Martin Klaffke *Hrsg.*

Generationen-Management

Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze

4. Auflage

Springer Gabler

Generationen-Management

Martin Klaffke
Hrsg.

Generationen-Management

Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze

4., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Springer Gabler

Hrsg.
Martin Klaffke
Professur für Personalmanagement und Organisation
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-51373-3 ISBN 978-3-658-51374-0 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-658-51374-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über https://portal.dnb.de abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2014, 2021, 2022, 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.
Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort zur vierten Auflage

Als im Jahr 2014 die erste Auflage dieses Fachbuches auf den Markt kam, war kaum zu ahnen, welch großen Anklang Generationen-Management in der Praxis und an Hochschulen finden würde. Damals stand die Generation Y im Fokus der Aufmerksamkeit. Mittlerweile tritt die Generation Z als jüngste Kohorte in Studium, Ausbildung oder Beruf ein und bringt veränderte Vorstellungen vom Erwerbsleben mit, während bereits über die präsumtiven Wünsche der nachfolgenden Generation Alpha spekuliert wird. Unterschiedliche Erwartungshaltungen einzelner Altersgruppen sind per se kein unbekanntes Phänomen. Die Klage der etablierten Generationen über Begehrlichkeit, Zügellosigkeit und mangelnden Respekt der Jugend ist ein Thema, das mindestens seit Platon die Weltliteratur beschäftigt. Empfindlich gewandelt haben sich allerdings einmal mehr die Rahmenbedingungen, die Organisationen zum Handeln veranlassen sollten.

Der Ruhestand der Baby Boomer, vor einem Jahrzehnt noch das Rückgrat der Erwerbsbevölkerung, verschärft in den kommenden Jahren bestehende Fachkräfteengpässe spürbar. Doch Demografie ist nicht Schicksal – zumindest nicht für jene Arbeitgeber, die Berufseinsteiger intensiv umwerben, auf ihre Wünsche (weitgehend) eingehen und zugleich verdiente Kollegen so lange wie möglich im Arbeitsleben engagiert halten. Wenn wir zukünftig länger arbeiten, lösen sich jüngere und ältere Mitarbeitergenerationen nicht mehr überschneidungsfrei ab, sondern die Mehr-Generationen-Belegschaft bestimmt die betriebliche Realität.

Parallel setzen digitale und ökologische Transformation Unternehmen unter Druck. Wenn Geschäftsmodelle sich dynamisch wandeln, kommt es mehr denn je auf Innovations- und Lernfähigkeit an. Hierbei geht es nicht allein um den Einsatz agiler Methoden, sondern es zählt eine Kultur, in der Beschäftigte Althergebrachtes hinterfragen, konstruktiv Kritik äußern und durch ihren Wissensbeitrag das Unternehmen voranbringen. Problematisch wird es allerdings, wenn unterschiedliche arbeitsrelevante Erwartungen und Vorstellungen Reibungszonen hervorrufen, die Wissenstransfer und wechselseitiges Lernen in altersgemischten Teams erschweren. Ein enormes Potenzial, nicht nur an Problemlösekompetenz oder Kundenverständnis, ginge gar verloren, wenn einerseits der Erfahrungsschatz der Älteren im alleinigen Bestreben um Neuerung ignoriert oder andererseits die frischen Ideen der Jungen mit Verweis auf ihre kurze Betriebszugehörigkeit nicht gehört

würden. Eine derartig dysfunktionale Zusammenarbeit beeinträchtigt die Gesundheit der Beschäftigten und birgt zusätzliche Risiken für Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Vielfalt der Altersgruppen im Betrieb bedarf eines bewussten Managements, um von deren Vorteilen zu profitieren. Hier setzt Generationen-Management als Facette von Diversity Management konkret an. Zielsetzung dieses interdisziplinären Konzepts an der Schnittstelle von Wirtschaftswissenschaften und Soziologie ist es, Generationen-Vielfalt als strategisches Erfolgspotenzial zu nutzen. Dafür werden betriebliche Rahmenbedingungen derart gestaltet, dass Mitarbeitende aller Altersgruppen fähig und bereit sind, ihr Potenzial auszuschöpfen und ihren vollen Einsatz zu geben. Indem Generationen-Management durch Wertschätzung das Füreinander sowie den Ausgleich zwischen den Altersgruppen in der Organisation fördert, trägt es obendrein zur sozialen Nachhaltigkeit in der Arbeitswelt bei.

Für die konkrete Ausgestaltung von Generationen-Management gibt es kein Patentrezept, da sich Organisationen in ihren demografischen Strukturen und jeweiligen Erfolgsvoraussetzungen unterscheiden. Im Kern wird es aber immer darum gehen, Anreizmechanismen sowie Personal- und Führungsinstrumente auszudifferenzieren. Dies betrifft die flexible Gestaltung von (Lebens-)Arbeitszeit und Arbeitsumfeld ebenso wie Fragen der altersunabhängigen Karriere- und Personalentwicklung oder der inklusiven Teamführung. Generationen-Management will somit keine neuen Schablonen im Kopf, sondern zusätzliche Optionen schaffen, die den Gestaltungsspielraum für die gebotene individuelle Personalarbeit erweitern.

Das Management von Mehr-Generationen-Belegschaften ist ein vergleichsweise junges Betätigungsfeld betriebswirtschaftlicher Forschung und betrieblicher Praxis. Zugleich ist es dynamisch, da in regelmäßigen Abständen neue Generationen in das Erwerbsleben nachrücken. Indem die Jungen neue Verhaltensweisen und Präferenzen infolge veränderter Rahmenbedingungen oftmals als Avantgarde äußern, ähnelt die Beobachtung nachrückender Generationen bisweilen einer Zeitreise in die potenzielle Zukunft einer Gesellschaft. Um den seit der letzten Auflage dieses Fachbuchs im Corona-Jahr 2022 vielschichtigen Wandel in der Arbeitswelt aufzugreifen sowie den Erkenntniszuwachs im Generationen-Management zu präsentieren, wurden die Beiträge eingehend durchgesehen und gründlich aktualisiert. Dabei blieb das Werk seinem Anliegen treu, im Sinne der angewandten Forschung Wissen zum Thema „Generationen am Arbeitsplatz“ aus einer Vielzahl von (personalwirtschaftlichen) Perspektiven zu sammeln, zu kombinieren und für die betriebliche Praxis fruchtbar zu machen. Dargelegt werden Konzepte, Instrumente und Good Practices-Ansätze, die Orientierung bei der Umsetzung von Generationen-Management in Organisationen bieten. Die Autorenschaft – erfreulicherweise überwiegend noch von der Erst-Ausgabe – gruppiert Expertinnen und Experten aus Angewandter Wissenschaft und Praxis mit einem vielfältigen Management- und Erfahrungshintergrund und erlaubt so eine facettenreiche Beleuchtung dieser erfolgskritischen Fragestellung.

Nach der ausgesprochen positiven Resonanz der vorherigen Ausgaben wurde die bewährte Struktur des Fachbuchs mit seinen 10 Kapiteln konsequent beibehalten.

Der **erste Teil** vermittelt **Hintergrund** und wesentliche **Konzepte des Generationen-Managements.** *Klaffke* begründet zunächst die Erfolgsrelevanz von Generationen-Management, systematisiert den Generationenbegriff sowie die Beschäftigten-Generationen in Deutschland und zeigt wesentliche Herausforderungen und Gestaltungsfelder bei Beforschung und Management von Mehr-Generationen-Belegschaften auf. *Oertel* beschäftigt sich mit den etablierten Beschäftigten-Generationen und beschreibt für Baby-Boomer und die Generation X jeweils prägende Trends, Grundhaltungen sowie lebensphasenbedingte Merkmale und leitet für diese Generationen spezifische Personalmanagement-Maßnahmen ab. Gleiches unternimmt *Klaffke* für die Generation Y und die Generation Z, die als jüngste Generationen ihre veränderten Vorstellungen vom Erwerbsleben aufgrund von zunehmenden Fachkräfteengpässen bereits oftmals realisieren konnten. Das Autorenteam *Grabbe, Richter* und *Mühlenbrock* beleuchtet die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitenden als wesentliche Grundlage der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen und skizziert Perspektiven einer alter(n)sgerechten Betriebspolitik. Auf Basis empirischer Daten stellen schließlich *Schulte-Deußen, Afrahi, Laubenstein* und *Hauser* Zusammenhänge zwischen Beschäftigtenengagement und Unternehmenserfolg dar und identifizieren zentrale Engagementstreiber der einzelnen Generationen, die es bei der Gestaltung eines effektiven Personalmanagements zu berücksichtigen gilt.

Der **zweite Teil** des Buches fokussiert **Ansätze und Instrumente im Generationen-Management**. Ausgehend von Zielen und Nutzenpotenzialen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements skizzieren *Klaffk*e und *Schröder* Vorgehen und Handlungsfelder bei der systematischen und nachhaltigen Förderung der Gesundheit über alle Beschäftigten-Generationen. *Lohmüller* und *Greiff* setzen sich mit neuen Anforderungen an Laufbahngestaltung und Talentmanagement auseinander und geben Hinweise zur Förderung des Generationen-Miteinanders als Ausdruck einer generationen-sensiblen Personalentwicklung. *Geisel* und *Frohnert* nehmen Bezug auf die Diskussion über zukunftsfähige Arbeitszeit-Modelle und stellen anhand von Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis acht Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur vor, die in ihrer Reichweite deutlich über das Anliegen einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie hinausgehen. Im Hinblick auf den Arbeitsort skizziert *Klaffke* New-Work-Ansätze, die bei hybrider Arbeit eine optimierte Büroflächennutzung erlauben sowie die Organisationsagilität und Arbeitgeberattraktivität bei Beschäftigten aller Generationen erhöhen können. *Kast* unterstreicht abschließend die Rolle von Wertorientierung für den Unternehmenserfolg, analysiert Erfolgsfaktoren effektiven Teammanagements und leitet Optionen für ein verändertes Führungsverhalten im Kontext der Mehr-Generationen-Belegschaft ab.

Als Praktiker-Handbuch richtet sich die Schrift an Geschäftsführungen und Führungskräfte in Personal- sowie Linienfunktionen. Aufgrund der durchgehenden Praxisorientierung sollte das Fachbuch ebenso wertvoll sein für Studierende und Lehrende mit sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung.

Zu danken gilt es vor allem den Autorinnen und Autoren, die erneut mit ihrem Engagement die angewandte Forschung zum Generationen-Management bereichern sowie ihr umfangreiches Wissen und ihre vielfältigen Erfahrungen mit der Leserschaft teilen. Erfreulicherweise ist der angestammte Autorenkreis weitgehend erhalten geblieben, was die Kontinuität und Qualität dieses Werkes in besonderer Weise gewährleistet.

Generationen-Management generiert Wettbewerbsvorteile durch Beschäftigten-Vielfalt, indem es das Potenzial altersgemischter Belegschaften gleichermaßen zum Vorteil von Mitarbeiterschaft und Unternehmen nutzt. Das Fundament dafür bilden Respekt, Wertschätzung und Vertrauen – Werte, die ein Miteinander zum Füreinander werden lassen, am Arbeitsplatz wie in der Gesellschaft. Es wäre zu wünschen, dass dieses Fachbuch weiterhin dazu beiträgt, das Verständnis sowohl für als auch zwischen Generationen zu fördern und Momentum für mehr Kohäsion und Humanzentrierung in der Arbeitswelt zu schaffen.

Berlin/Hamburg, Deutschland Martin Klaffke
Januar 2026

Inhaltsverzeichnis

Teil I Hintergrund und Konzepte

1 Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement 3
Martin Klaffke
1.1 Einleitung 4
1.2 Begründung von Generationen-Management 7
1.2.1 Einordnung in das Diversity Management 7
1.2.2 Treiber von Generationen-Management 11
1.3 Generationen als Erklärungsansatz 16
1.3.1 Theoretischer Hintergrund 18
1.3.2 Generationen-Gliederung in der deutschen Arbeitswelt 21
1.3.3 Potenziale und Herausforderungen intergenerativer Zusammenarbeit 27
1.4 Fallbeispiele zum Generationen-Management 32
1.4.1 Mercedes-Benz Group AG 33
1.4.2 DB InfraGO AG 36
1.4.3 Swiss Life AG 39
1.5 Generationen-Management Roadmap 40
1.6 Fazit 43
Literatur 44

2 Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Beschäftigten-Generationen 51
Jutta Oertel
2.1 Einleitung 52
2.2 Baby Boomer 55
2.2.1 Prägende Trends und Rahmenbedingungen 55
2.2.2 Generationsgeprägte Grundhaltungen und Merkmale 59
2.2.3 Lebensphasenbedingte Merkmale 61
2.2.4 Herausforderungen im Personalmanagement 65

2.3 Generation X 70
2.3.1 Prägende Trends und Rahmenbedingungen 70
2.3.2 Generationsgeprägte Grundhaltungen und 74
2.3.3 Lebensphasenbedingte Merkmale 75
2.3.4 Herausforderungen im Personalmanagement 76
2.4 Fazit 79
Literatur 80

3 Millennials und Generation Z – Charakteristika der jüngeren Beschäftigten-Generationen 85
Martin Klaffke
3.1 Einleitung 86
3.2 Generation Y (Millennials) 88
3.2.1 Trends in den Rahmenbedingungen des Aufwachsens 91
3.2.2 Lebensphasenbedingte Merkmale 96
3.2.3 Grundhaltungen und Erwartungen an die Arbeitswelt 98
3.2.4 Herausforderungen im Personalmanagement 105
3.3 Generation Z 109
3.3.1 Trends in den Rahmenbedingungen des Aufwachsens 114
3.3.2 Lebenswelten und berufsbezogene Orientierungen 120
3.3.3 Herausforderungen im Personalmanagement 129
3.4 Fazit 136
Literatur 137

4 Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit – Betriebe und altersdiverse Belegschaften stärken 145
Johannes Grabbe, Götz Richter und Inga Mühlenbrock
4.1 Einleitung 146
4.2 Alterungsprozesse und berufsbedingte Gesundheitsgefahren 148
4.2.1 Altersbezogene Entwicklungen 149
4.2.2 Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren und Gesundheitspotenziale 150
4.2.3 Ein tätigkeitsbasiertes Gesundheitsbild 152
4.3 Ein Blick in die Empirie – Ansatzpunkte zur Arbeitsgestaltung 154
4.3.1 Arbeitsplatzgestaltung 155
4.3.2 Arbeitsorganisation 156
4.3.3 Arbeitsaufgabe 158
4.3.4 Soziales Arbeitsumfeld 159
4.4 Konzept der Arbeitsfähigkeit 159
4.5 Perspektiven einer alternsgerechten und altersdifferenzierten Betriebspolitik 161
4.5.1 Sieben betriebliche Gestaltungsaxiome 162
4.5.2 Alternsgerechtigkeit als Gestaltungsfeld für Betriebs- und Tarifpolitik 163

4.6 Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in Zeiten multipler Herausforderungen . . . 164
4.7 Ausblick . . . 167
Literatur . . . 168

5 Mitarbeiterengagement – Ergebnis von Generationen-Management und Erfolgsfaktor für Unternehmen . . . 177
Karsten Schulte-Deußen, Jasmin Afrahi, Paula Laubenstein und Frank Hauser
5.1 Einleitung . . . 178
5.2 Konzeptuelle Klärung: Engagement und verwandte Konstrukte . . . 180
5.3 Ansatz von Great Place To Work® zur Messung von Arbeitsplatzkultur . . . 181
5.3.1 Arbeitsplatzkultur aus der Perspektive der Mitarbeitenden . . . 181
5.3.2 Maßnahmen und Programme zur Gestaltung von Arbeitsplatzkultur . . . 184
5.4 Zusammenhänge zwischen Arbeitsplatzkultur, Engagement und Unternehmenserfolg . . . 185
5.5 Unterschiede zwischen Generationen und Altersgruppen . . . 187
5.6 Förderung von Engagement im Kontext des Generationen-Managements . . . 190
5.6.1 Datenbasis und Methode . . . 190
5.6.2 Treiber von Engagement in den verschiedenen Altersgruppen bzw. Generationen . . . 192
5.6.3 Personalmaßnahmen und Programme für verschiedene Generationen . . . 194
5.7 Fazit: Persönliche und berufliche Entwicklung in den unterschiedlichen Lebensphasen fördern . . . 202
Literatur . . . 205

Teil II Ansätze und Instrumente

6 Betriebliches Gesundheitsmanagement –Förderung einer nachhaltigen Gesundheitskultur . . . 211
Martin Klaffke und Julia Schröder
6.1 Einleitung . . . 212
6.2 Ziele und Hintergrund . . . 214
6.2.1 Nutzen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements . . . 215
6.2.2 Vier Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements . . . 216
6.3 Konzeption des Betrieblichen Gesundheitsmanagements . . . 219
6.3.1 Gestaltungsanforderungen . . . 219
6.3.2 Organisatorische Verankerung und Akteure im Betrieb . . . 224
6.3.3 Exkurs: Gesundheit im Nachhaltigkeitsdreieck . . . 226

6.4 Praktische Umsetzung 228
6.4.1 Maßnahmen 228
6.4.2 Unternehmensbeispiele 232
6.5 Fazit 237
Literatur. 238

7 Generationensensible Personal- und Karriereentwicklung – Ansätze und Instrumente in Zeiten digitalen Wandels 241
Eva Katharina Lohmüller und Katharina Greiff
7.1 Einleitung. 242
7.2 Personal- und Karriereentwicklung im Generationenkontext 243
7.2.1 Generationensensible Karriereentwicklung im Wandel. 244
7.2.2 Generationensensibles Lernen und Führen 246
7.2.3 Stärkung der generationenübergreifenden Zusammenarbeit 247
7.3 Einsatz von Generativer KI in der Personal- und Karriereentwicklung . . . 248
7.3.1 Potenziale und Instrumente 249
7.3.2 Praxisbeispiele 251
7.3.3 Grenzen und kritische Aspekte 252
7.4 Fazit 254
Literatur. 255

8 Arbeitszeiten flexibel gestalten – Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur 259
Sofie Geisel und Kirsten Frohnert
8.1 Einleitung: Warum flexible Arbeitszeiten auf der Agenda stehen 260
8.2 Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ als Resonanzboden und Impulsgeber aktueller Arbeitszeitdiskussionen. 264
8.3 Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur. 267
8.3.1 Arbeitszeitmodelle individuell und passgenau gestalten 268
8.3.2 Weniger Präsenz und mehr auf Ergebnisse achten 270
8.3.3 Neue Arbeitszeitmodelle auch für Führungskräfte etablieren 271
8.3.4 Mehr mobiles Arbeiten ermöglichen 273
8.3.5 Besondere Lebensphasen und -situationen berücksichtigen 275
8.3.6 Einsatzbereitschaft der Beschäftigten würdigen 276
8.3.7 Präsenztermine (familien-)bewusst gestalten. 278
8.3.8 Freie Zeiten und Pausen respektieren 280
8.4 Fazit 280
Literatur. 281

9 New Work – Generationenorientierte Gestaltung von Arbeits- und Bürowelten 283
Martin Klaffke
9.1 Einleitung. 284

9.2 Hintergrund und Anforderungen an die Bürogestaltung 285
9.2.1 Entwicklung von Bürowelten. 286
9.2.2 Trends für die Weiterentwicklung von Bürowelten 288
9.3 Konzept und Gestaltungselemente zukunftsorientierter Räume für Büroarbeit. 293
9.3.1 Interne Büro-Konfiguration 293
9.3.2 Externe Arbeitsorte 297
9.4 Umsetzung 300
9.4.1 Gestaltungsfelder 301
9.4.2 Mobilisierung der Organisation 302
9.5 Fazit 308
Literatur. 309

10 Herausforderung Führung – Führen in der Mehrgenerationengesellschaft 313
Rudolf Kast
10.1 Einleitung. 314
10.2 Werteorientierung und Unternehmenskultur 315
10.3 Erfolgsfaktoren moderner Teamarbeit 317
10.4 Charakteristika altersgemischter Teams. 320
10.4.1 Heterogene Belegschaften in Deutschland 320
10.4.2 Vier Gründe für den Einsatz altersgemischter Teams. 324
10.5 Führung der Mehrgenerationenbelegschaft 326
10.5.1 Management-Rollen 326
10.5.2 Gestaltungsfelder und Handlungsansätze 328
10.6 Transformationale Führung 330
10.7 Fazit 333
Literatur. 333

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über den Herausgeber



Prof. Dr. Martin Klaffke studierte nach einer Bankausbildung Europäische Wirtschaft in Bamberg und Oslo und promovierte in Volkswirtschafstlehre an der Universität Bamberg. Danach erwarb er Berufserfahrung in internationalen Unternehmensberatungen, u. a. als Project Manager im Competence Center Corporate Strategy bei Roland Berger. 2006 folgte Martin Klaffke einem Ruf an die Hamburg School of Business Administration, gründete das Hamburg Institute of Change Management und wechselte 2013 als Professor für Personalmanagement und Organizational Behavior an die Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin.

Als Autor und vielfacher Fachbuchherausgeber forscht er zu New Work und Diversity Management im Nachhaltigkeitskontext, insbesondere zum Personalmanagement nachrückender Beschäftigten-Generationen. Internationale Lehr- und Forschungstätigkeiten führten ihn unter anderem an die Ajman University, die Tongji Universität Shanghai, die University of California Berkeley, die University of Technology Sydney sowie ans INSEAD.

Zusätzlich unterstützt Martin Klaffke Unternehmen im In- und Ausland bei der Gestaltung zukunftsorientierter, humanzentrierter Arbeitswelten und engagiert sich ehrenamtlich in der Internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung.

Autorenverzeichnis

Dr. Jasmin Afrahi studierte International Economics an der Universität Tübingen sowie Work and Organisational Psychology an der Universität Maastricht und war danach im Bereich HR Operations und HR Consulting tätig. Sie promovierte am Lehrstuhl für Wissensmanagement und Personalführung an der Universität Marburg. In ihrer Forschung betrachtete Dr. Jasmin Afrahi Merkmale einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur – insbesondere Vertrauen, Fairness und Gesundheit. Seit 2024 ist sie im HR-Bereich der ALTANA AG tätig und absolviert das unternehmensweite Cross-Divisional Development Program.

Kirsten Frohnert studierte Anglistik, Geografie und Pädagogik in Göttingen und sammelte im Anschluss berufliche Erfahrungen in Leitungspositionen verschiedener Beratungsunternehmen in Deutschland. Thematisch setzt sie sich seit vielen Jahren mit der „Zukunft der Arbeit" auseinander – in der beruflichen Bildung, dem Management transnationaler Programme zur Arbeitsmarktintegration von Frauen oder in der Unternehmens- und Politikberatung. Zudem arbeitet Kirsten Frohnert als Moderatorin und moderierte u. a. den ersten Frauengipfel der Bundeskanzlerin im Mai 2013. Seit 2015 ist sie Projektleiterin des Unternehmensnetzwerks „Erfolgsfaktor Familie" – der bundesweit größten Plattform für Arbeitgeber, die sich für eine familienbewusste Personalpolitik interessieren oder bereits engagieren.

Sofie Geisel studierte Volkswirtschaft, Politikwissenschaft, Geografie und Romanistik in Tübingen und Genf. Nach dem Studium war sie mehr als fünf Jahre als Unternehmensberaterin tätig, unter anderem im Bereich Public Services bei Roland Berger. Anschließend arbeitete sie drei Jahre als Beraterin beim Institut für Organisationskommunikation (IFOK) und absolvierte parallel eine Ausbildung zur Auditorin für das „audit berufundfamilie" der gemeinnützigen Hertie Stiftung. Von 2007 bis 2015 leitete Sofie Geisel das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie", eine gemeinsame Initiative der Deutschen Industrie- und Handelskammer und des Bundesfamilienministeriums. Seit 2015 ist sie Geschäftsführerin der DIHK Service GmbH.

Johannes Grabbe studierte Politikwissenschaft und Anthropogeografie an der Georg-August-Universität Göttingen und der Uniwersytet Łódzki in Polen. Nach dem Studium arbeitete Johannes Grabbe als wissenschaftlicher Mitarbeiter der Universität Kassel im Forschungsprojekt „Potenziale einer alter(n)sgerechten Betriebs- und Tarifpolitik". Seit 2011 ist Johannes Grabbe beim Deutschen Gewerkschaftsbund im Bezirk Niedersachsen – Bremen – Sachsen-Anhalt tätig; seit 2016 leitet er hier die wirtschaftspolitische Abteilung.

Katharina Greiff studierte Wirtschaftspsychologie in Hamburg und Stuttgart und ist als systemischer Business Coach ausgebildet. Seit 2007 ist sie bei der Deutschen Bahn AG beschäftigt und hat nach Stationen bei DB Vertrieb sowie DB Engineering & Consulting

unterschiedliche Positionen im HR-Bereich der Konzernleitung ausgeübt. Seit 2019 verantwortet sie die Implementierung von Generationen-Management bei der Deutschen Bahn AG und initiiert damit konzernweit „Generationen-Denken“ und „Generationen-Wertschätzung“. Zudem ist sie seit 2022 verantwortlich für das konzernweite Wissensmanagement und hat 2025 die Implementierung eines Re- und Upskilling Programms für die Mitarbeitenden im Rahmen der Sanierung der Deutschen Bahn AG übernommen.

Frank Hauser studierte Betriebswirtschaftslehre, Organisationspsychologie und Pädagogik an der Universität zu Köln. Anschließend arbeitete er unter anderem als Personalmanager und Leiter des Projektbereichs Human Resources für die YouGov Psychonomics AG, ein international tätiges Unternehmen für Marktforschung, Organisationsforschung und Beratung. Seit 2002 ist er Geschäftsführender Gesellschafter von Great Place to Work® Deutschland. Frank Hauser forscht und berät Unternehmen zu den Themen Arbeitsplatzkultur, Mitarbeiterengagement, Mitarbeiterbindung, Arbeitgeberattraktivität und Personalmarketing.

Rudolf Kast studierte Rechtswissenschaft, ist Anwaltmediator, zertifizierter Coach und Gründer der Personalmanagementberatung KAST. DIE PERSONAL-MANUFAKTUR. Zuvor war er langjähriger Leiter Human Resources und Mitglied der Geschäftsleitung der SICK AG. Für seine Beiträge dort zu innovativer Personalarbeit wurde ihm 2006 das Bundesverdienstkreuz am Bande verliehen. Rudolf Kast engagierte sich zudem als Vorsitzender des Vorstands im ddn (das-demographie-netzwerk e.V.) und war Themenbotschafter Wissen und Kompetenz von INQA, der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Er ist vielfacher Fachbuchautor und war Lehrbeauftragter für Personalmanagement an den Dualen Hochschulen in Lörrach und Villingen-Schwenningen.

Prof. Dr. Martin Klaffke studierte Europäische Wirtschaft in Bamberg und Oslo und promovierte an der Universität Bamberg. Er war mehr als acht Jahre bei internationalen Management Beratungen tätig, unter anderem als Project Manager bei Roland Berger Strategy Consultants. Dr. Martin Klaffke ist seit 2013 Professor für Personalmanagement und Organisational Behavior an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und leitet das Hamburg Institute of Change Management. In seiner Forschung und als vielfacher Fachbuchautor beschäftigt sich Dr. Martin Klaffke mit New Work und Diversity Management, insbesondere mit dem Personalmanagement der nachrückenden Beschäftigten-Generationen. Als Experte engagiert er sich ferner ehrenamtlich in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Projekte zu Fragen der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit führten ihn u. a. nach Laos, Kolumbien, Ecuador und Namibia. Zudem unterstützt er als Berater und Executive Coach Unternehmen im In- und Ausland bei der Gestaltung und Umsetzung von zukunftsorientierten Arbeitswelten.

Eva Katharina Lohmüller studierte Unternehmensführung, Entrepreneurship und Marketing in Berlin, Heilbronn und Dundalk. Nach dem Berufseinstieg bei der E.ON SE war sie dort mitverantwortlich für den Aufbau des globalen HR Business Service Centers,

leitete den Bereich Executive and Talent Management Services und hatte danach beim E.ON Spin-Off Uniper die HR Business Partner-Rolle für den Finanzvorstand inne. Nach dem Wechsel zu Kühne und Nagel baute sie ein Talent Sourcing Center für die EMEA Region auf und übernahm gleichermaßen dessen Leitung. Bei der Deutschen Bahn AG verantwortete Eva Katharina Lohmüller seit 2019 zunächst die Grundsätze des konzernweiten Talentmanagements für die Oberen Führungskräfte. Seit 2022 ist sie bei der DB-Akademie für Projekte des Konzernvorstands sowie für die Konzerninitiative „Gemeinsam Lernen" verantwortlich.

Paula Laubenstein studierte Soziologie und absolvierte dann das Masterprogramm Statistische Wissenschaften an der Universität Bielefeld. Neben dem Studium war sie in der Marktforschung tätig und ist seit 2022 als Expertin Data & Reports bei Great Place To Work® Deutschland beschäftigt. Dort analysiert Paula Laubenstein mit komplexen statistischen Verfahren die Benchmark-Daten von Great Place To Work® aus Mitarbeiterbefragungen und Audits. Ihre Analysen unterstützen Kunden von Great Place To Work® bei Fragen rund um das Thema Arbeitsplatzkultur.

Inga Mühlenbrock studierte Psychologie an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster sowie Occupational Health Psychology an der University of Nottingham in Großbritannien. Nach langjähriger Tätigkeit in der Unternehmensberatung für BGM (Institut für gesundheitliche Prävention) wechselte sie 2014 als wissenschaftliche Mitarbeiterin in die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA, Dortmund). In der Gruppe „Wandel der Arbeit" waren ihre Forschungsschwerpunkte alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung, demografischer Wandel, arbeitsintegriertes Lernen und lernförderliche Arbeitsgestaltung. Seit 2019 ist sie Programmbereichsleiterin Gesundheit bei der Stadt Herne (Fachbereich Schule und Weiterbildung, vhs).

Dr. Jutta Oertel studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth und promovierte über Generationen-Management an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster sowie an der Université Nancy 2. Sie verfügt über mehrjährige Berufs- und Führungserfahrung in der freien Wirtschaft, unter anderem als Produktmanagerin. Seit 2007 ist sie in leitender Funktion beim Statistischen Bundesamt in Bonn tätig.

Dr. Götz Richter studierte Sozialwissenschaften an der Universität Bremen und promovierte im Anschluss an mehrere arbeitssoziologische Forschungsprojekte. Danach war er als Projektleiter bei Arbeitsförderungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaften sowie als Berater für Organisationsentwicklung, Arbeitszeitgestaltung und Personalrekrutierung tätig. Seit 2008 ist Dr. Götz Richter wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Dortmund, einer Ressortforschungseinrichtung im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Er moderiert den thematischen Initiativkreis „30, 40, 50plus – Älterwerden in Beschäftigung" der Initiative Neue Qualität der Arbeit und war Vorstandsmitglied des Unternehmensnetzwerkes ddn (das-demographie-netzwerk e.V.).

Dr. Julia Schröder studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Duisburg-Essen und begann ihre berufliche Laufbahn bei der AOK Rheinland/Hamburg im Bereich internationaler Gesundheitsversorgungsprojekte. Im Anschluss war sie mehrere Jahre in der Europavertretung der Deutschen Sozialversicherung in Brüssel tätig. Nach ihrer Promotion über die Optimierung des Therapiemanagements gynäkologischer Malignome und Mammakarzinome durch interdisziplinäre und intersektorale Online-Tumorkonferenzen war sie von 2011 bis 2017 Geschäftsführerin des Instituts für Betriebliche Gesundheitsförderung in Köln. Seit Januar 2018 leitet sie die Abteilung Gesundheitsförderung, Pflege und Rehabilitation beim BKK Dachverband e.V. in Berlin.

Dr. Karsten Schulte-Deußen studierte Psychologie an der Technischen Universität Berlin und der University of Manchester und promovierte zum Thema Arbeitszufriedenheit am Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität zu Köln. Seine berufliche Laufbahn begann er in der Markt- und Meinungsforschung und als Organisationsberater. Seit mehr als fünfzehn Jahren verantwortet er als Bereichsleiter bei Great Place to Work® Deutschland die Durchführung der jährlich mehr als 1000 nationalen und internationalen Mitarbeiterbefragungen und Audits des Unternehmens. Darüber hinaus berät er Unternehmen zu Fragestellungen rund um das Thema Arbeitsplatzkultur.

Teil I

Hintergrund und Konzepte

Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement

1

Martin Klaffke

Inhaltsverzeichnis

1.1 Einleitung 4
1.2 Begründung von Generationen-Management 7
1.2.1 Einordnung in das Diversity Management 7
1.2.2 Treiber von Generationen-Management 11
1.3 Generationen als Erklärungsansatz 16
1.3.1 Theoretischer Hintergrund 18
1.3.2 Generationen-Gliederung in der deutschen Arbeitswelt 21
1.3.3 Potenziale und Herausforderungen intergenerativer Zusammenarbeit 27
1.4 Fallbeispiele zum Generationen-Management 32
1.4.1 Mercedes-Benz Group AG 33
1.4.2 DB InfraGO AG 36
1.4.3 Swiss Life AG 39
1.5 Generationen-Management Roadmap 40
1.6 Fazit 43
Literatur 44

Zusammenfassung

Angesichts des demografischen Wandels sind Unternehmen und öffentliche Verwaltung gezwungen, Nachwuchsgewinnung und Gesundheitsmanagement zu verstärken. Dies allein reicht jedoch nicht aus, um Leistungsfähigkeit und Engagement ihrer Belegschaft

M. Klaffke (✉)
Professur für Personalmanagement und Organisation, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Berlin, Deutschland
E-Mail: martin.klaffke@htw-berlin.de

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-51374-0_1

zu erhalten und die Zukunftsfähigkeit der Organisation kapazitativ zu sichern. Denn die nachrückenden Kohorten haben vielfach neue Vorstellungen und zeigen veränderte Verhaltensweisen im Arbeitsleben. Vorteile dieser Generationen-Vielfalt sind eine potenziell ausgeprägtere Problemlöse- und Innovationsfähigkeit oder ein umfassenderes Kundenverständnis – Fähigkeiten, die gerade für den Erfolg in digitalen Zeiten als kritisch gelten. Allerdings können Kommunikations- und Koordinationsprobleme auch zu Reibungszonen bei der Zusammenarbeit unterschiedlicher Mitarbeitenden-Generationen führen, die Wissenstransfer und wechselseitiges Lernen in altersgemischten Teams erschweren sowie Gesundheit und Engagement der Beschäftigten beeinträchtigen. Generationen-Management als Facette von Diversity Management schafft Rahmenbedingungen derart, dass Beschäftigte aller Altersgruppen fähig und bereit sind, ihren vollen Einsatz zu leisten und sich an ihre Arbeitgebenden zu binden. Ausgehend von der Beschreibung des Generationenzugehörigkeitsansatzes gibt der Beitrag einen Überblick zu den Beschäftigten-Generationen im deutschen Arbeitsleben und verdeutlicht sodann Chancen sowie Herausforderungen bei der Zusammenarbeit im Generationen-Mix. Auf Basis von Fallstudien zu Generationen-Vielfalt werden anschließend Handlungsfelder und Maßnahmen skizziert, die Orientierung bei der konkreten betrieblichen Umsetzung von Generationen-Management bieten.

1.1 Einleitung

In den 2020er-Jahren gehen die geburtenstarken Jahrgänge, die sogenannte Baby Boomer-Generation, in den Ruhestand. Organisationen verlieren damit nicht nur an Wissen und Erfahrung, auch Engpässe am Arbeitsmarkt werden ansteigen.[1] Absehbar ist eine weitere Zunahme des bereits heute in einzelnen Regionen und Branchen beobachteten Nachwuchsmangels, wie etwa im Bereich der Pflege, der Logistik, im Bäckerhandwerk und vor allem in technisch-naturwissenschaftlichen Feldern, sodass Betriebe, aber auch die öffentliche Verwaltung, darauf angewiesen sind, ihre älteren Belegschaftsangehörigen solange wie möglich in Beschäftigung zu halten – auch über die Regelaltersgrenze hinaus. Unternehmen, wie etwa Bosch oder die Deutsche Bahn haben bereits in den 2010er-Jahren Senior-Experten-Modelle etabliert, um das Fachwissen ihrer Beschäftigten auch jenseits des Renteneintrittsalters selektiv für Beratungs- und Projektaufgaben zu nutzen.

Parallel kommt es mit dem Eintritt jüngerer Beschäftigter in das Arbeitsleben zu neuen Kompetenzen, Wissen und Impulsen in der Organisation, aber auch veränderte Ansprüche und Erwartungen an Arbeitgeber werden geäußert. Angesichts des perspektivischen Schrumpfens des Erwerbstätigenpotenzials gilt es, ihre Wünsche zu berücksichtigen, um den Fachkräfte-Nachwuchs zu sichern. Denn trotz fortschreitender Automatisierung und

[1] Dieser Beitrag verwendet entweder geschlechtsneutrale Begriffe wie „Studierende“ oder die männliche Variante als sogenanntes generisches Maskulinum. Gemeint sind selbstverständlich stets alle Geschlechter.

Einsatzes Künstlicher Intelligenz (KI) dürften viele der auf den Arbeitsmarkt drängenden jungen Beschäftigten aufgrund ihrer „Macht der geringen Zahl" die Arbeitsbedingungen weitgehend verhandeln (können).

Allerdings können divergente Vorstellungen der Beschäftigten im betrieblichen Miteinander auch leicht zu Friktionen und Missverständnissen führen, wie das nachstehende Beispiel aus dem Klinik-Bereich in überspitzter Weise illustriert.

Beispiel

„Immer werde ich ausgebremst!" Schlecht gelaunt läuft Assistenzarzt Dr. Lukas Maier von der Station in die Ambulanz. „Warum darf ich nicht die Operation heute machen? Ich bin so weit. Sie soll mich nur mal lassen, dann zeige ich, dass ich es kann." In der Ambulanz tauscht er sich mit seinen Kollegen aus: „Unsere Ausbildung kommt im klinischen Alltag zu kurz! Oberärzte und Chefärztin haben nicht genug Zeit für uns. Von den Fortbildungen erwarte ich, dass ich danach alles weiß, was ich brauche. Ansonsten könnte ich mir die Informationen ja auch mit einem Chatbot aus dem Internet oder aus einem Buch holen." „Wir opfern so viel für die Klinik, dauernd Überstunden und Dienste an den Wochenenden, dazu noch schlecht bezahlt. Dafür könnte es ruhig einmal positives Feedback geben."

Genervt geht Chefärztin Prof. Dr. Sabine Schmidt in den Operationssaal. „Immer wieder die gleichen Diskussionen. Ich habe Dr. Maier schon X-mal gesagt, dass er noch nicht so weit ist. Ich denke mir schon etwas dabei, wenn ich den OP-Plan schreibe. Als ich Assistenzärztin war, war es undenkbar, dass sich ein Assistent beim Chef über die Einteilung im OP-Plan beschwert. Wir waren für jede Operation dankbar, die wir machen durften. Niemals hätten wir den Mut für so eine Respektlosigkeit gehabt. Wahrscheinlich hätte mich dies auch meine Karriere kosten können." Ihr Oberarzt Dr. Daniel Huber bestätigt sie in seiner Meinung: „Immer wollen die Jungen alles. Und schätzen ihre Fähigkeiten und ihr Wissen oft falsch ein. Bei der letzten Fortbildung kamen die meisten unvorbereitet. Sie erwarten, dass ich ihnen alles serviere" (modifiziert nach Klaffke & Becker, 2012, S. 1020). ◄

Um personalwirtschaftlichen Risiken infolge des demografischen Wandels zu begegnen, verstärken viele Unternehmen und die öffentliche Verwaltung seit Jahren bereits ihre Bemühungen im Gesundheitsmanagement. Oftmals finden sich dezidierte „Aging-Workforce"-Programme, um die arbeitsrelevante Leistungsfähigkeit der (älteren) Beschäftigten zu fördern. Zudem haben Nachfolgeplanung, Mitarbeiterentwicklung und Wissensmanagement in der Praxis an Relevanz gewonnen. Nicht zuletzt werden in Employer Branding und Rekrutierung fortlaufend neue medien- und KI-basierte Ansätze entwickelt, um die junge Generation als Nachwuchskräfte zu gewinnen.

Maßnahmen zur Erhaltung der Gesundheit der Beschäftigten oder innovative Ansätze bei der Nachwuchsgewinnung sind zweifelsohne wichtig. Sie sind jedoch nicht hinreichend, um die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu sichern:

- Der physische Gesundheitszustand ist zwar eindeutig das Fundament für Arbeitsfähigkeit. Ganz wesentlichen Einfluss auf die Produktivität älterer Beschäftigter haben Studien des Finnischen Instituts für Arbeitsmedizin (Ilmarinen, 2005) zufolge jedoch die Arbeitsbedingungen, unter anderem Organisation, Arbeitsinhalte, Anerkennung und Wertschätzung am Arbeitsplatz. Stereotype und Vorurteile über andere Generationen können im betrieblichen Alltag einer produktiven Zusammenarbeit im Wege stehen, Konfliktpotenzial bergen und darüber hinaus Gesundheit und Wohlbefinden beeinträchtigen. So war eine wesentliche Erkenntnis bereits des „Fehlzeiten-Reports 2014“ (Zok et al., 2014, S. 57), dass sich etablierte und jüngere Generation in Betrieben oftmals falsch einschätzen. Zudem zeigte eine Studie von Accenture (2012) bereits vor mehr als 10 Jahren, dass sich jüngere Beschäftigte mitunter von Kollegen höheren Alters miss- oder unverstanden fühlten und es bisweilen auch zu Spannungen am Arbeitsplatz kam. Dass Schranken und Konflikte zwischen den Generationen in Betrieben auch noch im Jahr 2025 relevant sein können, zeigt schließlich eine Studie der Krankenkasse DAK-Gesundheit, in der mehr als ein Viertel der jüngeren Beschäftigten von Spannungen zwischen verschiedenen Altersgruppen berichtet (DAK-Gesundheit, 2025).
- Inwieweit Beschäftigte jeglichen Alters bereit sind, sich am Arbeitsplatz zu engagieren, die „extra Meile“ zu gehen und sich langfristig an einen Arbeitgeber zu binden, hängt vor allem von einer mitarbeiterorientierten Organisationskultur ab. Generell besonders wichtig erscheinen dabei Fairness, Respekt, Teamorientierung sowie individuelle Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2008).
- Innovationserfolg durch agiles Arbeiten im Kontext der digitalen Transformation bedingt das Teilen von Wissen, Perspektiven und Ideen und vollzieht sich weitgehend in Teamstrukturen. Neben den Aufgabenanforderungen wird die Effektivität von Teams maßgeblich von der Teamzusammensetzung sowie der Qualität des sozialen Miteinanders bestimmt. Insbesondere bei altersgemischten Teams hat die Qualität des Teamklimas einen bedeutsamen Einfluss auf die Innovationsleistung. So könnten Potenziale und Impulse ungenutzt bleiben, wenn etwa am Arbeitsplatz die Jungen abgedrängt und ihre Ideen mit Verweis auf ihre kurze Betriebszugehörigkeit keine Beachtung fänden (Hurrelmann, 2025; Wegge & Schmidt, 2015; Weixelbaum, 2016).

