabler.

Klaffke, Martin; Parment, Anders (2011): Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): Personalmanagement von Millennials – Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Gabler.

Knecht, Martina; Pifko, Clarisse (2010): Psychologie am Arbeitsplatz: Eine praxisorientierte Darstellung mit zahlreichen Repetitionsfragen und Lösungen. Zürich: Compendio Bildungsmedien.

Kinne, Peter (2016): Diversity 4.0. Zukunftsfähig durch intelligent genutzte Vielfalt. Wiesbaden: Springer Gabler.

Krell, Gertraude; Riedmüller, Barbara; Sieben, Barbara; Vinz, Dagmar (2007): Einleitung – Diversity Studies als integrierende Forschungsrichtung. In: Krell, Gertraude; Riedmüller, Barbara; Sieben, Barbara; Vinz, Dagmar (Hrsg.): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Campus Verlag, Frankfurt/Main.

Krell, Gertraude; Sieben, Barbara (2007): Diversity Management und Personalforschung. In: Krell, Gertraude; Riedmüller, Barbara; Sieben, Barbara; Vinz, Dagmar (Hrsg.): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Campus Verlag, Frankfurt/Main.

Krins, Christina; Heberling, Christina (2016): Age Diverse Sourcing: Gestaltungsansätze zur Gewinnung und zum Einsatz altersdiverser Kompetenzträger. In: Genkova, Petia; Ringeisen, Tobias (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Band 2: Gegenstandsbereiche. Wiesbaden: Springer.

Krisora, Susanna, Köster, Gerda (2016): Diversity Management – Definition, Konzept und Verständnis im Human Resource Management In: Genkova, Petia; Ringeisen, Tobias (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer.

Kunze, Florian; Goecke, Theresa (2016): Altersdiversität als Organisationskompetenz: Chancen und Herausforderungen. In: Genkova, Petia; Ringeisen, Tobias (Hrsg.), Handbuch Diversity Kompetenz. Band 2: Gegenstandsbereiche. Wiesbaden: Springer.

Langhoff, Thomas (2009): Den demografischen Wandel in Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Heidelberg: Springer.

Leven, Ingo; Hurrelmann, Klaus; Quenzel, Gudrun (2020): Beruf und Karriere: Im Falle des Falles zählt die Sicherheit des Arbeitsplatzes. In: Shell Deutschland Holding (Hrsg.), 18. Shell Jugendstudie – Jugend 2019. Weinheim Basel: Beltz.

Mannheim, Karl (1928): Das Problem der Generationen. In: Kölner Vierteljahrshefte für Soziologie, Nr. 7, 157–185, 309–330. Leipzig: Duncker and Humblot.

McDonald's. (2013). Die McDonald's Ausbildungsstudie 2013 – Pragmatisch glücklich: Auszubildende zwischen Couch und Karriere, McDonald's, München.

Mensi-Klarbach, Heike (2012): Der Business Case für Diversität und Diversitätsmanagement. In: Bendl, Regine; Hanappi-Egger, Edeltraud; Hofmann, Roswitha (Hrsg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: Facultas.

Meulemann, Heiner (2013): Soziologie von Anfang an. Eine Einführung in Themen, Ergebnisse und Literatur. 3., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

Meyer, Bertolt; Shemla, Meir; Schermuly, Carsten (2010): Social Category Salience Moderates the Effect of Diversity Faultlines on Information Elaboration. Nr. 42, S. 257-282. Zürich: Universität Zürich.

Oertel, Jutta (2014): Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen, In: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Gabler.

Parment, Anders (2013): Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. 2., vollständige überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Pfeil, Silko (2017): Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen. Eine empirisch fundierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Generation Y. Wiesbaden: Springer Gabler.

Puch, Hans-Joachim; Westermeyer, Katharina (1999): Managementkonzepte. Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

Rahnfeld, Claudia (2019): Diversity-Management. Zur sozialen Verantwortung von Unternehmen. Wiesbaden: VS Springer.

Ries, Birgit Claudia; Diestel, Stefan; Wegge, Jürgen; Schmidt, Klaus-Helmut (2012): Altersheterogenität und Gruppeneffektivität: Der Einfluss von Konflikten und Wertschätzung für Altersheterogenität. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Nr. 66, 58-71. Stuttgart: ergonomia.

Ruthus, Julia (2014): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management. Wiesbaden: Springer Gabler.

Scheller, Torsten (2017): Auf dem Weg zur agilen Organisation: Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten. München: Vahlen.

Scheier, Franziska; Schramm, Florian; Jarren, Jana (2016): Diversity Kompetenz und Führung – alter Wein in neuen Schläuchen? In: Genkova, Petia; Ringeisen, Tobias (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Band 2: Gegenstandsbereiche. Wiesbaden: Springer.