Diese spezifischen Herausforderungen der Mehr-Generationen-Belegschaft indizieren Handlungsbedarf, um Reibungszonen zwischen Altersgruppen zu begrenzen und Potenziale der generationenübergreifenden Zusammenarbeit gerade in agilen Zeiten zu nutzen. Vor dem Hintergrund von Digitalisierung, demografischer Entwicklung und Wertewandel vermittelt der Beitrag zunächst die Bedeutung von Generationen-Management als Facette von Diversity Management in der Arbeitswelt. Sodann werden der Generationenzugehörigkeitsansatz und schlaglichtartig die Beschäftigten-Generationen im deutschen Arbeitsleben vorgestellt sowie Chancen und Herausforderungen der Zusammenarbeit im

Generationen-Mix aufgezeigt. Auf Basis von Fallstudien zu Generationen-Vielfalt erfolgt abschließend ein Abriss von betrieblichen Handlungsfeldern und Maßnahmen, um Orientierung bei der konkreten Umsetzung von Generationen-Management zu bieten.

1.2 Begründung von Generationen-Management

▶ Zielsetzung von Generationen-Management ist es, Generationen-Vielfalt als Erfolgsfaktor zu nutzen und organisationale Rahmenbedingungen derart zu schaffen, dass Beschäftigte aller Altersgruppen dauerhaft fähig und bereit sind, ihr Potenzial auszuschöpfen und ihren vollen Einsatz zu leisten. Hierfür geht Generationen-Management nicht nur differenzierter auf die Bedürfnisse der einzelnen Kohorten ein. Als Ausdruck des unternehmerischen Bemühens um soziale Nachhaltigkeit fördert es zudem die intergenerative Wertschätzung und dient dem Ausgleich zwischen den Altersgruppen in der Organisation (Klaffke & Schwarzenbart, 2013).

1.2.1 Einordnung in das Diversity Management

Generationen-Management ist ein Teilgebiet von Diversity Management, das als *Management Ansatz* darauf zielt, die Individualität der Mitarbeitenden und damit die Vielfalt der Belegschaft als Chance und Erfolgspotenzial zu nutzen. Ausgehend von den Organisationszielen wird hierfür die Belegschaftsstruktur aktiv gestaltet, um durch ein einzigartiges Humankapital Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Vielfalt der Belegschaft ist aus dieser wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive kein Wert an sich, das heißt per se weder „gut" noch „schlecht". Der Wert von Mitarbeiter-Vielfalt und damit auch von Diversity Management ergibt sich vielmehr aus Organisationskontext und -aufgabe und dem potenziellen Beitrag, den eine vielfältige Mitarbeiterschaft bei der Erreichung der Organisationsziele leisten kann. Ein so verstandenes Diversity Management stellt meritokratische Prinzipien nicht in Frage. Vielmehr setzt es an strukturellen Ungleichheiten an, um diverse Talente in die Lage zu versetzen, Leistungsstandards zu genügen, etwa indem Beschäftigte individuell und unabhängig von Herkunft oder Identität gefördert werden.

Der Begriff Diversity lässt sich übersetzen mit Diversität, Heterogenität, Vielfalt oder Verschiedenartigkeit. Diversity Management zielt sowohl auf sichtbare als auch auf nicht sichtbare Merkmale eines Individuums, wobei sich im Organisationskontext, ausgehend von der individuellen Persönlichkeit, drei Diversity-Dimensionen unterscheiden lassen (Rowe & Gardenswartz, 2003; Loden & Rosener, 1991; Zeiß, 2007):

- Die primäre Dimension umfasst die angeborenen und unveränderbaren, für Dritte zumeist ersichtlichen Charakteristika eines Menschen, z. B. Alter, biologisches Geschlecht oder ethnische Herkunft. Diese Charakteristika haben bereits während der frü-

hen Sozialisation grundlegende Auswirkungen auf die persönliche Entwicklung und bilden die stärksten Unterscheidungskriterien zwischen Menschen.
- Als sekundäre Dimension werden nicht notwendigerweise unveränderliche Charakteristika eines Menschen verstanden, wie z. B. beruflicher Hintergrund, Bildungsabschluss, Einkommen, Familienstand, Elternschaft oder aktuelle Nationalität.
- Zur tertiären Dimension zählen veränderbare Merkmale, wie beispielsweise Ansichten und Einstellungen eines Menschen, die durch historische und politische Gegebenheiten und Entwicklungen geprägt werden sowie im Organisationskontext etwa Betriebszugehörigkeit, Arbeitsfeld, Funktionszuordnung oder hierarchische Stellung.

Die Wurzeln von Diversity Management liegen in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung der 1960er-Jahre und der resultierenden Gesetzgebung zur Antidiskriminierung in Arbeitsverhältnissen. In Deutschland ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) von 2006 das zentrale Regelungswerk, um vier seit dem Jahr 2000 erlassene europäische Antidiskriminierungsrichtlinien in nationales Recht umzusetzen. Ziel des Gesetzes ist es, Benachteiligungen aufgrund des Alters, des Geschlechts, einer chronischen Erkrankung oder Behinderung, der Religion, der sexuellen Identität oder aus rassistischen oder antisemitischen Gründen zu verhindern oder zu beseitigen. Es gilt bei der Arbeit, bei Alltagsgeschäften und bei der Wohnungssuche.

Diversity Paradigmen

Diversity Management knüpft am Antidiskriminierungspostulat an, geht bestenfalls jedoch über die Einhaltung gesetzlicher Mindeststandards oder ein moralisches Anliegen weit hinaus. Für die Gestaltung von Diversity Management lassen sich in Anlehnung an Thomas und Ely (1996) grundlegend drei Ansätze unterscheiden, die von Gleichstellungspolitik bis hin zu einer proaktiven Wettbewerbsorientierung reichen. Das *Diskriminierungs- und Fairness-Paradigma* bestimmen die Aspekte Gleichstellung und Gleichbehandlung von Minderheiten. Ausgangspunkt dieses Paradigmas sind rechtliche Vorgaben zur Gleichbehandlung etwa bei Rekrutierung, Entlohnung und Förderung von Beschäftigten. Im *Marktzugangs- und Legitimitäts-Paradigma* wird Mitarbeiter-Vielfalt als Marketing-Vorteil sowohl am Absatz- als auch am Arbeitsmarkt genutzt. Durch Nachbildung der demografischen Kundenstruktur in der Belegschaft soll Legitimität vermittelt und ein effektiverer Zugang zu neuen Märkten, Marktsegmenten und spezifischen Kundengruppen erreicht werden. Zudem wird die Vielfalt der Belegschaft im Rahmen des Employer Brandings aktiv kommuniziert, um vielfältige Talent-Gruppen anzusprechen und das Arbeitsmarktpotenzial voll auszuschöpfen. Im *Lern- und Effektivitäts-Paradigma* wird schließlich ein ganzheitliches Verständnis von Diversity Management als strategisches Erfolgspotenzial vertreten. Es setzt auf die gezielte und integrative Nutzung der unterschiedlichen Perspektiven, Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeitenden, um durch Zusammenarbeit langfristige Lerneffekte sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene zu erzielen. So werden insbesondere Kreativität, Innovation und das übergreifende organisationale Lernen durch die Vielfalt an Arbeitsweisen und Problemlösungs-

wegen gefördert und damit die Organisation insgesamt weiterentwickelt. Kulturelle Voraussetzung für den offenen Austausch von Ideen und Perspektiven ist jedoch ein Arbeitsumfeld, indem sich Beschäftigte (psychologisch) sicher fühlen, ihre Gedanken und Bedenken zu äußern, ohne Angst vor negativen Konsequenzen oder Diskriminierung zu haben (Edmondson & Mogelof, 2005; Ely & Thomas, 2020).

Diversity Effekte

Trotz intuitiver Plausibilität der Effekte von Vielfalt und deren aktiven Managements zeigt die empirische Befundlage zur Wirkung von Diversity ein heterogenes Bild. Untersuchungen der Leistungseffekte von Vielfalt kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen in Abhängigkeit von Kontextbedingungen und Analysefokusse (Wegge & Schmidt, 2015). Vereinzelt existieren Studien, die einen positiven Zusammenhang zwischen Merkmalen von Mitarbeiter-Vielfalt und unternehmerischem Erfolg bzw. dessen Komponenten und Treibern vermuten lassen. So beobachteten bereits vor 20 Jahren Bellinger und Hillmann (2000) in einer Untersuchung von 200 Unternehmen des Standard and Poor's 500-Index, dass der Erfolg eines Unternehmens umso höher ausfiel, je heterogener der Vorstand zusammen gesetzt war. Untersuchungen in der 2007 initiierten „Women Matter"-Reihe von McKinsey (2017) zeigen etwa eine positive Korrelation zwischen dem Frauenanteil in der Unternehmensführung und Finanz-Kennziffern, wie EBIT-Marge und Return on Equity. Ebenso erkennen Lorenzo et al. (2020) einen positiven Zusammenhang zwischen Geschlechtervielfalt in Vorstand und Aufsichtsrat und der Performance börsennotierter Unternehmen am Aktienmarkt. Nicht zuletzt beobachten Studien eine Korrelation zwischen einzelnen Merkmalen von Top Management-Vielfalt, wie Geschlechterdiversität oder Heterogenität von Herkunft und Erfahrungshintergrund, und der Innovationskraft von Unternehmen, wobei der Zusammenhang bei großen und komplexeren Unternehmen deutlich stärker auszufallen scheint (Lorenzo et al., 2017).

Angesichts der Vielzahl von auf den Unternehmenserfolg einwirkender Faktoren bleibt allerdings fraglich, inwieweit eine empirisch gesicherte Kausalität zwischen Belegschafts-Diversity und unternehmerischen Erfolgsgrößen (z. B. EBIT) *insgesamt* begründbar ist (Ely & Thomas, 2020). Nicht zuletzt wäre hierfür ein übergreifendes Ursache-Wirkungsmodell abzubilden, das alle Vielfaltsmerkmale samt jeweiliger Wechselwirkungen auf den unterschiedlichen Organisationsebenen erfasst und aggregiert.

Da die bisherigen empirischen Befunde zum Diversity Management auf Einzel-Effekte rekurrieren und nur Tendenzaussagen erlauben, soll hier die Perspektive geweitet und argumentativ versucht werden, einen Zusammenhang zwischen Diversity Management und typischen Organisationszielen herzustellen. Dabei lassen sich die regelmäßig vorgebrachten Nutzen-Argumente für Diversity Management in fünf Kategorien einteilen:

- **Senkung von direkten und indirekten Kosten** Wertschätzung aller Mitarbeitenden steigert Motivation und Arbeitszufriedenheit, führt infolgedessen zu einer Reduzierung von Absentismus und Fluktuationsneigung und hilft, alle Talentpotenziale in der Organisation zu nutzen.

- **Erleichterung des Zugangs zu (neuen) Kunden und Märkten** Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft vermag es, flexibel auf heterogene Kundenbedürfnisse zu reagieren und Mitglieder von Sub-Kultur-Gruppen für die gezielte Ansprache von Kunden der jeweiligen Sub-Kultur einzusetzen.
- **Steigerung der Arbeitgeber-Attraktivität** Aufgeschlossenheit und Offenheit fördern die Entwicklung einer Arbeitgeber-Marke, die alle verfügbaren Arbeitsmarktpotenziale anspricht und somit gegen Fachkräfte-Engpässe wirkt.
- **Förderung von Kreativität und Innovation** Die breitere Wissensbasis gemischt zusammengesetzter Teams erlaubt Synergieeffekte und steigert die Qualität und Tragfähigkeit von Problemlösungen.
- **Verbesserung der Agilität** Die Auseinandersetzung mit vielfältigen Sichtweisen erhöht die kognitive Flexibilität sowie die Ambiguitätstoleranz der Mitarbeitenden und fördert somit die Fähigkeit, sich an wandelnde Umweltbedingungen anzupassen.

Diversity Advocacy

Angesichts der Bedeutung von Mitarbeitenden-Vielfalt für die Wertschöpfung von Unternehmen werden Gedanke und Verbreitung von Diversity Management auch von der deutschen Bundesregierung aktiv gefördert. Auf Initiative der Mercedes-Benz Group (ehemals Daimler), der BP Europa (ehemals Deutsche BP), der Deutschen Bank und der Deutschen Telekom wurde mit Unterstützung der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration im Jahr 2006 die „Charta der Vielfalt“ ins Leben gerufen. Mit der Unterzeichnung der Charta bekennen sich Unternehmen grundlegend zu Fairness und Wertschätzung ihrer Mitarbeitenden und verpflichten sich, ein von Vorurteilen und Ausgrenzung freies Arbeitsumfeld zu schaffen. Es soll eine offene Unternehmenskultur etabliert werden, die auf Einbeziehung und gegenseitigem Respekt basiert. Die Charta bietet einen grundsätzlichen Rahmen und gibt Anhaltspunkte für die Implementierung von Diversity Management. Angesichts jeweils spezifischer Geschäftsziele erlaubt sie den Unterzeichnern dabei, selbst zu bestimmen, auf welche Weise ihren Anforderungen nachgekommen werden soll (Klaffke, 2009).

Im Jahr 2025 hatten bereits über 6500 Unternehmen und Institutionen mit fast 15 Mio. Beschäftigten die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet. Seit 2011 ist der gemeinnützige Verein Charta der Vielfalt e.V. Träger der Initiative mit der Integrationsbeauftragten der Bundesregierung als Vorstandsmitglied. Neben der Sensibilisierung für Diversity Management gehören zu seinen Zielen die Gewinnung weiterer Unterzeichner für die Charta-Prinzipien sowie die Unterstützung der Signatoren bei der Charta-Umsetzung, beim gegenseitigen Lernen und beim Erfahrungsaustausch (www.charta-der-vielfalt.de). Europaweit gibt es neben der deutschen Charta der Vielfalt insgesamt 27 Charta-Initiativen, die jeweils auf nationaler Ebene mit einer Charta pro Land organisiert sind (Stand 2025).

Diversity und soziale Nachhaltigkeit

Chancengerechtigkeit und Diversität gehören ebenso wie Gesundheit oder Bildung zur sozialen Dimension von Nachhaltigkeit. Sie steht beim Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit gleichberechtigt neben den weiteren Dimensionen Ökologie und Ökonomie. Berichterstat-

tung über Nachhaltigkeit von vor allem großen Unternehmen im Sinne ihrer Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Unternehmensführung regelt die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der Europäischen Union, die als Bestandteil des „European Green Deal" und der Strategie der Europäischen Kommission zur Finanzierung einer nachhaltigen Wirtschaft im Jahr 2022 verabschiedet wurde. Sie verlangt u. a., dass Unternehmen umfassende Informationen zu sozialen Themen bereitstellen. Hierzu gehören Angaben zu Geschlechtervielfalt, Inklusion und fairer Behandlung aller Beschäftigten. Die CSRD-Berichtspflicht greift mit Umsetzung der EU-Richtlinie in deutsches Recht, voraussichtlich für die meisten Unternehmen ab dem Geschäftsjahr 2027, mit erstmaliger Berichtslegung im Jahr 2028. Umzusetzen im Rahmen einer Novelle des Entgelttransparenzgesetzes ist ferner die EU Pay Transparency Directive, deren umfangreichen Vorgaben zur weiteren Verringerung der Entgeltungleichheit zwischen Frauen und Männern (sog. Gender Pay Gap) führen sollen. Denn nicht zuletzt sind transparente Gehaltsstrukturen und Entgeltgleichheit für gleiche Arbeit unerlässlich bei der Schaffung eines fairen und gerechten Arbeitsumfelds.

Weltweit ist die Diversity, Equity & Inclusion (DEI)-Bewegung indes zunehmend mit politischen Gegenströmungen konfrontiert. So hat die US-Regierung Anfang 2025 die DEI-Programme ihrer Bundesbehörden beendet. In der Folge passten erste US-amerikanische und internationale Unternehmen mit Geschäftsinteressen in den USA ihre Haltung zu Vielfalt an. Andere bekennen sich weiterhin zu ihren Diversitätszielen oder ersetzen ihre globalen Diversity & Belonging-Aktivitäten durch lokale bzw. regionale Programme und propagieren lediglich übergreifende „Werte und Prinzipien". Nicht zuletzt wird Kritik an Diversity vielfach zum Anlass genommen, DEI-Programme nicht nur auf Vereinbarkeit mit lokalem Recht, sondern auch auf strategische Relevanz und Effektivität zu prüfen. Angesichts der Reputations- bzw. gesellschaftlichen Legitimationswirkung von Diversity sind Unternehmen, vor allem in ihrer Rolle als Arbeitgebende, gut beraten, hierbei behutsam vorzugehen und Anpassungen im Diversity Management kommunikativ zu begleiten.

1.2.2 Treiber von Generationen-Management

In den vergangenen Jahren lag der Fokus der Diversity Bemühungen vieler Unternehmen noch oftmals auf Maßnahmen zur Förderung einer stärkeren Erwerbsbeteiligung von Frauen sowie deren Repräsentanz auf (Top-)Management-Ebene.[2] Angesichts zentraler Zukunfts-Herausforderungen, vor allem des Wettlaufs um qualifizierte Nachwuchskräfte,

[2] Öffentlich vielfach diskutiert wurde in diesem Zusammenhang auch eine Frauenquote, um die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen sicherzustellen. Nach Vorgabe des Zweiten Führungspositionengesetz (FüPoG II) soll in Vorständen börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen mindestens ein Mitglied eine Frau und ein Mitglied ein Mann sein, wenn dieser Vorstand mehr als drei Mitglieder hat (Mindestbeteiligungsgebot). Die Umsetzung der Führungspositionen-Richtlinie der Europäischen Union aus dem Jahr 2022 in nationales Recht hat Deutschland indes ausgesetzt, da durch die Vorgaben des FüPoG sowie des FüPoG II bereits umfangreiche Maßnahmen gelten.

der zunehmenden Pluralität von Werten und Einstellungen unterschiedlicher Arbeitnehmer-Generationen und der Digitalisierung der Arbeitswelt, sollte Generationen-Management, zumindest in Deutschland, aber auch in Österreich und in der Schweiz, weiterhin erheblich an Bedeutung gewinnen.

Herausforderung demografischer Wandel

Gleichwohl die *Gesamt*bevölkerung in Deutschland bis Mitte der 2030er-Jahre leicht steigen dürfte, wird bei der erwerbsfähigen Bevölkerung (Alter von 20 bis unter 67 Jahren) ein deutlicher Rückgang erwartet, wenn die geburtenstarken Kohorten (die sogenannten „Baby Boomer") im Laufe der 2020er-Jahre in den Ruhestand treten. Die hohe Zuwanderung der letzten Jahre – zwischen 2014 und 2018 kamen rd. 2,6 Mio. (überwiegend junge) Menschen nach Deutschland, und bis 2024 fanden rd. 1,1 Mio. Ukrainer in Deutschland Zuflucht – hat das Erwerbspersonenpotenzial zwar verjüngt, vermag aber lediglich, die Dynamik des demografischen Wandels zu dämpfen.

Nachdem im Jahr 2022 in Deutschland rd. 52 Mio. Personen im erwerbsfähigen Alter waren, wird – je nach Zuwanderungs-Szenario der „15. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung" – die erwerbsfähige Bevölkerung auf 46,7 bis 49,8 Mio. Personen im Jahr 2035 sinken.[3] Wird das Szenario einer moderaten Netto-Zuwanderung von im Durchschnitt 293 Tausend Personen pro Jahr unterstellt, zeigen die Berechnungen des Statistischen Bundesamts einen Rückgang der Erwerbsfähigen um 3,6 Mio. Personen bis zum Jahr 2035. Selbst eine deutlich höhere Nettozuwanderung von jährlich über 450.000 Personen könnte den Rückgang bis 2035 nicht vollständig verhindern. Dies unterstreicht die Unverzichtbarkeit von erleichterter, qualifizierter Zuwanderung und einer aktiven Gewinnung von europäischen sowie Fachkräften aus Drittstaaten (Bertelsmann Stiftung, 2024a; Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 2025; Bundesregierung, 2018; Destatis, 2025, www.make-it-in-germany.com).

Die Dynamik des Rückgangs der Erwerbsbevölkerung wird nicht zuletzt von den Ruhestandsvoraussetzungen und dem Rentenbeginn bedingt. Seit 2012 und noch bis 2029 steigt die Altersgrenze für die abschlagsfreie Regelaltersrente schrittweise von 65 auf 67 Jahre. Der Geburtsjahrgang 1964 ist damit die erste Kohorte, die der erhöhten Regelaltersgrenze von 67 Jahren unterliegt. Inwieweit dieses Renteneinstiegsalter allerdings erreicht wird, hängt von der Bereitschaft der Erwerbstätigen ab, für einen früheren Renteneintritt Abschläge bei der Altersversorgung in Kauf zu nehmen. Zudem kann im Fall einer mindestens 45 Jahre umfassenden Erwerbstätigkeit die Option der „Rente mit 63" genutzt werden. Beobachtbar ist, zumindest in diesem Ausmaß, ein nicht erwarteter Zulauf der Zahl der Rentenempfänger, die Rente bereits mit 63 Jahren in Anspruch nehmen (FAS, 2020).

[3] Varianten 1–3 der 15. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung: Moderate Entwicklung von Geburtenhäufigkeit und Lebenserwartung bei unterschiedlich hohem Wanderungssaldo (Destatis, 2025). Die Netto-Zuwanderung hat im Vergleich zu den Annahmen hinsichtlich Geburtenhäufigkeit und Lebenserwartung den stärksten Effekt auf das Erwerbspersonenpotenzial bis 2035.

Nach Berechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft (2025) ist bisher fast die Hälfte der Baby Boomer vorzeitig in Rente gegangen.

Die prognostizierte Abnahme der erwerbsfähigen Personen – für Gesamtdeutschland je nach Szenario um rd. 4 bis 10 % – zeigt regionale Unterschiede und dürfte die Flächenländer in Ostdeutschland deutlich stärker treffen als die westdeutschen. Zudem kann in den Stadtstaaten mit ihrem jüngeren Altersaufbau als in den Flächenländern von einer stabilen Entwicklung des Erwerbstätigenpotenzials ausgegangen werden. Unter Annahme einer moderaten Zuwanderung ermitteln Modellrechnungen etwa für Hamburg eine nahezu unveränderte Zahl von Personen im erwerbsfähigen Alter bei einem leichten Anstieg der Gesamtbevölkerung (Destatis, 2025; Statistik Nord, 2024).

Inwieweit die sich abzeichnende Lücke in der erwerbsfähigen Bevölkerung zu massiven Fachkräfteengpässen führt und den Wirtschaftsstandort Deutschland insgesamt gefährdet, wird nicht allein durch das zahlenmäßige Erwerbspersonenpotenzial („Köpfe"), sondern auch durch die Erwerbsbeteiligung der verfügbaren Erwerbstätigen und somit durch das Arbeitsvolumen („Stunden") bestimmt. Berechnungen des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung (2025) zeigen, dass das Arbeitsangebot, d. h. die Anzahl der pro Woche geleisteten Arbeitsstunden, bis 2035 nahezu konstant bleiben kann, wenn die Erwerbsbeteiligung bei Personen über 55 Jahren weiter ansteigt und Frauen, vor allem in Westdeutschland ihr Arbeitsvolumen ausweiten. Bereits von 2004 bis 2017 ist das Pro-Kopf-Arbeitsvolumen Älterer (60 bis 64 Jahre) von 11,2 auf 21,6 h gewachsen, und ihre Erwerbsbeteiligung hat sich mit einem Anstieg von 25 % auf 58 % mehr als verdoppelt. Da die Wochenarbeitszeit mit dem Bildungsniveau zunimmt und aufgrund der in Deutschland erfolgten Bildungsexpansion der Anteil von Personen mit hoher Bildung wächst, könnte die zukünftige Angebotslücke am Arbeitsmarkt weniger dramatisch ausfallen, wenn es gelingt, ältere Beschäftigte möglichst lange im Erwerbsleben zu halten. Einer Schätzung der Bertelsmann Stiftung (2024b) zu Folge ließe sich ein Arbeitsvolumen im Umfang von mehr als 1,3 Mio. Vollzeitäquivalenten sichern, wenn mehr ältere Erwerbstätige in Vollzeit arbeiteten. Zu beachten ist allerdings, dass die Modellrechnungen auf Aggregatbetrachtungen beruhen und die Entwicklung des Arbeitsangebots somit sowohl berufs- und branchenspezifisch als auch regional stark variieren kann. Zudem müssen Voraussetzungen für die stärkere Erwerbsbeteiligung Älterer geschaffen werden, wie die Einrichtung alter(n)sgerechter Arbeitsplätze, die Unterstützung bei der Pflege von Familienangehörigen oder Qualifizierung für den Wiedereinstieg ins Berufsleben.

Die Brisanz eines verringerten Erwerbspersonenpotenzials hängt schließlich von der zukünftigen Arbeitsnachfrage ab, die u. a. von konjunktureller Entwicklung und technischem Fortschritt bedingt wird. In welchem Ausmaß etwa die fortschreitende Digitalisierung den zukünftigen zahlenmäßigen Arbeitskräftebedarf insgesamt verringern wird, ist derzeit noch unklar und von der zukünftigen Marktreife weiterer Technologien abhängig. Aufgrund disruptiver (technologischer) Veränderungen wird es in Teilen des Arbeitsmarkts zu einem Verlust an Stellen kommen, während andererseits auch neue Arbeitsplätze, oftmals mit höheren Qualifikationsanforderungen, entstehen (Kuhn & Seibert, 2025). Prognostiziert wird bisweilen auch, dass es durch Digitalisierung zu einem

Produktivitätsschub kommt, in dessen Folge Gesamtnachfrage und Beschäftigung steigen (Rammer et al., 2022). Am höchsten erscheint das Substituierbarkeitspotenzial mittlerweile bei Fachkraft- gefolgt von Helferberufen mit manuellen und kognitiven Routinetätigkeiten. Zwar wird komplexen Nicht-Routine-Tätigkeiten ein geringeres Ersetzbarkeitspotenzial zugeschrieben, allerdings verzeichnen Expertenberufe die stärkste Zuwachsrate bei der Wahrscheinlichkeit, dass sie zukünftig etwa durch (generative) Künstliche Intelligenz oder Robotik partiell verdrängt oder digital ergänzt werden. Dies gilt auch für IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe. Seit längerem beobachtbar bereits sind strukturelle Nachfrage-Verschiebungen, eher zwischen Branchen und Berufen, zum Teil unter gleichzeitigem Wandel der Tätigkeitsprofile. Relevant ist dabei nicht allein wie viele Tätigkeiten eines Berufs(bilds) ersetzt werden, sondern welche Qualifikationsanforderungen sie stellen. Sollten die komplexen Tätigkeiten digitalisiert werden, können mehr Menschen diesen Beruf ausüben und Fachkräfteengpässe entspannen sich (Dengler & Matthes, 2018; Kuhn & Seibert, 2025; Wolter et al., 2016).

Aussagen über die Zukunft sind nicht zuletzt von (bisweilen erheblichen) Unsicherheiten geprägt. Dessen ungeachtet ist die Dringlichkeit von Gesundheitsförderung und lebenslanger Bildung offenkundig, insbesondere in Form der Stärkung digitaler Kompetenzen, um produktive Erwerbstätigkeit von Fachkräften auch im höheren Alter umfänglich zu sichern.[4]

Herausforderung Nachhaltigkeit

Neben dem demografischen Wandel kommt es auch zu neuen Ansprüchen der Beschäftigten im Arbeitsleben. Schon zu Beginn der 2010er-Jahre verzeichneten Unternehmen bereits eine Veränderung bei den Wünschen und Erwartungen ihrer Belegschaft (Bertelsmann Stiftung und Mercer, 2012), die auch in der medialen Berichterstattung vielfach reflektiert wurde. So fragte die ZEIT (Bund et al., 2013) mit Bezug auf junge Arbeitnehmer provokativ: „Wollen die auch arbeiten?“, und die Zeitschrift NEON verkündete „Glück statt Karriere“ (Neon, 2013) als angebliches Credo der Berufseinsteiger und Young Professionals im vergangenen Jahrzehnt.

Unterschiedliche Erwartungshaltungen einzelner Altersgruppen und neue Verhaltensweisen der Jungen sind per se kein neues Phänomen. Bereits Sokrates (470–399 v. Chr.) soll vor mehr als 2000 Jahren geklagt haben: „Die Jugend von heute liebt den Luxus, hat schlechte Manieren und verachtet die Autorität. Sie widersprechen ihren Eltern, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer.“ Neu sind allerdings die Rahmenbedingungen, die Organisationen zum Handeln veranlassen sollten. Angesichts der Verkürzung von Ausbildungszeiten, bei gleichzeitiger Erhöhung des Ruhestandsalters, werden sich die Erwerbsphase und damit auch die Dauer der Zusammenarbeit unterschiedlicher Altersgruppen verlängern. Jüngere und ältere Mitarbeitergeneration werden sich

[4] So weist auch die „Fachkräftestrategie der Bundesregierung“ dem Erhalt und der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der im Berufsleben stehenden Arbeitnehmenden eine zentrale Rolle bei der Fachkräftesicherung zu (Bundesregierung, 2018).

somit nicht mehr überschneidungsfrei ablösen, sondern die Mehr-Generationen-Belegschaft wird in den Organisationen Einzug halten. Dies impliziert auch eine längere Parallelität von unterschiedlich akzentuierten Werten und Vorstellungen im Arbeitsleben. Da Unternehmen aufgrund der demografischen Entwicklung darauf angewiesen sind, sowohl die älteren Beschäftigten bis zum Ruhestandsalter zu halten als auch jüngeren Nachwuchs zu gewinnen und zu binden, ist für ein gedeihliches Miteinander ein Ausgleich zwischen den Altersgruppen im Unternehmen unerlässlich. Dieser ist nicht zuletzt eine Facette der sozialen Nachhaltigkeit, die neben der ökologischen und der ökonomischen Dimension das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit seit Ende der 1990er-Jahre konstituiert (Klaffke, 2022).

Nachdem die Aufmerksamkeit der Nachhaltigkeitsdebatte zunächst der Erhaltung ökologischer Systeme galt, werden spätestens mit der im Jahr 2015 verabschiedeten *Agenda 2030* der Vereinten Nationen soziale Ziele neben Fragen der intergenerativen Gerechtigkeit zum Gegenstand der Diskussion (u. a. Dillard et al., 2013). Im Zusammenhang mit der gegenwärtigen Rentenpolitik betreffen letztere etwa die Sorge der heute 20- bis 30-Jährigen, von ihrer Rente nicht mehr angemessen leben zu können (Hurrelmann & Albrecht, 2020). Ein weiteres Beispiel für die potenzielle Begrenzung von Chancen der jungen Generationen ist das EU-Referendum im Vereinigten Königreich, als ältere Briten sich mehrheitlich für den Brexit entschieden und die Zukunft der jüngeren bestimmten, die in der EU verbleiben wollten. Auf zunehmende Spannungen zwischen den Altersgruppen deutet ferner die „Fridays-for-Future"-Bewegung hin, indem deren Aktivisten ihren Eltern- und Großelterngenerationen vorwerfen, nicht genug gegen Ressourcenverschwendung und den Klima-Wandel getan zu haben. Nicht zuletzt stellte die Corona-Pandemie die Solidarität zwischen den Altersgruppen auf eine Probe, etwa indem Maßnahmen zur Vermeidung einer Überlastung des Gesundheitssystems und zum Schutz (vorwiegend) älterer vulnerabler Personen typische Freizeit- und nächtliche Ausgehaktivitäten der Jugend beschränkten, den Jüngeren Sorglosigkeit im Umgang mit der Pandemie unterstellt wurde und die erheblichen Staatsschulden für die Krisenbekämpfung in den kommenden Jahren erst zu tilgen sein werden.

Im Organisations- bzw. Arbeitskontext verlangt soziale Nachhaltigkeit, auf Basis einer den Menschen wertschätzenden Grundorientierung die Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen gleichermaßen zu berücksichtigen und insbesondere Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten bei der Gestaltung betrieblicher Strukturen in den Vordergrund zu stellen (Dillard et al., 2009). Fairness, etwa im Hinblick auf gleiche Voraussetzungen für Leistung und Anerkennung, und gleichberechtigte Teilhabe an Entscheidungsprozessen gehören hierzu ebenso wie die Stärkung der Konfliktfähigkeit im sozialen Miteinander. Ferner gilt es, Fähigkeiten aller Beschäftigten weiterzuentwickeln, deren Selbstverantwortung zu stärken, die Entfaltung ihres Potenzials zu fördern sowie Sinnfindung in Arbeit und Beruf zu unterstützen (Klaffke, 2022).

Mit diesem konzeptionellen Verständnis steht soziale Nachhaltigkeit nicht zuletzt in inhaltlicher Nähe zur gegenwärtigen „New Work"-Bewegung, deren Wurzeln auf Ideen des Philosophen Frithjof Bergmann (2004) aus den späten 1970er-Jahre zurückreichen.

Ein Strang des aktuellen New Work-Diskurses nimmt den Menschen und dessen Bedürfnisse in den Fokus und begreift Arbeit als sinngebendes Medium und Mittel zur Selbstverwirklichung. Neben Vertrauen, Teilhabe und Mitgestaltung sind Kennzeichen der neuen Arbeitswelt insbesondere Ergebnisorientierung sowie Selbstverantwortung und Autonomie der Beschäftigten. Dies bedingt eine weitreichende Flexibilisierung organisationaler Strukturen, etwa im Hinblick auf Arbeitszeit und -ort. Der Wandel der Arbeitswelt hat durch digitale Technologien bereits erhebliches Momentum erhalten, das durch weit verbreitete Remote Arbeit während der Corona-Pandemie weiter verstärkt wurde (Taimer & Weckmüller, 2020).

Herausforderung Digitalisierung
Disruptive Technologien führen seit einiger Zeit zu neuen Geschäftsmodellen mit ungeahnten Wachstumsmöglichkeiten und verändern die Spielregeln ganzer Branchen. Etablierte Unternehmen werden sich fundamental wandeln müssen, um das Potenzial der Digitalisierung auszuschöpfen. Dabei ist die Einführung neuer Technologien lediglich eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Voraussetzung. Der Schlüssel zum Erfolg in digitalen Zeiten liegt vielmehr in der Agilität einer Organisation, d. h. in der Fähigkeit, frühzeitig Signale für Umfeld-Veränderungen zu erkennen und auf diese flexibel – sowohl reaktiv als auch proaktiv – zu reagieren.

Agilität ist weit mehr als die Anwendung neuer Management-Techniken und Tools, wie etwa Scrum in der Software-Entwicklung oder Design-Thinking bei der Kreation neuer Produkte. Im Fokus stehen eine experimentelle, lernende Grundorientierung sowie die kollaborative Nutzung, Gestaltung und Integration von Wissen. Strukturell erfolgt Arbeit in agilen Organisationen typischerweise in Projektteams mit multidisziplinärer Besetzung. Dabei sind die einzelnen Mitglieder in besonderem Maße auf die Wissens- und Arbeitsbeiträge ihrer Kollegen angewiesen.

Für die Effektivität der Projektarbeit in Teams ist es erforderlich, Vertrauen, Offenheit und Kollaborationsbereitschaft in der Organisation bewusst zu fördern sowie die spezifischen Herausforderungen von Führung und Zusammenarbeit in Gruppen zu bewältigen. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels kommen dabei der Gestaltung produktiver Teamarbeit im Generationen-Mix und Fragen altersgerechter Führung besondere Bedeutung zu (Hurrelmann, 2025; Klaffke, 2019; Wegge & Schmidt, 2015).

1.3 Generationen als Erklärungsansatz

Zur Erklärung von Unterschieden im Erleben und Verhalten von Menschen verschiedener Altersgruppen bieten sich grundsätzlich drei Hypothesen an. Allen drei weisen empirische Studien Potenzial für die Erklärung von Einstellungsunterschieden in der Arbeitswelt zu (Bruch et al., 2010):

- Erstens sind reine **Alters-Effekte** vorstellbar. Demnach würden sich Werte, Einstellungen und Bedürfnisse eines Menschen allein durch den (biologischen) Alterungsprozess verändern. Dies würde bedeuten, dass ein heute vierzigjähriger Mensch die gleichen Einstellungen haben müsste wie die Elterngeneration als sie das 40. Lebensjahr erreichte.
- Mit dem (biologischen) Alter wandelt sich beispielsweise die zeitliche Perspektive, wobei ältere Beschäftigte ihren Blick stärker auf die Gegenwart richten. Dementsprechend werden Wünsche nach Weiterbildung, Aufgabenvielfalt, Karriere oder Macht im Lebensverlauf weniger bedeutsam. In den Vordergrund treten hingegen emotionale Bedürfnisse, wie Autonomie, Wertschätzung und der Wunsch, mit der Tätigkeit einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten (Hertel et al., 2013). Ferner nehmen über die Lebensspanne hinweg Zuverlässigkeit, Hilfsbereitschaft und emotionale Stabilität tendenziell zu, während Offenheit und Begeisterung für Neues mit dem Alter zurückgehen. Auch zeigen sich altersbedingt Einschränkungen von physiologischen und psychischen Funktionen, wie etwa eine Abnahme des Seh- und Hörvermögens oder eine rückläufige Geschwindigkeit bei der Informationsverarbeitung. Dagegen nehmen Urteilsvermögen und Verantwortungsbewusstsein zu (Doerwald et al., 2016; Wegge & Schmidt, 2015).
- Zweitens sind **Lebensphasen-Effekte** denkbar.[5] Werte und Einstellungen sind hiernach von den jeweiligen privaten Lebensumständen abhängig. So sollten familiär noch ungebundene Beschäftigte am Anfang ihrer beruflichen Karriere andere Bedürfnisse haben als Beschäftigte mittleren Alters, die jugendliche Kinder im Haus haben und zusätzlich möglicherweise noch der Pflege ihrer Eltern nachgehen.
- Lebensphasen-Modelle erscheinen intuitiv plausibel, indem sie Verhalten an den menschlichen Entwicklungs- und Reifungsprozess und an die damit verbundenen sozialen Rollen knüpfen. Eine starre Verbindung von Lebensphasen und biologischem Alter in einer sogenannten Normalbiografie birgt allerdings die Gefahr, die zunehmende Pluralisierung von Lebensentwürfen zu vernachlässigen. So verlaufen Erwerbsbiografien immer seltener linear, wenn es vermehrt zu Unterbrechungen aufgrund beruflicher Umorientierung oder selbstgewählter Auszeiten (u. a. „Sabbaticals“, „Gap Year“) kommt. Auch zeitlich verschieben sich Statuspassagen, wenn sie nicht gänzlich entfallen. So ist beispielsweise in Deutschland das durchschnittliche Heiratsalter lediger Männer von 1991 bis 2018 um gut 5 Jahre von 28,5 auf 34,6 Jahre gestiegen, Mütter waren 2018 beim ersten Kind mit durchschnittlich 30 Jahren rund fünfeinhalb Jahre älter als fünfzig Jahre zuvor, und die Kinderlosenquote der Frauen im Alter zwischen 45 und 49 Jahren hat sich mit 21 % im Jahr 2018 gegenüber Anfang der 1980er-Jahre in etwa verdoppelt (BPB, 2020a, b; Statista, 2021).
- Forschungsergebnisse deuten drittens die Bedeutsamkeit von **Generationen-Effekten** an, wonach Werte und Einstellungen einer Altersgruppe durch kollektive Erlebnisse und Rahmenbedingungen ihrer Sozialisationsphase beeinflusst werden (Abschn. 1.3.1).

[5] Einen Überblick zu den schematischen Lebensphasen gibt Oertel in Kap. 2 dieses Bands.

Nachdem sich empirische Untersuchungen von Generationenunterschieden zunächst auf die im Arbeitsleben bereits länger etablierten Generationen konzentriert hatten (z. B. Beutell & Wittig-Bermann, 2008; Smola & Sutton, 2002), konnten Twenge et al. (2010) zeigen, dass generationale Unterschiede auch im Hinblick auf jüngere Arbeitnehmer-Kohorten, konkret die sogenannte Generation Y bzw. Millennial-Generation, bestehen. Bei einem Vergleich von Daten zu den Einstellungen US-amerikanischer High School-Absolventen seit 1976 identifizierten sie unterschiedliche Präferenzen der Generationen hinsichtlich der Bedeutung von Freizeit und extrinsischen Anreizen.

- Ein Großteil der Studien zu Generationen-Effekten ist explorativ und nicht quantitativ ausgerichtet, beruht weitgehend auf qualitativen Interviews oder hat oftmals gar anekdotenhaften Charakter (Parry & Urwin, 2011). Zudem erfolgen aufgrund des Aufwands in der Regel keine Langzeit- sondern Querschnittsstudien. Da ferner die betrachteten Generationen uneinheitlich definiert und zeitlich verortet werden, verwundert es nicht, dass Meta-Analysen, also wissenschaftliche Untersuchungen, die Effekte aus mehreren Studien zusammentragen, wie von Costanza et al. (2012), kaum (objektive) Unterschiede zwischen Generationen im Arbeitskontext beobachten. Dies indiziert jedoch nicht, den Generationen-Ansatz im Arbeitsleben grundlegend zu verwerfen, sondern deutet vielmehr auf die Komplexität des Phänomens hin und verlangt, das Generationen-Konzept mit Vorsicht einzusetzen bis weitergehende Forschungsaktivitäten erfolgt sind, u. a. im Hinblick auf die subjektive Wahrnehmung und Interpretation von Generationenunterschieden durch Beschäftigte (Parry & Urwin, 2021).[6] Nicht zuletzt lassen das hohe Interesse von Organisationen an der Generationen-Thematik sowie die bereits gut 20 Jahre anhaltende öffentliche Diskussion die Existenz von Generationen-Effekten trotz gegenwärtiger Herausforderungen bei ihrer empirischen Nachprüfbarkeit wahrscheinlich erscheinen.

Generationenzugehörigkeit kann selbstverständlich nie das alleinige Erklärungsmuster für divergierendes Denken und Handeln verschiedener Alterskohorten sein und darf daher nicht schablonenhaft genutzt werden. Der Ansatz kann jedoch weitere Orientierungshilfe bieten, um ergänzend zur Lebensphasen- und Alters-Hypothese Unterschiede beim Ausdruck und in der Priorisierung von Werten und Einstellungen zwischen den Altersgruppen zu verstehen.

1.3.1 Theoretischer Hintergrund

Nach dem historisch-gesellschaftlichen Generationenbegriff in der Tradition des Soziologen Karl Mannheim (1928) wird unter einer Generation eine gesellschaftliche Kohorte verstanden, die Geburtsperiode und prägende kollektive Ereignisse (zum Beispiel den

[6] Vgl. zur ausführlichen Kritik und den Limitationen einer pauschalen Verwendung des Generationen-Ansatzes etwa Rudolph et al. (2020).

Zweiten Weltkrieg, die Wirtschafts- und Finanzkrise oder die Corona-Pandemie) in Kindheit und Jugend teilt, wodurch sie sich von früheren oder späteren Geburtsjahrgängen unterscheidet. Mannheims Generationen-Begriff ist insbesondere abzugrenzen vom genealogischen bzw. familial-verwandtschaftlichen Generationen-Konzept, das sich auf die Abstammung in Familien und die Abfolge von Familienangehörigen bezieht (Höpflinger, 1999).

In der historisch-gesellschaftlichen Perspektive können Generationen nicht zuletzt durch eine gemeinsame Werteklammer charakterisiert werden. Generell dokumentiert sich in Werten, was ein Individuum, eine Gruppe, eine Gesellschaft oder eben eine Generation als wünschenswert ansieht. Werte sind damit Auffassungen über die Qualität der Wirklichkeit und beeinflussen die Auswahl von Handlungsalternativen. Werte unterscheiden sich von Einstellungen insofern, als Werte stabiler sind.

Nach der Sozialisationshypothese entstehen die grundlegenden Wertvorstellungen eines Menschen weitgehend in den Kinder-, Jugend- und frühen Erwachsenenjahren und reflektieren die während der formativen Phase vorherrschenden Bedingungen. So zeigen zahlreiche Studien, dass altersgleiche Menschen ähnliche Erinnerungen haben (Holbrook & Schindler, 1989; Schewe & Meredith, 2004; Schuman & Scott, 1989). Laut einer schwedischen Studie zur Generation Y (Geburtsjahrgänge ca. 1981–1995) sollen beispielsweise die Terroranschläge in den USA vom 11. September 2001 das wichtigste prägende Ereignis für diese Altersgruppe darstellen (Klaffke & Parment, 2011). Lage und Dauer der formativen Phase werden in der Literatur unterschiedlich definiert, zum Beispiel zwischen dem 15. und 20. Lebensjahr (Inglehart, 1977; Meulemann, 2012) oder zwischen dem 16. und 24. Lebensjahr (Schuman & Scott, 1989).

Gerade im Jugendalter sind für die Persönlichkeitsentwicklung wesentliche Aufgaben im Hinblick auf Individuation (bzw. Ich-Werdung) und soziale Integration zu meistern. Hierzu gehören erstens der Kompetenzerwerb für Erwerbstätigkeit und finanzielle Unabhängigkeit, zweitens die Ablösung von den Eltern und der Aufbau von sozialen Bindungen sowie einer eigenen Partnerschaft, drittens die Entwicklung zum souveränen Konsumenten und viertens das Erlangen einer eigenen handlungsleitenden Werteorientierung für die aktive gesellschaftliche Partizipation (Albert et al., 2015; Hurrelmann, 2025). Diese Entwicklungsaufgaben stellen sich im Kontext politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Strukturen und lassen ähnliche Bewältigungsstrategien einer Altersgruppe vermuten. Der Schlüssel zum Verständnis des Verhaltens von Menschen unterschiedlichen Alters liegt damit aus Sicht des Generationen-Ansatzes in der Analyse historisch-bedeutsamer Konstellationen und einschneidender Veränderungen in den Lebensbedingungen während ihrer Kindheit und Jugend.[7] Nach Mannheim (1928) sollen dabei Krisen- und Kriegszeiten besonders prägende Wirkung haben.

Soweit Generationenzugehörigkeit nicht nur auf das objektive Merkmal der Geburt in einem spezifischen Zeitraum abstellt, sondern auch, wie skizziert, das gemeinsame

[7] Seit 1953 geben die repräsentativen Shell-Jugendstudien wissenschaftlich fundiert Anhaltspunkte zu Lebenssituation, Wertorientierungen und Verhaltensweisen der Jugend in Deutschland.

Erleben von historisch-gesellschaftlichen Konstellationen umfasst (sogenannte Generationslagerung),[8] sind generationenspezifische Aussagen immer kontextabhängig (Parry & Urwin, 2011). Die Betrachtung von Generationen als globale Einheiten würde vernachlässigen, dass kulturelle oder sozio-ökonomische Prozesse in einzelnen Ländern nicht nur zeitlich versetzt, sondern auch vollkommen unterschiedlich ablaufen bzw. verlaufen sind. So begann etwa der Baby Boom in den Vereinigten Staaten direkt nach dem Zweiten Weltkrieg, während in Deutschland die geburtenstarken Jahrgänge erst 10 Jahre später, ab Mitte der 1950er-Jahre, auftraten. Wiederum in den Vereinigten Arabischen Emiraten kennzeichnet der in Folge des Öl-Booms ab den 1960er-Jahren einsetzende Wohlstand das Aufwachsen der sogenannten Arab Regional Generation, während die Sozialisationsbedingungen der vorherigen Generation, der sogenannten Arab National Generation, ideologisch vom Panarabismus und wirtschaftlich von Perlenfischerei und Dattelanbau geprägt wurden (Klaffke & Opulencia, 2020).

Gleichwohl Megatrends wie etwa Digitalisierung, Dekarbonisierung, und Individualisierung sowie geopolitische Verwerfungen und De-Globalisierung gegenwärtig in allen Ländern bedeutsam sind, dürfen spezifische nationale oder regionale Entwicklungen weiterhin nicht außer Acht gelassen werden. Dies bedeutet beispielsweise, dass Erkenntnisse zur Generation Y in den Vereinigten Staaten oder in Deutschland nicht unreflektiert herangezogen werden können, um das Verhalten altersgleicher Chinesen zu verstehen, der sogenannten „Little Emperor"-Generation, die in Zeiten des Aufstiegs Chinas zur Weltmacht und der erst im Jahr 2016 aufgehobenen Ein-Kind-Politik aufwuchsen. Auch junge Erwachsene in Griechenland oder Portugal, die in Folge der Wirtschafts- und Finanzkrise mit einer Jugendarbeitslosigkeit von bis zu 50 % aufgewachsen sind, mussten in ihrer Jugend andere Herausforderungen meistern als große Teile ihrer vergleichbaren Altersgruppe in Deutschland, Österreich oder der Schweiz.

Darüber hinaus sind Generationen als dynamische Konstrukte zu verstehen. Denn selbstverständlich haben sich Werte und Einstellungen zum Leben, zur Arbeit und zum Konsum nicht am zeitlichen Trennungspunkt zwischen zwei Generation schlagartig geändert, der obendrein vielfach unterschiedlich definiert wird. Zudem ist der Grad der persönlichen Betroffenheit von Veränderungen in den Lebensbedingungen des Aufwachsens bedeutsam. So kann es durchaus sein, dass sich einige Individuen, die in den 1960er-Jahren geboren wurden, ähnlich verhalten wie Geburtsjahrgänge der 1980er-Jahre.

[8] Über den in der Soziologie, Demografie und Statistik heute gebräuchlichen Kohorten-Begriff hinaus geht Mannheim (1928) von Generationseinheiten aus, die innerhalb eines Generationenzusammenhangs existieren. Dabei bezeichnet der Begriff des Generationenzusammenhangs eine ähnliche Erlebnis- und Bewusstseinsschichtung der Mitglieder einer Generationenlagerung. Soweit sich hieraus gemeinsame, tendenziell interaktiv aufeinander bezogene Orientierungs- und Handlungsmuster ergeben, etwa ähnliche Lebensformen, entsteht eine Generationseinheit mit einer Verbindung stiftenden Idee und einem entsprechenden Generationsbewusstsein. Innerhalb eines Generationszusammenhangs können verschiedene Generationseinheiten nebeneinander existieren, wie etwa in den 1960er-Jahren in den USA die Flower-Power- bzw. Hippie-Bewegung als Gegenkultur parallel zu Mainstream und Wertkonservativismus bestand.

Ferner schließt die Annahme der wesentlichen Prägung eines Individuums in seiner formativen Phase nicht aus, dass sich Menschen über ihre gesamte Lebensspanne, u. a. im Zuge von persönlichen Erfahrungen und aktuellen Zeitgeistströmungen, (weiter-)entwickeln (Staudinger & Baltes, 2000).

Der Generationenzugehörigkeits-Ansatz impliziert immer eine bewusste Kategorisierung von Menschen. Als Deutungsmuster hilft er damit, Komplexität zu reduzieren und unterstützt das Verständnis wichtiger Tendenzen und Entwicklungen in der Gesellschaft, zeichnet jedoch zugleich ein verzerrtes Profil einer Altersgruppe. Denn die Betonung von Gemeinsamkeiten bzw. Regelmäßigkeiten innerhalb einer Generation blendet deren differenzierte Eigenschaften, insbesondere im Hinblick auf die Lebenssituation und die Entwicklungsperspektiven von sozial Benachteiligten oder gar Abgehängten, praktisch aus (Albert et al., 2015). Zudem sind Geschlecht, geografische Herkunft, sozioökonomischer Hintergrund oder Familienstrukturen neben idiosynkratischen Erfahrungen und Charakterzügen für die Erklärung individuellen Verhaltens mindestens so wichtig wie Generationszugehörigkeit (Hurrelmann, 2025).

1.3.2 Generationen-Gliederung in der deutschen Arbeitswelt

Eine allgemeingültige Generationen-Gliederung hat sich für die Arbeitswelt in Deutschland noch nicht herausgebildet. Oftmals wird die US-amerikanische Generationen-Systematik herangezogen, die zunächst vier Generationen unterschied (etwa Filipczak et al., 2000; Lancaster & Stillman, 2002): die Traditionalisten (geboren ca. 1928 bis 1945), die Baby Boomer (geboren zwischen 1946 und 1964), die Generation X (geboren zwischen 1965 und ca. 1980) sowie die Generation Y bzw. Millennials (geboren ab 1981). Da sich die Sozialisationsbedingungen jedoch in Folge von Digitalisierung und Mediatisierung in den letzten Jahren deutlich geändert haben, wird mittlerweile zwischen der Generation Y (geboren ca. 1981–1995) und der Generation Z oder auch iGeneration (Generation Internet; geboren ab 1996) differenziert (Dimock, 2019; Gratton, 2012; Klaffke & Schwarzenbart, 2013). Dies erscheint zweckmäßig, zumal ein Anfang der 1980er-Jahre Geborener noch ohne permanenten Zugang zu elektronischen Medien aufwuchs, während die formative Phase von den um die Jahrtausendwende Geborenen von einer nahezu selbstverständlichen und allgegenwärtigen Internet-Nutzung geprägt wird. Unter der Annahme, dass aufgrund des dynamischen Wandels der Aufwachsensbedingungen eine Generation nicht mehr als 15 Geburtsjahrgänge umfasst (Albert et al., 2019), findet bereits für die nach 2011 Geborenen der Arbeits-Begriff „Generation Alpha“ Verwendung (Maas, 2023; McCrindle, 2020). Schließlich sollen im Jahr 2025 bereits die ersten Vertreter der „Generation Beta“ auf die Welt gekommen sein (McCrindle, 2025). Die Verwendung des griechischen Alphabets für die Kennzeichnung der jüngsten Bevölkerungsgruppen soll verdeutlichen, dass es sich nicht nur um „neue Generationen“ handelt, sondern um die ersten Kohorten, die von einer vollkommen anderen Welt geprägt werden (McCrindle, 2025). Da bislang weder die Mitglieder der Generation Alpha als (Klein-)Kinder noch die Vertreter

von „Beta“ als Babies wesentliche Entwicklungsaufgaben der Jugend zu meistern hatten bzw. aus Sicht des Generationen-Ansatzes vor ihrer besonders prägenden formativen Phase stehen, erscheint derzeit (2025) jegliche Charakterisierung präsumtiv weiterer Generationengestalten als verfrüht. Gleiches gilt, im Prinzip, für die Benennung dieser sich noch im Entstehen befindenden neuen Generationen. Ein passender Begriff wird sich an ihren Lebens- und Aufwachsensbedingungen ab Mitte der 2020er-Jahre orientieren und kann damit erst später final gefunden werden.

In einer ersten Systematisierung und Aufbereitung der Generationen-Thematik für Deutschland teilt Oertel (2007) die Generationen nach dem Zweiten Weltkrieg in fünf Gruppen ein und bezeichnet sie als die Kriegskinder, die Konsumkinder, die Krisenkinder, die Medienkinder und die Netzkinder. Bruch et al. (2010) unterscheiden die Wirtschaftswunder-Generation (geboren ca. 1946–1955), die Baby Boomer-Generation (geboren ca. 1956–1965), die Generation Golf (geboren ca. 1966–1980) sowie die Internet-Generation (Geburtsjahrgänge ab ca. 1981). Darüber hinaus findet sich ein buntes Sammelsurium an Begriffen und Titeln populärwissenschaftlicher Publikationen, um vermeintlich metaphorisch einzelne Altersgruppen zu kennzeichnen, wie etwa „Me Generation“, „Verlierer-Generation“, „Generation Arbeitsunfähig“ oder „Generation Angst“.[9]

Für die Anschlussfähigkeit an die überwiegend US-amerikanisch geprägte wissenschaftliche Literatur, aber auch an aktuelle Studien unterschiedlichster Provenienz, erscheint es zweckmäßig, die amerikanische Generationen-Systematik reflektiert auf Deutschland zu übertragen. Dabei sind sowohl Anpassungen in Bezug auf Jahrgänge als auch Generationenbezeichnungen vorzunehmen. Angesichts der sozio-ökonomischen Folgen des Zweiten Weltkriegs hat, wie bereits skizziert, der Baby Boom in Deutschland gut 10 Jahre später eingesetzt, sodass diese Kohorte zwischen ca. 1955 und 1965 zu verorten ist. Ferner ist aufgrund der Teilung Deutschlands nach dem Zweiten Weltkrieg und den damit verbundenen divergenten Bedingungen des Aufwachsens bei den älteren Generationen – zumindest bis zu den Geburtskohorten der frühen 1970er-Jahre – von jeweils einer Generation-Ost und einer Generation-West auszugehen (u. a. Destatis, 2024).

Im Ergebnis zeigt sich das in Abb. 1.1 dargestellte Generationen-Tableau, das, soweit Vertreter der Nachkriegs-Generation ihren Beruf über die Ruhestandsgrenze hinaus weiter ausüben, gegenwärtig bis zu fünf Generationen im deutschen Arbeitsleben erkennt[10]:

[9] Im November 2025 wurde unter der Bezeichnung „Generation Deutschland“ die neue Jugendorganisation der Partei AfD gegründet. Der Name bezieht sich nicht auf eine spezifische Generationen-Gestalt. Die Organisation richtet sich an Menschen bis ca. 35 Jahre, ersetzt die im März 2025 aufgelöste Junge Alternative, die als lose assoziierter Verein agierte und vom Verfassungsschutz als gesichert rechtsextrem eingestuft wurde.

[10] Die nachfolgenden Ausführungen haben exemplarischen Charakter und blenden Unterschiede bei den Generationsausprägungen zwischen West- und Ostdeutschland aus. Eine vielschichtige Charakterisierung der etablierten Generationen nimmt Oertel in Kap. 2 dieses Bands vor, und Klaffke skizziert in Kap. 3 Merkmale der jüngeren Generationen in Deutschland.

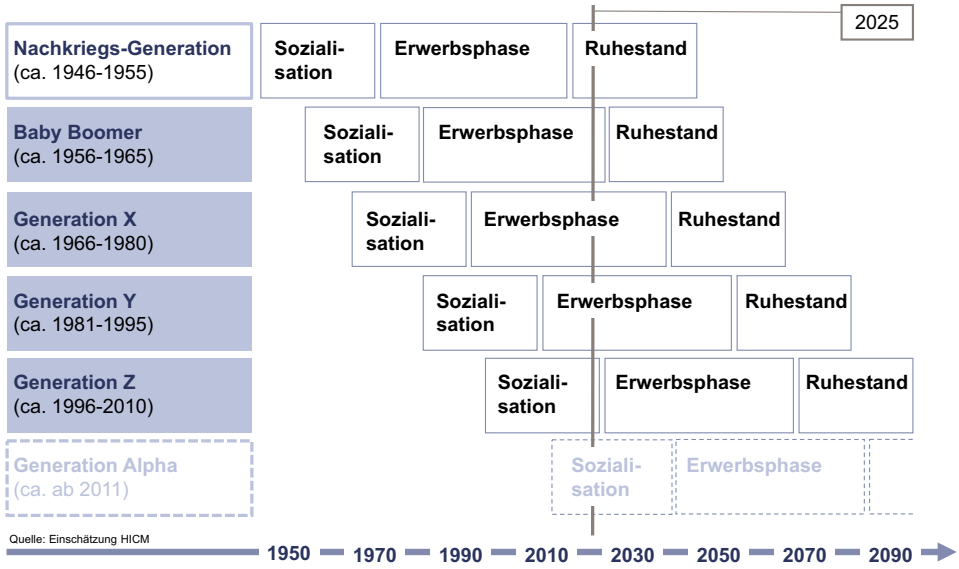

Abb. 1.1 Generationen-Tableau. (Quelle: Eigene Darstellung)

- Die **Nachkriegs-Generation**, geboren zwischen ca. 1945 und 1955, ist politisch-gesellschaftlich aufgewachsen in der Zeit des Kalten Krieges. Die Wirtschaftswunderjahre ließen vielen Menschen in (West-)Deutschland vom dauerhaften und weiter zunehmenden Wohlstand träumen. Vollbeschäftigung und ein expandierender Wohlfahrtsstaat vermittelten soziale Sicherheit. Die Nachkriegs-Generation forderte die Emanzipation des Privatlebens sowie eine Veränderung der starren gesellschaftlichen Strukturen. In den Betrieben erlebte sie ab den 1970er-Jahren die Abkehr von tayloristischen Organisationsstrukturen sowie die Humanisierung des Arbeitslebens, unter anderem in Form von Mitarbeiterorientierung bei der Personalführung und wachsenden Partizipationsrechten seitens der Arbeitnehmer. Vertreter der Nachkriegsgeneration haben spätestens im Jahr 2020 die Regelruhestandsgrenze erreicht (Oertel, 2007).
- Die **Baby Boomer** bildeten lange Zeit das Rückgrat der deutschen Erwerbsbevölkerung. Geboren zwischen ca. 1956 und 1965 ist diese Bevölkerungsgruppe zahlenmäßig allen anderen Generationen überlegen.[11] Aufgrund ihrer Masse hatte und hat die Baby Boomer-Generation große Bedeutung für die Konsum- und Werbewelt, aber auch für staatliche Investitionen in Schulen und Universitäten. Das Erwachsenwerden der (west-)deutschen

[11] Das Statistische Bundesamt (Destatis, 2024) ordnet hingegen die Geburtsjahrgänge von 1957 bis 1968 der Baby Boomer-Generation zu. Nachdem das Jahr 1964 mit gut 1,4 Mio. Lebendgeborenen den Höhepunkt des Baby Booms in Deutschland markierte, ging mit Einsetzen des sogenannten Pillenknicks die Geburtenrate ab Mitte der 1960er-Jahre gravierend zurück, sodass hier eine vom Statistischen Bundesamt abweichende Definition der Baby Boomer-Generationenlagerung Verwendung findet.

Baby Boomer-Generation mit Prickel Pit, Schlaghosen und Miami Vice erzählt Gernot Gricksch (2001) in seinen Geschichten der „Kirschkernspuckerbande“. Neben Mondlandung, Ölkrise und beginnender wirtschaftlicher Stagnation teilen die geburtenstarken Jahrgänge in (West)Deutschland die Zeit des RAF-Terrors in den 1970er-Jahren. Ferner formierten sie in ihrer Jugend und Studentenzeit die Friedens-, Umwelt- und Anti-Atomkraftbewegung und setzten sich mit der Volkszählung in den 1980er-Jahren kritisch auseinander. Baby Boomer sind vermutlich geprägt von der Urerfahrung der Masse und mussten lernen, ihren beruflichen Weg beziehungsweise ihre Karriereambitionen mit hoher sozialer Kompetenz zu verfolgen. Mit langen Betriebszugehörigkeiten sind sie gut vernetzt, besetzen immer noch einen Großteil der Führungspositionen in Unternehmen und Politik und bestimmen damit das gesellschaftliche Leben maßgeblich. Bis ca. 2030 wird die Baby Boomer-Generation sukzessive die Regelruhestandsgrenze erreichen und mit ihrem Austritt aus dem Arbeitsleben den skizzierten erheblichen Rückgang der deutschen Erwerbsbevölkerung hervorrufen (Destatis, 2024; Oertel, 2007).

- Mauerfall und möglicherweise die Tschernobyl-Katastrophe dürften zu den prägendsten kollektiven Ereignissen der **Generation X** in Deutschland gehören. Der Begriff geht auf den von Douglas Coupland (1991) publizierten Episodenroman „Generation X – Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur“ zurück, der die Wohlstandssituation der 1970er- und 1980er-Jahre kritisiert und die Werte der damaligen Jugendgeneration in Abgrenzung zu ihren Eltern beschreibt. In (West-)Deutschland findet sich für die zwischen ca. 1966 und 1980 geborene Altersgruppe auch die Bezeichnung „Generation Golf“. Der Begriff lehnt sich an den gleichnamigen und autobiografisch geprägten Bestseller von Florian Illies (2000) an, der das geborgene Aufwachsen unter liberalerem Erziehungsstil und das individualistische Lebensgefühl in den 1980er- und 1990er-Jahren erzählt (Abb. 1.2). Vertreter der Generation X haben die Automatisierung vieler Fertigungsprozesse und das Platzen der New Economy-Blase am Ende der 1990er-Jahre ebenso erlebt wie den Höchststand der (Jugend)Arbeitslo-

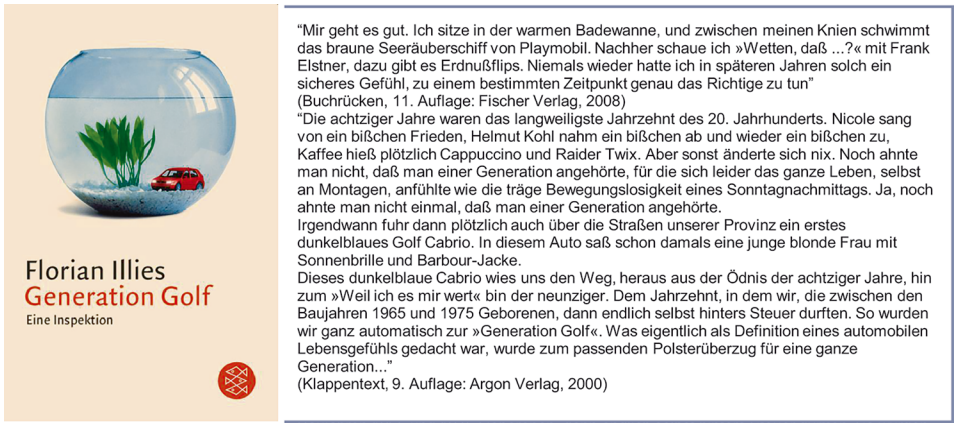

Abb. 1.2 Generation Golf. (Quelle: Eigene Darstellung; Illies (2000, 2008); Argon Verlag)

sigkeit oder die Ökonomisierung weiter Teile der Gesellschaft. Mit dem Ruhestand der Baby Boomer begleiten Generation X-Beschäftigte in Unternehmen und Organisationen den größten Teil der (obersten) Führungspositionen. Nachdem die Phase der Familiengründung zu Gunsten privater Selbstverwirklichung lange hinausgezögert wurde, sind sie vielfach noch mit der Kindererziehung befasst und widmen sich oftmals zugleich der Unterstützung bzw. Pflege ihrer alternden Eltern.

- Als prägendes Ereignis für die **Generation Y** wird vielfach das Attentat auf das World Trade Center in New York vom 11. September 2001 („9/11"; Klaffke & Parment, 2011) genannt. Ihre Bezeichnung knüpft alphabetisch an die vorherige Generation X an. Zugleich steht Y aber auch für „WHY" in der englischen Sprache (deutsch: Warum) und meint damit eine Generation, die kritische Fragen stellt und die Sinn- bzw. Vorteilhaftigkeit potenziellen Handelns für die Erreichung eigener Ziele prüft (Albert et al., 2015). Synonym wird die Generation Y oftmals auch als „Millennials" tituliert mit Bezug auf ihr Erwachsenwerden zu Beginn des neuen Jahrtausends. Mitglieder der Generation Y wurden zwischen ca. 1981 und 1995 geboren und sind im Wesentlichen Kinder der Baby Boomer. Das aufkommende Internet prägte ihre Jugend ebenso wie Optionen-Vielfalt im konsumtiven und medialen Bereich. Zugleich wuchsen sie in einer globalisierten, von zunehmender Unsicherheit gekennzeichneten Welt auf, in der Zukunft, insbesondere Erwerbsbiografien, immer weniger planbar wurden. Obgleich viele Millennials besser ausgebildet waren als die Generationen zuvor, mussten sie sich am Berufsausbildungs- und Arbeitsmarkt zunächst auf eine bislang ungekannte Flexibilität pragmatisch einstellen. Angesichts der Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse in den 2000er-Jahren starteten Vertreter der Generation Y oftmals ohne Festanstellung und mit befristeten Verträgen in das Arbeitsleben, sodass Millennials in Deutschland mitunter auch „Generation Praktikum" genannt werden. (Hochschul)Bildung und weitergehender Qualifikationserwerb waren daher vielfach ihr Mittel, um mit den (zukünftigen) Unsicherheiten des Arbeitsmarkts umzugehen und sich berufliche Optionen zu eröffnen. Die positive konjunkturelle Entwicklung in Verbindung mit zunehmenden Fachkräfteengpässe stärkten ab den 2010er-Jahren die Arbeitnehmer-Position in Deutschland, sodass qualifizierte Nachwuchskräfte ihre Vorstellungen vom Erwerbsleben deutlicher artikulieren konnten. Letztere skizziert Kerstin Bund (2014) als Vertreterin der Generation Y in der Monografie „Glück schlägt Geld". Ältere Millennials sind bereits in der „Rushhour des Lebens" angekommen, in der nicht nur die berufliche Entwicklung und weitere private Interessen, sondern auch die Versorgung von Kindern koordiniert werden müssen.
- Die **Generation Z,** oder auch Generation Internet, gruppiert die ca. zwischen 1996 und 2010 Geborenen, deren Aufwachsen vollkommen in das digitale Zeitalter fällt. Smartphones und das allgegenwärtige Internet erlauben ihnen digitale Vernetzung sowie neue Informations-, Kommunikations- und auch vielfältige Selbstinszenierungsmöglichkeiten. Künstliche Intelligenz durchdringt spätestens ab den 2020er-Jahren ihren Alltag und wird zum unsichtbaren Helfer in Schule, Studium oder am Arbeitsplatz (Rysina & Leven, 2024). Mitglieder der Generation Z sind im Wesentlichen Kinder der Genera-

tion X und befinden sich noch überwiegend in der (schulischen) Ausbildung; ältere Vertreter stehen vor der Berufswahlentscheidung oder sind bereits in das Erwerbsleben eingetreten. Gleichwohl etwa ein Fünftel der Generation Z in prekären Verhältnissen lebt, so ist doch zu beobachten, dass es dieser jüngsten Altersgruppe heute besser als je zuvor geht (Deutscher Bundestag, 2013). Über die sie kollektiv prägenden historisch-gesellschaftlichen Ereignisse lässt sich gegenwärtig noch keine abschließende Aussage treffen, da viele Vertreter der Generation die nach der Sozialisationshypothese besonders wichtige formative Phase noch durchlaufen. Der Arabische Frühling, aber auch islamistischer Terrorismus, wie der Anschlag auf den Berliner Weihnachtsmarkt 2016, der Brexit und erstarkender Populismus kennzeichneten ihr Aufwachsen ebenso wie die Zuwanderung von Geflüchteten in den Jahren 2015/16 oder die „Fridays-for-Future"-Bewegung in Anbetracht der globalen Klimakrise. Zudem erlebten sie, wie die europäische Sicherheits- und Friedensordnung durch den Angriff Russlands auf die Ukraine erschüttert wurde und die damit verbundene Energiekrise die Inflation in Deutschland spürbar ansteigen ließ. Auch die Corona-Pandemie veränderte mit Homeschooling, online-Vorlesungen oder Heimarbeit ihre Lebensbedingungen radikal und beschnitt private wie berufliche Lernerfahrungen der Jugend, etwa eines Auslandsjahrs, die sich vermutlich nicht in Gänze nachholen lassen. Die abrupten Einschränkungen standen im Kontrast zur Optionenvielfalt, die ein Großteil der Generation Z zuvor beim Aufwachsen in einer Gesellschaft erlebt hatte, die Kinder und Jugendliche „viel bewusster als früher (…) als eigenständige Subjekte, als Akteure und Ko-Produzenten ihrer eigenen Entwicklung" (Deutscher Bundestag, 2013, S. 53) wahrnahm. Vielfach zugenommen hat dabei die elterliche Unterstützung, die Lutz Hübner (2011) in seinem Theaterstück „Frau Müller muss weg" im Hinblick auf die Schule überspitzt als Kampf der Eltern um die Zukunft ihrer Kinder darstellt. Nicht zuletzt kommt dem Erwerb von höheren Bildungszertifikaten eine zentrale Rolle zu, derweil die in Deutschland bewährte duale Ausbildung zu Gunsten von Abitur und Hochschulstudium an Attraktivität verloren hat (Hurrelmann & Albrecht, 2020). Die Generation Z erlebte in den 2010er-Jahren in Deutschland einen bis dato beispiellosen Arbeitnehmermarkt, wo Arbeitgebende Nachwuchskräfte zunehmend heftiger umwarben. Mit dem Ruhestand der Baby Boomer sollten Berufschancen für qualifizierte Berufseinsteiger in Engpassberufen vermutlich günstiger denn je sein, während im Zuge eines verbreiteten Einsatzes von Künstlicher Intelligenz der Arbeitsmarkt insgesamt vor einer Zeitenwende stehen dürfte.

Für die perspektivische Ausgestaltung des betrieblichen Generationen-Managements sind mit Ausnahme der sich bereits weitgehend im Ruhestand befindlichen Nachkriegs-Generation alle Altersgruppen relevant. Um abschließend deren Jugend- und frühe Erwachsenen-Zeit greifbarer zu machen, skizziert Abb. 1.3 wichtige Konstellationen in der formativen Phase der einzelnen Generationen. Dabei wird für den Beginn des jeweiligen Zeitraums das 13. Lebensjahr des ältesten Vertreters einer Generation unterstellt. Demnach beginnt beispielsweise für die ab 1955 geborenen Baby Boomer deren formative

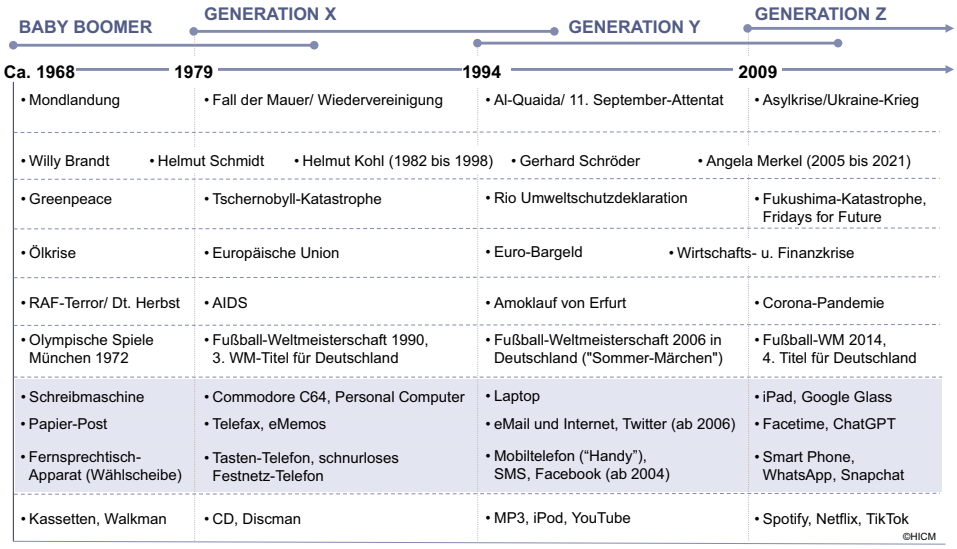

Abb. 1.3 Entwicklungen in der formativen Phase der Generationen. (Quelle: Eigene Darstellung)

Phase ab ca. 1968. Da die Systematisierung lediglich der exemplarischen Illustration dient, stellt sie, gleichwohl nicht willkürlich, keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit und nimmt auch keine vergleichende Wertung einzelner historischer Ereignisse und Entwicklungen vor.

1.3.3 Potenziale und Herausforderungen intergenerativer Zusammenarbeit

Zusammenarbeit im Generationen-Mix ist typisches Merkmal des betrieblichen Geschehens. Sie ist eine Ausprägung von Teamarbeit, die – nicht zuletzt als zentrales Element agiler Organisationen – weiter an Bedeutung gewinnen wird. Denn Innovationen ergeben sich weniger aus kreativer Einzelleistung, sondern als Ergebnis von Kollaboration (Abschn. 1.2.1). Effekte von Teamarbeit, wie Leistung, Gruppenkohäsion oder Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Teammitglieder, werden von einer Vielzahl an Faktoren beeinflusst. Neben Art und Struktur der Aufgabe gehören hierzu die Dauer der Zusammenarbeit, die Interdependenz der Gruppenmitglieder und vor allem die Team-Zusammensetzung (Mathieu et al., 2014; Wegge & Schmidt, 2015).

Potenziale Aus intuitiver Sicht liegen in der Zusammenarbeit altersdiverser Teams durchaus Stärken. Die Fülle an Kompetenzen, Wissen, Erfahrungen und Perspektiven der Altersgruppen erhöhen die Entscheidungs- und Problemlösefähigkeit heterogen besetzter Teams. Ihre Ressourcen beschränken sich dabei nicht allein auf das Wissensreservoir der einzelnen Gruppenmitglieder, sondern lassen sich über deren jeweilige Netzwerke extern er-

weitern, was als Vorteil gerade in einer zunehmend (digital) vernetzten Welt bedeutsamer werden dürfte.

Das Potenzial altersgemischter Teams erscheint besonderes relevant bei komplexen Aufgaben, deren Lösung von der Kombination multipler, sich ergänzender Fähigkeiten und einer breiten Wissensbasis profitiert. So liegt beispielsweise die Vermutung nahe, dass altersgemischte Teams über ein profundes Kundenverständnis verfügen, das die Effektivität von Produktentwicklung und Absatzprozessen begünstigt. Der Perspektivenreichtum kann zudem der Gefahr des Gruppen-Denkens („groupthink", Janis, 1972) homogener Teams entgegenwirken, bei dem zum Erhalt der Gruppen-Kohäsion abweichende Auffassungen nicht geäußert oder nur bedingt diskutiert und frühzeitig Kompromisse eingegangen werden. Voraussetzung für diesen produktiven kognitiven Konflikt ist allerdings eine hinreichende Kommunikationsfähigkeit der Teammitglieder, um das zwischen ihnen verteilte Wissen verfügbar zu machen und bei der Problembearbeitung im Diskurs zu nutzen. Ferner impliziert der eingehende, sachliche Streit um die beste Entscheidung oder Handlungsalternative höheren Zeitaufwand. Somit scheinen heterogen besetzte Teams bei Projekten mit (sehr) kurzer Laufzeit eher nicht die erste Wahl zu sein. Gleiches gilt für Aufgaben, bei denen Entscheidungen schnell getroffen und dann standardisiert umgesetzt werden sollen (Kerschreiter et al., 2003; Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009; Wegge & Meyer, 2019).

Über die Lösung einer konkreten Problemstellung hinaus erlaubt altersgemischte Zusammenarbeit, implizites Wissen zwischen den Kohorten weiterzugeben und damit – gerade in Anbetracht des demografischen Wandels – die Wissensbasis einer Organisation nachhaltig zu sichern. Verbunden hiermit dürften auch wechselseitige Motivationsimpulse sein, etwa wenn ältere Beschäftigte ihr Generativitätsbedürfnis befriedigen können und zugleich vom Wissensdrang der jüngeren Kollegen inspiriert werden (Bruch et al., 2010).

Herausforderungen Divergente Vorstellungen im Team, etwa über methodisches Vorgehen oder hinsichtlich der Erwartungen an Gruppenmitglieder, können im betrieblichen Alltag auch zu Konflikten führen. Betreffen diese Auseinandersetzungen Menschen unterschiedlicher Altersgruppen spricht man, nicht nur im innerfamiliären Kontext, von Generationenkonflikten.

Beispiel

Im Hinblick auf Arbeitsweisen bedeutsam erscheinen nicht zuletzt die in Abb. 1.3 skizzierten Veränderungen in der (Büro-)Kommunikation, die sich in den jeweiligen Sozialisierungsphasen der einzelnen Generationen vollzogen haben. Während frühe Vertreter der Baby Boomer-Generation in ihrer Ausbildungszeit in den 1970er-Jahren noch auf Schreibmaschine, Papierpost und Fernsprechtischapparat (mit Wählscheibe) zurückgriffen, stehen Auszubildenden und Berufseinsteigern der Generation Z von Anfang an vielfältige mediale Kommunikationsmöglichkeiten offen. Hierzu gehören die selbstverständliche Nutzung von Doodle zur Terminabstimmung ebenso wie die Kontaktpflege über Instagram oder der Austausch von kurzen Informationen über

WhatsApp und gegebenenfalls Snapchat. Obgleich die Corona-Pandemie der Nutzung digitaler Kommunikationskanäle weiteres Momentum verliehen hat, ist vorstellbar, dass Baby Boomer unverändert eher das persönliche Gespräch bevorzugen, während die jüngeren Arbeitnehmer-Generationen mehr zur medialen Kommunikation neigen. So könnte es sein, dass ein Vertreter der Generation Z einem Baby Boomer-Mitarbeiter eine WhatsApp-Nachricht sendet, um beispielsweise den Verzug bei einem wichtigen Projekt mitzuteilen und sich wundert, hierauf keine unmittelbare elektronische Antwort zu erhalten, da der ältere Kollege in dieser spezifischen Angelegenheit das persönliche und vertrauensvolle Gespräch, zumindest jedoch ein Telefonat, für unverzichtbar hält. Ohne Kenntnis des Sozialisationshintergrunds der geburtenstarken Generation könnte indes der jüngere Arbeitnehmer irrtümlich vermuten, dass sein Baby Boomer-Kollege technikfeindlich und wenig offen für kommunikative Neuerungen sei. ◄

Was treibt Friktionen und Konflikte zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Generationen? Grundlegend gilt, dass Menschen die Welt nicht sehen, wie sie objektiv ist, sondern Wahrnehmung vor dem jeweils individuellen Hintergrund, geprägt von Kultur, Sozialisation und vielfältigen weiteren Erfahrungen, erfolgt. Das bedeutet letztlich, dass wir die Welt aus unserem subjektiven Ordnungsrahmen heraus verzerrt registrieren und entsprechend Situationen und Personen beurteilen, ohne dass wir uns dieser Tendenzen bewusst wären (sogenannter „Unconscious Bias“).

► **Tipp** Das Projekt „Implicit“, eine Kooperation von Harvard University, University of Virginia und University of Washington, bietet mit dem Implicit Association Test (IAT), die Möglichkeit, unbewusste Vorurteile zu ermitteln → https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html

Unsere Vorstellungen über Personen oder Gruppen entwickeln sich bereits in der frühen Kindheit, im Fall der Altersstereotype beispielsweise durch die Darstellung von alten Personen im Märchen, aber auch durch eigene Erfahrungen. Weiterhin werden sie von gesellschaftlichen und institutionellen Bildern des Alters beeinflusst. Diese beziehen sich sowohl auf den Zustand des Altseins, den Prozess des Älterwerdens als auch auf die Gruppe der älteren bzw. alten Menschen. Altersstereotype sind nicht zuletzt kontextabhängig, indem je nach Lebensbereich andere Eigenschaften und Verhaltenserwartungen mit älteren Menschen verbunden werden.

Die meisten Stereotype bezüglich älterer Menschen im Arbeitsleben, wie etwa deren mutmaßlich allgemein geringere Leistungsfähigkeit, häufigeren Krankheitsfälle oder größere Unfallanfälligkeit, sind heute als nicht zutreffend widerlegt. Beobachtbar ist zudem ein allmählicher Bedeutungswandel älterer Kollegen, einhergehend mit der Abkehr von negativen Altersbildern, die im Kontext früherer Arbeitsmarktpolitik geprägt wurden. Während ältere Arbeitnehmer ab Mitte der 1980er-Jahre oftmals Angebote zur Frühverrentung erhielten, um Arbeitslosigkeit zu bekämpfen und Chancen für den Nachwuchs zu schaffen, rück(t)en mit den Herausforderungen des demografischen Wandels und zu-

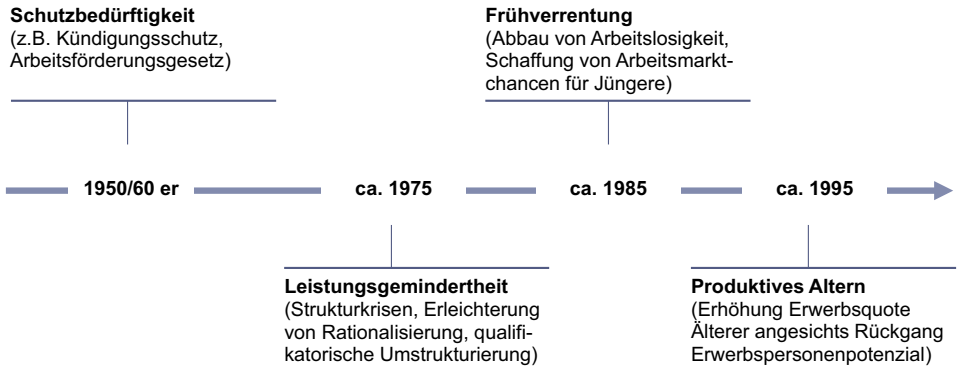

Abb. 1.4 Altersbilder. (Quelle: Eigene Darstellung; Deutscher Bundestag, 2010)

nehmenden Passungsproblemen am Arbeitsmarkt die Kompetenzen der Älteren in den Vordergrund, die es angesichts knapper Nachwuchskräfte so lange wie möglich zu nutzen gilt (Abb. 1.4). Nicht zuletzt sind Beschäftigte der „Altersgruppe 50plus“ durch Fortschritte bei Medizin, Bildung und Ernährung im Durchschnitt heute wesentlich fitter und gesünder als gleich alte Menschen vor 20 Jahren (Beard et al., 2025). Zu hoffen ist, dass es bei der gesellschaftlich positiven Besetzung des Alters bleibt und nicht zu einer Kehrwende kommt, wenn Unternehmen im Zuge struktureller Umbrüche oder fortschreitenden KI-Einsatzes Belegschaften reduzieren und älteren Beschäftigten (erneut) attraktive Abfindungspakete unterbreiten.