Schreyögg, Jonas; Koch, Jochen (2014): Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schuhmacher, Florian; Geschwill, Roland (2014): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Seliger, Ruth (2014): Positive Leadership. Die Revolution der Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Siegel, Eva-Maria (2018): Nutzen durch Vielfalt Wissen, Strategien, Beispiele, Checkliste. Baden-Baden: Nomos.

Signium International (Hrsg.), (2013): Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von morgen. Düsseldorf: Signium International.

Stangel-Meseke, Martina; Hahn, Pia; Steuer, Linda (2015) Diversity Management und Individualisierung. Maßnahmen und Handlungsempfehlungen für den Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Springer Gabler.

Straßer, Ulrike (2020): Cross-Gen-Coaching. Wie Coaching generationenübergreifende Zusammenarbeit im Unternehmen unterstützt. In: Coaching Magazin. Nr. 3, 2020, S. 22-26.

Straßer, Ulrike; Lütkehaus, Isabell (2020): Cross Generational Intelligence. Kooperation der Generationen im Unternehmen. Freiburg: Haufe.

Tajfel, Henri; Billig, Michael; Bundy, R. P; Flament, Claude (1971): Social categorization and intergroup behaviour. European Journal of Social Psychology. Nr. 2, 1971, S. 149-178.

Tavolato, Peter (2016) Aktives Generationen-Management: Ressourcen nutzen – Mitarbeiter führen – Teams entwickeln. Stuttgart: Schäffer – Poeschel.

TNS Infratest Politikforschung (2015): Generation Y. Eine Studie von TNS Infratest Politikforschung im Auftrag des Bundespresseamtes / BPA. Berlin: TNS Infratest Politikforschung.

Trendence Institut GmbH (Hrsg.), (2019): Trend Report. „Das fordern Studierende“. (2019). Berlin: trendence.com.

Twenge, Jean; Campbell, Stacy; Hoffman, Brian; Lance, Charles (2010): Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. Journal of Management, Nr. 26, S. 1117-1142. San Diego State University: Sage.

van Dick; Rolf, Stegmann, Sebastian (2016): Diversity, Social Identity und Diversitätsüberzeugungen. In: Genkova, Petia; Ringeisen, Tobias (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer.

van Knippenberg, Daan; Schippers, Michaéla (2007): Work Group Diversity. In: The Annual Review of Psychology, Nr. 58, S. 515-541. Rotterdam: RSM Erasmus University.

Vedder, Günther (2011). Die Grundlagen von Diversity Management. In Vedder, Günther; Göbel, Elisabeth; Krause, Florian (Hrsg.): Fallstudien zum Diversity Management. München: Rainer Hampp.

Wächter, Hartmut; Bernhard, Kerstin (2006): Sicherung des Betriebswissens und der Verbesserung des Wissenstransfers beim Ausscheiden älterer Arbeitnehmer am Beispiel der KSB AG. In: Wächter, Hartmut; Sallet, Dorothee (Hrsg.): Personalpolitik bei alternder Belegschaft. München: Rainer Hampp.

Wegge, Jürgen (2016): Management altersgemischter Teams. In: Genkova, Petia; Ringeisen, Tobias (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Band 2: Gegenstandsbereiche. Wiesbaden: Springer.

Wegge, Jürgen; Schmidt, Klaus-Helmut (2015): Diversity Management. Generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern. 1. Aufl. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Wegge, Jürgen; Jungmann, Franziska; Liebermann, Susanne; Schmidt, Klaus-Helmut; Ries, Birgit (2011): Altersgemischte Teamarbeit kann erfolgreich sein. Empfehlungen für eine ausgewogene betriebliche Altersstruktur. In Sozialverband VdK Deutschland e.V. (Hrsg.): Sozialrecht und Praxis im Umbruch. Nr. 7, S. 433-442. Berlin: Vdk Service GmbH.

Wegge, Jürgen; Jungmann, Franziska; Liebermann, Susanne; Shemla, Meir; Ries, Birgit; Diestel, Stefan; Schmidt, Klaus-Helmut (2012): What makes age diverse teams effective? Results from a six-year research program. Work. Nr. 41, S. 5145-5151. Dortmund: Technische Universität Dortmund.

Erklärung

1. Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst habe.
2. Ich versichere, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die Standards guten wissenschaftlichen Arbeitens eingehalten zu haben.
3. Die gesetzlichen Vorschriften zum Datenschutz und zum Schutz der Urheberrechte wurden von mir beachtet
4. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in die Bibliothek der Evangelischen Hochschule aufgenommen wird.
5. Ich bin damit **einverstanden**, dass meine Abschlussarbeit in digitaler Form öffentlich zugänglich gemacht wird.

Nürnberg, den 07.02.2022