Stereotypisierung ist im Alltag typischerweise negativ belegt. Dabei gerät oftmals in Vergessenheit, dass unser Leben ohne Vorurteile kaum zu bewältigen wäre. Denn Stereotype dienen als Ordnungsrahmen der Komplexitätsreduktion, schonen damit kognitive Ressourcen für die Informationsverarbeitung und vereinfachen unsere Handlungsplanung. Problematisch werden bewusste sowie unbewusste Vorurteile allerdings, wenn sie zu Intoleranz und Diskriminierung führen, etwa wenn älteren Beschäftigten seltener Aufgaben mit Bezug zu neuen Technologien übertragen werden, die Expertise jüngerer Teammitglieder aufgrund ihrer kürzeren Betriebszugehörigkeit keine Anerkennung findet oder ältere Kollegen sich im Team bewusst von den vermeintlich „anspruchsvollen“ und „fordernden“ Berufseinsteigern abgrenzen.

Nach dem Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma von Byrne (1971) bevorzugen wir den Umgang mit Menschen, die uns in Einstellungen, Werten und Verhaltensweisen ähnlich sind. Als Folge kommunizieren wir nicht nur leichter, sondern auch öfter mit ihnen. Tajfel und Turner (1986) argumentieren in ihrer Theorie der sozialen Identität u. a., dass wir durch Gruppenzugehörigkeit Bestätigung unserer eigenen Selbsteinschätzung erfahren und unser Selbstbild stützen wollen. Zur weiteren Förderung eines positiven Selbstbildes neigen wir dazu, die eigene Gruppe („In-Group“) von anderen relevanten Gruppen („Out-Group“) abzugrenzen und die In-Group auf Kosten der Fremdgruppe(n) aufzuwerten. Dabei können Dynamiken zwischen den Gruppen von subtiler und oft unbewusster Ausgren-

zung oder Benachteiligung über Stereotypisierung und Mobbing bis hin zu offener Konfrontation und Diskriminierung reichen. Diese Tendenzen dürften sich verstärken, wenn Ressourcen wie Aufstiegspositionen knapp sind und einzelne Gruppen in der Organisation bei der Verteilung bevorzugt werden. Falls beispielsweise Karriereoptionen und Entwicklungsmöglichkeiten nur der Gruppe der jüngeren Beschäftigten angeboten werden, könnten ältere Mitarbeiter nicht nur die jüngere Generation emotional als unerfahren und zu ehrgeizig abwerten, sondern auch in Wahrung ihres Besitzstandes versuchen, sie in ihren Karriereambitionen gezielt auszubremsen.

Besonders problematisch sind Prozesse der Subgruppenbildung in einem Team, wenn diese nicht allein auf Basis eines Merkmals, sondern durch Verknüpfung mehrerer, starrer Diversitäts-Dimensionen erfolgen, wie etwa Alter, Geschlecht oder Herkunft, die ihrer Unveränderlichkeit wegen keinen Wechsel zwischen den Subgruppen erlauben. In diesem Fall können ausgeprägte Verwerfungslinien (sog. „faultlines“) entstehen, die, analog tektonischer Störungen in der Erdkruste, wie etwa im Fall des San-Andreas-Grabens in Kalifornien, zu Spaltungsprozessen führen (Gratton et al., 2007; Lau & Murnighan, 1998, 2005). So erscheinen in einem Team Störungslinien wahrscheinlich und der potenzielle Graben massiv, wenn etwa alle männlichen Mitglieder älter und IT-Experten wären, sämtliche weibliche Teammitglieder hingegen der Generation Z angehörten und in der Personalfunktion arbeiteten. Um Blockbildung zu vermeiden, sollte dementsprechend bei der Zusammensetzung von altersgemischten Teams auf fließende Übergänge hinsichtlich des Alters geachtet werden, indem etwa ein Team nicht allein mit Vertretern der Baby Boomer und der Generation Z besetzt wird, sondern auch Generation X-Beschäftigte in das Team geholt werden.

Effekte

Die empirische Befundlage zu den Gesamt-Wirkungen altersdiverser Teams erscheint inkonsistent. So konnte etwa eine Meta-Analyse von Schneid et al., 2016 keinen signifikanten Zusammenhang zwischen objektiver Altersdiversität und verschiedenen Team-Effekten beobachten, während eine frühere Untersuchung von Joshi und Roh (2009) einen geringen, gleichwohl signifikanten negativen Zusammenhang erkannte. Dessen ungeachtet wäre es jedoch fahrlässig, angesichts der Vielzahl an Einflussfaktoren altersgemischter Teamarbeit die Wirkung von Altersvielfalt auf Gruppenprozesse zu ignorieren. Letztlich dürfte es in Teamprozessen weniger darauf ankommen, wie stark sich nominale Alterskategorien unterscheiden, sondern die subjektive Wahrnehmung und Bewertung der Unterschiedlichkeit durch die Teammitglieder erscheint bedeutsam. Zwar korrelieren objektive und subjektive Diversität, sie sind aber bei weitem nicht immer gleich groß, d. h. objektive Unterschiede können subjektiv sowohl als groß als auch weniger groß wahrgenommen werden (Wegge & Meyer, 2019). So könnte etwa trotz objektiver Geringfügigkeit von Generationen-Unterschiede die Annahme, diese seien groß, das arbeitsrelevante Verhalten von Beschäftigten und deren Zusammenarbeit in Teams beeinflussen (King et al., 2019). Eine wesentliche Erkenntnis des Fehlzeiten-Reports 2014 (Zok et al., 2014, S. 57) war nicht zuletzt, dass sich etablierte und jüngere Generation in Betrieben oftmals falsch einschätzen.

Mehrere Studien in Wirtschaft und Verwaltung im Rahmen des Projekts ADIGU[12] lassen erkennen, dass die Wahrnehmung von Altersunterschieden die Qualität der Zusammenarbeit von altersgemischten Teams tendenziell beeinträchtigt und sich Konflikte zwischen den Altersgruppen negativ auf Stimmung, Leistung und Gesundheit auswirken. Dabei sollen jüngere Beschäftigte (unter 30 Jahre) und ältere (über 50 Jahre) gesundheitlich stärker an der Arbeit in altersdiversen Teams leiden als Personen mittleren Alters. Die nachteiligen Effekte der Altersheterogenität lassen sich jedoch abschwächen oder gar vermeiden, wenn ein „gutes" Teamklima herrscht, Wertschätzung von Altersdiversität besteht, komplexere Aufgaben bei geringerem Zeitdruck von der Gruppe zu bearbeiten sind und Altersunterschiede den Gruppenmitgliedern wenig auffallen (Wegge & Schmidt, 2015).

Deutlich wird damit, dass altersgemischte Teams in der Hoffnung auf die vorteilhafte Wirkung produktiver kognitiver Konflikte nicht sich selbst überlassen werden sollten, sondern eines gezielten Managements bedürfen, um erfolgreich zu sein. Unerlässlich erscheint es, im Team zunächst den Blick auf Verbindendes zu richten, Aufgabe sowie Gemeinsamkeiten zu betonen und eine Situation zu schaffen, in der alle Teammitglieder (psychologische) Sicherheit und Vertrauen erfahren. Letzteres schafft die Voraussetzung für den offenen Dialog über unterschiedliche Werte, Erwartungen, Denkweisen sowie die damit einhergehenden Missverständnisse und Stereotype. Indem Fragen stellen, Fehler zugeben oder Meinungen äußern nicht zu negativen Konsequenzen oder sozialer Strafe führen, offenbaren sich Lernchancen für alle Beschäftigten-Generationen, die das produktive Miteinander in der Organisation insgesamt fördern (Edmondsen & Magelof, 2005; Ely & Thomas, 2020).

1.4 Fallbeispiele zum Generationen-Management

Das Management von Mehr-Generationenbelegschaften ist ein vergleichsweise neues Gebiet betriebswirtschaftlicher Forschung und betrieblicher Praxis. In den USA, dem „Mutterland" des Diversity Managements, finden sich, zumindest bei den vielfach als Innovationsvorreiter geltenden Silicon Valley-Unternehmen, kaum Aktivitäten im Hinblick auf Generationen- bzw. Altersdiversität (Klaffke, 2020; Abschn. 1.2.1). Derweil scheint in Deutschland der Fokus alter(n)sorientierter betrieblicher Maßnahmen (noch) oftmals auf Gesundheitsmanagement, Arbeitszeitflexibilisierung und Wissensmanagement zu liegen.

Für die konkrete Ausgestaltung von Generationen-Management gibt es kein Patentrezept, da sich Organisationen in ihren jeweiligen strategischen Zielen, Erfolgsvoraussetzungen und demografischen Strukturen unterscheiden. Vor diesem Hintergrund haben in Deutschland beispielsweise Mercedes-Benz Group AG (vormals Daimler AG) und Deutsche Bahn AG in ersten Studien untersucht, welche generationen-spezifischen Arbeit-

[12] ADIGU – Altersheterogenität in Arbeitsgruppen als Determinante von Innovation, Gruppenleistung und Gesundheit – ist ein Projekt der Universitäten Dresden und Dortmund.

geber-Anforderungen neben Potenzialen und Reibungszonen in der intergenerativen Zusammenarbeit bestehen, um dann maßgeschneiderte Konzepte für das Generationen-Management umzusetzen (Klaffke & Schwarzenbart, 2013; Klaffke & von Wedel, 2014; Klaffke & Plambeck, 2015). Mit dem Ziel, breite Öffentlichkeit für Generationen-Vielfalt zu schaffen und Wirtschaft sowie Verwaltung für die bewusste Förderung der Zusammenarbeit im Generationen-Mix zu sensibilisieren, war Generationen-Management zudem ein wichtiges Thema auf der „Diversity"-Konferenz 2015.

Auch in der Schweiz wird die Bedeutung eines gezielten Managements intergenerativer Zusammenarbeit zunehmend erkannt. Die Swiss Life Gruppe hat etwa im Rahmen ihrer Bemühungen, das längere, selbstbestimmte Leben (ihrer Kunden) zu unterstützen, Generationen-Vielfalt als Wettbewerbsfaktor definiert (Klaffke & Weber, 2017). Ferner wurden Ansätze zum Management von Mehr-Generationenbelegschaften auf Wirtschaftsanlässen der regionalen Industrie- und Handelskammern vorgestellt und diskutiert (Scherrer, 2019).

1.4.1 Mercedes-Benz Group AG

Hintergrund Die Mercedes-Benz Group AG ist aus der Daimler AG im Zuge der Abspaltung der Nutzfahrzeugsparte entstanden und gehört zu den bedeutenden Anbietern von Premium-Pkw. Mehr als 298.000 Menschen aus rund 160 Nationen arbeiteten unter dem Dach der Daimler AG Holding Ende 2019. Als Gründungsmitglied und Erstunterzeichner der „Charta der Vielfalt" hatte die Daimler AG und hat nun die Mercedes-Benz Group AG den Anspruch, gemeinsam mit anderen Unternehmen die inhaltliche Diskussion zu Diversity Management in Deutschland voranzutreiben.

Generationen-Vielfalt ist eine der fünf Dimensionen der Diversity & Inclusion-Politik der Mercedes-Benz Group AG. Zudem gehört Generationen-Management zu den Nachhaltigkeitsbemühungen des Automobilherstellers, die seit 2008 auch im Rahmen des jährlich stattfindenden „Sustainability Dialogue" mit Vertretern aus Forschung, Verbänden, Instituten, Wirtschaft und Politik diskutiert werden. Ansatzpunkt der Aktivitäten im Zusammenhang mit einer älter werdenden Belegschaft waren zunächst Aktionen im Produktionsbereich. Hierzu wurden an einzelnen Standorten Pilotprojekte initiiert, um unter Beteiligung der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen, die die dauerhafte Leistungsfähigkeit der Beschäftigten sichern sollen. Das umfangreiche Aktivitäten-Portfolio umfasst u. a. Angebote des Gesundheitsmanagements ebenso wie Maßnahmen zur Know-how-Sicherung und zur entlastungsorientierten Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation.

Zielsetzung und Vorgehen Angesichts des sich abzeichnenden Trends zur Mehr-Generationen-Belegschaft hat das Global Diversity Office zusammen mit dem Hamburg Institute of Change Management bereits 2012 in einer qualitativen Vorstudie untersucht, welche spezifischen Bedürfnisse Daimler Beschäftigte unterschiedlicher Altersgruppen

aufweisen und welche Konfliktpotenziale in der intergenerativen Zusammenarbeit auftreten können. Ziel war es, Leitplanken für das Generationen-Management zu sondieren, um den Autobauer weiterhin als attraktiven Arbeitgeber bei allen Altersgruppen zu positionieren. Um das Generationen-Management auf weitere Mitarbeitergruppen zukünftig auszurollen, galt das Hauptaugenmerk der Vorstudie den Führungskräften im Verwaltungsbereich. Mehr als 60 Führungskräfte aller Hierarchiestufen beteiligten sich hierfür an Generationen-Sounding Boards.

Ergebnisse Als übergreifende Anforderungen aller Generationen und damit grundlegend für die Arbeitgeber-Attraktivität ergaben sich Wertschätzung von Individualität, Fairness, Entwicklungsoptionen, Feedback sowie Mitarbeiter-Selbstbestimmung. Unterschiede zeigten sich bei den einzelnen Altersgruppen jedoch im Hinblick auf die Priorisierung einzelner Attribute. Diese Unterschiede können partiell durch die jeweilige Lebensphase erklärt werden, lassen aber auch generationenspezifische Bedürfnisse erkennen.

Besonders wichtig für die befragten Baby Boomer waren offene Kommunikation und Verständnis zwischen den Generationen, Flexibilität für persönliche Belange, Wissensweitergabe und Absicherung des Ruhestands sowie Weiterbildung und Teilhabe an Karriere-Chancen. Größte Bedeutung für Vertreter der Generation X hatten Arbeitszeitflexibilität, um Familie und Beruf zu vereinbaren, aber auch, um außer-beruflichen Interessen angemessen nachgehen zu können. Zentrale Rolle spielten zudem Leistungsorientierung, Entlohnung, vertikale und horizontale Entwicklungsmöglichkeiten sowie Beratung durch den Personalbereich. Bei der Generation Y-Gruppe stand über allem die flexible und autonome Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort sowie die individualisierte Laufbahn- und Entwicklungsplanung. Besonders wichtig waren den jungen Beschäftigten zudem unmittelbare Rückmeldung und Honorierung der Arbeitsleistung sowie permanente Unterstützung durch den Vorgesetzten als partnerschaftlicher Coach und „Türöffner“. Als bedeutenden nicht-monetären Anreiz nannte die Generation Y-Gruppe die Arbeitsplatz-Gestaltung im Sinne von „New Office“-Konzepten mit privaten Rückzugsmöglichkeiten, Kreativ-Räumen und Lounges für mentale Pausen.

Im Hinblick auf die Zusammenarbeit offenbarten die Sounding Boards auch Hinweise auf mögliche Reibungsflächen zwischen den Altersgruppen. So thematisierte die jeweils ältere Generation die Anspruchshaltung der jüngeren Generation als problematisch, und die jeweils jüngere Generation forderte von der älteren Generation mehr Flexibilität und Toleranz für ihre spezifischen Bedürfnisse. Potenzielle Konfliktzonen waren unter anderem divergierende Vorstellungen hinsichtlich der Mitarbeiter-/Vorgesetzten-Rolle, der Unternehmensdynamik, der Geschwindigkeit von Karriereprozessen sowie des Spielraums für Individualität und Handlungsautonomie.

Die Befunde der Vorstudie wurden in Thesen zusammengeführt, die es zu überprüfen gilt und als erste Leitplanken für die weitere Ausgestaltung des Generationen-Managements bei der Mercedes-Benz Group dienten:

- Generationen-Management ist kein Förderprogramm für die „Generation 50plus“, sondern dient der Positionierung als attraktiver Arbeitgeber bei allen Altersgruppen.
- Talent Management muss hinsichtlich Ausrichtung und Instrumente zukünftig neu gedacht werden.
- Führung muss Sinn vermitteln und nimmt Zeit in Anspruch.
- Individualisierung der Arbeitsbedingungen und persönliche Wertschätzung werden zu zentralen Attraktivitätsfaktoren von Arbeitgebern.
- Generationen-Management verlangt und führt zu einer Weiterentwicklung der Unternehmenskultur in Richtung weiterer Mitarbeiterorientierung.

Als konkrete Handlungsfelder bei der Umsetzung von Generationen-Management lassen sich zusammenfassend drei Bereiche ableiten: a) Gestaltung der organisationalen und arbeitspolitischen Rahmenbedingungen, b) Förderung der lebenslangen Leistungsfähigkeit und c) Stärkung des intergenerativen Miteinanders für eine produktive Zusammenarbeit (Klaffke & Schwarzenbart, 2013).

Auf der „Diversity“-Konferenz 2015 stellte die Mercedes-Benz Group AG im Rahmen eines Good-Practice-Workshops erprobte Maßnahmen im Kontext von Generationen-Vielfalt vor. Neben der strategischen Personalplanung gehörten hierzu Langzeitarbeitskonten, Altersteilzeit- und Senior Experten-Modelle ebenso wie die betriebliche Altersvorsorge, ein Gesundheitscheck oder Physiotraining am Arbeitsplatz. Präsentiert wurden weiterhin innovative Ansätze im Wissensmanagement sowie ein sogenannter Demografie-Spiegel. Dieses standardisierte Mess- und Steuerungsinstrument soll die Ist-Situation an den Standorten von Mercedes-Benz in Bezug auf Altersstruktur und demografiebezogene Maßnahmen transparent machen und die Initiierung weiterer Schritte unterstützen.

Die mit dem „Human Resources Excellence Award“ ausgezeichnete Erlebnisausstellung „EY ALTER“ war ein weiteres wesentliches Element bei der Förderung der Zusammenarbeit von jüngeren und erfahrenen Beschäftigten (www.eyalter.com). Sie wurde im Rahmen der Mercedes-Benz Demografie-Initiative „Y.E.S. – Young and Experienced together Successful“ unter wissenschaftlicher Begleitung der Jacobs University konzipiert und war von 2015 bis 2019 an den Unternehmenstandorten Bremen, Stuttgart und Berlin zu sehen. Mit dem Ziel, die Chancen des demografischen Wandels erlebbar zu machen, regte die Ausstellung interaktiv und spielerisch dazu an, sich mit den Prozessen des Alterns auseinanderzusetzen, Altersstereotype zu hinterfragen und zu erkennen, wie individuelle Potenziale in generationengemischte Teams eingebracht werden können. Im Rahmen von „EY ALTER“ wurden sowohl Seminare mit Führungskräften durchgeführt, um sie als Demografie-Botschafter für ihr jeweiliges Arbeitsumfeld zu qualifizieren, als auch diverse Lernformate für weitere Unternehmen sowie erlebnispädagogische Unterrichtseinheiten für Schulklassen angeboten.

1.4.2 DB InfraGO AG

Hintergrund Die DB Netz AG war mit über 50.000 Mitarbeitern als 100prozentiges Tochterunternehmen der Deutschen Bahn (DB AG) für den Betrieb und die Instandhaltung des rund 33.000 km langen Schienennetzes in Deutschland verantwortlich. Ende 2023 wurde das Unternehmen mit der DB Station&Service AG verschmolzen und in DB InfraGO AG umbenannt (Stand 2025). Die DB Netz AG war von den Herausforderungen des demografischen Wandels in besonderer Weise betroffen, da sie bis Mitte der 2020er-Jahre jeden dritten Arbeitsplatz neu zu besetzen hatte. Die Rekrutierung von vornehmlich jüngeren Nachwuchskräften führte zu einer ausgeprägten „Wannen"-Demografie-Struktur, bei der ältere und jüngere Beschäftigte mit ihren jeweiligen Wünschen und Vorstellungen direkt aufeinandertrafen (Klaffke & Plambeck, 2015).

Zielsetzung und Vorgehen In Fokusgruppen-Workshops und Experten Hearings wurde 2015 zunächst pilotweise und 2016 speziell für den Regionalbereich Südost untersucht, wie die DB Netz AG intergenerative Zusammenarbeit produktiv gestalten kann.

An der unternehmensweiten Pilotphase der Untersuchung beteiligten sich rund 80 Mitarbeiter aus dem Bereich Instandhaltung. Sie verfügten über eine handwerkliche Berufsausbildung und hatten in großen Teilen ergänzende DB-Qualifizierungen absolviert. Als Beschäftigte mit dualer Ausbildung gehörten sie zu jenem Arbeitnehmer-Segment, das angesichts wachsender Studierneigung der jungen Generationen zunehmend knapp wird. Während die Vertreter der beiden älteren Generationen (Baby Boomer, Generation X) überwiegend über eine traditionelle Eisenbahn-Ausbildung bei Bundes- oder Reichsbahn verfügten und als Meister die Führungsposition in Arbeitsteams ausübten, hatten die von ihnen geführten Generation Y-Repräsentanten im Anschluss an eine gewerblich-technische Ausbildung ein Qualifizierungsprogramm nach DB-Standards durchlaufen.

Zu Beginn der Workshops definierten die Vertreter der einzelnen Generationen zunächst in Gruppenarbeit ihre Wünsche an die intergenerative Zusammenarbeit und tauschten dann, in einer moderierten Plenumsdiskussion, die jeweils wahrgenommenen Stärken der anderen Generationen, potenzielle Reibungszonen und Vorschläge für die Optimierung der Zusammenarbeit aus. Die Daten wurden qualitativ inhaltsanalytisch ausgewertet und ergänzend mit Experten aus dem Personalbereich sowie den Gremien der Arbeitnehmervertretung diskutiert, um die identifizierten Herausforderungen bei der intergenerativen Zusammenarbeit einzuordnen sowie Handlungsfelder zu identifizieren.

Ergebnisse Die Stärken-Zuordnung der jeweiligen Generationen vermittelt per se ein hohes Wirkpotenzial intergenerativer Zusammenarbeit. So wurden Souveränität, Erfahrung, Experten-Wissen und das Denken in Zusammenhängen aufgrund von tiefer Kenntnis des DB-Konzerns mit der Baby Boomer-Generation in Verbindung gebracht. Als besondere Stärken der Generation X wurden unter anderem (Berufs-)Erfahrung, Flexibilität sowie deren Anschlussfähigkeit an die Generation Y als auch an Baby Boomer-Beschäftigte genannt. Als besondere Kennzeichen der Generation Y wurden schließlich digitale

Kommunikationsfähigkeiten, Offenheit für Neues und das Geben von Impulsen (u. a. durch Hinterfragen von Routinen) gesehen.

Allerdings gaben die Generationen-Workshops auch Hinweise auf Reibungszonen zwischen den Generationen, die der positiven Wirkung von Altersdiversität im betrieblichen Alltag entgegenstehen können (Abb. 1.5). Kritisiert wurde seitens der Generation Y-Vertreter die unzureichende Offenheit von Baby Boomern („Altersstarrsinn“) und in Teilen der Generation X, wodurch sich ihre Freude an der Arbeit reduziere. Auch Vertreter der Generation X wünschten sich von Baby Boomern, weniger „beratungsresistent“ zu sein, Bewährtes zu überdenken und das Geben von Impulsen nicht an die Hierarchie-Stufe zu knüpfen. Allerdings sollten auf der anderen Seite auch die jüngeren Kollegen nicht immer alles besser wissen wollen.

Probleme zeigten sich ferner bei der Akzeptanz der Lebenswelten der damaligen Nachwuchs-Generation Y. Moniert wurde, dass junge Kollegen in den Pausen sofort zum Smartphone griffen und sich somit von der Kollegen-Gruppe abwendeten. Dies würde mitunter als Desinteresse der Jungen am Team betrachtet, sodass es zu weniger Kommunikation untereinander und infolgedessen zur Ausgrenzung kommen könne.

Divergente Vorstellungen zwischen den Generationen waren auch beim Ausdruck von Wertschätzung erkennbar. Vertreter der Generation Y wünschten sich Wertschätzung als Mensch und für ihre bereits erreichte Qualifikation. Denn Augenhöhe im Team ergäbe sich nicht erst aus Expertentum, auch junge Facharbeiter hätten Wissen und Fähigkeiten, die Wertschätzung verdienten. Interessanterweise wünschten sich Baby Boomer ebenfalls mehr Respekt und Wertschätzung. Dies betraf Anerkennung seitens der Generation X für die Wahrnehmung der Führungsrolle sowie Wertschätzung seitens der Generation Y für Leistungen in Ausbildung und Nachwuchsqualifizierung. Zudem sahen viele Baby Boomer Feedback als „Holschuld“ an, das aktiv eingefordert werden müsse.

Der Teamgedanke und die Arbeitsverteilung wurden zudem von der jungen Generation als unbefriedigend qualifiziert. So seien Baby Boomer oftmals der Auffassung, dass „Augenhöhe“ von Erfahrung abhänge und man sich diese erst über lange Jahre erarbeiten müsse. Auf der anderen Seite wurden junge Kollegen oftmals als ungeduldig im Hinblick auf ihre Qualifikationsentwicklung beschrieben. Zudem zeigten Vertreter der Generation Y mitunter eine geringere Belastbarkeit sowie eine hohe „Empfindsamkeit“. Nicht zuletzt wurden die lockeren Umgangsformen der Generation Y kritisiert. Vertreter der Generation Y monierten hingegen den in Teilen „raubeinigen“ Umgangston von älteren Beschäftigten. In der Folge verhielten sich die jungen Kollegen oftmals eher passiv, da sie Angst hätten Fehler zu begehen. Schließlich übten Vertreter der Generation Y auch Kritik am Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten. Sie artikulierten ihr Bedürfnis nach Erklärung und Sinnvermittlung von Aufgaben, wünschten sich Beteiligung an der Arbeitsplanung und forderten mehr Informationstransparenz.

Ungeachtet der in Abb. 1.5 zusammenfassend dargestellten sechs Themenblöcke intergenerativer Reibung wurde die Zusammenarbeit im täglichen Miteinander als insgesamt „gut“ qualifiziert.



Abb. 1.5 Intergenerative Reibungszonen in Arbeitsteams. (Quelle: Klaffke & Plambeck, 2015)

Im Anschluss an die Workshop-Serie wurde mit Personalleitungen und Arbeitnehmervertretungen aller DB-Netz-Regionalbereiche die Generalisierbarkeit der Befunde diskutiert mit dem Ergebnis, ein Aktionsprogramm zur Förderung der intergenerativen Zusammenarbeit aufzulegen, um die Arbeitgeberattraktivität der DB Netz AG weiter zu steigern. Dabei wurden Aktionsvorschläge aus strukturell-instrumenteller sowie sozio-personeller Perspektive identifiziert:

- Strukturell-instrumentelle Handlungsoptionen betreffen Unterstützung und Entlastung etablierter Beschäftigter bei der Ausbildung des Nachwuchses sowie Optimierung von Arbeitsplanung, Ausbildungs- und Arbeitsorganisation, um u. a. die Einsatzfähigkeit des Nachwuchses in den Arbeitsteams zu fördern. Ergänzend bietet es sich an, das Wissensmanagement zu erweitern und neue Medien für Wissensvermittlung und -austausch verstärkt zu nutzen.
- Sozio-personelle Handlungsoptionen richten sich zuvorderst auf die Sensibilisierung der Beschäftigten für die Lebenswelten und Wünsche einzelner Generationen, indem beispielsweise zur Auseinandersetzung mit Generationen-Vielfalt angeregt und Dialog-Formate zum Austausch zwischen den Generationen aufgelegt werden. Ferner könnten der Teamgeist u. a. durch Definition von Spielregeln kultiviert und die Nachwuchsintegration am Arbeitsplatz, etwa durch den intensivierten Einsatz von Paten und Mentoren, gefördert werden. Nicht zuletzt soll geprüft werden, generationen-gerechte Führungskompetenz in die Qualifizierungsprogramme von Führungskräften aufzunehmen (Klaffke & Plambeck, 2015).

1.4.3 Swiss Life AG

Hintergrund Die Swiss Life AG – bis 2002 als Schweizerische Lebensversicherungs- und Rentenanstalt firmierend – ist der größte Versicherungskonzern der Schweiz. Mit Ende 2024 weltweit rund 11.000 Beschäftigten, davon mehr als 2500 Mitarbeitenden in der Schweiz, verfolgt sie beim Vertrieb ihrer Vorsorge- und Finanzlösungen das Leitthema, Menschen dabei zu unterstützen, ein selbstbestimmtes Leben zu gestalten.

Generationen-Vielfalt gehört zu den Nachhaltigkeitsaktivitäten von Swiss Life als Arbeitgeberin. Mit der Initiative „Berufsleben aktiv gestalten" sollen Mitarbeitende jeden Alters befähigt werden, ihre optimale Leistung zu erbringen. Die Diversity-Bemühungen stehen im Kontext von Employability und Workability. Employability zielt darauf, Kompetenzen marktkonform weiterzuentwickeln, um zukünftigen Qualifikationsanforderungen zu entsprechen. Workability unterstützt Beschäftigte, eine individuelle Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu erreichen, damit Mitarbeitende arbeitsfähig, motiviert und gesund bleiben und in jeder Lebensphase beruflich die optimale Leistung erbringen können – auch über das Regelruhestandsalter hinaus.

Zielsetzung und Vorgehen Um das Potenzial einer generationenübergreifenden Zusammenarbeit auszuschöpfen, sollten bei Swiss Life Wertschätzung und Vielfalt vermehrt in der Unternehmenskultur Bedeutung finden. Mit dem Ziel, Mitarbeitende für Diversity zu sensibilisieren, bestehende Wahrnehmungs- und Denkmuster zu hinterfragen sowie Botschafter für Vielfalt zu gewinnen, hat Swiss Life daher im Jahr 2017 zusammen mit dem Hamburg Institute of Change Management das Format „Generationen-Workshop" entwickelt.

Ergebnisse Der Workshop verknüpft eine Vielzahl an didaktischen Prinzipien, vermittelt kompakt Wissen zu den einzelnen Generationen am Arbeitsplatz und macht mit Ansätzen des Aktionslernens Zusammenarbeit im Generationen-Mix erlebbar. Anhand der Design Thinking-Methode erarbeiten altersmäßig durchmischte Teams kreative Ideen für die Lösung einer aktuellen unternehmerischen Herausforderung, zum Beispiel der Neukundengewinnung. Daraufhin testen die Workshop-Teilnehmenden die Ideen in der Praxis, präsentieren sie vor Führungskräften und reflektieren ihren Denk- und Interaktionsprozess. Indem die Workshopteilnehmenden intergenerative Zusammenarbeit im Kontext der Design Thinking-Methodik erleben, wird insbesondere vermittelt, welche Vorteile Perspektivenvielfalt und Aufeinanderzugehen für agile Prozesse bieten. Ferner unterstreicht Swiss Life mit dem Bearbeiten von konkreten geschäftlichen Herausforderungen die Bedeutung von Diversity für den Versicherungskonzern.

Der Generationen-Workshop war eingebettet in eine Serie weiterer Maßnahmen, wie etwa das „Lunch-Roulette". Unabhängig von Alter, Hierarchiestufe und Aufgabe trafen sich dabei Swiss Life-Beschäftigte einmal im Monat via Zufallsprinzip mit einem unbekannten Kollegen zum Mittagessen. In ungezwungener Atmosphäre überwanden sie im Gespräch Abteilungs- und Generationengrenzen und förderten Verständnis füreinander.

Um den Diversity-Gedanken bei Vorgesetzten zu verankern, sollte Generationen-Management zudem konsequent in der Ausbildung von Führungspersonen thematisiert werden. Nicht zuletzt werden Vorgesetzte zukünftig vermehrt als Coach bzw. Mentor gefordert sein, um den zunehmend vielfältigen Erwartungen der Swiss Life-Mitarbeitenden an das Arbeitsleben bestmöglich gerecht zu werden und diese in ihrer jeweils individuellen Entwicklung zu unterstützen (Klaffke & Weber, 2017).

1.5 Generationen-Management Roadmap

Organisationen werden zukünftig stärker von den Beschäftigten aus denken müssen, um agiler zu werden, ihre Innovationskraft zu stärken und ihren Erfolg zu sichern (BCG & WFPMA, 2021). Nicht zuletzt werden in dem sich abzeichnenden „War for Talent" jene Arbeitgeber gewinnen, die Beschäftigte jeden Alters als potenzielle Talente betrachten und Arbeitsbedingungen bieten, in denen alle Beschäftigten sich entfalten und ihre volle Leistung bringen können. Generationen-Management ist weit mehr als die sozio-emotionale Förderung von Teamgeist in generationen-gemischten Teams, um Friktionen zwischen den Altersgruppen zu verhindern, sondern erfordert als ganzheitlicher Ansatz die Weiterentwicklung wesentlicher personalwirtschaftlicher Instrumente und Strukturen.

Um eine Roadmap für das Generationen-Management zu entwickeln, bietet sich ein Handlungsprogramm in drei wesentlichen Feldern an, wie Abb. 1.6 skizziert.

Das **erste Handlungsfeld** betrifft die Gestaltung der organisationalen und arbeitspolitischen Rahmenbedingungen. Im Rahmen der strategischen Personalplanung sind zukünftige Personalbedarfe für unterschiedliche Szenarien der Unternehmensentwicklung zu erstellen, mit dem erwarteten Personalbestand abzugleichen und potenziell sich er-



Abb. 1.6 Generationen-Management Handlungsfelder. (Quelle: Modifiziert nach Klaffke, 2016)

gebende Kapazitätslücken auf Deckungsmöglichkeit am Arbeitsmarkt zu prüfen. Mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz lassen sich Präzision und Flexibilität der Planung steigern. Dies bedeutet auch, für die Steuerung des betrieblichen Personalgeschehens auf aussagekräftige Kennzahlen zurückzugreifen und nicht allein das Durchschnittsalter der Beschäftigten heranzuziehen, sondern etwa die Verteilung der Altersgruppen in Job Familien oder nach Qualifikationsstrukturen zu analysieren.

Ferner müssen bestehende Personal-Steuerungsinstrumente auf Kompatibilität mit den generationen-spezifischen Anforderungen geprüft werden. Dabei sollte insbesondere das Talent Management hinsichtlich Ausrichtung und Steuerung neu gedacht werden. Verbreitete Ansätze der Potenzialdiagnose und Entwicklungsförderung, wie insbesondere das Assessment Center, genügen oftmals nicht dem Anspruch nach Individualisierung von Entwicklungsangeboten, da sie in der Regel zu standardisiert und auf die vertikale Karriereentwicklung von lebensjungen High Potenzials gerichtet sind. Attraktives Talent Management für alle Generationen erfordert zunächst, von betrieblichen Normbiografien sowie ungeschriebenen Altersgrenzen bei Beförderungen Abstand zu nehmen und Patchwork-Karrieren zu akzeptieren. Aber auch Fach- und Projektkarrieren, als Erweiterung der Führungslaufbahn, gehören hierzu ebenso wie die Entstigmatisierung von Bogenkarriere bzw. „Downshifting“, wobei Arbeitnehmende bewusst ihren Verantwortungsbereich und/oder Beschäftigungsgrad reduzieren. Ferner sind Senior Experten-Modelle prüfenswert, die über offizielle Ruhestandsgrenzen hinaus die betriebliche Einbindung von Fachkräften erlauben und ab 2026 durch die Bestimmungen zur Aktivrente auch steuerlich gefördert werden.

Um ferner Optionen zur individuellen Gestaltung des Arbeitsrahmens zu bieten, bedarf es neben (Lebens-)Arbeitszeitkonten vor allem betrieblicher Konzepte zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort.[13] Remote Arbeit, vor allem von zu Hause aus, wurde im Zuge der Corona-Pandemie bereits erprobt. Nun gilt es hybrides Arbeiten, im Einklang mit betrieblichen Belangen zukunftsorientiert zu verstetigen. Dabei sollten New-Office-Ansätze adaptiert werden, die für alle Generationen die Begegnungs- und Aufenthaltsqualität im Büro fördern sowie kreatives und kollaboratives Arbeiten unterstützen. Dies bedingt allerdings eine Abkehr von der in vielen Organisationen gelebten Präsenzkultur und erfordert vor allem auf Seiten der Vorgesetzten Akzeptanz für unterschiedliche Lebensmodelle und Karrierevorstellungen ihrer Teammitglieder.

Um als **zweites Handlungsfeld** die lebenslange Leistungsfähigkeit zu fördern, müssen Unternehmen zunächst das zwingend erforderliche Betriebliche Gesundheitsmanagement und eine Kultur der Gesundheit etablieren. Auch die Einrichtung alter(n)sgerechter Arbeitsplätze, je nach Funktionsbereich vielfach mit Unterstützung durch Assistenzsysteme, sowie gezielte Stellen- und Belastungswechsel kommen regelmäßig als arbeitsorganisatorische Maßnahmen in Betracht.

[13] Vgl. zu Ansätzen einer zukunftsorientierten Gestaltung von Arbeitszeit Kap. 8 sowie zu neuen Arbeits- und Bürowelten Kap. 9 dieses Bands.

Um mit Hinblick auf den Ruhestand der geburtenstarken Jahrgänge Kompetenz zu sichern, gilt es ferner, Wissensmanagement zu institutionalisieren sowie Anreize zur aktiven Weitergabe von Handlungswissen zwischen den Generationen zu setzen. Angesichts der Veränderungen von Tätigkeitsprofilen in Folge des digitalen Wandels müssen sich zudem Qualifizierungsangebote, insbesondere im Hinblick auf digitale Kompetenz, an alle Mitarbeitergenerationen richten und in den Bildungsformaten auch altersspezifische Lernpräferenzen und lebensphasenorientierte Bedürfnisse berücksichtigen. Blended Learning-Ansätze, unterstützt durch Künstliche Intelligenz, erscheinen hierbei besonders erfolgversprechend zu sein. Sie erlauben, digitale und analoge (klassische) Lern-Elemente zu verknüpfen, und bieten ein vielfältiges Lernszenario, das selbstgesteuertes Lernen, Präsenzphasen in Lerngruppen und tutorielle Begleitung ebenso umfassen kann wie individuelle Reflexions- und Wiederholungssequenzen.

Damit einhergehend ist ein neues Führungsverständnis geboten. Vorgesetzte sind mehr denn je gefordert, ihre Führungsrolle zu leben, die Sinnhaftigkeit von Aufgaben zu vermitteln und Handlungsspielräume bei der Aufgabenerledigung zu eröffnen. Hierfür bietet sich insbesondere der Ansatz der transformationalen Führung nach Bass (1985) an. Denn es gilt, als Führungskraft sich jeweils individuell mit den Mitarbeitenden auseinander zu setzen, gerade den jüngeren Beschäftigten regelmäßig Rückmeldung und Orientierung zu geben und das Wissen und die Erfahrung der älteren Kollegen gezielt für den Teamerfolg zu nutzen. Führung ist damit keine Tätigkeit, die gelegentlich und neben der Expertenrolle erledigt werden kann, sondern wesentlicher Treiber des Team- und Organisationserfolgs. Voraussetzung hierfür ist allerdings eine Unternehmenskultur, die Führungsleistung wertschätzend honoriert und für die konkrete Führungsarbeit entsprechend Zeit reserviert.

Im **dritten Handlungsfeld** bedarf es schließlich, Wertschätzung zwischen den Generationen als Basis einer produktiven intergenerativen Zusammenarbeit zu stärken. Für die generelle Sensibilisierung bietet sich zunächst eine Kommunikationskampagne an, die Aufmerksamkeit und erstes Verständnis für die Generationen-Thematik schafft. Dabei gilt es, Potenziale der altersgemischten Zusammenarbeit aufzuzeigen, altersspezifischen Stereotypen entgegenzutreten, den Blick nicht auf Unterschiede, sondern auf Gemeinsamkeiten zu richten und die Beschäftigten-Generationen zum wechselseitigen Lernen zu ermuntern.

Da sich Verständnis im Regelfall durch Perspektivenwechsel und konkrete Zusammenarbeit ergibt, sollten Tandem- und Cross-Mentoring-Modelle eingeführt werden – auch in Form des Reverse Mentoring, bei dem jüngere Beschäftigte ihre älteren Kollegen unterstützen. Erfolgskritisch für die Umsetzung von Generationen-Management im täglichen Arbeitsprozess ist nicht zuletzt eine wertschätzende Einstellung zu Generationen Diversity bei Führungskräften aller Hierarchie-Stufen. Daher gehört Generationen-Management im Kontext der Förderung von Sozialkompetenz als verbindlicher Inhalt in die Qualifizierungsprogramme jeder Management-Ebene. Kurzfristig empfiehlt es sich, Generationen-Workshops mit Führungskräften aller Altersgruppen durchzuführen. Dabei werden Hintergrundwissen zum Generationen-Konzept vermittelt und im moderierten

Dialog Anforderungen an die intergenerative Zusammenarbeit ausgetauscht, subjektive Bilder des Alters hinterfragt sowie Optimierungsansätze für das soziale Miteinander identifiziert. Im Rahmen der Studien mit der Mercedes-Benz Group und der DB InfaGO AG wurde das Format „Dialog der Generationen" besonders positiv aufgenommen. Nach Beurteilung der Teilnehmenden regt es zur Selbstreflexion an, vermittelt neue Impulse für die tägliche Führungsarbeit und bewirkt in handlungsorientierter Weise eine weitere Sensibilisierung für Generationen-Management.

1.6 Fazit

Die demografische Entwicklung, der Wertewandel und vor allem die Digitalisierung transformieren die Arbeitswelt nachhaltig und zwingen Unternehmen sowie die öffentliche Verwaltung, die Fähigkeit zum Management einer Mehr-Generationen-Belegschaft zu erwerben. Indem Organisationen Brücken zwischen den Altersgruppen bauen und deren spezifische Bedürfnisse ernst nehmen, stärken sie Arbeitgeberattraktivität und Organisationsklima, fördern den Erfolg intergenerativer Zusammenarbeit und sichern damit ihre zukünftige Leistungs-, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit.

Für die konkrete Ausgestaltung von Generationen-Management gibt es kein Patentrezept, da sich Organisationen in ihrer demografischen Struktur, Beschäftigtenzahl und ihren jeweiligen Erfolgsvoraussetzungen unterscheiden. Vielmehr gilt es – ob Groß- oder mittelständisches Unternehmen – individuell zu prüfen, welche Wünsche von den einzelnen Beschäftigten-Generationen gestellt, welche grundlegenden (Arbeits-)Werte geäußert und welche Optimierungspotenziale bei der intergenerativen Zusammenarbeit gesehen werden. Erforderlich hierfür ist eine breit geführte Wertediskussion, die insbesondere Verständnis, Respekt und gegenseitige Wertschätzung in den Vordergrund stellt und so den Ausgleich zwischen den Alterskohorten nachhaltig fördert.

Die Umsetzung der Generationen-Management Roadmap schafft zusätzliche Optionen und erweitert Gestaltungsspielräume. Generationen-Management ist damit nicht als mechanistisches Konzept zu verstehen, wonach Führungskräfte standardisierte Personalmanagement-Maßnahmen in Abhängigkeit von der an Geburtsjahren festgemachten Generationenzugehörigkeit ihrer Mitarbeiter auszuwählen hätten. Eine derartige Simplifizierung, wie sie mitunter in der Generationen-Ratgeber-Literatur zu finden ist, läuft Gefahr, potenzielle Alters- und Generationen-Stereotype zu verfestigen oder gar neue zu schaffen. Die grundlegende Annahme der Generationenzugehörigkeit von Individuen ist zwar ein wichtiger, Orientierung gebender Ansatz, kann jedoch aufgrund der bewussten Kategorisierung nie das alleinige Instrument bei der Mitarbeiterführung sein. Vielmehr gilt es, im Sinne eines Managements in Dyaden, jene Personal- und Führungsinstrumente auszuwählen, die den individuellen Bedürfnissen des einzelnen Beschäftigten in optimaler Weise gerecht werden.

Literatur

Accenture. (2012). *2012 Pulse Check – Generation Y im Berufsalltag*.

Albert, M., Hurrelmann, K., & Quenzel, G. (2015). Jugend 2015 – Eine neue Generationsgestalt? In Shell Deutschland (Hrsg.), *Jugend 2015 – 17. Shell Jugendstudie* (S. 33–46). Fischer.

Albert, M., Hurrelmann, K., & Quenzel, G. (2019). Jugend 2019 – Zwischen Politisierung und Polarisierung. In Shell Deutschland (Hrsg.), *Jugend 2019 – 18. Shell Jugendstudie* (S. 35–46). Beltz.

Beard, J. R., Hanewald, K., Si, Y., et al. (2025). Cohort trends in intrinsic capacity in England and China. *Nature Aging, 5*, 87–98.

Bellinger, L., & Hillmann, A. (2000). Does tolerance lead to better partnering? – The relationship between diversity management and M&A success. *Business and Society, 39*(3), 323–337.

Bergmann, F. (2004). *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Arbor.

Bertelsmann Stiftung. (2024a). *Zuwanderung und Arbeitsmarkt: Eine Analyse für Deutschland und die Bundesländer*. https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/zuwanderung-und-arbeitsmarkt. Zugegriffen am 25.03.2025.

Bertelsmann Stiftung. (2024b). *Beschäftigungspotenziale Älterer – Umfang und Realisierungschancen bis 2035*. https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/beschaeftigungspotenziale-aelterer. Zugegriffen am 25.09.2025.

Bertelsmann Stiftung und Mercer. (2012). *Den demografischen Wandel im Unternehmen managen. Ergebnisbericht einer Studie von Mercer und der Bertelsmann Stiftung*. Mercer Deutschland GmbH.

Beutell, N. T., & Wittig-Bermann, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures. *Journal of Managerial Psychology, 23*, 507–523.

Boston Consulting Group (BCG) & World Federation of People Management Assocoations (WFPMA). (2021). *Creating people advantage 21 – The future of people management priorities*. https://www.bcg.com/publications/collections/creating-people-advantage-reports. Zugegriffen am 01.06.2022.

BPB Bundeszentrale für politische Bildung. (2020a). *Alter der Mütter bei der Geburt ihrer Kinder*. https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61556/alter-der-muetter. Zugegriffen am 25.09.2025.

BPB Bundeszentrale für politische Bildung. (2020b). *Kinderlosigkeit und Kinderzahl*. https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61553/kinderlosigkeit-und-kinderzahl. Zugegriffen am 25.09.2025.

Bruch, H., Kunze, F., & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Gabler.

Bund, K. (2014). *Glück schlägt Geld*. Murmann.

Bund, K., et al. (2013). Wollen die auch arbeiten? *Die Zeit, 11*, 23.

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. (2025). *Dem Fachkräftemangel begegnen – konkrete Ansatzpunkte für den Arbeitsmarkt* (Pressemitteilung vom 4. September 2025). https://www.bib.bund.de/DE/Service/Abonnements/Newsletter/Zusatz/2025-09-04-Dem-Fachkraeftemangel-begegnen-konkrete-Ansatzpunkte-fuer-den-Arbeitsmarkt.html?nn=1499078. Zugegriffen am 25.09.2025.

Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. (2008). *Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland – Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05*.

Bundesregierung. (2018). *Fachkräftestrategie*. https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Pressemitteilungen/2018/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.pdf?__blob=publicationFile&v=1. Zugegriffen am 25.09.2025.

Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. Academic Press.

Costanza, D., Badger, J., Fraser, R., Severt, J., & Gade, P. (2012). Generational differences in work-related attributes – A meta-analysis. *Journal of Business Psychology, 27*(4), 375–394.

Coupland, D. (1991). *Generation X – Tales for an accelerated culture*. St. Martin's.

DAK-Gesundheit. (2025). *Gesundheitsreport 2025: Analyse der Arbeitsunfähigkeiten, Mythos Rekordkrankenstand, Generation Z in der Arbeitswelt*. Medhochzwei.

Dengler, K., & Matthes, B. (2018). *Substituierbarkeitspotenzial von Berufen – Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt* (IAB-Kurzbericht, 04/2018). http://doku.iab.de/kurzber/2018/kb0418.pdf. Zugegriffen am 26.09.2025.

Destatis. (2024). *Die Baby Babyboomer: Aus dem Gipfel der demografischen Welle* (Statistisches Bundesamt, WISTA, 1/2024).

Destatis. (2025). *15. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung – Annahmen und Ergebnisse* (Statistisches Bundesamt). https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/begleitheft.html. Zugegriffen am 23.09.2025.

Deutscher Bundestag. (2010). *Sechster Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland*. Deutscher Bundestag.

Deutscher Bundestag. (2013). *Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland – 14. Kinder- und Jugendbericht – und Stellungnahme der Bundesregierung* (Drucksache 12/12200).

Dillard, J., Dujon, V., & King, M. E. (2009). Introduction. In J. Dillard, V. Dujon, & M. E. King (Hrsg.), *Understanding the social dimension of sustainability* (S. 1–12). Routledge.

Dillard, J., Dujon, V., & Brennan, E. M. (2013). Introduction to social sustainability – A multilevel approach to social inclusion. In V. Dujon, J. Dillard, & E. M. Brennan (Hrsg.), *Social sustainability – A multilevel approach to social inclusion* (S. 1–12). Routledge.

Dimock, M.. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and generation Z begins*. Pew Research Center. https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/. Zugegriffen am 27.09.2025.

Doerwald, F., Scheibe, S., Zacher, H., & Van Yperen, N. (2016). Emotional competencies across adulthood – State of knowledge and implications for the work context. *Work, Ageing and Retirement, 2*, 159–216.

Edmondson, A., & Mogelof, J. P. (2005). Explaining psychological safety in innovation teams: Organizational culture, team dynamics, or personality? In L. Thompson & H. Choi (Hrsg.), *Creativity and Innovation in Organizational Teams* (S. 109–136). Erlbaum.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). Getting Serious About Diversity. *Harvard Business Review, 98*(6), 114–122.

FAS Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung. (2020, November 22). Immer mehr Frührentner. *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, *1*.

Filipczak, R., et al. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers and nexters in your workplace*. AMACOM.

Gratton, L. (2012). *Job Future – Future Jobs. Wie wir von der neuen Arbeitswelt profitieren*. Carl Hanser.

Gratton, L., Voigt, A., & Erickson, T. (2007). Bridging faultlines in diverse teams. *MIT Sloan Management Review, 48*(4), 22–29.

Gricksch, G. (2001). *Die denkwürdige Geschichte der Kirschkernspuckerbande*. Knaur.

Hertel, G., Thielgen, M., Rauschenbach, C., Grube, A., Stampov-Roßnagel, C., & Krumm, S. (2013). Age differences in motivation and stress at work. In C. M. Schlick, E. Frieling, & J. Wegge (Hrsg.), *Age-differentiated work systems* (S. 119–148). Springer.

Holbrook, M. B., & Schindler, R. M. (1989). Some exploratory findings on the development of musical tastes. *Journal of Consumer Research, 16*, 119–124.

Höpflinger, F. (1999). *Generationenfrage – Konzepte, theoretische Ansätze und Beobachtungen zu Generationenbeziehungen in späteren Lebensphasen*. Réalités Sociales.
Hübner, K. (2011). *Frau Müller muss weg und andere Stücke*. Theater der Zeit.
Hurrelmann, K. (2025). *Produktive Realitätsverarbeitung – Sozialisation in einer Welt voller Unsicherheiten*. Beltz.
Hurrelmann, K., & Albrecht, E. (2020). *Generation Greta – Was sie denkt, wie sie fühlt und warum das Klima erst der Anfang ist*. Beltz.
Illies, F. (2000). *Generation Golf – Eine Inspektion* (9. Aufl.). Argon.
Illies, F. (2008). *Generation Golf – Eine Inspektion* (11. Aufl.). Fischer.
Ilmarinen, J. (2005). *Towards a longer worklife – Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of the Occupational Health (FIOH)*. Ministry of Social Affairs and Health.
Inglehart, R. (1977). *The silent revolution*. Princeton University Press.
Institut der deutschen Wirtschaft. (2025). *0,9 Millionen Babyboomer vor der Regelaltersgrenze in Altersrente* (IW-Kurzbericht, Nr. 52, Köln 2025).
Janis, K. A. (1972). *Victims of groupthink – A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin Harcourt.
Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytical review. *Academy of Management Journal, 52*, 599–627.
Kerschreiter, R., Mojzisch, A., Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F. C., & Frey, D. (2003). Informationsaustausch bei Entscheidungsprozessen in Gruppen: Theorie, Empirie und Implikationen für die Praxis. In S. Stumpf & A. Thomas (Hrsg.), *Teamarbeit und Teamentwicklung* (S. 85–118). Hogrefe.
King, E., Finkelstein, L., Thomas, C., & Corrington, A.. (2019). *Generational differences at work are small – Thinking they are big affects our behavior* (Harvard Business Review, 08/2019). https://hbr.org/2019/08/generational-differences-at-work-are-small-thinking-theyre-big-affects-our-behavior. Zugegriffen am 28.09.2025.
Klaffke, M. (2009). Wandel durch Diversity Management. In M. Klaffke (Hrsg.), *Strategisches Management von Personalrisiken – Konzepte, Instrumente, Best Practices* (S. 139–158). Gabler.
Klaffke, M. (2016). Generation-Diversity – Mehr-Generationen-Belegschaften erfolgreich führen. In T. Ringeisen & P. Genkova (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz– Gegenstandsbereiche* (Bd. 2, S. 209–223). Springer.
Klaffke, M. (2019). *Gestaltung agiler Arbeitswelten – Innovative Bürokonzepte für das Arbeiten in digitalen Zeiten*. Gabler Springer.
Klaffke, M. (2020). Managing generational diversity: Lessons German companies can learn from Silicon Valley. In K. Setzekorn, N. Patnayakuni, & T. Burton (Hrsg.), *Socioeconomics, diversity, and the politics of online education* (S. 127–141). IGI Global.
Klaffke, M. (2022). Ausgleich zwischen den Generationen am Arbeitsplatz im Nachhaltigkeitskontext. In P. Genkova (Hrsg.), *Handbuch Globale Kompetenz*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30684-7_86-1. Zugegriffen am 01.10.2025.
Klaffke, M., & Becker, K. (2012). Personalmanagement im Krankenhaus – Die Ansprüche der „Millennials". *Deutsches Ärzteblatt, 109*(20), 1020–1022.
Klaffke, M., & Opulencia, M. (2020). Engaging multigenerational human capital: Evidence from an emerging economy. *Talent Development & Excellence, 12*(3s), 598–609.
Klaffke, M., & Parment, A. (2011). Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials – Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze* (S. 3–22). Gabler.

Klaffke, M., & Plambeck, U. (2015). Zusammenarbeit im Generationen-Mix – Fallbeispiel DB Netz AG. *Personal Quaterly, 67*(4), 36–43.
Klaffke, M., & Schwarzenbart, U. (2013). Demografie als Chance. *Personalmagazin, 03*, 44–47.
Klaffke, M., & von Wedel, A. (2014). Babyboomer und Generation Y im Dialog. *Personalführung, 09*, 84–87.
Klaffke, M., & Weber, S.. (2017). Generationen-Mix als Chance. *HR-Today*. https://www.hrtoday.ch/de/article/generationen-mix-als-chance. Zugegriffen am 24.11.2020.
Kuhn, S., & Seibert, H. (2025). *Digitalisierung der Arbeitswelt: Durch künstliche Intelligenz sind inzwischen auch viele Expertentätigkeiten ersetzbar* (1/2025 IAB Berlin-Brandenburg).
Lancaster, L., & Stillman, D. (2002). *When generations collide: Who they are, why they clash, and how to solve the generational puzzle work*. Harper Business.
Lau, D., & Murnighan, J. (1998). Demographic diversity and faultlines – The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review, 23*, 325–340.
Lau, D., & Murnighan, J. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal, 48*(4), 645–659.
Loden, M., & Rosener, J. (1991). *Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource*. McGraw-Hill.
Lorenzo, R., Voigt, N., Schetelig, K., Zawadzki, A., Welpe, I., & Brosi, P.. (2017). *The mix that matters: Innovation trough diversity*. Boston Consulting Group. https://image-src.bcg.com/Images/BCG-The-Mix-That-Matters-Apr-2017_tcm9-153209.pdf. Zugegriffen am 10.11.2020.
Lorenzo, R., Voigt, N., Zillner, K., & Welpe, I.. (2020). *Boarding Call: BCG Gender Diversity Index Deutschland 2019 – Wie Unternehmen mit Vielfalt den Sprung nach oben schaffen*. Boston Consulting Group. https://media-publications.bcg.com/BCG-Gender-Diversity-Index-2019-Deutsch.pdf. Zugegriffen am 10.09.2025.
Maas, R. (2023). *Generation Alpha: Wie sie tickt und wie Unternehmen sich darauf einstellen sollten*. Hanser.
Mannheim, K. (1928). Das Problem der Generationen. *Kölner Vierteljahrshefte für Soziologie, 7*(157–185), 303–330.
Mathieu, J., Tannenbaum, S., Donsbach, J., & Alliger, G. (2014). A review and integration of team composition models – Moving toward a dynamic and temporal framework. *Journal of Management, 40*, 130–160.
McCrindle. (2020). *Understanding generation Alpha* (McCrindle Research). https://generationalpha.com/wp-content/uploads/2020/02/Understanding-Generation-Alpha-McCrindle.pdf. Zugegriffen am 20.09.2025.
McCrindle. (2025). *Welcome Gen Beta*. https://mccrindle.com.au/article/generation-beta-defined/. Zugegriffen am 20.09.2025.
McKinsey. (2017). *Women matter: Ten years of insights into gender diversity – Time to accelerate*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Women%20matter/Women%20Matter%20Ten%20years%20of%20insights%20on%20the%20importance%20of%20gender%20diversity/Women-Matter-Time-to-accelerate-Ten-years-of-insights-into-gender-diversity.pdf?shouldIndex=false. Zugegriffen am 10.09.2025.
Mesmer-Magnus, J., & DeChurch, L. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 535–546.
Meulemann, H. (2012). *Soziologie von Anfang an – Eine Einführung in Themen, Ergebnisse und Literatur* (3. Aufl.). Springer.
Neon. (Juni 2013). *Glück statt Karriere*. *Neon*. Titelseite.
Oertel, J. (2007). *Generationenmanagement in Unternehmen*. DUV.

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values – A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews, 13*(1), 79–96.

Parry, E., & Urwin, P. (2021). Generational categories: A broken basis for human resource management research and practice. *Human Resource Management Journal, 31*, 857–869.

Rammer, C., Fernández, G. P., & Czarnitzki, D. (2022). Artificial intelligence and industrial innovation: Evidence from German firm-level data. *Research Policy, 51*(7). https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104555. Zugegriffen am 27.02.2025.

Rowe, A., & Gardenswartz, L. (2003). *Diverse teams at work: Capitalizing on the power of diversity*. Society for Human Resource Management.

Rudolph, C., Rauvola, R., Costanza, D., & Zacher, H.. (2020). Generations and generational differences – Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of Business Psychology*. https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-020-09715-2. Zugegriffen am 18.11.2020.

Rysina, A., & Leven, I. (2024). Leben in der digitalen Informationsgesellschaft – Jugendliche und ihr Umgang mit Fakenews und KI. In Shell (Hrsg.), *Jugend 2024: 19. Shell Jugendstudie* (S. 167–183). Beltz.

Scherrer, L. (2019). „Millennials" erobern die Arbeitswelt – und stellen auch Aargauer Unternehmer vor Herausforderungen. *Aargauer Zeitung*. https://www.aargauerzeitung.ch/aargau/kantonaargau/millennials-erobern-die-arbeitswelt-und-stellen-auch-aargauer-unternehmer-vor-herausforderungen-134197026. Zugegriffen am 24.09.2025.

Schewe, C., & Meredith, G. (2004). Segmenting global markets by generational cohorts: Determining motivations by age. *Journal of Consumer Behavior, 4*, 51–63.

Schneid, M., Isidor, R., Steinmetz, H., & Kabst, R. (2016). Age diversity and team outcomes: A quantitative review. *Journal of Managerial Psychology, 31*, 2–17.

Schuman, H., & Scott, J. (1989). Generations and collective memories. *American Sociological Review, 54*, 359–381.

Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 363–382.

Statista. (2021). *Durchschnittliches Heiratsalter lediger Männer in Deutschland von 1991 bis 2018*. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1328/umfrage/heiratsalter-lediger-maenner/. Zugegriffen am 15.09.2025.

Statistik Nord. (2024). *Bevölkerungsprognose für die Hamburger Stadtteile* (Statistik informiert Nr. 13/2024). Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein. https://www.statistik-nord.de/fileadmin/Dokumente/Presseinformationen/SI24_013.pdf. Zugegriffen am 25.09.2025.

Staudinger, U. M., & Baltes, P. B. (2000). Entwicklungspsychologie der Lebensspanne. In H. Helmchen, F. Henn, H. Lauter, & N. Sartorius (Hrsg.), *Psychiatrie spezieller Lebenssituationen* (S. 3–17). Springer.

Taimer, L., & Weckmüller, H. (2020). New Work-Diskursanalyse: Humanisierung der Arbeit oder effektives Managen. *Personalführung, 10*(2020), 14–21.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Austin & W. G. Austin (Hrsg.), *Psychology of intergroup relations* (S. 7–24). Nelson-Hall.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review, 74*(5), 79–90.

Twenge, J. M., et al. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management, 26*, 1117–1142.

Wegge, J., & Meyer, B. (2019). Age diversity and aged based faultlines in teams – Understanding a brezel phenomenon requires a brezel theory. *Work, Aging and Retirement, 20*(20), 1–7.

Wegge, J., & Schmidt, K.-H. (2015). *Diversity Management – Generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern*. Hogrefe.

Weixelbaum, I. (2016). *Mit Teamreflexion zum Teamerfolg*. Otto-Friedrich-Universität.

Wolter, M., Mönnig, A., Hummel, M., Weber, E., Zika, G., Helmrich, R., Maier, T., & Neuber-Pohl, C.. (2016). *Wirtschaft 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Ökonomie, Szenario-Rechnungen im Rahmen der BIBB-IAB-Qualifikations-und Berufsfeldprojektionen* (IAB-Forschungsbericht13/2016). Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit. http://doku.iab.de/forschungsbericht/2016/fb1316.pdf. Zugegriffen am 13.09.2025.

Zeiß, C. (2007). *Managing Diversity – Eine personalökonomische Untersuchung*. Dr. Kovač.

Zok, K., Pigorsch, M., & Weirauch, H. (2014). Babyboomer und Generation Y als Beschäftigte: Was eint, was trennt? In B. Bandura et al. (Hrsg.), *Fehlzeiten Report 2014* (S. 47–59). Springer.

Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Beschäftigten-Generationen

2

Jutta Oertel

Inhaltsverzeichnis

2.1 Einleitung 52
2.2 Baby Boomer 55
2.2.1 Prägende Trends und Rahmenbedingungen 55
2.2.2 Generationsgeprägte Grundhaltungen und Merkmale 59
2.2.3 Lebensphasenbedingte Merkmale 61
2.2.4 Herausforderungen im Personalmanagement 65
2.3 Generation X 70
2.3.1 Prägende Trends und Rahmenbedingungen 70
2.3.2 Generationsgeprägte Grundhaltungen und 74
2.3.3 Lebensphasenbedingte Merkmale 75
2.3.4 Herausforderungen im Personalmanagement 76
2.4 Fazit 79
Literatur 80

Zusammenfassung

Im Fokus dieses Beitrags steht die Charakterisierung der beiden im deutschen Arbeitsleben etablierten älteren Generationen: der Baby Boomer (Geburtsjahrgänge ca. ab 1956 bis 1965) und der Generation X (Geburtsjahrgänge ca. ab 1966 bis 1980). Diese beiden Generationen spielen, sowohl was ihre Anzahl als auch was ihre hierarchische Positionierung angeht, noch immer eine wichtige Rolle in der deutschen Arbeitswelt, auch wenn zunehmend mehr Baby Boomer in den Ruhestand treten. Um das Potenzial dieser beiden Generationen weiterhin optimal nutzen und das Zusammenspiel und

J. Oertel (✉)
Bad Honnef, Deutschland

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-51374-0_2

damit die Teamleistung aller, auch der nachfolgenden Generationen, bestmöglich gestalten zu können, ist die Kenntnis ihrer für das Berufsleben relevanten Besonderheiten erforderlich. Es werden daher Unterschiede und Gemeinsamkeiten bezüglich ihrer Generationenprägung, ihrer Werte und ihres Verhaltens dargestellt. Darüber hinaus werden die besonderen Bedürfnisse herausgearbeitet, welche die Angehörigen der Generation X und der Baby Boomer vor dem Hintergrund ihrer aktuellen Lebensphase und der aktuellen gesellschaftspolitischen Situation im Arbeitsleben haben. Mit Hilfe dieses Gesamtbildes werden abschließend die Herausforderungen aufgezeigt, welche diese beiden Generationen an das Personalmanagement stellen.

2.1 Einleitung

In der Unternehmenspraxis stoßen derzeit zumindest vier Generationen aufeinander. Für diesen Beitrag werden die bundesdeutschen Generationen nach Klaffke folgendermaßen kategorisiert: Als Baby Boomer werden die geburtenstarken Jahrgänge des Zeitraums von 1956 bis 1965 bezeichnet. Der Begriff Generation X bezeichnet die Geburtsjahrgänge des Zeitraums 1966 bis ca. 1980. Neben den Baby Boomern und den „Xern" finden sich im deutschen Arbeitsleben Vertreter der Millennials bzw. der Generation Y (geboren bis 1995) und der Generation Z (geboren bis ca. 2010).[1]

Jede Generation bringt bestimmte allgemeine und arbeitsbezogene Verhaltensweisen, Fähigkeiten, Wertesysteme und Bedürfnisse mit an den Arbeitsplatz, die sich in vielfältiger Weise äußern können. Dazu gehören zum Beispiel die Art der Sprache (Ausdruck, Zeitvokabular etc.), Äußeres (Kleidungsstil, Frisur, Schmuck, Tattoos etc.), Umgangsformen („Siezen", Begrüßungsformen, Formalität des Schriftverkehrs etc.), Vorlieben (Konfliktverhalten, Kommunikationsmittel, Büroeinrichtung, Statussymbole etc.), Arbeitstugenden (Zuverlässigkeit, Fleiß, Pünktlichkeit, Kreativität etc.), Wertsysteme und Erwartungen an das Arbeitsleben (Unabhängigkeit, Gleichberechtigung, Sicherheit, Karriere etc.) sowie Fähigkeiten und Fertigkeiten (Kommunikationsstärke, Technikaffinität etc.).

An das Bild, das verschiedene Altersgruppen im Unternehmen voneinander haben, sind positive und negative stereotype Vorstellungen („Vorurteile") geknüpft. Diese können sich auf die Leistung und Zusammenarbeit von Teams in Unternehmen auswirken, gerade wenn sie mit den realen Gegebenheiten nicht übereinstimmen. Die Kenntnis der tatsächlichen Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Prägung, den Wertehaltungen,

[1] Vergleiche dazu den Beitrag von Klaffke in Kap. 1 dieses Bands. Eine solche Einteilung ist stets in gewisser Weise künstlich und kann nie ganz trennscharf sein. Streng genommen müsste bei den Baby Boomern und Teilen der Generation X aufgrund der sozial-räumlichen Trennung ihres Aufwachsens eine Unterscheidung in je einen ost- und westdeutschen Generationszusammenhang vorgenommen werden (Göschel, 1991, 1999). Auf die jeweiligen diesbezüglichen Besonderheiten wird im Folgenden eingegangen.

Fähigkeiten und Bedürfnissen der verschiedenen Altersgruppen ist damit Voraussetzung für die optimale Nutzung von Altersdiversität in Organisationen. Erst dann können im Sinne eines Generationen-Managements Regelungen gefunden werden, um die Zusammenarbeit und die Leistung der Beschäftigten unterschiedlichen Alters zu verbessern.

Erklärungsansätze für Altersdiversität liefern die soziologischen Modelle zur Generationenprägung sowie das Lebenslaufkonzept (Baltes et al., 1994; Mannheim, 1928; Oertel, 2007). Für die Generationenprägung der Baby Boomer und der Generation X legen jeweils Zeitpunkt und Ort ihrer Geburt den Rahmen fest. Die eigentliche Prägung erfolgt insbesondere in Kindheit und Jugend durch das in etwa gleichzeitige Erleben und Handeln der betroffenen Jahrgänge in ihrem jeweiligen sozio-kulturellen Umfeld. Sie wird von wichtigen Ereignissen und Entwicklungen bestimmt, die geografischer/virtueller, wirtschaftlicher, demografischer, politischer, rechtlicher, kultureller Natur etc. sein können. Dieser Beitrag beschreibt jeweils diese für die Baby Boomer und für die Generation X relevanten Aspekte der Generationenprägung unter Berücksichtigung der wichtigen Rollen, die Familie, Bildungseinrichtungen und Unternehmen neben den Gleichaltrigen für die einzelnen Generationen spielen. Vor diesem Hintergrund werden dann „typische" Eigenschaften und Grundhaltungen herausgearbeitet. Unabhängig von der Generationenprägung hat die jeweilige aktuelle Lebenssituation der etablierten Mitarbeitergenerationen erhebliche Auswirkungen auf das Erwerbsleben. Dies betrifft insbesondere ihre Leistungsfähigkeit und Motivation, was gleichfalls in diesem Beitrag unter Rückgriff auf das Lebensphasenkonzept detailliert dargestellt wird.[2]

Hinter dem Lebensverlaufskonzept steht die empirisch fundierte Idee der „Normalbiografie", dass ein Großteil der Bevölkerung bestimmte Lebensphasen in einer bestimmten Reihenfolge durchläuft. Auf das Berufsleben bezogen sind dies zum Beispiel schulische und berufliche Ausbildung, Berufseinstieg, Berufserfahrung/Karriere und Ruhestand. Dabei ist die Eintrittsphase ins Berufsleben von besonderer Prägekraft.

Die Lebensphasen werden in der Regel durch wichtige Ereignisse eingeleitet (zum Beispiel Einschulung oder Heirat) und finden typischerweise in einem bestimmten Alter beziehungsweise einer bestimmten Altersspanne statt. Gemäß der allgemeinen biologischen, psychologischen und sozialen Entwicklung des Menschen hat jede dieser Phasen und jedes Alter ganz eigene Bedürfnisse. So dominiert zum Beispiel in der Regel das Unabhängigkeitsbedürfnis in der Phase des Erwachsenwerdens, während die Familiengründungsphase mit einem wachsenden Sicherheitsbedürfnis verbunden ist. Abb. 2.1 verdeutlicht schematisch den Lebensverlauf mit den Beziehungen zwischen Alter und

[2] Die folgenden Ausführungen stützen sich in weiten Teilen auf die methodische und empirische Basis der Dissertation Generationenmanagement in Unternehmen (Oertel, 2007). Werthaltungen und Generationenprägung können für die Generation X und die Baby Boomer als weitgehend stabil angenommen werden. Aktuelle Zeitgeistentwicklungen und die jeweiligen Positionierungen im Lebenslauf sowie deren Konsequenzen für die Arbeitswelt werden ergänzend mit aktuellen Quellen unterlegt.

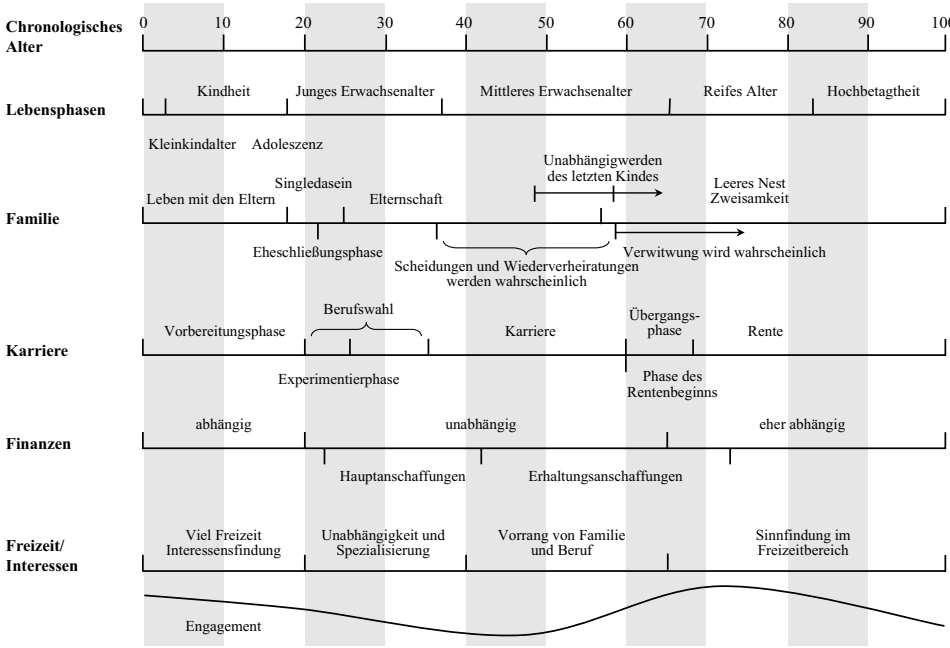

Abb. 2.1 Idealtypischer Lebensverlauf. (Quelle: Modifiziert nach Oertel, 2007, S. 59)

Lebenslauf und den Stationen der Normalbiografie für die Lebensbereiche Familie, Beruf, Finanzen und Freizeit (Atchley, 1975; Oertel, 2007).

Der Lebensverlauf variiert zunehmend stärker. Die Phasen überlappen und können in anderer Reihenfolge auftreten, zeitlich verschoben sein oder ganz wegfallen (Ecarius, 2002). Das Grundkonzept, welches Abb. 2.1 veranschaulicht, bleibt jedoch weiter tragfähig und wird permanent in zahlreichen Disziplinen der empirischen Sozialforschung weiter ausgebaut (Wingens, 2020). Für die Belegschaft der Unternehmen bedeutet dies, dass je nach Lebensphase und Lebensbereich andere Bedürfnisse und Zielsetzungen priorisiert werden, wenn wechselnd Belange wie Familie, sozialer Status, Besitzstand oder Führungserfahrung in den Vordergrund treten.

Mit Hilfe der umrissenen Erklärungsansätze zur Generationenprägung und zur Lebensphase können die Generationen der Baby Boomer und der Xer bezüglich ihrer Prägung, ihren Grundhaltungen und ihrer aktuellen Bedürfnislage typisiert werden. Diese Typisierung ermöglicht es, die Herausforderungen abzuleiten, die diese beiden im Berufsleben etablierten Generationen jeweils einzeln und in der generationenübergreifenden Zusammenarbeit an das Personalmanagement stellen. Dabei darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass die Kategorisierung nach Altersgruppen zum einen nur einen Teilaspekt der Mitarbeiterpersönlichkeit in den Fokus stellt und zum anderen, wie jede Typisierung, den Blick für die Besonderheiten des Individuums einschränkt.

2.2 Baby Boomer

Der Begriff Baby Boomer wurde in den USA geprägt und bezeichnet dort treffend die Generation der geburtenstarken Jahrgänge nach dem Zweiten Weltkrieg (ca. 1946 bis 1962). In Deutschland erfolgte dieser Baby Boom erst ab Mitte der 50er- bis Mitte der 60er-Jahre. Für die Generationenprägung der deutschen Baby Boomer sind demnach die 60er- und die 70er-Jahre des 20. Jahrhunderts der Zeitrahmen ihrer Sozialisationsphase. Der Berufseintritt erfolgte in den 70er- und 80er-Jahren. Diese Phasen sind gesellschaftspolitisch hauptsächlich gekennzeichnet durch die ersten größeren ökonomischen, ökologischen und politischen Krisen. Es handelt sich unter anderem um politisches Wettrüsten und die Ölkrise; in Ostdeutschland um die zunehmende Unzufriedenheit mit dem System und im Westen um beginnende Arbeitslosigkeit. Im Privatbereich und in der Unternehmenswelt zeichnen sich Tendenzen zur Gleichberechtigung und in Westdeutschland zur Humanisierung ab.[3]

2.2.1 Prägende Trends und Rahmenbedingungen

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden 1949 zwei getrennte deutsche Staaten gegründet. Im Osten entstand aus der sowjetischen Besatzungszone die Deutsche Demokratische Republik (DDR) als sozialistischer Staat unter Führung der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands (SED) mit Planwirtschaft. In den amerikanischen, britischen und französischen Besatzungszonen im Westen entwickelte sich unter den Leitprinzipien Demokratie, Rechtsstaat und soziale Marktwirtschaft die Bundesrepublik Deutschland. Im Osten erschwerten die hohen Reparationszahlungen die Startbedingungen. Im Westen richteten sich Wirtschafts- und Sozialpolitik auf den Wiederaufbau und ermöglichten das Wirtschaftswunder der 50er-Jahre. Ein bescheidener wachsender Wohlstand mit Vollbeschäftigung und Lohnsteigerungen sowie schließlich der Ausbau des Sozialstaates waren die Folge. Die Stabilisierung der politischen und wirtschaftlichen Verhältnisse schuf trotz des Kalten Krieges die Voraussetzung für das Wiederanwachsen der Geburtenzahl und damit für den Baby Boom ab Mitte der 50er-Jahre. Neben der Demokratisierung setzte mit der Ost- beziehungsweise Westintegration die Internationalisierung ein – beides Trends, die sowohl für die Sozialisation als auch für das Erwerbsleben der Baby Boomer (und auch der Generation X) Bestand haben sollten. Der Vertrag über die Bildung einer europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl legte den Grundstein für die Europäische Union. Gleichzeitig wurde innerdeutsch die vollständige physische Trennung vollzogen und mit dem Mauerbau 1961 besiegelt. Dieses Ereignis selbst fällt zwar in die Kindergartenzeit der ersten Baby Boomer, die Trennung war jedoch eine be-

[3] Zur nachfolgenden Beschreibung der gesellschaftspolitischen Entwicklung in Deutschland vergleiche ausführlich Görtemaker (2005), Malycha (2011), Recker (2002) und Statistisches Bundesamt (2013); zur Entwicklung im Privatbereich Geulen und Schütze (1995) und Zeiher (1995) sowie für das Unternehmensumfeld Remer (1994).

stimmende Rahmenbedingung für die Sozialisationsphase und auch für den Beginn der Erwerbsphase der Baby Boomer in Ost und West.

In Ostdeutschland wurden Wirtschaft und Gesellschaft von der SED-Führung bis 1989 intensiv kontrolliert. Das strikte Regime setzte auf Planwirtschaft und Zensur. Bildungs- und Erziehungssystem waren stark strukturiert und sollten, unter anderem mithilfe von Jugendorganisationen, die marxistisch-leninistische Prägung vermitteln. Dazu zählten in erster Linie sozialistisches Klassenbewusstsein und Verantwortungsgefühl für das Kollektiv und in zweiter Linie allseitige Bildung, Fachwissen und Disziplin. Die religiöse Bindung wurde zurückgedrängt. Der Versuch unter der Führung von Ulbricht in den 60er-Jahren, das planwirtschaftliche System an die Erfordernisse einer modernen Industriegesellschaft anzupassen, konnte keine nachhaltigen Erfolge verzeichnen und auch Lockerungen in der Jugend- und Kulturpolitik wurden rasch zurückgenommen. Während der Amtszeit von Honecker erfolgte in den 70er-Jahren wieder eine stärkere Orientierung an der Sowjetunion. Das Ziel einer gesamtdeutschen Nation wurde aufgegeben.

In Westdeutschland ebneten unter der Regierung Brandt internationale Verträge den Weg zur Anerkennung der Grenzen in Europa (insbesondere der Oder-Neiße-Linie) sowie zur Verbesserung der Beziehungen zu den östlichen Nachbarn. Die DDR erreichte ihr langjähriges Ziel der weltweiten, völkerrechtlichen Anerkennung. 1973 erfolgte der UNO-Beitritt beider deutscher Staaten. Bezüglich des westlichen Bündnisses zeichneten sich die 70er-Jahre jedoch durch Spannungen innerhalb der Atlantischen Allianz und Stagnation der Europapolitik aus. Der NATO-Doppelbeschluss 1979 spiegelte die Hoffnung, die Sowjetunion mit Hilfe der Stationierung von Raketen und Marschflugkörpern mittlerer Reichweite in Westeuropa zur Abrüstung zu bewegen.

Die Baby Boomer wurden also in einem relativ geschützten Umfeld geboren und wuchsen in einem stabilen, nicht autoritären Familienkontext auf. Die 60er-Jahre waren insbesondere im Westen gekennzeichnet von technischem Fortschritt und wachsender Freizeitorientierung, von Reisen und neuartigen medialen Anregungen, wie Comics, Mädchenbüchern oder Fernsehen. Viele Baby Boomer haben so über die Medien oder sogar vor dem Fernseher die Mondlandung und damit einen großen, greifbaren Erfolg der Wissenschaft miterlebt. Steigende Löhne und die Berufstätigkeit der Mütter – insbesondere in Ostdeutschland – schafften ein konsumfreudiges Klima und ermöglichten Investitionen in die Kinder. Für die Baby Boomer wurden kindgerechte Einrichtungen, wie Kindergärten, Horte, Spiel- und Sportplätze, geschaffen. Dies schränkte in Verbindung mit dem zunehmenden Verkehr allerdings auch ihre Freiräume ein. Die zweite Hälfte der 60er-Jahre brachte ein Abflachen des Wirtschaftswachstums und die ersten staatlichen Haushaltsprobleme mit sich. Die Zahl der Scheidungen stieg insbesondere in Westdeutschland.

Im gesellschaftspolitischen Bereich erwuchsen in Westdeutschland die von der Vorgängergeneration der Baby Boomer getragenen 68er Studentenunruhen aus der Auseinandersetzung mit der nationalsozialistischen Vergangenheit und den bestehenden Autoritätsstrukturen. Sie brachten auch die Gleichberechtigungsbewegung in Gang. In ihrer Folge agierte die Terroristengruppe RAF bis zum deutschen Herbst 1977. Diese Entwicklungen

führten zu einer Ablösung von den überkommenen Rollen- und Autoritätsvorstellungen, zu einer Lockerung der Kirchenbindung und der Moralvorstellungen sowie zur Pluralisierung der Lebensformen. Innenpolitisch waren in Westdeutschland neben den durch den Terrorismus bedingten Problemen auch die ersten starken Einbrüche in Konjunktur und Arbeitsmarkt sowie inflationäre Tendenzen zu beobachten (Ölkrise im Jahr 1973). In der Folge führten die gestiegenen Sozialausgaben zu einer Reihe von Einschnitten im Wohlfahrtsstaat. Ende der 70er-Jahre kam es zum ersten Smog-Alarm.

In der DDR waren die Auswirkungen der internationalen Energie- und Rohstoffkrise der 70er-Jahre aufgrund ihrer unterdurchschnittlichen Ressourcenausstattung besonders spürbar. Trotzdem musste sie in den 70er-Jahren versuchen, genügend Produktivität sowohl für die technische Innovation als auch für die Befriedigung der wachsenden materiellen Bedürfnisse ihrer Bürger zu schaffen. Die Preise für Grundnahrungsmittel und Mieten wurden konstant gehalten, gleichzeitig der Wohnungsbau vorangetrieben. Der technische Fortschritt ihrer Waren sollte auf dem Weltmarkt Devisen beschaffen, um moderne Investitionsgüter für die Industrie und Konsumgüter für die eigene Bevölkerung bereitzustellen. Angesichts des starren ökonomischen Planungssystems und der weltweiten Wirtschaftsrezession gelang dies jedoch nicht und führte zu einer hohen Verschuldung der DDR gegenüber Westdeutschland. In der 80er-Jahren lebte das Wirtschaftssystem zunehmend von der Substanz und konnte nur die notwendigen Bedürfnisse der Bevölkerung erfüllen. Der industrielle Raubbau zeitigte negative Folgen. Im Kulturbereich herrschte Fremdbestimmung durch den Staat. Die DDR-Führung lehnte jegliche Reformen, wie beispielsweise auch den Reformkurs der Sowjetunion oder die Öffnung der Mauer, ab. Die Unzufriedenheit der Bürger wuchs. Die ostdeutschen Baby Boomer erlebten „Mangelware“, Zensur und Fremdbestimmung, im persönlichen Umfeld jedoch einen starken Zusammenhalt.

Die 80er-Jahre waren von politischen Unruhen und weltweitem Kriegsgeschehen gekennzeichnet. Gleichzeitig rückten in Westdeutschland die Ausbreitung von AIDS und Umweltprobleme, wie das Ozonloch, das Wald- und Artensterben und die Atomkraftproblematik, in den Fokus. Ihre politische Verkörperung fanden die Umweltthemen in der Partei der Grünen. Die Regierung unter Kohl bemühte sich um die Reduzierung der öffentlichen Verschuldung und leitete eine erste Flexibilisierung des Arbeitsmarktes ein. Dies führte unter anderem zu Einschnitten in den Bereichen Ausbildungsförderung, Rentensteigerung und Leistungen für Arbeitslose. In Verbindung mit der Verbesserung der außenwirtschaftlichen Rahmenbedingungen erfolgte die gewünschte Konjunkturbelebung. Außenpolitisch waren Sicherheit und Entspannung sowie die Bildung der Europäischen Union die Leitlinien.

Im Osten Deutschlands wuchs indessen der Widerstand gegen das Regime der DDR. Er mündete Ende der 80er-Jahre in einer Protestwelle. Die großen Leipziger Montagsdemonstrationen und die Ausreisewelle bewirkten mit friedlichen Mitteln eine einschneidende Veränderung. Für Deutschland gipfelte das Jahrzehnt im Mauerfall und der Wiedervereinigung von Ost und West. Für die Baby Boomer (und auch für die Generation X) war und ist dies eine grundlegende Erfahrung (Bertelsmann Stiftung, 2020).

Bezüglich Schul- und Berufsausbildung profitierte die geburtenstarke Baby Boomer-Generation deutlich von einer erfolgreichen Bildungsexpansion im Westen und dem soliden Bildungssystem im Osten. Aus diesem Grunde konnte sie selbstbewusst ins Berufsleben eintreten. In Ostdeutschland garantierte die Planwirtschaft Jobsicherheit, wenn auch keine freie Berufswahl. Die DDR lag an der Spitze des technischen Fortschritts im Ostblock. Der Berufsstart eines Teils der westdeutschen Baby Boomer wurde durch das Auftreten von Jugendarbeitslosigkeit seit Mitte der 70er-Jahre erschwert. Hatten die Baby Boomer jedoch in der Wirtschaftswelt Fuß gefasst, stießen sie hier auf deutlich arbeitnehmerfreundlichere Bedingungen als ihre Vorgängergenerationen. Der Absatzmarkt in Westdeutschland verwandelte sich mehr und mehr in einen dynamischen Käufermarkt, der die Unternehmen zur Differenzierung ihrer Produktionsprogramme veranlasste. Die ständig fortschreitende Technologisierung und der Beginn der Medienrevolution erforderten qualifiziertes und vielseitiges Personal. Der Wettbewerb um dieses Personal und die allgemeine gesellschaftspolitische Situation führten dazu, dass die unternehmerischen Gewinnziele um verschiedene Nebenbedingungen ergänzt werden mussten. Zwischen 1965 und 1970 lässt sich ein Paradigmenwechsel in der klassischen Arbeitsmoral der Westdeutschen von „leben, um zu arbeiten“ zu „arbeiten, um zu leben“ lokalisieren (Meulemann, 1992). Entsprechend etablierte sich das Motto „Leistung und Zufriedenheit“ in der Arbeitswelt. Dies schlug sich in der Organisations- und Personalentwicklung in kooperativem Führungsstil und zunehmender Partizipation und Humanisierung nieder. Teamarbeit und Mitbestimmung prägten zunehmend den Arbeitsalltag. Die zugehörigen organisatorischen Strukturen sind zum Beispiel Management by Objectives, (teilautonome) Arbeitsgruppen, Projektgruppen, Qualitätszirkel, Matrixorganisation, Mitbestimmungsverfassung, Mitunternehmerschaft etc. Gleichzeitig ist eine zunehmende Verrechtlichung festzustellen. Diese Entwicklung stand im Gegensatz zum starren, planwirtschaftlichen Wirtschaftssystem in Ostdeutschland trotz der dortigen Betonung des Kollektivgedankens. Sie begann sich nach der Wende jedoch für Gesamtdeutschland durchzusetzen.

Als allgemeine Zeitgeisttrends kristallisieren sich Demokratisierung, Pluralisierung, Globalisierung, Technologisierung sowie ein wachsendes Körper- und Umweltbewusstsein heraus. Diese Trends setzen sich weit über die Prägephasen der Baby Boomer hinaus fort. Darüber hinaus traten auch danach weitere zentrale Ereignisse und Zeitgeisttrends auf, die eine nachhaltige Wirkung auf die Boomer entfalteten. Dazu gehören neben der Wiedervereinigung zum Beispiel die Terroranschläge vom 11. September 2001 sowie die Finanzkrise und insbesondere die Corona-Krise und ihre jeweiligen Folgen im neuen Jahrtausend. Sie beeindrucken die älteren, gefestigten Generationen zwar weniger als die jüngeren, können jedoch trotzdem handlungsleitend sein und werden daher im Zusammenhang mit den Ausführungen zur Generation X beschrieben (Oertel, 2007). Die Finanzkrise, die Flüchtlingskrise, der Brexit, die Corona-Krise, der fortschreitende Klimawandel, rechtsradikale Entwicklungen sowie Terror- und Kriegsgeschehen beeinflussen insbesondere die Sicherheitsbedürfnisse der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. Sie haben die

Zukunftsängste in der Gesamtbevölkerung deutlich verstärkt. Die Entwicklungen sind zum Teil so gravierend, dass sie sogar zu Änderungen im Verhalten und in der Werteprioriserung führen. Das wird am Beispiel der Corona-Krise besonders deutlich, wo Gesundheit erste Priorität hatte und Sozial- und Arbeitsleben gravierend eingeschränkt wurden. Auch die Nachwirkungen in der Arbeitswelt, zum Beispiel die Entwicklung der virtuellen oder hybriden Zusammenarbeit, sind gravierend (Garnitz et al., 2024).

2.2.2 Generationsgeprägte Grundhaltungen und Merkmale

Erwachsene verfügen über ein gefestigtes System zentraler Wertvorstellungen. Hierbei sind im deutschen Rechtssystem die im Grundgesetz verankerten Grundrechte wertebestimmend, wie zum Beispiel Menschenwürde, Gleichheit vor dem Gesetz oder körperliche Unversehrtheit und freie Entfaltung der Persönlichkeit. Diese zentralen Werte sind im Zeitablauf kaum einem Wandel unterworfen und damit für alle Generationen wesentlich. Wertedifferenzen zwischen den Generationen finden sich hingegen inhaltlich bei nachgeordneten Werten und insgesamt bezüglich der Rangfolge der Werte. Dabei kann sich die Gewichtung der Werte auch im Lebensverlauf in Abhängigkeit der Anforderungen der aktuellen Lebenssituation verändern (Baltes-Götz et al., 1989; Oertel, 2007).

Die alles durchdringende Politisierung der Deutschen Demokratischen Republik war ein bestimmender Faktor der Sozialisierung im Osten, auch wenn die offiziell propagierten Werte nicht unbedingt mit den tatsächlich verinnerlichten übereinstimmten. Obgleich für Ost- und Westdeutschland im Wesentlichen die gleichen Grundwerte gelten, lassen sich daher zu Beginn des Jahrtausends bei den gefestigten Charakteren der Baby Boomer (und der Xer) weiterhin unterschiedliche Wertorientierungen beziehungsweise -priorisierungen nachweisen. Nach der Generationen-Management-Studie von Oertel (Oertel, 2007) sind Gesundheit, Menschenwürde und Freiheit die wichtigsten Grundwerte für alle Generationen, eng gefolgt von Liebe und Familie sowie Gerechtigkeit. Was die Prioritäten im Arbeitsleben betrifft, so ist die Arbeitsplatzsicherheit allen etablierten Generationen sehr wichtig, ebenso wie Lebensqualität, Einkommen, soziale Kontakte und soziale Gerechtigkeit. Karriere, Führungsverantwortung und Status scheinen hingegen einen viel geringeren Stellenwert zu haben. Einkommen, gute Arbeitsplatzbedingungen und soziale Arbeitswerte wie Anerkennung, Sinnstiftung und Verantwortung haben im Osten eine größere Bedeutung als im Westen. Pflicht- und Akzeptanzwerte sowie der Einsatz für andere sind dort ebenfalls wichtiger. Bezüglich der Aufstiegsorientierung und der Einschätzung, wie interessant und unabhängig das Arbeiten sein sollte, ergeben sich keine Unterschiede. Bei den Westdeutschen ist eine stärkere Freizeitorientierung festzustellen. Zu betonen ist der sehr hohe Stellenwert, den die Familie für alle Altersgruppen im Vergleich zum Berufsleben hat – im Osten sogar noch mehr als im Westen. Dies ist vor dem Hintergrund wachsender Freizeitoptionen und der Doppelbelastung aus Erwerbstätigkeit und Familie umso bemerkenswerter. Die familiären Pflichten obliegen in der

Hauptverantwortung in Ost und West den Frauen, auch wenn es im Osten viel selbstverständlicher ist, die Betreuung von Kindern mit Erwerbstätigkeit zu kombinieren. Spezifisch für die Baby Boomer ist, dass die Lebensqualität für sie eine wichtige – nach der Generationen-Management-Studie von Oertel (2007) sogar eine noch größere – Rolle spielt als für alle anderen Generationen (Brake, 2003; Bundeszentrale für politische Bildung, 2003).

Der „typische" Baby Boomer lässt sich folgendermaßen charakterisieren (Bruch et al., 2010; Oertel, 2007): Die Baby Boomer sind Wunschkinder und wuchsen unter relativ soliden Umweltbedingungen auf. Dies sind gute Voraussetzungen für die Entwicklung eines starken Selbstbewusstseins. Viele Einrichtungen insbesondere im Bildungssystem wurden eigens für ihre Kohorte ausgebaut. Gleichzeitig befanden sie sich bereits durch ihre schiere Anzahl in einer Konkurrenzsituation zu den Gleichaltrigen. Von Kindheit und Jugend an sind Baby Boomer es gewöhnt, Dinge in Gruppen zu tun und sich mit anderen zu vergleichen, gemeinsam zu handeln oder sich durchzusetzen. Obwohl sie im Gegensatz zur ihrer Vorgängergeneration, den „68ern", kein wirkliches Sendungsbewusstsein besitzen, fühlen sie sich zumindest der Baby Boomer-Generation zugehörig. Ihre Jugend- und frühe Berufszeit war zunehmend von Krisen und der Notwendigkeit zur politischen Positionierung geprägt. Sie verfolgten die gesellschaftspolitischen Entwicklungen aktiv mit und haben selbst zahlreiche politische Forderungen umgesetzt. Die friedliche Wiedervereinigung und die Gleichberechtigung sind und waren hierbei die zentralen Themen. Jedoch konnten die Baby Boomer auch sozialpolitische Verbesserungen sowie Friedens- und Umweltziele realisieren. Dabei war ihr politisches Engagement von kollektivem Handeln bestimmt. Die Teamarbeit prägte auch ihre Erwerbsphase und dürfte heute noch ihre bevorzugte Organisationsform sein. Im Team ließ sich schließlich auch der Unsicherheit besser begegnen, die sich durch das Aufbrechen der traditionellen Strukturen im privaten, beruflichen und politischen Bereich ergab. Davon waren nach der Wiedervereinigung insbesondere die ostdeutschen Baby Boomer betroffen.

Die Vereinzelung der Coronazeit stellte für viele Baby Boomer hingegen eine besondere Herausforderung dar. Sie nehmen inzwischen die flexiblen Möglichkeiten des Homeoffice zur besseren Gestaltung ihrer Work-Life-Balance wahr und haben gelernt, die Möglichkeiten von Smartphone und Onlinekommunikation zu nutzen. Sie arbeiten jedoch in geringerem Umfang als jüngere Generationen im Homeoffice, denn erfahrungsgemäß vermissen sie die persönliche Zusammenarbeit stärker (Statistisches Bundesamt, 2023). Auch stehen sie der „Künstlicher Intelligenz" deutlich kritischer gegenüber als jüngere Teammitglieder (FOM, 2025).

Andere Altersgruppen unterstellen „den" Baby Boomern oftmals Durchsetzungsvermögen, Teamgeist und Idealismus. Sie werden zusätzlich als freundlich, sozial kompetent und hilfsbereit beschrieben und sollen über eine gute Selbsteinschätzung verfügen. Ferner gelten sie als zuverlässige Partner, mit denen man effektiv zusammenarbeiten kann. Solche Eigenschaften prädestinieren nebenbei gesagt für Positionen mit Kundenkontakt.

2.2.3 Lebensphasenbedingte Merkmale

Neben ihrer Generationenprägung gibt es auch Merkmale und Altersstereotype, die den Baby Boomern aufgrund ihres (biologischen) Alters und/oder ihrer Lebensphasenzugehörigkeit zugeordnet werden. Empirische Untersuchungen weisen zum Beispiel darauf hin, dass in der Berufsphase mit zunehmendem Alter Reifegrad, Selbstsicherheit, Ausgeglichenheit und Gelassenheit, Beständigkeit, soziale Öffnung und Betonung der Traditionen, Einsatzbereitschaft, Verantwortungsgefühl und Betriebstreue wachsen; Fröhlichkeit beziehungsweise Lebhaftigkeit und Begeisterungsfähigkeit hingegen abnehmen. Die Arbeitszufriedenheit Älterer ist danach deutlich höher als die der jüngeren Mitarbeiter (Jent, 2002; Maier, 1997; Ruppert & Schneewind, 1995).

Tab. 2.1 gibt einen Überblick, über Merkmale, wie sie den jeweiligen Altersgruppen im Verlauf ihres Berufslebens typischerweise zugeordnet werden (Hiam et al., 2002).

Die Baby Boomer gehören zu den älteren, erfahrenen Arbeitnehmern – viele sind überdies bereits im Ruhestand. Ihr Fremdbild entspricht eher den (positiven) stereotypen Vorstellungen über die Gruppe der erfahrenen Arbeitnehmer. Sie verkörpern Gelassenheit, Erfahrung, ein breites Einsatzfeld und Toleranz. Die eher negativen Stereotype bezüglich der Gruppe der älteren Arbeitnehmer wie „Bewahrertum“ und Veränderungsunwille, Starrsinn oder „Dienst nach Vorschrift“ werden ihnen kaum zugeschrieben (Oertel, 2007), auch wenn sich in Zeiten der Digitalisierung das Bedürfnis nach mehr persönlicher Interaktion bei den Baby Boomern deutlich bemerkbar macht.

Weiterhin haben sich mit der Bevölkerungs- und Zeitgeistentwicklung seit den 70er-Jahren auch die Lebensphasen verschoben. Lebensläufe sind seither individueller geworden und haben an Struktur verloren (Ecarius, 2002). So hat sich zum Beispiel mit der wachsenden Tendenz zur Höherqualifizierung die Phase der Jugend und Ausbildung bis zu einem Alter von ca. 30 Jahren verlängert. Damit haben sich Eheschließung, Familiengründung und Familienphase ebenfalls nach hinten verschoben. Betreuungspflichten für ältere Generationen nehmen zu und dauern länger an (Statistisches Bundesamt, 2018).[4]

Auch Berufslaufbahnen sind weniger vorhersehbar geworden. Sie sind gekennzeichnet durch zeitlich befristete Arbeitsverträge, technischen Wandel, Positions-, Unternehmens- und Berufswechsel, Phasen der Neuorientierung, Familienbetreuung oder Weiterbildung, Arbeitslosigkeit, Ortswechsel etc. Noch immer sind jedoch mit steigendem Lebensjahr tendenziell ein höherer Bildungsgrad, längere Betriebszugehörigkeit und wachsende Berufserfahrung verbunden. Eine langjährige Betriebszugehörigkeit geht meist mit einer guten Anpassung an die Unternehmenskultur und insbesondere für Männer häufig mit einer Führungsposition einher. Allerdings endet das Gesamtarbeitsleben derzeit oft mit einer Plateauphase. Die Langlebigkeit der Bevölkerung führt zu einer Verlängerung so-

[4] Insbesondere Unterstützung und Pflege der eigenen Eltern nehmen zunehmend mehr Raum ein. Diese Phase kann bereits mit 30 Jahren beginnen und weit über das Rentenalter hinaus andauern (Statistisches Bundesamt, 2018).

Tab. 2.1 Idealtypische lebensphasenbedingte Merkmale von Berufstätigen. (Quelle: Oertel (2007), S. 114)

Sozialer Status/ Ereignisse	Biologischer Status	Psychologischer Status/ Wissen	Bedürfnisse	Postulierte Eigenschaften
Berufsanfänger (bis zu drei Jahre Berufserfahrung)				
Schulabschluss bzw. Hochschulabschluss	Maximales körperliches Leistungsvermögen	Identitätsfindung	Materielles: bescheiden	Leistungsfähigkeit
Berufswahl und Eintritt ins Berufsleben	Junges/gesundes Aussehen	Entwicklung des Wertsystems	Sicherheit: gering	Kreativität/Neugier/ Erneuerungswille/ Schwung
Berufliche Sozialisation		Unabhängigkeit	Soziales & Wertschätzung: hoch (Gleichaltrige, Partnersuche, Mentoren)	Unsicherheit
Auszug aus dem Elternhaus/Partnerschaft		Sozialisation im Betrieb	Selbstverwirklichung: gering (freizeitorientiert)	Lebensgenuss/ Ausgelassenheit
		Erwerb von Fachwissen & erster sozialer Kompetenz		Optimismus/ Risikobereitschaft
Junge Arbeitnehmer (bis zu 10 Jahre Berufserfahrung)				
Beruflich vollwertige Kraft (Akzeptanz und Zugehörigkeit)	Körperliche Leistungs-fähigkeit hoch	Gefestigte Identität, Zielerreichungswille, Selbstverantwortung	Materielles: hoch	Lebensfreude
Weitere Orientierung/ Karriere	Unbezwinglichkeit	Kompetenz	Sicherheit: mittel	Toleranz
Zusammenziehen/Heirat/ Kinder	Allererste Zeichen des Alterns	Leistungswille	Soziales: geringer, Wertschätzung: hoch	Materialismus
Immobilienkauf		Pragmatische Intelligenz steigt	Selbstverwirklichung: erste Versuche	Leistungsbeiträge
				Karrierestreben/Ehrgeiz
				Kontrolliertes Risiko/ Realismus
Erfahrene Arbeitnehmer (mehr als 10 Jahre Berufserfahrung und Alter bis 50)				
Berufliche Veränderungen, 2. Karriere	Anzeichen des Alterns: Falten, graues/dünnes Haar	Unabhängigkeit	Materielles: hoch	Toleranz
Weiterbildung	Gewichtsveränderungen	Lebensqualität	Sicherheit: mittel bis hoch	Erfahrung
Kindererziehung (Karriereknick)	Rücken-, Gelenk- & Sehprobleme	Familienorientierung	Soziales & Wertschätzung: hoch (Freundschaft/ Familie)	Gelassenheit bis Zynismus
Wohneigentum	Menopause	hohes Leistungsvermögen auch unter Belastung, doch ggf. andere Prioritäten	Selbstverwirklichung: steigend	Breites Einsatzfeld
Erste Scheidungsfälle				
Erfahrene ältere Arbeitnehmer (mehr als 10 Jahre Berufserfahrung und Alter ab 50 Jahre)				
Berufliche Verantwortung hoch oder Rückzug/Übergang zum Ruhestand	Anwachsen gesundheitlicher Probleme	Vorbereitung auf den Ruhestand	Gesundheit!	Gelassenheit
ggf. Scheidung	Schmerzen	Auseinandersetzung mit dem Altern und der eigenen Sterblichkeit	Materielles: weniger wichtig	Traditionsbewusstsein/ Nostalgie
Auszug Kinder,Großelternschaft	Veränderungen des Körpers	ggf. Nachlassen der kristallinen Intelligenz	Sicherheit: hoch (Vorsorge)	Bewahrertum/ Veränderungsunwille
Pflegebedürftigkeit der Eltern	Seh-/Hör- & Gedächtnisprobleme		Soziales & Wertschätzung: hoch	Erfahrung/Weisheit
Freizeitaktivitäten/Reisen	Sterblichkeitserfahrung (Herzinfarkt)		Selbstverwirklichung: hoch (Freizeit, Erfahrungen, Lebensgenuss)	Starrsinn
				«Dienst nach Vorschrift»

wohl der Lebensarbeitszeit als auch der Ruhestandsphase (Ruppert & Schneewind, 1995; Statistisches Bundesamt, 2012a, b, 2018).

Was die körperlichen, geistigen und sozialen Fähigkeiten angeht, so stellt sich die aktuelle Situation der Baby Boomer folgendermaßen dar: Die physiologische Alterung zeigt sich bei den Baby Boomern im äußeren Erscheinungsbild, zum Beispiel in Form von Falten und grauen Haaren. Die körperliche Leistungsfähigkeit ist im Wesentlichen bis zum

Rentenalter gegeben. Bemerkbar machen sich mit zunehmendem Alter allerdings vor allem das nachlassende Seh- und Hörvermögen und Probleme mit Rücken und Gelenken. Krankheits- und Schmerzerfahrungen nehmen zu.

Aus der alltäglichen Lebenserfahrung und der jahrelangen Geschäftstätigkeit der Baby Boomer sind ihre soziale Kompetenz und ihr Erfahrungswissen erwachsen. Berufsbezogen resultiert dies in reichhaltigen akkumulierten Kenntnissen, Expertenwissen beziehungsweise handwerklichem Können. Dazu kommt bereichs- und unternehmensspezifisches Detailwissen zum Beispiel zu Verfahren, Abläufen, Ansprechpartnern oder Informationsquellen. Ihr Beziehungsnetz, Erfahrungs- und Fachwissen befähigt erfahrene ältere Arbeitnehmer tendenziell zu Leistungen, die jüngere Arbeitnehmer in dieser Qualität nicht erbringen (können). Dies zeigt sich insbesondere im Umgang mit komplexen und/oder schwierigen Sachverhalten, größeren Gesamtkonzepten, weiter reichenden Zeitplanungen und unsicheren oder potenziell belastenden Situationen. Das liegt darin begründet, dass die älteren, erfahrenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sich durch mehr Gelassenheit, eine bessere Selbsteinschätzung, ein besseres Verständnis alternativer Handlungsstile und eine höhere Konsensfähigkeit auszeichnen. Auch die Fähigkeiten Älterer zu logischem Denken, Beweisführung und Argumentation sowie ihre Sprachbeherrschung sind besser als bei Jüngeren. Bei Bedarf können sie mit Hilfe ihrer ausgeprägteren sozialen Kompetenz und ihres persönlichen Netzwerkes relevante Informationen innerhalb und außerhalb des Unternehmens schnell abrufen und verwerten. Dies alles führt zu Entscheidungen, die fundiert, mit Überblick und Urteilsvermögen, Realismus und geringerer persönlicher Betroffenheit getroffen („Helikopterperspektive“) und gut vermittelt werden können. Daraus resultieren eine grundsätzlich bessere Handlungsökonomie beziehungsweise Effektivität in der Aufgabenerledigung sowie Team- und Führungskompetenz.[5]

In der Gesamtbetrachtung bieten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Baby Boomer-Generation den Unternehmen immer noch ein sehr großes körperliches, geistiges und soziales Leistungspotenzial. Sie zeigen sich vielseitig einsetzbar, erfahren, kompetent und zuverlässig sowie stark in der Zusammenarbeit – auch über virtuelle Instrumente und online Kommunikationsmittel. Um für die weitere Motivation zu sorgen, sind die aktuelle Lebenssituation der Baby Boomer und die ihr zugehörigen Bedürfnisse zu berücksichtigen.

In ihrer gegenwärtigen Lebensphase sind die meisten Baby Boomer verheiratet bzw. auch wieder geschieden. Ihre Kinder sind inzwischen aus dem Haus und viele sind Großeltern. Ihre Kohorten befinden sich in der Übergangsphase in den Ruhestand bzw. bereits im Ruhestand. Viele Baby Boomer sind ehrenamtlich engagiert. Die Verantwortung und die Unterstützungsleistungen für die eigene Elterngeneration wiegen zunehmend schwerer. Auch die eigene Gesundheit ist inzwischen gefährdet, wenn sie auch im Schnitt gesünder sind und eine höhere Lebenserwartung haben als ihre Vorgängergenerationen (Ehrlich et al., 2018; Statistisches Bundesamt, 2013, 2018). Die Belastungen gehen mit Ein-

[5] Vergleiche Axhausen et al. (2002), Baltes et al. (1994), Frings und Meyer-Hentschel (1994), Huber et al. (2003), Jent (2002), Niederfranke (1994) sowie ausführlich Oertel (2007).

schränkungen der Flexibilität, der Zeitautonomie und der Mobilität einher. Außerdem erfordern familiäre Pflichten ein gutes und sicheres Einkommen zumindest eines Partners (Liegle & Lüscher, 2003; Vedder, 2005).

Dies ist auch im Hinblick auf den Ruhestand von besonderer Bedeutung, da den Baby Boomern für die Absicherung ihrer Ruhestandsphase, wenn überhaupt, nur noch eine sehr begrenzte Zeitspanne bleibt. Altersvorsorge zu betreiben, ist umso wichtiger, da die typischen Baby Boomer mit ihrem Sinn für Lebensqualität und Sinnfindung keine klassischen Sparer sind und waren und zudem damit zu rechnen ist, dass die Ereignisse seit der Jahrtausendwende einiges Kapital gekostet haben. Die wiederholten Krisen haben darüber hinaus auch bei den Baby Boomern das Vertrauen ins System und insbesondere in eine ihrem Lebensstandard entsprechende Altersversorgung erschüttert. Schließlich sind sie die erste Generation, die die Auswirkungen der „Rente mit 67" zu spüren bekommt und oft auch aus finanziellen Gründen länger als gewünscht im Arbeitsleben verbleiben muss. So nahm beispielsweise die Erwerbsbeteiligung der 60- bis 64-Jährigen von 50 % (2013) auf 65 % (2023) so stark zu wie in keiner anderen Altersgruppe. Jenseits des Renteneintrittsalters bei den 65- bis 69-Jährigen wuchs der Anteil der Erwerbstätigen von 13 % auf 20 %. Die Baby Boomer folgen damit dem Trend zur verlängerten Lebensarbeitszeit (Statistisches Bundesamt, 2012a, 2019, 2025a). Ihr Ausscheiden führt und wird in den nächsten Jahren weiterhin zu einem erheblichen Verlust an Arbeitskapazität und Erfahrungswissen führen.

Was ihre berufliche Positionierung angeht, so konnten sie bereits bei Berufseintritt auf eine bessere Ausbildung zurückgreifen als ihre Vorgängergenerationen und haben seither einen erheblichen Wissens- und Erfahrungsschatz angesammelt. Sie sind beruflich gut etabliert und stellen beispielsweise noch immer einen wichtigen Anteil an Selbstständigen in der Erwerbsbevölkerung. Die Baby Boomer gehören häufig zu den langjährigen Betriebsangehörigen und damit zu den Kernbelegschaften. Sie besetzen Fach- und Führungspositionen in den Unternehmen und verdienen relativ gut (Bruch et al., 2010; Statistisches Bundesamt, 2012b, 2019). Dies schlägt sich positiv in ihrer Lebensbilanz nieder und ist meist verbunden mit einer starken Identifikation mit dem Unternehmen. Bindung und Loyalität zum Unternehmen dürften hoch sein, zumal für ältere Arbeitnehmergruppen, wie die Baby Boomer, Arbeitsplatzwechsel in Deutschland mit Risiken und Schwierigkeiten verbunden sind. Problematisch ist, dass all dies in erster Linie für männliche Baby Boomer gilt, die auch deutlich besser verdienen als weibliche. Hier weichen die moralischen Anforderungen der Baby Boomer an Gleichberechtigung im Berufsleben und die reale Situation deutlich voneinander ab. Das dürfte im Hinblick auf ihre Lebensbilanz, insbesondere für die Frauen, ein Problem sein. Diese übernahmen und übernehmen immer noch den Hauptteil der familiären Betreuungspflichten, was sich in Zeiten der Nichterwerbstätigkeit beziehungsweise in Teilzeittätigkeit äußert, selbst wenn ihr Anteil an den Erwerbstätigen gestiegen ist. Es hat entsprechende negative Auswirkungen auf Einkommen, Karriere oder Rente (Ehrlich et al., 2018; Statistisches Bundesamt, 2012a, 2019).[6]

[6] Zeitpunkt und Bedeutung der Bilanzierung in der Lebensmitte sind abhängig von Geburtskohorte, Schicht und bisherigem Lebensverlauf (Kohli, 1981).

Unabhängig vom Geschlecht verdanken die Baby Boomer das (relativ frühe) Erreichen ihrer guten beruflichen Positionierung zum Teil der extensiven Frühverrentungspraxis bei ihren Vorgängergenerationen. Deswegen fehl(t)en ihnen häufig die Weiterentwicklungsperspektiven (auch horizontal). Gleichzeitig befürchten sie aus ihrer Erfahrung heraus mangelnde Anerkennung und die Abschiebung auf „verlorene Posten", was durch die starke Digitalisierung wahrscheinlicher wird. Darüber hinaus machen sie sich „lebensphasentypisch" allgemein Gedanken über den Übergang in den Ruhestand und eventuelle berufliche Aktivitäten über diese Grenze hinaus (Fell, 1999).

Insgesamt ist also anzunehmen, dass die aktuellen Bedürfnisse der Baby Boomer weitgehend mit den Nennungen und Annahmen für ältere, erfahrene Arbeitnehmer in Tab. 2.1 in Einklang stehen. Untypisch ist, dass diese Generation weiterhin deutlich Veränderungswillen zeigt und das Materielle in vielen Fällen nicht vernachlässigen kann.

Die Baby Boomer schätzen den Wert von Familie, sozialen Kontakten und Lebensgenuss nach wie vor hoch ein. Ihr Sicherheitsbedürfnis ist in ihrer aktuellen Lebensphase und vor dem Hintergrund einer volatilen Wirtschaftslage, insbesondere mit Hinblick auf die Altersvorsorge, höher als früher. Dies wurde durch die Corona-Krise weiter verstärkt. Die Baby Boomer legen nach wie vor Wert auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben und die Erhaltung ihrer Gesundheit. Trotzdem möchten sie sich selbst in der beruflichen Endphase noch immer weiter entwickeln und Sinn in der Arbeit finden, Leistung erbringen und dafür wertgeschätzt werden.

2.2.4 Herausforderungen im Personalmanagement

Generationen-Management sollte auf die grundlegenden generationenübergreifenden Werte und Zeitgeisttrends ausgerichtet sein.[7] Die Trends Demokratisierung, Pluralisierung und Globalisierung mit den korrespondierenden zentralen Werten Menschenwürde und Freiheit können ihren Ausdruck in einer Unternehmenskultur der Gerechtigkeit, Wertschätzung und Handlungsautonomie finden. Dies entspricht den Wünschen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, respektiert zu werden sowie ihr Arbeitsleben möglichst autonom und sinnvoll zu gestalten. Des Weiteren gilt es, den Zeitgeisttrends Körper- und Umweltbewusstsein Rechnung zu tragen und damit auch der zentralen Bedeutung der Gesundheit für alle Altersgruppen im Sinne des körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens. Aus der Eigenperspektive der Unternehmen ist es aufgrund der sich ständig wandelnden Anforderungen und der Technologisierung und Digitalisierung wichtig, die Bedeutung von ständigem Lernen und Wissensweitergabe zu unterstreichen. Die Umsetzung solcher Leitlinien erfordert, dass Führungskräfte aller Hierarchieebenen diese Kultur überzeugend kommunizieren und vorleben.

[7] Zur theoretischen Fundierung und praktischen Ausgestaltung des Generationen-Managements und der folgenden Ausführungen vergleiche ausführlich Oertel (2007).

Daneben stellt sich die Frage, an welchen Stellen des Personalmanagements speziell für einzelne Generationen angesetzt werden sollte, um ihren jeweiligen Wünschen und Bedürfnissen zu entsprechen, ohne jedoch andere Altersgruppen zu benachteiligen. Voraussetzung ist dabei stets die Analyse der Unternehmenssituation bezüglich ihrer tatsächlichen aktuellen und zukünftigen Altersstrukturen, Personalbedarfe und Bedürfnisstrukturen der Belegschaft. Eine Segmentierung nach Generations- beziehungsweise Lebensphasenzugehörigkeit und die Ausrichtung des Personalmanagements darauf empfiehlt sich nur dann, wenn tatsächliche Unterschiede zwischen den Kohorten festgestellt werden und die Altersgruppen jeweils eine hinreichend große Mitarbeiteranzahl besitzen.

Rein zahlenmäßig sind die Baby Boomer auf dem Arbeitsmarkt immer noch stark vertreten. Die letzten Mitglieder dieser Generation werden erst nach 2030 aus dem Berufsleben ausscheiden. Angesichts ihres oben dargestellten erheblichen Leistungspotenzials ist davon auszugehen, dass es sich generell für Unternehmen lohnt, Personalmanagement-Maßnahmen zu ergreifen, um dieses umfangreiche Potenzial optimal und längst möglich zu nutzen. Dies gilt insbesondere für die Leistungsträger in den Unternehmen, die durch die nachfolgenden zahlenmäßig schwächeren Generationen schwer zu ersetzen sind. Gleichzeitig muss es das Bestreben der Unternehmen sein, das Wissen der Baby Boomer in den nur noch verbleibenden wenigen Berufsjahren möglichst umfassend weiterzugeben. Der Schwerpunkt der Personalmanagement-Maßnahmen sollte dementsprechend in der Steigerung von Leistung, Bindung und Zufriedenheit der Baby Boomer und in der Verbesserung der Zusammenarbeit mit den anderen Generationen sowie im Wissensmanagement liegen. Nach Empfinden der Zielgruppe besteht oftmals ein Defizit an lebensphasen- und erfahrungsgerechten Personalmanagement-Maßnahmen in den Bereichen Sinnstiftung, Personalentwicklung, Motivation, Kommunikation und Führung (Gerpott et al., 2013). Der Einsatz diesbezüglicher Instrumente ist auch für die Nachfolgegenerationen der „Xer“ relevant und verstärkt gleichzeitig die Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt.

Da Baby Boomer aus ihrer Betriebstreue und ihrem Sicherheitsbedürfnis heraus schwer abzuwerben sind, sollten sich Maßnahmen des Recruiting auf Personalbedarfe in unerlässlichen Schlüsselqualifikationen fokussieren. Dies wären zum Beispiel allgemein die Besetzung von Experten- oder Führungspositionen oder konkret die Bildung eines interdisziplinären Teams zur Lösung komplexer Aufgaben, wofür sowohl Expertise als auch die „Helikopterperspektive“ und effektive Zusammenarbeit erforderlich sind. Bezüglich der Auswahlinstrumente, wie etwa Assessment Center, erscheint es gegebenenfalls notwendig, neue Wege zu gehen, da sie meistens auf die Gewinnung von Nachwuchstalenten ausgerichtet sind und nicht auf gestandene Mitglieder des Unternehmens mit langjähriger Erfahrung, die oft selbst in die Auswahlprozesse bei Neueinstellungen und Beförderungen eingebunden sind.

Die Steigerung der Leistung der Baby Boomer kann über die Stärkung der körperlichen, geistigen und sozialen Kompetenzen, insbesondere über die Verbesserung der Kommunikation, erfolgen. Häufig haben sie Schwierigkeiten mit den als unpersönlich empfundenen Kommunikationsmethoden der jüngeren Generationen, insbesondere wenn „remote“ gearbeitet wird.

Die körperliche Leistungsfähigkeit der Baby Boomer kann im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements gestärkt werden.[8] Dies ist für alle Arbeitnehmergruppen relevant, besonders jedoch für die älteren. Zweckmäßige Maßnahmen reichen von der gesundheitlichen Aufklärung, dem Angebot von Weiterbildungskursen (wie zum Beispiel Rückenschule), Arbeitsschutzmaßnahmen sowie der ergonomischen Überprüfung und Verbesserung der Arbeitsplätze über die Förderung von Betriebssport und gesunder Ernährung in der Kantine bis hin zu einer aktiv gelebten Pausenkultur. Da für die Baby Boomer Lebensqualität, Gesundheit und Sport positive Kernwerte sind, werden sie solche Angebote voraussichtlich gern wahrnehmen und können so auch Vorbildfunktion für die jüngeren Generationen übernehmen, die noch keine oder wenig Anzeichen gesundheitlicher Probleme verspüren, aber entsprechend vorbeugen könnten und sollten.

Die geistige Leistungsfähigkeit kann am besten über die aktive Nutzung der Fähigkeiten am Arbeitsplatz gestärkt werden. Die Baby Boomer sind nach wie vor an gezielten Weiterbildungsmöglichkeiten interessiert (IAB, 2017). Darüber hinaus wünschen sie sich nach der Generationen-Management-Studie von Oertel (2007) mehr Erfahrungsaustausch mit anderen erfahrenen Kolleginnen und Kollegen. Eine solche Zusammenarbeit kann auch über die Unternehmensgrenzen hinweg etwa durch Netzwerke, Teilnahme an Tagungen und Workshops oder der Bildung „diverser" Teams gefördert werden. Diese sollten auch jüngere Mitglieder einschließen.

Sowohl für das Unternehmen als auch für die Baby Boomer selbst ist die möglichst frühzeitige und langfristige Einbindung in das Wissensmanagement unabdingbar. Aufgrund ihrer sozialen Kompetenz und ihres Erfahrungsschatzes eignen sich die Baby Boomer potenziell gut für Lehr- und Mentorenfunktionen und üben diese inzwischen auch online aus. Hier bietet sich ein großes Potenzial – auch über die Grenzen des Ruhestands hinaus. Darüber hinaus sollte ihr Wissen im – benutzerfreundlichen und gut organisierten (!) – Informationssystem des Unternehmens dokumentiert werden. Hier können ferner Plattformen geschaffen werden, die der interdisziplinären und der generationenübergreifenden Netzwerkbildung und dem Wissensaustausch dienen.

Die soziale Kompetenz der Baby Boomer ist, wie ausführlich dargestellt, eine ihrer komparativen Stärken. Bei Führungskräften zeigt sie sich in einer mitarbeiterorientierten Führungsarbeit. Hier besteht wohl eher individueller als generationenweiter Förderungsbedarf. Besonders wichtig für die Baby Boomer ist nach wie vor die Berücksichtigung und Anerkennung dieser Stärke im Bewertungs- und Vergütungssystem.

Ein Großteil der genannten Maßnahmen hat nicht nur positive Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Baby Boomer, sondern auch auf die Motivation und fördert die Zusammenarbeit in der Belegschaft insgesamt.

Entscheidend für die Motivation der Baby Boomer im Berufsleben ist die Erfüllung ihrer derzeitigen Bedürfnisse. Hier ist besonders das Bedürfnis nach Gesundheitsschutz dominant, was durch die Corona-Krise noch einmal verstärkt wurde. Die Krise vergrößerte auch das ohnehin hohe Bedürfnis nach einem sicheren Arbeitsplatz und einem adäquaten

[8] Vgl. zum Gesundheitsmanagement den Beitrag von Klaffke und Schröder in Kap. 6 dieses Bands.

Einkommen (jetzt und für den Ruhestand). Allgemein favorisieren die Baby Boomer sinnstiftende und interessante Aufgaben mit Handlungsspielraum sowie ein respektvolles soziales Klima und persönliche Sozialkontakte. Die Baby Boomer wünschen sich ferner kompetente, kommunikationsstarke Führungskräfte, die sie und ihre Tätigkeit wertschätzen und gerecht beurteilen. Sie sind immer noch an neuen Aufgabenfeldern, Weiterentwicklung, Feedback und Informationen, auch über ihren Arbeitsbereich hinaus, interessiert.

Um diesen allgemeinen Vorstellungen der Baby Boomer und auch ihrer speziellen Lebenssituation gerecht zu werden, empfehlen sich regelmäßige Personalgespräche und eine strukturierte Planung der beruflichen Entwicklung, des Übergangs in den Ruhestand und gegebenenfalls über die Ruhestandsgrenzen hinaus. Dies signalisiert sowohl die Wertschätzung ihrer Arbeits- und Führungsleistung als auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes. Es erleichtert die Einbindung in interessante Aufgaben, aber auch die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Pflichten sowie gegebenenfalls die Berücksichtigung gesundheitlicher Einschränkungen.

Über die Gestaltung entsprechender Rahmenbedingungen in organisatorischer, zeitlicher, räumlicher und finanzieller Hinsicht kann dies weiter gefördert werden. Ein wichtiges Handlungsfeld sind hier die Entscheidungsmöglichkeiten bezüglich Umfangs, Strukturierung und Lage der Arbeitszeit, bezüglich des Arbeitsorts (insbesondere Home-Office) und der sozialen Kontaktmöglichkeiten, ohne Benachteiligungen fürchten zu müssen. Der so gewonnene Freiraum kann von den Baby Boomern für familiäre Pflichten, aber auch für Weiterbildung, Gesundheitsaktivitäten, Freizeitaktivitäten oder ehrenamtliche Tätigkeiten genutzt werden. Ferner erleichtern Instrumente wie Altersteilzeit den Übergang in den Ruhestand. Ein effektives Alumni-Management ermöglicht gegebenenfalls die Erhaltung von Schlüsselmitarbeitern über die üblichen Ruhestandsgrenzen hinaus, zum Beispiel in Beratungs-, Mentoren- und Lehrfunktionen oder bei der Erledigung von Spezialaufgaben.

Wertschätzung und Handlungsautonomie für die Kernbelegschaft kann sich auch in vielerlei Kleinigkeiten äußern, die für das Unternehmen keinen großen Kostenfaktor darstellen. Dazu zählen zum Beispiel die individuelle Gestaltung der Büro- oder Produktionsräumlichkeiten, Gleitzeit- und Telearbeitsmodelle, Wahlmöglichkeiten bei Incentives, Auswahlmöglichkeiten bei der Arbeitskleidung oder beim Firmenwagen. Ein weiteres Beispiel ist die selbstverständliche Ausstattung sowohl neuer als auch bewährter Belegschaftsangehöriger mit Kommunikationsmitteln und technischer Ausrüstung, die dem aktuellen Stand entsprechen. Anregungen für solche kleineren Veränderungen mit positiven Wirkungen auf Leistung und Zusammenarbeit gewinnt man bei den Baby Boomern am leichtesten durch das persönliche Gespräch. Sie nutzen zwar moderne Kommunikationsmittel erfolgreich, schätzen aber nach wie vor die persönliche Kommunikation, gerade wenn Informationen hierarchieübergreifend fließen sollen. Um das Gespräch auch zwischen den Generationen zu fördern, empfiehlt sich die Einrichtung von Kommunikationszonen oder informellen Begegnungsmöglichkeiten (virtuell oder vor Ort), die von allen Altersgruppen genutzt werden können (und sollen). Auch gemeinsame Anwesenheitstage und gemeinsame Aktivitäten stärken den Zusammenhalt und den Austausch.

Was die Zusammenarbeit betrifft, so sind Generationenkonflikte insbesondere als interne Regulationsprobleme von altersdivers besetzten Gruppen zu vermuten, wenn die geringen Diskrepanzen der Generationspersönlichkeiten bezüglich Interessenlage, Wertesystem oder Arbeitsethik aufeinandertreffen. Dazu zählen zum Beispiel unterschiedliche Distanzbedürfnisse, etwa hinsichtlich der Abgrenzung des persönlichen Bereiches im Büro und des Datenschutzes, oder die Frage nach dem Siezen oder Duzen. Solche Organisationsaspekte tragen dazu bei, bestehende Konflikte mit anderer Ursache zu verschärfen. Bei sachlichem und respektvollem Umgang miteinander können jedoch aus den Generationsunterschieden mit den verschiedenen Sichtweisen und fachlichen und sozialen Erfahrungshintergründen neue Ideen entstehen und die Entscheidungsqualität gerade bei komplexen Problemen entscheidend verbessert werden (Becker & Hugo-Becker, 2000; Fell, 1999; sowie Stiksrud, 1994).

Aus eigener Perspektive haben Baby Boomer die meisten Schwierigkeiten mit den Berufseinsteigern und wünschen sich eine bessere Kommunikation mit diesen. Hier würde man das klassische Generationenkonfliktfeld zwischen Erneuerungswille und Erfahrung beziehungsweise Tradition; zwischen Selbstbehauptung und Sozialverhalten erwarten. Die Zusammenarbeit in diesem Spannungsfeld lässt sich indes über eine Reihe an Maßnahmen verbessern, wie Förderung der Digital- und Medienkompetenz, Mentoring, gemeinsame Weiterbildung, Wissensstafetten, Tandempositionen, persönliche Begegnungen oder generationenübergreifend besetzte Arbeitsgruppen. Letztere Maßnahme ist nicht nur für die Verbesserung der Generationenbeziehungen wichtig, sondern auch für den Wissenstransfer und die Kombination komparativer Potenziale.

Eine verschärfte Konfliktlage aus Sicht der Baby Boomer wäre zu erwarten, wenn strukturelle Diskriminierungen vorliegen (Oertel, 2007). Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn das Weiterbildungsbudget, Sondervergütungen oder Beförderungen den jüngeren Arbeitnehmergruppen beziehungsweise den Vollzeitkräften vorbehalten sind oder wenn bei Entlassungen ältere Arbeitnehmergruppen „bevorzugt“ werden. Schwierig wird es auch, wenn wesentlich jüngere Führungskräfte die Leitung der Baby Boomer übernehmen sollen, ohne die entsprechenden Fähigkeiten oder Erfahrungen zu besitzen. Aus Sicht der jüngeren Generationen besteht eine strukturelle Diskriminierung insbesondere dadurch, dass deutlich mehr ihrer Mitglieder im Vergleich zu den Baby Boomern mitunter nur befristete Arbeitsverhältnisse hatten (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut, 2025) oder in den Genuss vieler Vorteile, die für Baby Boomer in jüngerem Alter noch üblich waren (zum Beispiel Dienstwagen, betriebliche Altersvorsorge), gar nicht mehr kommen können. Solche strukturellen Ungleichgewichte sollten im Sinne der Chancengleichheit möglichst beseitigt werden. Dies kann dadurch geschehen, dass ein einheitliches, transparentes Vergütungs- und Beförderungssystem geschaffen wird, das sich streng am Leistungsprinzip orientiert.

Eine effektive Mitarbeiterführung lässt generell wenig Raum für schädliche Generationenkonflikte. Dabei bevorzugen die Baby Boomer einen partizipativen Führungsstil. Wie die anderen Altersgruppen auch, erwarten sie als wichtigste Eigenschaft Zuverlässigkeit von ihren Vorgesetzten und der Unternehmensführung generell. Dazu zählen

zum Beispiel die verlässliche Einhaltung von Absprachen, faire Behandlung, soziale Gerechtigkeit im Umfeld, Arbeitsplatzsicherheit sowie persönliche Kommunikation, Information und Feedback (Oertel, 2007). Dies legt nahe, regelmäßige Schulungen zum Thema „gutes" Führungsverhalten als generationenübergreifende Maßnahme durchzuführen, von der Vorgesetzte und Geführte aller Altersstufen profitieren können. Gleiches gilt für Sensibilisierung und Wissensvermittlung hinsichtlich Diversität, speziell im Hinblick auf die Generationen-Problematik und Fragen der Gleichstellung der Geschlechter. Ein weiteres Feld, wo Diskriminierung abgebaut werden kann, betrifft die gleichberechtigte Anerkennung von Leistung in den Fach- und Führungslaufbahnen sowie die Möglichkeit, ohne Statusverlust von der einen in die andere Laufbahn oder zwischen Voll- und Teilzeitmodellen oder auch zwischen Arbeitsorten zu wechseln (Gerpott et al., 2013). Dies wäre ein großer Schritt, welcher der Individualisierung der Lebensläufe der Baby Boomer, aber auch ihrer Nachfolgegenerationen Rechnung tragen würde.

2.3 Generation X

Der Begriff der Generation X geht auf einen sozialkritischen Roman von Coupland (1991) zurück und bezeichnet in der amerikanischen Literatur zum Thema „Generations at Work" in etwa die Geburtsjahrgänge zwischen 1963 und 1980 (Filipczak et al., 2000; Lancaster & Stillman, 2002). Die Geburtsjahrgänge der Generation X in Deutschland liegen nach der Einteilung von Klaffke (Kap. 1) zwischen Mitte der 60er- bis Ende der 70er-Jahre und umfassen damit auch die unter dem Begriff „Generation Golf" bekannte Altersgruppe (Illies, 2000). Kindheit und Jugend der Generation X liegen also schwerpunktmäßig in den 70er, in den 80er und für die spät geborenen „Xer" noch in den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts. Die Trends und Rahmenbedingungen, unter denen sie aufgewachsen sind, wurden für die 70er- und 80er-Jahre schon im Zusammenhang mit den Baby Boomern beschrieben (Abschn. 2.2.1). Nachfolgend werden daher im Schwerpunkt die 90er-Jahre des letzten Jahrhunderts sowie die allgemeine Zeitgeistentwicklung im neuen Jahrtausend umrissen.

2.3.1 Prägende Trends und Rahmenbedingungen

Was den privaten Bereich angeht, so machte sich seit Beginn der 70er-Jahre in Westdeutschland der Pillenknick als Zeichen noch bewussterer Steuerung der ohnehin nicht hohen Kinderzahl deutlich bemerkbar. In Ostdeutschland lag das Geburtenniveau Ende der 70er- und in den 80er-Jahren deutlich über dem westdeutschen Niveau. Nach der Wiedervereinigung kam es hier hingegen zu einem historischen Tief. Bei der Generation X handelt es sich im Wesentlichen um erwünschten Nachwuchs, der von Eltern und Großeltern emotional, finanziell und zeitlich unterstützt und gut ausgebildet wurde. Unbeaufsichtigtes Spielen mit anderen Kindern („auf der Straße") wurde zunehmend durch Spie-

len im Kinderzimmer und geplantes Spielen ersetzt. Fernsehen, Computer, kommerzielles Spielzeug und Erlebniskonsum gewannen insbesondere in Westdeutschland an Bedeutung. Das Leben der Kinder wurde durch die verschiedenen Termine zu Schule, Sportstunden, Treffen mit Freunden, Musikunterricht etc. und damit auch durch die Zeitplanung der Erwachsenen bestimmt. Gleichzeitig setzten sich ein liberalerer Erziehungsstil („Verhandeln“) und eine „triebfreundlichere“ Körperkultur langsam durch. Die Bedeutung kirchlicher Bindungen nahm ab. Die Mädchen dieser Zeit gehören der ersten Generation an, die Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern als selbstverständlich annahm und sich die verbesserten Bildungsmöglichkeiten zunutze machte, während die Jungen eher verunsichert waren. Die Eltern der Generation X waren zunehmend beide berufstätig. Für einen Teil der Kinder war das Leben durch Trennungen geprägt, die durch die berufliche Tätigkeit und Mobilität beider Eltern, aber auch durch Scheidungen der Eltern oder im näheren Umfeld bedingt waren.

Die „Xer“ wurden allgemein von Krisen nicht verschont. Hierzu zählten Umweltprobleme, wie Tschernobyl, das Wald- und Artensterben sowie das Ozonloch. Dazu kamen Kriegsgeschehen sowie die AIDS- und Drogenproblematik, wodurch die Bedrohung von Umwelt und Gesundheit für alle spürbar wurde. Im Alltag greifbar wurde Umweltschutz dann für die jugendlichen „Xer“ im Westen zum Beispiel in Form von Katalysatorauto, Wasserspartaste, gelbem Sack oder Umweltpapier. Die Vielfalt der Lebenswelten und die Internationalisierung manifestierten sich in ihrem Leben zum Beispiel in Form von Auslandsreisen, verstärktem Fremdsprachenunterricht, englischsprachigen Fernsehsendungen, Gastarbeiterkindern, Austauschprogrammen, europäischen Städtepartnerschaften und später in Form von Praktika und Studienaufenthalten im Ausland. In Ostdeutschland konnten die „Xer“ in materieller Sicherheit aufwachsen und erhielten eine gute Ausbildung. Ihre Freiheit und ihre Wahlmöglichkeiten waren jedoch im Vergleich zum Westen deutlich eingeschränkt. Internationalisierung und Umweltproblematik wurden für sie erst nach der Wende greifbar. Die Unzufriedenheit ihres Umfeldes mit dem System war für sie eine zentrale Rahmenbedingung. Gleichzeitig war der Zusammenhalt hoch.

Kindheit und Jugend der Generation X in Westdeutschland waren entscheidend durch den Beginn der Medienrevolution geprägt. In diese Zeit fällt die Ausbreitung bahnbrechender Neuerungen, wie PC, Mikrowelle, Videorekorder, Walkman und CD. Zur Zeit ihres Berufseinstiegs fassten Computer und später das Mobiltelefon, das Internet und die E-Mail auch im Erwerbsleben Fuß. Den Ostdeutschen gelang es, schnell aufzuholen. Den „Xern“ fällt es also insgesamt leicht, neue Technologien anzunehmen und sich darin einzuarbeiten. Der diesbezüglich laufende gravierende Wandel ist ihnen auch nach ihrer Prägephase ein ständiger Begleiter geblieben. Und so stehen sie noch immer technischen Neuerungen aufgeschlossen gegenüber und können Vor- und Nachteile gut einschätzen. Die Instrumente der virtuellen Zusammenarbeit, wie etwa Videokonferenzen, Online-Meetings oder Chatfunktionen, nutzen sie selbstverständlich im Alltags- und Berufsleben. Sie sehen den Nutzen der Instrumente der künstlichen Intelligenz, begegnen diesen jedoch nicht so unbefangen wie jüngere Generationen, sondern mit einer gewissen Skepsis, beispielsweise im Hinblick auf Entscheidungsfundierung, Verlässlichkeit der Informationen und Datenschutz (FOM, 2025).

In die Zeit ihres Erwachsenwerdens fällt die Wiedervereinigung als einschneidendes Erlebnis. Damit ist die Generation X die erste Generation, deren Studium und Berufseintritt zum Teil gemeinsam mit Gleichaltrigen aus Ost und West erfolgte. Für die im Osten aufgewachsenen „Xer" war diese Phase mit einer sehr viel stärkeren Verunsicherung verbunden, da sich ihre Rahmenbedingungen grundlegend verändert hatten. Jedoch bot sich ihnen nun auch die Möglichkeit, sich in einem System zu entfalten, das ihren persönlichen Wertvorstellungen, insbesondere ihrem Freiheitsbedürfnis, besser entsprach. Für die gesamte Generation X war die Tatsache, dass die Wiedervereinigung überhaupt möglich geworden war und dies mit friedlichen Mitteln hatte erreicht werden können, von einer großen Präge- und Motivationskraft. Das Vertrauen, aus eigener Kraft etwas erreichen zu können, war insbesondere im Westen hoch. Die hohen Anforderungen der Unternehmen an Mobilität und Flexibilität schienen zu diesem Zeitpunkt erfüllbar.

Die 90er waren durch den erfolgreichen Integrationsprozess der Europäischen Union, technischen Fortschritt, Umweltschutz und die Nachwirkungen der Wiedervereinigung geprägt. Diese mündete nach einem kurzen Aufschwung von geringer wirtschaftlicher Dynamik in eine Konjunkturkrise mit einem wahrgenommenem „Reformstau". Insbesondere in den neuen Bundesländern entwickelte sich die Wirtschaft nicht wie erhofft, was entsprechende soziale Probleme generierte. Die Folgezeit war von aufkeimendem Rechtsradikalismus, wachsender Arbeitslosigkeit und der Asylantendebatte gekennzeichnet. Dies war besonders für die Berufsanfänger der Generation X – vor allem, aber nicht nur in Ostdeutschland – eine schwierige Zeit, da sie Erfahrung mit Arbeitslosigkeit bei sich selbst oder in der Familie machten (Booth, 2010). 1998 erfolgte der Regierungswechsel von der CDU/FDP-Koalition zur SPD und zum ersten Mal Den Grünen, die dem Thema Ökologie politischen und gesetzlichen Rückhalt verschafften. Unter der neuen Regierung konnten außenpolitisches Ansehen und Exporte weiter gesteigert werden, innenpolitisch jedoch weder die Arbeitslosigkeit eingedämmt noch die notwendigen Reformen nachhaltig umgesetzt werden.

Kennzeichnend für das Weltgeschehen des neuen Jahrtausends waren Naturkatastrophen und Krisen aller Art. Die Dotcom-Blase platzte. Die Terroranschläge vom 11. September 2001 hatten nicht nur auf die amerikanische, sondern auf die Weltbevölkerung nachhaltige Auswirkungen. Terrorismus, politische Umbrüche und Kriegshandlungen bestimmten das neue Jahrtausend genauso wie Natur- und humanitäre Katastrophen, wie sie die Begriffe „Tsunami" oder „Fukushima" eindrücklich bezeichnen. Relativ zum turbulenten Weltgeschehen zeigte sich das wiedervereinigte Deutschland – seit 2005 unter der Kanzlerschaft von Merkel – wirtschaftlich, sozial und politisch stabil. Die Staatsschuldenbremse machte sich positiv bemerkbar. Die konjunkturelle Lage, insbesondere die Exportsituation war langjährig positiv. Entwicklungen wie Arbeitslosigkeit und Hartz IV, Afghanistankonflikt, Energiewende, Eurorettungsschirme, Terroranschläge, Flüchtlingskrise, Brexit, Klimawandel und Corona-Krise gehen jedoch an den Menschen nicht spurlos vorüber, sondern wirken sich langfristig aus. Auch das aktuelle Weltgeschehen mit seiner politischen Radikalisierung im In- und Ausland und den Krisenherden, dem Kriegs-

geschehen und dem Verlust an Stabilität in den Beziehungen zu langjährigen internationalen Verbündeten (insbesondere den USA unter Trump) führt zu Verunsicherung. Entsprechend wird das Vertrauen in die politische Führung und in das Finanzsystem beeinträchtigt; und es ist eine Verunsicherung der Bevölkerung zu beobachten. Angesichts niedriger Anlagezinsen und geschmolzener Reserven, der Inflation und der wachsender Staatsverschulung sowie der schwierigen Gesamtwirtschaftslage sehen viele Menschen ihre wirtschaftliche Lage, darunter auch die Altersvorsorge, als gefährdet an.

Generell gehen die Trends im privaten Bereich zu Individualisierung und alternativen Lebensentwürfen. Während Religion und Tradition an Bedeutung verlieren, bleibt die Wertschätzung von Familie und Familienzusammenhalt hoch. Die räumliche Nähe der Familienmitglieder ist allerdings nicht mehr selbstverständlich, was unter anderem mit Hilfe moderner Kommunikationsmittel auszugleichen versucht wird. Diese Entwicklung hat sich mit der Corona-Krise noch einmal deutlich verstärkt. Bei den Geburtenraten ist seit den 90ern mit Ausnahme der Jahre 2011 bis 2016 und 2021 (im Kontext der Corona-Pandemie) eine rückläufige Entwicklung zu beobachten (Statistisches Bundesamt, 2018, 2025b).

Was die berufliche Situation angeht, so waren die Eintrittsjahre der Generation X weitgehend durch eine stärkere Konkurrenzsituation als die der Baby Boomer (und auch der jüngeren Generationen Y und Z) gekennzeichnet. Ein Großteil der Unternehmen wies noch neoklassische Strukturen auf. Mit Maßnahmen zur Rationalisierung, Flexibilisierung, Dezentralisierung und zur Verflachung von Hierarchien sowie mit dem Prinzip des Systemdenkens versuchten die Unternehmen, einer zunehmend dynamischeren und komplexeren Umwelt und der schwächelnden Konjunktur gerecht zu werden. Umweltschutz- und Globalisierungsgedanken fanden Eingang in die Unternehmenspolitik. Bereits seit den 90er-Jahren dominiert Human Resource Management, das die Mitarbeiter als wertvollste Ressource sieht, zumindest offiziell, den Personalbereich (Köchling, 2004; Remer, 1994). Die Unternehmen setzen insbesondere seit der Jahrtausendwende auf Wertschöpfung, Mitunternehmertum, organisationales Lernen, Globalisierung und Vernetzung, inzwischen auch zunehmend auf Digitalisierung, Diversität, Gesundheitsförderung und Nachhaltigkeit. Es stellt sich die Frage nach Identität und Sinnstiftung (Döbler et al., 1992; Schewe, 1997). Gleichzeitig werden die Systemgrenzen fließender und die Generation X ist im Vergleich zur Boomer Generation immer noch stärker von Arbeitsverträgen auf Zeit betroffen (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut, 2025). Neben der Unsicherheit des Arbeitsplatzes wachsen die Anforderungen an Mobilität, Flexibilität, Lernbereitschaft, technische, soziale und interkulturelle Kompetenz, Vielseitigkeit, Erreichbarkeit und Belastbarkeit der Beschäftigten. „Außergewöhnliche“ Arbeitszeiten und -orte nehmen zu, beispielsweise aufgrund von Schicht-, Wochenend- und Nachtarbeit, Reisetätigkeiten, Gig-Work oder mobilem bzw. hybridem Arbeiten. Künstliche Intelligenz und die wachsenden Möglichkeiten virtueller Zusammenarbeit verändern das Arbeitsgefüge gravierend (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2013; FOM, 2025; Garnitz et al., 2024; Statistisches Bundesamt, 2012a, 2019, 2025a).

2.3.2 Generationsgeprägte Grundhaltungen und

Als Erwachsene verfügen die Vertreter der Generation X über ein stabiles Wertesystem (mit zum Teil verfestigten Ost-West-Unterschieden), das inhaltlich auf den deutschen Grundwerten basiert. Menschenwürde sowie Freiheit und Frieden sind für diese als Jugendliche beziehungsweise junge Erwachsene „wiedervereinigte“ Generation absolut prioritär. Zu der Spitzengruppe der Werte zählen weiterhin Gesundheit, Liebe/Freundschaft und Familie sowie Gerechtigkeit. In beruflicher Hinsicht sahen viele „Xer“ bereits als Jugendliche Arbeit als zentralen Lebensinhalt, Freizeit hingegen als weniger wichtig an. Bezüglich ihres Arbeitsverhältnisses schätzen sie – wie die anderen Generationen – Arbeitsplatzsicherheit, Lebensqualität und soziale Kontakte (Bertelsmann Stiftung, 2020; Bundeszentrale für politische Bildung, 2003; Krebs, 1992; Oertel, 2007). Dabei bewerten sie nach Untersuchungen der Autorin auch soziale Gerechtigkeit hoch. Zudem zeigen sie ein ausgesprochenes Interesse an einem ausgewogenen Verhältnis von Arbeit und Privatleben. Das lässt sich aus der für sie hohen Priorität der Familie erklären, jedoch auch auf ihre starke Wertschätzung von Verlässlichkeit sowohl im beruflichen als auch im privaten Umfeld zurückführen. Sie stellen an sich selbst diesbezüglich ebenfalls hohe Ansprüche. Nicht zuletzt haben sie die Achtung unzerstörter Natur (und der eigenen Gesundheit) gepaart mit Zukunftsverantwortung in ihrer Kindheit und Jugend verinnerlicht (Oertel, 2007; Opaschowski, 2004; von Rosenstiel, 2003).

Typischerweise sind die „Xer“ – wie bereits ausgeführt – (geplante) Wunschkinder, die unter relativ stabilen Umweltbedingungen aufwuchsen.[9] Sie haben eine gute Ausbildung und im Berufsleben auch ständige Weiterbildung genossen. Neuen Themen, neuer Technik und insbesondere neuen Medien gegenüber sind sie stets aufgeschlossen. Im Vergleich zu den kollektiv ausgerichteten Baby Boomern handelt es sich bei den „Xern“ eher um selbstbewusste Individuen, für die (internationale) Teamarbeit, Gleichberechtigung und Vernetzung selbstverständlich sind. Sie haben ein hohes Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit und einen starken Leistungswillen – auch unter schwierigen Bedingungen. Ihre Loyalität gilt jedoch eher Personen als Organisationen oder Idealen. Sie besitzen kein echtes Generations- oder Sendungsbewusstsein. Im Arbeitsleben beweist die Generation X eine selbstständige Arbeitsweise und eine Vorliebe für Selbstentfaltung. Ausgeprägte fachliche und soziale Kompetenz sowie höhere Mobilität gehen mit einer abnehmenden Bereitschaft zur Unterordnung und größerer Arbeitgeberwechselbereitschaft einher (von Rosenstiel, 2003).

Angehörige der Altersgruppe der Generation X werden nach Oertel (2007) als kreativ, tolerant, leistungsorientiert, belastbar, selbstsicher, freundlich, rational, hilfsbereit und als Teamplayer beschrieben. Darunter werden die Eigenschaften selbstsicher, freundlich, rational und teamorientiert generationenübergreifend von den anderen Generationen besonders geschätzt. Die „Xer“ gelten dementsprechend als kompetente und zuverlässige Ansprechpartner, mit denen man gut zusammenarbeiten kann.

[9] Vergleiche zu den folgenden Ausführungen ausführlich Oertel (2007) sowie Bruch et al. (2010).

2.3.3 Lebensphasenbedingte Merkmale

Für die Generation X gelten die Ausführungen zum Lebensphasenkonzept, insbesondere zur Individualisierungstendenz der Lebensläufe, wie sie bereits im Zusammenhang mit den Baby Boomern erläutert wurden (Abschn. 2.2.3). Beruflich gesehen zählen die „Xer" zu den etablierten Mitarbeitern, die auf eine fundierte Aus- und Weiterbildung zurückblicken können und beträchtliches Erfahrungswissen besitzen. In Tab. 2.1 sind sie der Gruppe der erfahrenen Arbeitnehmer zuzuordnen. Das Bild, das sich aufgrund der idealtypischen lebensphasenbedingten Merkmale ergibt, steht mit ihrer Generationspersönlichkeit und ihrem Wertesystem sehr gut im Einklang. Ebenso erscheint das Fremdbild realistisch, das ihnen Toleranz, Erfahrung, Gelassenheit und ein breites Einsatzfeld unterstellt.

Die altersbedingten Eigenschaften der Generation X unterscheiden sich nur graduell von denen der Baby Boomer. So zeigen sich auch bei den „Xern" äußerlich Anzeichen des Alterns: Gewichtsprobleme sowie Rücken- und Sehprobleme verstärken sich. Insgesamt ist ihre körperliche Leistungsfähigkeit jedoch als besser als die der Baby Boomer einzuschätzen. Was Erfahrungswissen und soziale Kompetenz angeht, so sind die Baby Boomer noch leicht im Vorteil, doch auch die Generation X verfügt aus ihrer Lebens- und Berufserfahrung über einen reichen Wissensschatz, der allgemeines, Expertenwissen, berufliches und unternehmensspezifisches Know-how beziehungsweise handwerkliche Fähigkeiten umfasst. Eine sichere Selbsteinschätzung, analytische Fähigkeiten, Verständnis, Ausdrucksfähigkeit und Gelassenheit zeichnen sie im Vergleich zu jüngeren Generationen aus. Dies alles ermöglicht einen relativ souveränen Umgang mit komplexen beziehungsweise mit schwierigen, unsicheren oder potenziell belastenden Situationen. In Kombination mit ihrer langjährigen Erfahrung mit Teamarbeit und ihrer Fähigkeit, verlässlich Netzwerke zu unterhalten, stellt die Generation X ein wertvolles Arbeitskräftepotenzial dar, um Fach-, Team- und Führungsaufgaben effektiv und effizient zu bewältigen.[10]

Was die Positionierung im Lebenslauf angeht, so befinden sich die Mitglieder der Generation X derzeit in der Lebensmitte. Für sie ist es noch immer ein langer Weg ins Rentenalter. Allerdings ziehen auch die „Xer" Bilanz und vergleichen ihre ursprüngliche persönliche Lebensplanung mit dem tatsächlich Erreichten und dem Durchschnitt ihrer Kohorte. Dabei ist zu erwarten, dass die Realität hinter den zu Anfang des Berufslebens optimistischen Plänen (insbesondere der ostdeutschen „Xer") zurückbleibt. Das liegt zum einen darin begründet, dass die Generation X ihre berufliche Startphase im Vergleich zur Vorgängergeneration in einer vergleichsweise schlechteren konjunkturellen Situation begann und im weiteren beruflichen Verlauf mit starken Unsicherheiten, zum Teil auch Arbeitslosigkeit, zu kämpfen hatte (Booth, 2010). Zweitens fällt bei dieser Generation durch die Hinausschiebung der Familiengründung die Familienphase teilweise noch immer mit einer entscheidenden Karrierephase zusammen, woraus ein Interessenkonflikt entsteht. Einer vollen Konzentration auf Karriereziele steht in vielen Fällen die Verantwortung für

[10] Vergleiche Axhausen et al. (2002), Baltes et al. (1994), Frings und Meyer-Hentschel (1994), Huber et al. (2003), Jent (2002), Niederfranke (1994) sowie Oertel (2007).

die Kindererziehung und der zunehmende Unterstützungsbedarf der eigenen Eltern entgegen (Statistisches Bundesamt, 2013, 2018; Vedder, 2005). Diese Problematik verstärkte sich mit der besonderen Verantwortung für die körperliche und soziale Gesundheit von Kindern und Eltern und der hohen Belastung der Generation X in der Absicherung der Familie in der Corona-Zeit noch einmal deutlich (Stichworte: Home-Schooling, Home-Office, soziale Isolation, Existenzängste). Zum Dritten ist bei der Generation X eine starke Leistungsorientierung vorhanden, die auch in einem beruflichen Fortkommen münden soll. Dieser steht die Tatsache entgegen, dass die Baby Boomer sehr lange viele der für die Generation X interessanten Fach- und Führungspositionen besetz(t)en. Die Verschiebung des Renteneintritts dieser geburtenstarken Generation nach hinten führte damit zu einer Blockierung der Karrierepfade. Zusätzlich weckt sie bei den „Xern" die Befürchtung, nicht nur aktuell, sondern dauerhaft übergangen zu werden (der sogenannte „Prinz-Charles"-Effekt). Schließlich arbeiten sie bereits langjährig mit ihrer Nachfolgegeneration Y zusammen und stehen durch das Überlappen ihrer Lebensphasen in einem starken Konkurrenzverhältnis mit erheblichem Konfliktpotenzial zu der selbstbewussten, wenig hierarchiegläubigen und ebenfalls medienkompetenten Nachrückergeneration. Dies macht sich vor dem Hintergrund der bereits seit den 80er-Jahren flacher werdenden Hierarchien und der damit verbundenen schrumpfenden Zahl der Führungspositionen und Aufstiegsmöglichkeiten umso stärker bemerkbar. Angesichts des Wettbewerbs um jüngere Fachkräfte wird gleichzeitig zudem oftmals der Karriereentwicklung der jüngeren Generationen Vorrang gewährt (Fell, 1999; Rendtorff, 2000).

Zusammengefasst befindet sich die Generation X aktuell in einer Lebensphase erhöhter materieller Bedürfnisse – sowohl für den Unterhalt der Familie als auch für die Sicherung der eigenen Altersversorgung. Hieraus ergeben sich auch erhöhte Sicherheitsbedürfnisse, die durch den krisenbedingten Verlust von Vertrauen in das gesellschaftspolitische System, in das finanzielle System und die Unternehmen sowie durch allgemeine Zukunftsunsicherheit weiter verstärkt werden. Grundsätzlich setzen die „Xer" in so einer Situation pragmatisch auf Eigenleistung und Eigenversorgung. Um dies realisieren zu können, müssen sie jedoch die Erfüllung privater Anforderungen mit der Verfolgung ihre beruflichen Karrieren verbinden und sind dadurch mitunter erheblichen Belastungen ausgesetzt. Zugleich entspricht ihr Streben nach beruflicher Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung auch ihren generationstypisch eigenen hohen Anforderungen. Insbesondere für die älteren Mitglieder der Generation X gewinnen jedoch auch Gesundheit, Sinnfindung und Work-Life-Balance an Bedeutung.

2.3.4 Herausforderungen im Personalmanagement

Generationen-Management sollte allgemein, wie im gleichnamigen Abschnitt zu den Baby Boomern ausgeführt (Abschn. 2.2.4), auf die grundlegenden generationenübergreifenden Werte und Zeitgeisttrends sowie die jeweilige Unternehmenssituation aus-

gerichtet sein.[11] Speziell die Generation X stellt das Personalmanagement vor folgende Herausforderungen: Die im Idealtyp selbstbewusste und pragmatische Generation X ist eher bereit als die Boomer-Generation, an einen Arbeitsplatz zu wechseln, wo das „Preis-Leistungsverhältnis" stimmt beziehungsweise zu gehen oder sich zurückzuziehen, wenn es nicht stimmt. Damit sind Recruiting- und Bindungsmaßnahmen für Fach- und Führungskräfte in dieser Generation vielversprechend, wenn Unternehmen bereit sind, ihre Leistung entsprechend zu honorieren und ihnen Handlungsspielräume zu gewähren. Die Mitarbeitergeneration X ist in hohem Maße an Freiraum in der Erfüllung ihrer Aufgaben sowie Wahlmöglichkeiten bezüglich ihrer Entlohnung, ihrer Arbeitszeit, ihrer Aufgaben und des Arbeitsorts interessiert. Selbstständiges Arbeiten mit freier Einteilung birgt für die „Xer" ein hohes Motivationspotenzial und die Möglichkeit, den Herausforderungen ihres Arbeits- und Privatlebens leichter gerecht zu werden.

Zur Gewinnung, Motivation und Bindung der leistungsstarken Generation X ist es erforderlich, sie in ihrer aktuellen Lebenssituation mit deren vielfältigen und gleichzeitig hohen Anforderungen zu unterstützen und den „Xern" zugleich weiterhin attraktive Entwicklungsperspektiven zu bieten. Angesichts der dargelegten, für sie hohen Bedeutung von Familie schränken viele „Xer" ihr Arbeitsvolumen in der aktuellen Lebensphase zugunsten des Privatbereichs ein. Insbesondere bei den weiblichen Mitgliedern der Generation besteht dementsprechend aus Unternehmenssicht derzeit weiteres qualifiziertes Erwerbstätigenpotenzial (Statistisches Bundesamt, 2012a, 2013, 2019). Jedoch sind auch Vollzeitarbeitende aufgrund ihrer Mehrfachbelastung durch Familie und Beruf häufig in ihrer Mobilität sowie in ihrer zeitlichen Verfügbarkeit eingeschränkt und damit zwangsweise weniger flexibel als andere Generationen. Nicht nur die „Xer"-Mütter, sondern auch viele der „Xer"-Väter haben für die Familie zumindest auf Karriereschritte verzichtet und finden sich nun bereits wieder in der Betreuungspflicht für die Elterngeneration. Das ist für sie umso schwieriger, da sie selbst dem Familienleben in großer Mehrheit einen positiven Einfluss auf ihre berufliche Leistung und ihre Zufriedenheit beimessen (IGS, 2005). Insgesamt ermöglichen (die oben genannten) Wahlfreiheiten zusammen mit einer familienfreundlichen Personalpolitik den „Xern" also Chancen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Bietet ein Unternehmen diese Möglichkeiten, so sind die leistungsbereiten Generation Xer mit hoher Wahrscheinlichkeit schnell motiviert, wieder ins Berufsleben einzusteigen oder ihre Arbeitszeiten auszuweiten beziehungsweise eine Mehrleistung für Unternehmen und Karriere zu erbringen. Beispiele für familienfreundliche Maßnahmen sind mobiles Arbeiten, Betriebskindergärten, Teilzeitlösungen (auch für Führungskräfte), Gleitzeit- oder Arbeitszeitkonten.

Gleichzeitig ist es für Männer und Frauen wünschenswert, in einem Unternehmensumfeld zu arbeiten, das Leistung in Relation zur Arbeitszeit wertschätzt, statt Anwesenheit als solche zu honorieren. Dem schlechten Image von familienbedingten Auszeiten, Teil-

[11] Zur theoretischen Fundierung und praktischen Ausgestaltung des Generationen-Managements und der folgenden Ausführungen vergleiche ausführlich Oertel (2007).

zeitarbeit, Wechseln von der Führungs- zur Fachkarriere oder Aufgabenwechseln sowie deren negativen Auswirkungen auf die Karriere muss gegengesteuert werden, damit solche Maßnahmen greifen und individualisierte Karrierepfade entwickelt werden können (Bruch et al., 2010; Gerpott et al., 2013). Dabei ist sicherzustellen, dass eine geringere zeitliche Verfügbarkeit, gerade der Führungskräfte, nicht zu Lasten der verbleibenden Belegschaft geht.

Eine wichtige Aufgabe der Führungskräfte ist es zudem, „die ‚Xer' vor sich selbst zu schützen" und Grenzen zu setzen. Aus der beruflichen Belastungssituation in Kombination mit Karrierestreben und einer Verunsicherung bezüglich der materiellen Absicherung in der Zukunft sowie gegebenenfalls familiären Pflichten kann leicht eine Überlastungs- oder Überforderungssituation entstehen. Diese kann dann zu schlechteren Leistungen führen und auch negative gesundheitliche Folgen bis hin zum Burnout haben (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2013). Die anspruchsvolle und leistungsorientierte Generation der „Xer" erscheint dafür besonders anfällig, insbesondere wenn sie nur über einen geringen Handlungs- und Entscheidungsspielraum verfügt. Die Problematik wird durch die Auswirkungen der Corona-Krise deutlich verstärkt. Die Führungskräfte sind für die effektive Gestaltung der Organisationsstrukturen im Team, die adäquate Verteilung der Aufgaben und die Vermeidung von übermäßigem Stress und Termindruck verantwortlich. Dazu gehören auch das Bestehen auf die Einhaltung der Arbeitszeiten, Pausen- und Urlaubsregelungen sowie auf gesundheitsfördernde Maßnahmen – auch wenn „remote" gearbeitet wird. Was das Wissensmanagement angeht, so sind für die Generation X im Vergleich zu den Baby Boomern nicht nur die Wissensweitergabe, sondern auch Weiterbildung und Wissensaustausch mit den anderen Generationen zentral.

In der Zusammenarbeit mit den teamfähigen „Xern" sollte weitgehend nicht mit Schwierigkeiten zu rechnen sein. Gerade in generationenübergreifenden Teams und bei der Lösung komplexer Probleme erscheinen sie sehr gut einsetzbar, zumal sie mit der älteren und den jüngeren Generationen reibungslos zusammenarbeiten. Konflikte zwischen den Generationen sind im Wesentlichen durch die Konkurrenz bei der Karriereentwicklung zu erwarten. Hier konkurriert die Generation X mit der Nachfolgegeneration Y um die freiwerdenden Boomer-Positionen. Der Befürchtung der Generation X, hier übergangen zu werden, kann dadurch begegnet werden, dass vielfältige Karrieremöglichkeiten angeboten werden. Die Schaffung von Fach- und Projektkarrieren mit anerkanntem Renommee und adäquater Vergütung ist zum Beispiel eine Möglichkeit. Zeitlich befristete Leitungsfunktionen, zum Beispiel in Projekten oder Vertretungsfunktionen, und die Förderung von Fachgebiets- oder Aufgabenwechseln sowie Tandempositionen bieten weitere Optionen, um das Arbeitsleben der Generation X im Unternehmen interessant zu gestalten und ihre Leistung anzuerkennen.

Maßnahmen wie strukturierte Karriereplanung, betriebliche Altersvorsorge oder Lebensarbeitszeitkonten entsprechen dem „Xer" Sicherheitsbedürfnis, signalisieren Wertschätzung und verstärken so die Arbeitszufriedenheit und die Bindung an das Unternehmen. Wichtig sind zudem die an tatsächlicher Leistung und an Sachkriterien orientierte integre Bewertung, Beförderung und Vergütung von Beschäftigten (ohne Altersdiskrimi-

nierung). In einem solchen System akzeptiert es die realistisch-rationale Generation X auch, wenn sie einmal nicht zum Zug kommt (Gerpott et al., 2013; Oertel, 2007).

Schlussendlich sei gerade mit Hinblick auf die Personalgewinnung noch darauf hingewiesen, dass die vorgestellten Maßnahmenansätze, wie Familienfreundlichkeit oder Nachhaltigkeit nicht nur umgesetzt und gelebt, sondern auch in der Außenwirkung des Unternehmens sichtbar gemacht werden müssen. Nur so können sie ihre Anziehungskraft auf potenzielle Arbeitskräfte, Kundschaft, Anlegerschaft sowie sonstige Unternehmensbeteiligte der Generation X entfalten.

2.4 Fazit

Die Vernachlässigung der Effekte des demografischen- und des Zeitgeistwandels können zu Fehlsteuerungen im Unternehmen, insbesondere zu Personalmangel, Generationenkonflikten und Leistungsabfällen führen. Die konkrete Beschreibung der Baby Boomer und der Generation X (sowie ihrer Nachfolgegenerationen im folgenden Kap. 3) zeigt Stärken, Schwächen, Grundhaltungen und aktuelle Bedürfnisse der verschiedenen Altersgruppen auf. Durch Vermittlung der entsprechenden Kenntnisse werden Unternehmensangehörige für die Probleme der Altersdiversität sensibilisiert. Sie können damit in die Lage versetzt werden, auf der Basis gegenseitigen Verständnisses – gerade im Falle von Generationenproblemen – sozial kompetent miteinander umzugehen. Für das Personalmanagement liefert die Generationenbeschreibung pragmatische Ansatzpunkte im Umgang mit Altersdiversitätsproblemen. Dabei geht es um die gezielte Ausgestaltung bewährter Instrumente unter Einbeziehung der neuen virtuellen Möglichkeiten. Den Unternehmen stehen vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung, um auf Generationsbesonderheiten und -bedürfnisse zum Vorteil aller angemessen zu reagieren. Wichtig ist dabei, vor allem aus Sicht der etablierten Beschäftigten-Generationen, die personalwirtschaftlichen Maßnahmen und Instrumente für alle Generationen in angemessener Form anzuwenden. Sie dürfen sich nicht allein auf die Gewinnung und Förderung der jungen Generationen beschränken, denn mit dem Übergang der Baby Boomer in den Ruhestand in den kommenden Jahren ist ein einschneidender Verlust an Arbeitskapazität und Erfahrungswissen verbunden, und die Generation X wird noch auf längere Zeit einen zentralen Teil der Belegschaft vieler Unternehmen bilden. Positiv zu werten ist, dass zahlreiche Unternehmen den diesbezüglichen Handlungsbedarf mittlerweile erkannt haben und im Rahmen ihres Diversitätsmanagements inzwischen einen deutlichen Schwerpunkt auf den Aspekt „Alter“ legen (IWD, 2014).

Selbstverständlich ist nicht nur das Personalmanagement von der Generationenproblematik betroffen, sondern das komplette Managementsystem der Unternehmung. So muss zum Beispiel eine Wertschätzungskultur in der Unternehmenspolitik fest verankert werden. Produktprogramm, Vertriebswege und Marketing sind auf die zeitgeist- und generationsbedingten Veränderungen in der Struktur des Absatzmarktes auszurichten. Maßnahmen zum Generationen-Management können hervorragend in bestehende Sys-

teme wie Wissens- und/oder Gesundheitsmanagement integriert werden. Es empfiehlt sich also eine ganzheitliche Vorgehensweise im Generationen-Management, die auf die individuelle Personal- und Bedürfnisstruktur des betroffenen Unternehmens abgestimmt ist und somit echte Wettbewerbsvorteile schafft.

Literatur

Atchley, R. C. (1975). The life course, age grading and linked demands for decision making. In N. Datan & L. H. Ginsberg (Hrsg.), *Life-span developmental psychology* (S. 261–278). Academic Press.

Axhausen, S., et al. (2002). *Ältere Arbeitnehmer – eine Herausforderung für die berufliche Weiterbildung*. Bundesinstitut für Berufsbildung.

Baltes, P. B., et al. (Hrsg.). (1994). *Alter und Altern: Ein interdisziplinärer Studientext zur Gerontologie*. De Gruyter.

Baltes-Götz, B., et al. (1989). Entwicklung von Wertorientierungen im Erwachsenenalter: quersequentielle Analysen. *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und pädagogische Psychologie, XXI*(1), 3–25.

Becker, H., & Hugo-Becker, A. (2000). *Psychologisches Konfliktmanagement. Menschenkenntnis, Konfliktfähigkeit, Kooperation* (3. Aufl.). Beck.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). (2020). *Gesellschaftlicher Zusammenhalt in Deutschland 2020*. Bertelsmann-Stiftung.

Booth, M. (2010). *Die Entwicklung der Arbeitslosigkeit in Deutschland*. http://www.bpb.de/system/files/pdf/KUAAB0.pdf. Zugegriffen am 04.01.2014.

Brake, A. (2003). *Familie – Arbeit – Freizeit: Was zählt? Optionen der Lebensqualität in den Vorstellungen junger Erwachsener*. Springer.

Bruch, H., Kunze, F., & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Springer Gabler.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales & Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (2013). *Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2011 – Unfallverhütungsbericht Arbeit*. Berlin et al. http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/pdf/Suga-2011-barrierefrei.pdf?_blob=publicationFile&v=2. Zugegriffen am 04.01.2014.

Bundeszentrale für politische Bildung. (2003). Wertewandel. In U. Andersen & W. Wichard (Hrsg.), *Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland* (5. Aufl.). http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/handwoerterbuch-politisches-system/40408/wertewandel?p=all. Zugegriffen am 04.01.2014.

Coupland, D. (1991). *Generation X. Tales for an accelerated culture*. St. Martin's.

Döbler, T., et al. (1992). *Werthaltungen in den neuen Bundesländern. Strategien für das Personalmanagement*. Springer Gabler.

Ecarius, J. (2002). *Familienerziehung im historischen Wandel. Eine qualitative Studie über Erziehung und Erziehungserfahrungen von drei Generationen*. Springer.

Ehrlich, U., et al. (2018). Baby Boomer in Deutschland – Erwerbsverhalten, ehrenamtliches Engagement, Fürsorgetätigkeiten und materielle Lage. In Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.), *dza aktuell – Deutscher Alterssurvey* (Heft 01/2018). https://www.dza.de/fileadmin/dza/pdf/dza_aktuell/dza_aktuell_Babyboomer.pdf. Zugegriffen am 24.05.2020.

Fell, M. (1999). Generationendialog in lernenden Unternehmen – eine Gestaltungsaufgabe betrieblicher Weiterbildung. In J. Reischmann (Hrsg.), *Generationen. Andragogische Überlegungen* (S. 59–88). Julius Klinkhardt.

Filipczak, B., et al. (2000). *Generations at work. Managing the clash of veterans, boomers, Xers and nexters in your workplace*. AMACOM.

FOM Hochschule für Oekonomie und Management. (2025). *Zwischen Hoffnung und Sorge: So blickt Deutschland auf KI*. Essen. 09.09.2025 7. Jahrgang, 17. Januar 2024. https://www.fom.de/de/presse/2025/september/so-blickt-deutschland-auf-ki.html. Zugegriffen am 21.09.2025.

Frings, K., & Meyer-Hentschel, G. (1994). Chancen durch ältere Mitarbeiter im Betrieb. In G. Verheugen (Hrsg.), *60 plus. Die wachsende Macht der Älteren* (S. 118–130). Springer.

Garnitz, J., et al. (2024). *Arbeitswelt im Wandel: Herausforderungen des Arbeitskräftemangels und die Dynamik des hybriden Arbeitens*. In ifo Schnelldienst 1/2024, 77. Jahrgang, 17. Januar 2024. https://www.ifo.de/DocDL/sd-2024-01-garnitz-etal-hr-umfrage-arbeitswelt.pdf. Zugegriffen am 13.07.2025.

Gerpott, F., et al. (2013). Attraktiver werden – für alle. *Personalmagazin, 08*(13), 28–31.

Geulen, D., & Schütze, Y. (1995). Die „Nachkriegskinder" und die „Konsumkinder": Kindheitsverläufe zweier Generationen. In P. Büchner et al. (Hrsg.), *Kriegskinder, Konsumkinder, Krisenkinder. Zur Sozialisationsgeschichte seit dem Zweiten Weltkrieg* (4. Aufl., S. 29–52). Beltz.

Görtemaker, M. (2005). *Kleine Geschichte der Bundesrepublik Deutschland*. Fischer.

Göschel, A. (1991). *Die Ungleichzeitigkeit in der Kultur. Wandel des Kulturbegriffs in vier Generationen*. Kohlhammer.

Göschel, A. (1999). *Kontrast und Parallele – kulturelle und politische Identitätsbildung ostdeutscher Generationen*. Kohlhammer.

Hiam, A., et al. (2002). *Managing by defining moments. Innovative strategies for motivating 5 very different generational cohorts*. Hungry Minds.

Huber, A., et al. (2003). *Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis*. Bertelsmann-Stiftung.

IAB. (2017). *IAB-Kurzbericht Nr. 8, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit* (Bundesagentur für Arbeit). IAB.

IGS Organisationsberatung GmbH. (2005). *Online-Umfrage: Väter zwischen Karriere und Familie*. IGS.

Illies, F. (2000). *Generation Golf*. Argon.

IWD. (2014). *iw-dienst Informationen aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln Nr. 46* (Institut der deutschen Wirtschaft). IWD.

Jent, N. H. (2002). *Learning from diversity: Die Überwindung der Gleichsetzung von Gleichartigkeit und Gleichwertigkeit durch heterogen zusammengesetzte Arbeits-Partnerschaften*. Universität St. Gallen.

Köchling, A. (2004). *Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen*. Gesellschaft für Arbeitsschutz und Humanisierungsforschung.

Kohli, M. (1981). Arbeit und Persönlichkeit im mittleren Erwachsenenalter. In R. Nave-Herz (Hrsg.), *Erwachsenensozialisation. Ausgewählte Theorien und empirische Analysen* (S. 83–92). Beltz.

Krebs, D. (1992). Werte in den alten und neuen Bundesländern. In J. Zinnecker (Hrsg.), *Jugend '92. Lebenslagen, Orientierungen und Entwicklungsperspektiven im vereinigten Deutschland* (Bd. Bd. 2, S. 35–58). Springer.

Lancaster, L., & Stillman, D. (2002). *When generations collide: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle work*. Harper Business.

Liegle, L., & Lüscher, K. (2003). *Generationenbeziehungen in Familie und Gesellschaft*. UTB.

Maier, G. (1997). *Das Erleben der Berufssituation bei älteren Arbeitnehmern. Ein Beitrag zur differentiellen Gerontologie*. Peter Lang.

Malycha, A. (2011). Geschichte der DDR. In Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), *Informationen zur politischen Bildung* (Nr. 312/2011). Bundeszentrale für politische Bildung.

Mannheim, K. (1928). Das Problem der Generationen (L. von Wiese (Hrsg.)). *Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie, VII*(2), 157–330.

Meulemann, H. (1992). Value change in generational perspective: The case of achievement values in Germany since 1950. In H. A. Becker (Hrsg.), *Dynamics of cohort and generations research. Proceedings of a symposium held on 12,13 and 14 December 1991 at the University of Utrecht* (S. 203–217). Thesis Publishers.

Niederfranke, A. (1994). Das Potenzial älterer Arbeitnehmer. In U. Lehr (Hrsg.), *Älterwerden: Chance für Mensch und Gesellschaft* (S. 149–171). Olzog.

Oertel, J. (2007). *Generationenmanagement in Unternehmen*. DUV.

Opaschowski, H. W. (2004). *Der Generationenpakt. Das soziale Netz der Zukunft*. Primus.

Recker, M. L. (2002). *Geschichte der Bundesrepublik Deutschland*. Beck.

Remer, A. (1994). *Organisationslehre* (2. Aufl.). REA.

Rendtorff, B. (2000). Konfliktlinien zwischen Generationen- und Geschlechterdifferenz. In L. Winterhager-Schmid (Hrsg.), *Erfahrung mit Generationendifferenz* (S. 181–193). Beltz.

von Rosenstiel, L. (2003). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Schäffer-Poeschel.

Ruppert, S., & Schneewind, K. A. (1995). *Familien gestern und heute: ein Generationenvergleich über 16 Jahre*. Quintessenz.

Schewe, G. (1997). *Das Konzept der virtuellen Organisation in seiner theoretischen Fundierung und praktischen Umsetzung* (Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel (Nr. 432)). Universität Kiel.

Statistisches Bundesamt. (2012a). *Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt – Deutschland und Europa*. http://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroeschuereFrauenMaennerArbeitsmarkt0010018129004.pdf?_blob=publicationFile. Zugegriffen am 04.01.2014.

Statistisches Bundesamt. (2012b). *Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland – Fachserie 1* (Reihe 4.1.1). http://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/StandEntwicklungErwerbstaetigkeit2010411127004.pdf?_blob=publicationFile. Zugegriffen am 04.01.2014.

Statistisches Bundesamt. (2013). *Natürliche Bevölkerungsbewegung – Fachserie 1* (Reihe 1.1 Grafiken, lange Reihen sowie Strukturdaten 2011 zu Geburten, Sterbefällen einschließlich Sterbetafeln und Eheschließungen). http://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Bevoelkerungsbewegung/Bevoelkerungsbewegung2010110117004.pdf?_blob=publicationFile. Zugegriffen am 04.01.2014.

Statistisches Bundesamt. (2018). *Bevölkerung und Demografie – Auszug aus dem Datenreport 2018.* http://www.destatis.de/DE/Service/Statistik-Campus/Datenreport/Downloads/datenreport-2018-kap-1.pdf?__blob=publicationFile. Zugegriffen am 24.05.2020.

Statistisches Bundesamt. (2019). *Fachserie 1, Reihe 4.1 Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung – Ergebnisse des Mikrozensus zum Arbeitsmarkt 2018*. http://www.destatis.de/DE/Service/Bibliothek/_publikationen-fachserienliste-1.html;jsessionid=6444B09EB0EBB1484CF728AC2ACA7A09.internet8732?nn=206136. Zugegriffen am 31.05.2020.

Statistisches Bundesamt. (2023). *Pressemitteilung Nr. 032 vom 26.06.2024 zu den Ergebnissen des Mikrozensus 2023: Homeoffice 2023 ähnlich weit verbreitet wie im Vorjahr wird jedoch an weniger Tagen genutzt.* https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/06/PD24_N032_13.html. Zugegriffen am 21.09.2025.

Statistisches Bundesamt. (2025a). *Bevölkerung – Erwerbstätigkeit älterer Menschen.* https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/Aeltere-Menschen/erwerbstaetigkeit.html. Zugegriffen am 11.07.2025.

Statistisches Bundesamt. (2025b). *Bevölkerung – Geburten* www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Geburten/_inhalt.html. Zugegriffen am 13.07.2025.

Stiksrud, A. (1994). *Jugend im Generationen-Kontext. Sozial- und entwicklungspsychologische Perspektiven*. Springer.

Vedder, G. (2005). Menschen mit Familienpflichten als Zielgruppe des Diversity Managements. In G. Krell (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling* (S. 231–246). Springer Gabler.

Wingens, M. (2020). *Soziologische Lebenslaufforschung*. Springer Gabler.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut. (2025). *WSI GenderDatenPortal: Erwerbsarbeit: Befristete Beschäftigung nach Altersgruppen 1991-2022*. https://www.wsi.de/de/erwerbsarbeit-14617-befristete-beschaeftigung-nach-altersgruppen-14851.htm. Zugegriffen am 13.07.2025.

Zeiher, H. (1995). Die vielen Räume der Kinder. Zum Wandel räumlicher Lebensbedingungen seit 1945. In P. Büchner et al. (Hrsg.), *Kriegskinder, Konsumkinder, Krisenkinder. Zur Sozialisationsgeschichte seit dem Zweiten Weltkrieg* (4. Aufl., S. 176–195). Beltz.

Millennials und Generation Z – Charakteristika der jüngeren Beschäftigten-Generationen

3

Martin Klaffke

Inhaltsverzeichnis

3.1 Einleitung 86
3.2 Generation Y (Millennials) 88
3.2.1 Trends in den Rahmenbedingungen des Aufwachsens 91
3.2.2 Lebensphasenbedingte Merkmale 96
3.2.3 Grundhaltungen und Erwartungen an die Arbeitswelt 98
3.2.4 Herausforderungen im Personalmanagement 105
3.3 Generation Z 109
3.3.1 Trends in den Rahmenbedingungen des Aufwachsens 114
3.3.2 Lebenswelten und berufsbezogene Orientierungen 120
3.3.3 Herausforderungen im Personalmanagement 129
3.4 Fazit 136
Literatur 137

Zusammenfassung

Der Eintritt der Generation Y in den Arbeitsmarkt ab Mitte der 2000er-Jahre stellte Unternehmen vielfach vor Herausforderungen, denn diese auch als Millennials bezeichnete Altersgruppe äußerte seinerzeit neue Erwartungen und Ansprüche an ihre Erwerbstätigkeit. Mit dem Berufseinstieg der Generation Z erfolgt bereits die betriebliche Integration der nächsten Nachwuchsgeneration. Es zeichnet sich ab, dass die jüngeren Beschäftigten-Generationen nicht nur anders arbeiten wollen, sondern ihre Vorstellungen

M. Klaffke (✉)
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Professur für Personalmanagement und Organisation, Berlin, Deutschland
E-Mail: martin.klaffke@htw-berlin.de

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-51374-0_3

angesichts demografischen Wandels und struktureller Veränderungen der Arbeitswelt auch weitgehend einfordern können. Um präsumtive Verhaltenspräferenzen der beiden jüngeren Generationen in Deutschland zu ergründen, beleuchtet der Beitrag prägende Veränderungen in ihren jeweiligen Aufwachsensbedingungen. Sodann werden auf Basis von Jugend- und (Young) Professional-Studien Grundhaltungen, Erwartungen und Lebenswelten von Millennials und Generation Z thematisiert, die den betrieblichen Kontext nachhaltig beeinflussen dürften und von Unternehmen ein Umdenken erfordern. Da dem Personalmanagement beim Wettlauf um Nachwuchskräfte eine zentrale strategische Rolle zukommt, werden abschließend personalwirtschaftliche Handlungsansätze vorgestellt, um Beschäftigte der Generationen Y und Z zu gewinnen und nachhaltig zu binden.

3.1 Einleitung

Um in Zeiten von Fachkräfte-Engpässen hinreichend Nachwuchs zu gewinnen und damit ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern, müssen sich Unternehmen und Verwaltung mit den beruflichen Präferenzen und Erwartungen nachrückender Arbeitnehmer[1]-Generationen frühzeitig beschäftigen und Strukturen sowie Instrumente betrieblicher Personalarbeit strategisch-perspektivisch weiterentwickeln. Dies gilt selbst in wirtschaftlichen Krisenphasen, wie etwa während der Corona-Pandemie oder der gegenwärtigen digitalen und ökologischen Transformation der Wirtschaft. Allen Turbulenzen zum Trotz wird es immer (selektiven) Neu- und Nachbesetzungsbedarf geben, und wie bereitwillig die Belegschaft beim nächsten Aufschwung mitzieht, hängt schließlich auch davon ab, inwieweit ihren Bedürfnissen selbst in schwierigen Zeiten Rechnung getragen wurde.

Ab Mitte der 2000er-Jahre stellte die Arbeitnehmer-Generation Y ihre potenziellen Arbeitgeber vielfach vor neue Herausforderungen. Die ZEIT bezeichnete die Kohorte als Generation „Pippi Langstrumpf“ (Bund et al., 2013), die bekanntlich macht, was ihr gefällt, und titelte „Wollen die auch arbeiten?“ Parallel veröffentlichte die FAZ (Löhr, 2013) das „ABC der Ys“, und die Zeitschrift NEON (2013) verkündete „Glück statt Karriere“ als vermeintliches Credo der „Ypsiloner“. Selbst das Lifestyle Magazin COSMOPOLITAN widmete sich der Generation Y, indem es über „Berufs-Rebellen“ berichtete, die „kein[en] Bock auf Käfig“ (Lassen, 2017, S. 131) hätten. Daneben kamen im letzten Jahrzehnt eine Fülle an Ratgebern auf den Markt (z. B. Mangelsdorf, 2014), die eine „Gebrauchsanweisung“ für den Umgang mit der neuen Generation zu vermitteln intendierten.

Begonnen hatte das Interesse an der Generation Y bereits in den 1990er-Jahren mit ihrer Beforschung als Konsumentenkohorte in den USA. Im Zuge des demografischen Wan-

[1] Dieser Artikel verwendet entweder geschlechtsneutrale Begriffe wie „Studierende“ oder die männliche Variante als sogenanntes generisches Maskulinum. Gemeint sind selbstverständlich stets alle Geschlechter.

dels und absehbarer Fachkräfteengpässe verlagerte sich ab der Jahrtausendwende, zunächst wiederum in den USA und später in Europa, der Untersuchungsfokus auf ihre Beschäftigten-Rolle, wobei in Fachzeitschriften u. a. Wertfragen, Rekrutierungsansätze und Führungsstile thematisiert wurden (Dietz, 2016).

Belastbare empirische Hinweise, dass die Arbeitnehmer-Generation Y etwa weniger leistungswillig als ihre etablierten Kollegen sein könnte, gibt es keine. Auch, dass die Generation Y *vollkommen neue*, gar „revolutionäre" Werte und Bedürfnisse hat, erscheint fraglich. Letztlich reflektieren Jugend-Generationen den Wandel von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Unbestritten und am medialen Interesse erkennbar ist allerdings, dass diese Generation ihre Wünsche und Vorstellungen deutlicher artikuliert(e). Gleiches gilt für die Generation Z, die seit ca. 2015 sukzessive in den Arbeitsmarkt eintritt und aktuell (Stand 2025) die jüngste Beschäftigten-Generation bildet.

Wissenschaftlich gesicherten Aufschluss über die jeweils neue, junge Generation gibt die Jugendforschung. Ein repräsentatives Gesamt-Bild der Einstellungen und Verhaltensweisen der 12- bis 25-Jährigen in Deutschland zeichnen bereits seit 1953 die Shell-Jugendstudien; seit 2020 erscheint zudem regelmäßig die Trendstudie „Jugend in Deutschland". Ergänzend beleuchtet die Studien-Reihe „Wie ticken Jugendliche" des Sinus-Instituts Lebenswelten junger Menschen im Alter von 14 bis 17 Jahren aus qualitativer Perspektive. Berufsbezogene Erwartungen und Wünsche der 14- bis 25-Jährigen thematisiert nicht zuletzt das Institut für Demoskopie Allensbach im Rahmen der seit 2013 durchgeführten „McDonald's Ausbildungsstudie". Um die Lebenssituation von jungen Erwachsenen in Europa zu ergründen, führte das Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung schließlich die Studie „YES-Jugend in Europa" durch, für die ursprünglich Erwachsene im Alter von 19 bis 24 Jahren in Deutschland, England, Schweden und den Niederlanden befragt wurden; inzwischen findet die Befragung nur noch in Deutschland statt.

Wünsche, Vorstellungen und Verhaltensweisen einer Jugendgeneration werden in besonderem Maße durch die Kontextbedingungen ihres Aufwachsens geprägt. Gleichwohl Zeitgeist-Trends und der generelle Wandel der Rahmenbedingungen alle Kohorten beeinflussen, wirken sie sich auf die jugendliche Persönlichkeit, die zahlreiche Entwicklungsaufgaben zu bewältigen hat, wahrscheinlich stärker formend aus als auf ältere Menschen mit ihren vergleichsweise gefestigteren Charakteren.[2]

Um präsumtive Einstellungen und Verhaltenspräferenzen der beiden jüngeren Generationen in Deutschland zu ergründen, beleuchtet der Beitrag prägende Veränderungen in ihren jeweiligen Aufwachsensbedingungen. Sodann werden auf Basis empirischer Befunde Grundhaltungen, Erwartungen und Lebenswelten der *deutschen* Generationen Y und Z thematisiert, die den betrieblichen Kontext nachhaltig beeinflussen dürften und von

[2] Vgl. zu den Entwicklungsaufgaben den Beitrag von Klaffke in Kap. 1 dieses Bands sowie ausführlich Albert et al. (2015).

Unternehmen ein Umdenken erfordern.[3] Da dem Personalmanagement beim Wettlauf um qualifizierte Nachwuchskräfte eine zentrale strategische Rolle zukommt, werden abschließend besonders relevante personalwirtschaftliche Handlungsansätze vorgestellt, um Beschäftigte aus den beiden jungen Generationen zu rekrutieren und engagiert zu binden.

3.2 Generation Y (Millennials)

Mit „Generation Y", „synonym Millennials", wird die zwischen etwa 1981 und 1995 geborene Altersgruppe bezeichnet. Ende 2019 umfasste sie in Deutschland rund 15,7 Mio. Personen, davon rd. 12,4 Mio. mit deutscher Staatsbürgerschaft, und machte damit knapp ein Fünftel der in Deutschland lebendenden Bevölkerung aus.[4]

Begriff

Der Begriff Generation Y wurde erstmals im Jahre 1993 in der Fachzeitschrift Ad Age verwendet (Ad Age, 1993, S. 16). Mit der Bezeichnung „Y" wird rein alphabetisch an die vorherige Generation X angeknüpft. Zugleich steht „Y" aber auch für „WHY" in der englischen Sprache (deutsch: Warum) und meint damit die Generation, die Fragen stellt beziehungsweise Dinge hinterfragt, auch im Sinne, „dass man es sich eher zweimal überlegt, sich auf etwas einzulassen" (Albert et al., 2015, S. 35) in einer von zunehmender Kurzfristigkeit getakteten Lebenswirklichkeit. Da sie zur Jahrtausend-Wende die jüngste Generation ausmachte und zu diesem Zeitpunkt der Ernst des Lebens für ihre Vertreter begann (Schule, Ausbildung oder Studium), wird die Altersgruppe auch „Millennials" (deutsch: Jahrtausender) genannt (Strauss & Howe, 1991).

In Anlehnung an das Werk „Der flexible Mensch" von Richard Sennett (1998) findet sich in der Literatur auch die Bezeichnung „Flexible Generation" (GfK, 2012), da Berufsausbildungs- und Arbeitsmarkt von dieser Alterskohorte seinerzeit eine ausgesprochen hohe Flexibilität verlangten – mit entsprechenden Auswirkungen auf Erwerbsbiografien und Konsumverhalten.[5] Ebenso wird, an ihrer tatkräftig-flexiblen Handlungsweise orien-

[3] Da Generationenzugehörigkeit qua Definition auf einen spezifischen Sozialisationskontext abhebt und hier keine Länder-vergleichende Betrachtung vorgenommen werden soll, bezieht sich die Argumentation mithin auf Studien zur deutschen Jugend- und jungen Erwachsenengeneration.

[4] Eigene Berechnung auf Basis der Daten des Statistischen Bundesamts (2021).

[5] In seiner Kritik am gegenwärtigen kapitalistischen Wirtschaftssystem zeigt der Soziologe Richard Sennett (1998) unter anderem auf, wie das Flexibilitäts-Paradigma der Wirtschaft das menschliche Zusammenleben und die menschliche Lebensplanung beeinflussen. Infolge von Entbürokratisierung und Enthierarchisierung würden Beschäftigte zwar an beruflicher Eigenverantwortung und professioneller Selbstbestimmung gewinnen, allerdings führe der Druck zur ständigen Anpassung letztlich zu einem Zustand des Dahintreibens mit Kontrollverlust hinsichtlich Karriere und Lebensplanung. In der Folge würden tradierte Wertvorstellungen wie Loyalität, Verantwortungsbewusstsein sowie das langfristige Verfolgen von Zielen an Bedeutung verlieren.

tiert, die Bezeichnung „Pragmatische Generation“ (Shell, 2010, 2015) verwendet. Und nicht zuletzt bezeichnete das amerikanische Magazin TIME (2013) die Millennials in einer Titelgeschichte als „The Me Me Me Generation“, um die (vermeintlich) hohe Anspruchshaltung und Egozentrierung dieser Personengruppe zum Ausdruck zu bringen, die Hurrelmann und Albrecht (2014, S. 32) pointiert unter dem Begriff „Egotaktiker“ fassen.

Sozialisationsphase

Millennials sind die erste deutsche Generation nach dem Zweiten Weltkrieg, die die zentralen Entwicklungsaufgaben am Übergang vom Jugend- zum Erwachsenenalter gänzlich im wiedervereinigten Deutschland und unter Dominanz westlicher Werte bewältigt. Für ihre Generationenprägung bildet der Zeitraum von ca. 1995 bis ca. 2015 den Rahmen ihrer Sozialisationsphase; der Berufseintritt erfolgte schwerpunktmäßig in den ersten beiden Jahrzehnten nach dem Millenniumswechsel. Neben dem Übergang von der analogen zur digitalen Welt sind zentrale Kennzeichen dieser VUCA[6]-Epoche eine weltweit zunehmende Verunsicherung, politische Verwerfungen, erstarkender Terrorismus und Kriegsgeschehen, wie der nachfolgende Abriss wesentlicher historischer Ereignisse und Entwicklungen verdeutlicht.[7]

Oftmals werden die Terroranschläge auf das World-Trade-Center vom 11. September 2001 als wesentlichstes kollektives Ereignis für die Millennial-Generation genannt, in deren Folge es auch zu einem deutschen Truppenengagement in Afghanistan kommt (United Minds, 2010). Am zwei Jahre später stattfindenden Irak-Krieg lehnt die Regierung Schröder allen Druck der USA zum Trotz eine Beteiligung Deutschlands ab.

Weiterhin bestimmen Natur- und humanitäre Katastrophen sowie ein weiter zunehmendes Umweltbewusstsein den Zeitrahmen ihres Aufwachsens. Hierzu gehören Klimaveränderung und Ausdünnung der Ozonschicht über der Antarktis („Ozonloch“) ebenso wie die Tsunami-Heimsuchung von 2004 in Südost-Asien. Mit der Explosion und dem Untergang der Bohrinsel „Deepwater Horizon“ ereignet sich im Jahr 2010 einer der größten Ölunfälle der Geschichte. Nach dem verheerenden Atomreaktorunglück von Fukushima wird 2011 der stufenweise Ausstieg aus der Atomenergie beschlossen. Weitere Maßnahmen der sogenannten Energiewende sind u. a. der Ausbau erneuerbarer Energien sowie die Senkung des Energieverbrauchs mit dem Ziel, Treibhausgasneutralität bis 2045 in Deutschland zu erreichen.

Auf Europäischer Ebene setzt sich in den 2000er-Jahren der Integrationsprozess zunächst fort. Dieser manifestiert sich u. a. 2002 mit der Einführung des Euro als Zahlungs-

[6] Das Akronym VUCA beschreibt die moderne Welt anhand der Merkmale Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Ambiguität bzw. Mehrdeutigkeit).

[7] Der nachfolgende geschichtliche Abriss zur Einordnung des Aufwachsens der Generation Y stellt weder Anspruch auf Vollständigkeit noch soll eine Wertung der Bedeutung von Ereignissen vorgenommen werden.

mittel sowie in der EU-Osterweiterung, indem 2004 zehn neue Mitglieder aus Mittel- und Osteuropa, Zypern und Malta sowie 2007 Rumänien und Bulgarien der Union beitreten. In Folge der Arbeitnehmerfreizügigkeit steigt die Binnenmigration in der EU und – noch vor der europäischen Asylkrise der Jahre 2015/2016 – die Einwanderung nach Deutschland.

Wirtschaftlich kommt es zu Beginn des neuen Jahrtausends zu einem weltweiten Konjunktureinbruch; die Dotcom-Blase platzt 2000. Angesichts von Stagnation, zunehmender Arbeitslosigkeit – die Jugendarbeitslosenquote liegt bei knapp 10 % – und demografischen Wandels initiiert die Regierung Schröder 2003 mit der „Agenda 2010" weitreichende Reformen des Sozial-, Renten- und Gesundheitssystems. In der Folge werden u. a. die Bezugsdauer von Arbeitslosengeld gekürzt, Arbeitslosen- und Sozialhilfe zusammengelegt („Hartz IV"), die Alterssicherung teilprivatisiert und Flexibilisierungsinstrumente bei der Beschäftigung eingeführt.

Die globale Wirtschafts- und Finanzkrise, beginnend 2007 als Immobilienkrise auf dem Subprime-Markt in den USA, führt 2009 zur vorerst schwersten Wirtschaftskrise seit Bestehen der Bundesrepublik Deutschland. In der Folge kommt es weltweit zu massiven Interventionen der Notenbanken und umfassenden fiskalpolitischen Maßnahmen. 2010 eskaliert die „Eurokrise", da einigen Euro-Staaten, vor allem Portugal, Irland und Griechenland, u. a. aufgrund ihrer hohen Staatsverschuldung die Zahlungsunfähigkeit droht. Deutschland erlebt unter der Regierung Merkel eine deutlich schnellere wirtschaftliche Erholung als der Rest der Eurozone, die zu Beginn der 2010er-Jahre in einer der längsten wirtschaftlichen Aufschwungsphasen mit expansiver Beschäftigung mündet.[8]

In den Jahren 2020 bis 2023 kommt es mit der Corona-Pandemie zur weltweit größten Krise seit Ende des Zweiten Weltkriegs und zu einem mit der Wirtschafts- und Finanzkrise vergleichbaren Einbruch der Wirtschaftsleistung in Deutschland. In mehreren Lockdown-Phasen wird das öffentliche Leben weitgehend stillgelegt, in der Folge wechseln Millionen Berufstätige ins Homeoffice und Schüler lernen beim „Home-Schooling" zu Hause. Trotz anfänglicher Kurzarbeit von geschätzt gut 6 Mio. Beschäftigten im Mai 2020 erholt sich der Arbeitsmarkt von der Pandemie allerdings zügig.

Der Angriff Russlands auf die Ukraine im Jahr 2022 lässt schließlich Ängste vor kriegerischen Auseinandersetzungen in Europa aufkommen. Zugleich führt die Einstellung russischer Gaslieferungen zu einer drastischen Steigerung der Energiekosten. Diese setzt die deutsche Industrie, vor allem energieintensive Branchen, unter erheblichen Druck und hat ein temporäres, massives Inflationswachstum, von bis zu sieben Prozent in der Spitze, zur Folge. Nicht zuletzt reflektiert der Ukraine-Konflikt einen signifikanten Wendepunkt in den geopolitischen Rahmenbedingungen und wirft zahlreiche Fragen zu Sicherheit und Stabilität auf dem Kontinent sowie zur Gestaltung internationaler Zusammenarbeit auf.

[8] Die Phase des Aufwachsens der Millennials überschneidet sich in Teilen mit der Sozialisation der Generation X und der Generation Z. Vgl. zur Generation X den Beitrag von Oertel in Kap. 2 dieses Bands sowie zur Generation Z den Abschn. 3.3.

3.2.1 Trends in den Rahmenbedingungen des Aufwachsens

Um aus Perspektive der Generationenzugehörigkeit Wünsche und Verhalten von Vertretern der Generation Y zu verstehen, ist es hilfreich, nicht nur singuläre Groß-Ereignisse, sondern wichtige Veränderungen in den Lebensbedingungen während der formativen Phase dieser Kohorte zu beleuchten. Auf dieser Basis können dann in Verbindung mit vorliegenden Studien Schlüsse über mögliche Präferenzen im Arbeitsleben gezogen und schließlich auch Hinweise für das Personalmanagement abgeleitet werden. Für eine grobe Systematisierung wird hierfür im Folgenden auf Entwicklungen ab den 1990er-Jahren in der Gesellschaft, am Absatz- und Arbeitsmarkt sowie im sozialen Umfeld schlaglichtartig eingegangen, ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

Internet und Digitalisierung

Nachdem die Kindheit der älteren Millennials noch weitgehend „analog" verlief, kam es mit der Entwicklung des Internets und der sozialen Medien ab Mitte der 1990er-Jahre wohl zu einer der wichtigsten Veränderungen in den Aufwachsensbedingungen dieser Generation. Angesichts ihrer Auswirkungen auf eine Vielzahl von Lebensbereichen wird die Verbreitung des Internets oftmals als eine der größten Veränderungen des Informationswesens seit der Erfindung des Buchdruckes qualifiziert. Waren die Anfangsjahre des Internets geprägt von dem Wunsch nach Zugang und Teilhabe am weltweiten Informationsnetz, trat mit dem Aufkommen von Social Media (unter anderem YouTube und Facebook ab 2004) der Wunsch nach Partizipation, Co-Kreation und Vernetzung in den Vordergrund. So kam es beispielsweise mit YouTube im Grunde zur Digitalisierung des Fernsehens, indem das Videoportal erlaubt, weltweit Nachrichten zu sehen, kritische Informationen zu rezipieren und ergänzend durch Video-Tutorials und Online-Kurse zu lernen.

Nachdem im Jahr 2002 gerade erst einmal 66 % der jungen Menschen in Deutschland einen Zugang zum Internet hatten, steigerte sich der Anteil bis 2006 auf 82 % und wurde schließlich zu einer Selbstverständlichkeit (99 % im Jahr 2015; Shell Deutschland Holding, 2015). Einhergehend mit der flächendeckenden Verbreitung des Internets zeigte sich eine deutliche Steigerung der Zeit, die junge Menschen im Netz verbringen. Waren es im Jahr 2002 noch sieben Stunden, die ein jugendlicher Mensch pro Woche das Internet nutzte, so hatte sich die durchschnittliche Nutzungsdauer mit 18 h bis 2015 mehr als verdoppelt.[9] Beobachtbar war allerdings eine soziale Spaltung zunächst bei der Nutzung des Internets und später bei der Anzahl der Zugangskanäle (Smartphone, Laptop etc.) in Abhängigkeit vom sozio-ökonomischen (Familien-)Hintergrund der Millennials (Hurrelmann et al., 2010; Shell Deutschland Holding, 2015).

[9] Zum Vergleich: laut dem Social Media Atlas 2025 sollen die heute 16- bis 19-Jährigen sogar 31 h pro Woche mit sozialen Medien verbringen (FAZ, 2025).

Ergänzend hat eine deutliche Kommerzialisierung des Sendeangebots von (werbefinanzierten) Rundfunk- und Fernsehanstalten stattgefunden. In den 1990er-Jahren wurden Fernsehserien populär, die einen glamourösen Lebensstil und konsumorientierte Verhältnisse zeigten. „Sex and the City", „Beverly Hills" und später „Gossip Girl" vermittelten der jungen Generation, dass traditionelle gesellschaftliche Werte nicht zwangsläufig den Lebensstil leiten müssen. Ferner transportierten Reality TV-Formate und Casting Shows wie „Big Brother" und „Germany's Next Topmodel" die Botschaft, dass jeder im Leben Erfolg haben kann und dass vormals wichtige Voraussetzungen für Berühmtheit und Karriere weniger bedeutsam geworden sind. Auch das Phänomen „Supermodel" kennzeichnete die formative Phase der Generation Y. Nicht nur die Ästhetik von Topmodels, wie seinerzeit etwa Claudia Schiffer oder Cindy Crawford, sondern auch ihre unternehmerischen Erfolge und ihr Lebenswandel erzielten mediale Aufmerksamkeit. Die umfassende Berichterstattung in Lifestyle Magazinen dürfte jungen Menschen unter anderem auch vermittelt haben, die Chancen des Lebens gezielt zu nutzen und durch Vielseitigkeit Erfolge zu erzielen (Klaffke & Parment, 2011; Parment, 2011).

Optionen-Vielfalt und Angebots-Individualisierung

Seit den 1980er-Jahren haben die Wahl- und Einflussmöglichkeiten der Konsumenten erheblich zugenommen. Die Ausweitung des internationalen Handels in Folge von Deregulierung und Verringerung der Logistikkosten, das Auftreten von internationalen Niedrigpreis-Anbietern (RyanAir, H&M etc.) sowie später elektronische Marktplätze (Amazon, eBay, etc.) und Angebote der Sharing-Ökonomie (AirBnB, Free2move, etc.) führten zu einer Vielfalt an Preis-, Leistungs- und Qualitätsalternativen. Parallel erhöhten sich mit der Verbreitung des Internets die Markttransparenz und die Marktmacht der Verbraucher, beispielsweise in Form von Bewertungsportalen, die es Kunden erlauben, ihre Erfahrungen online einer großen Nutzergruppe mitzuteilen.

Expansion und zunehmende Homogenisierung des Angebots sowie verbesserte Möglichkeiten beim Preis- und Leistungsvergleich führten zu einer Abnahme der Kundenloyalität und förderten die Intensivierung des Wettbewerbs. Vor diesem Hintergrund ist seit den 1980er-Jahren sowohl eine Ausweitung als auch eine Schwerpunktverschiebung der Marketing-Aktivitäten am Absatzmarkt zu beobachten. Emotionale Markenwelten wurden geschaffen, um Kunden für Produkte und Hersteller zu begeistern. Die Y-Generation ist in dieser „bunten" von omnipräsenten Marken geprägten Welt aufgewachsen und hat über die erlebnisorientierte Inszenierung von Marken vermittelt bekommen, dass die Verwendung der jeweiligen Marken-Produkte den eigenen Lifestyle zum Ausdruck bringen kann.

Ein Mehr an Optionen verlangt Wahlentscheidungen, macht den Konsumenten reflektierter, flexibler sowie anspruchsvoller und erlaubt es, eine Vielzahl von unterschiedlichen Erfahrungen zu machen. Wahlmöglichkeiten fördern zudem den Individualismus, indem sie dem einzelnen Konsumenten in die Lage versetzen, sich entsprechend seiner jeweiligen Präferenzen zu verhalten. Konsum wird auf diese Weise zu einem Medium, um die eigene Person über das individuelle Kaufverhalten zu profilieren. Dem Bedürfnis nach In-

dividualisierung wird im Internet beispielsweise durch individuell konfigurierbare Applikationen und Plattformen entsprochen. Im Bereich der klassischen Konsumgüter bietet der Ansatz der „Mass Customization" Verbrauchern die Möglichkeit, ihre individuelle Lebensweise und das eigene Ich über den Konsum auszudrücken, egal ob es sich dabei um Sportschuhe (Nike) oder das Frühstücks- Müsli (mymuesli) handelt (Klaffke & Parment, 2011).

Ausdifferenziert hat sich in der formativen Phase der Millennials nicht nur die Konsumwelt, sondern auch der Bildungsbereich. Während 2005 rd. 11.200 Bachelor, Master und sonstige Studiengänge angeboten wurden, umfassten zehn Jahre später bereits rd. 18 Tausend Studiengänge das Leistungsprogramm der Hochschulen (Statista, 2021a).

Der Trend zur quasi grenzenlosen Multi-Optionsgesellschaft und die damit verbundene Notwendigkeit, permanent Entscheidungen treffen zu müssen, führen zu Verunsicherung und möglicherweise auch zu Stress-Situationen. Dies dürfte besonders junge Menschen aufgrund ihrer weniger stark gefestigten Persönlichkeiten betreffen. Zu beobachten war im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrtausends etwa eine Steigerung der psychischen Erkrankungen in der Altersgruppe der 20- bis 29-Jährigen (DAK, 2010, 2011).

Individualisierung schafft zusätzliche Handlungsoptionen, verlangt aber auch, Verantwortung für die eigene Lebensgestaltung zu übernehmen. Entscheidungen zu treffen, kostet nicht nur Energie und Zeit. Die eindeutige Festlegung auf eine Alternative bedeutet oftmals zugleich, alle weiteren Optionen zu verlieren. Angesichts der unüberschaubaren Vielzahl an Handlungsalternativen und des (zeitlichen) Aufwands, der mit ihrer Bewertung verbunden ist, erscheint es, soweit Wechselkosten gering sind, wie etwa beim Wechsel eines Telefonanbieters, daher taktisch klug, inkrementell vorzugehen, d. h. möglichst Gewinn bringende Optionen auszuprobieren, weitere sich offen zu halten und dabei die eigenen Präferenzen besser kennenzulernen (Hurrelmann & Albrecht, 2014).

Soziales Umfeld

Auf gesellschaftlicher Ebene zeigte sich in der Jugendzeit der Generation Y ein Trend zu mehr Diversity, u. a. in Form wachsender kultureller Vielfalt und stärkerer Pluralisierung der Lebensformen. Neben herkömmliche Familienverbände traten vermehrt Patchwork-Arrangements, alleinerziehende Mütter oder Väter sowie alternative Lebensgemeinschaften. Trotz der Endtraditionalisierung der Geschlechterrollen äußerten Millennials während ihrer Jugendzeit eher klassisch-konservative Vorstellungen von Familie und Partnerschaft (Signium, 2013). Obgleich die Mehrheit der jungen Männer das althergebrachte männliche Ernährermodell favorisierte, beabsichtigten sie dennoch, sich an der Betreuung der eigenen Kinder aktiv zu beteiligen und sich nicht ausschließlich auf die Brotverdiener-Rolle reduzieren zulassen (Shell Deutschland Holding, 2019; Zerle & Krok, 2008).

Soziale Vernetzung hat mit dem Aufkommen von Social Networks im Internet eine ergänzende Dimension erhalten und ersetzt bisweilen weggebrochene Unterstützungsmechanismen in (Groß-)Familie, Kirche oder Vereinen. Waren soziale Netzwerke früher stärker real, lokal und auch exklusiv geprägt, eröffnen nun virtuelle Netzwerk-Welten, die

vielschichtiger in ihrer Zusammensetzung und global orientiert sind, ihren Mitgliedern neue Nutzen-Möglichkeiten. Auch „schwache Beziehungen“ („weak ties“; Granovetter, 1973), also Beziehungen mit geringer Kontakthäufigkeit oder schwacher emotionaler Bindung, lassen sich über soziale Netzwerke leichter aufrechterhalten und bei Bedarf als Ressource aktivieren. So können über Plattformen wie XING oder LinkedIn beispielsweise Kontakte gepflegt oder neue geknüpft werden, um Experten für spezifische Themenstellungen ausfindig zu machen, gezielt nach Arbeitsplatzangeboten zu suchen oder auch Geschäfte anzubahnen.

Millennials wiesen ihrem sozialen Netzwerk schon früh eine wichtige Rolle für die Arbeitsleistung zu (Parment, 2009). Nicht zuletzt erleichterten diese Plattformen auch die Befriedigung ihres jugendspezifischen Wunsches nach einer hohen zwischenmenschlichen Kontaktdichte. Trotz und vielleicht gerade aufgrund der anonymen Geselligkeit in virtuellen Netzwerken sowie der Vielzahl an Kontakt-Optionen waren ihnen aber persönliche und verbindliche Beziehungen von größter Bedeutung (Shell Deutschland Holding, 2015). Freundschaft, eine vertrauensvolle Partnerschaft und ein „gutes“ Familienleben gehörten zu den zentralen Wertorientierungen der Generation Y während ihrer Jugend (Gensicke, 2015; Kienbaum, 2010).

Die hohe Bewertung der Wichtigkeit des Familienlebens korrespondierte in Teilen mit der positiven Wahrnehmung der eigenen Herkunftsfamilie. Millennials waren oftmals Einzelkinder, vielfach Wunschkinder. Während frühere Generationen ihre Eltern eher kritisch betrachteten, kamen Millennials, zumindest soweit sie der Mittel- oder Oberschicht angehörten, mit ihren Müttern und Vätern gut aus und sahen im Verhalten ihrer Eltern ein Vorbild für die Erziehung potenziell eigener Kinder (Leven et al., 2015). Ursächlich hierfür dürfte nicht zuletzt ein gewandelter Erziehungsstil sein. Beobachtbar waren sowohl eine Zunahme der Betreuungsintensität und Aufmerksamkeit seitens der Eltern als auch eine Verschiebung der Erziehungsziele. Vor allem die Erziehung zu Bescheidenheit, Zurückhaltung und Anpassung an eine bestehende Ordnung hat in den letzten 40 Jahren stark an Bedeutung verloren (Enste & Eyerund, 2016). Zudem dürfte der Bund mit den „Eltern (…) eine der effizientesten Entlastungsstrategien (…) gegen ihren Lebensstress“ darstellen (Hurrelmann & Albrecht, 2014, S. 191).

Flexibilisierung und Tertiärisierung der Arbeitswelt

Parallel zur Dynamisierung und Internationalisierung des Wettbewerbs beschleunigte sich in der formativen Phase der Millennials der strukturelle Wandel in der Wirtschaft zu Gunsten des Dienstleistungssektors. Infolge von Tertiärisierung und Digitalisierung gewannen Talente, Marken und Agilität eine immer wichtigere Rolle bei der Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Dementsprechend wurden für Beschäftigte Ausbildung und lebenslanges Lernen zentral für die Erhaltung ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit.

Millennials, insbesondere junge Frauen, reagierten auf die gestiegenen Bildungsanforderungen mit dem Erwerb höherer Schulabschlüsse. Während die Studienanfängerquote im Jahr 2000 noch bei rd. 33 % lag, begannen in Deutschland im Jahr 2015 mehr

junge Menschen ein Studium als eine duale Berufsausbildung (Statista, 2021b). Gleichwohl die Generation Y in ihrer Jugend mehrheitlich optimistisch in die Zukunft blickte, konnte mehr als ein Fünftel der Kohorte die für ihren Wunschberuf erforderlichen Schulabschlüsse und Qualifikationen nicht erwerben. Jugendliche aus weniger privilegierten Schichten und nichtdeutsche berichteten deutlich häufiger über die Erfahrung des unzureichenden Bildungshintergrunds als junge Menschen aus der Mittel- und insbesondere der oberen Schichten (Leven et al., 2015).

Mit der Entwicklung zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft ist die Nachfrage nach gering qualifizierter Arbeit deutlich zurückgegangen. Obgleich Jugendarbeitslosigkeit in Deutschland nie die in Spanien oder Griechenland verzeichneten Stände erreichte, wo bisweilen von einer „verlorenen Generation" die Rede ist, waren 2006 mehr als eine halbe Million junge Menschen unter 25 Jahren arbeitslos gemeldet; 2010 konnte fast ein Fünftel der Jungen in Deutschland keine Lehrstelle finden (Albert et al., 2015). Besonders Jugendliche und junge Erwachsene ohne Schulabschluss, mit abgebrochener Berufsausbildung, gesundheitlichen und familiären Schwierigkeiten, Sprach- oder Suchtproblemen hatten es zu Beginn des Jahrtausends schwer, einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz zu finden (Klaffke et al., 2006; Klaffke & Senius, 2008); und viele stellten die aktive Suche nach einem Beschäftigungsverhältnis ein (Eichhorst & Thode, 2011). Die positive konjunkturelle Entwicklung nach der Wirtschafts- und Finanzkrise führte zwar insgesamt zu einer deutlichen Besserung am Arbeitsmarkt, jedoch profitier(t)en hiervon nicht alle Arbeitslosen gleichermaßen. Nicht zuletzt aufgrund ihrer Arbeitsmarktferne ist für einen Teil der älteren Vertreter der Generation Y eine Tendenz zur Marginalisierung festzuhalten. Als Verlierer wurden diese Millennials mitunter auch als „Generation Chips" bezeichnet, die, von der gesellschaftlichen Teilhabe weitgehend ausgeschlossen, zu viel Medien konsumiert und sich einseitig, ungesund und Fastfood-orientiert ernährt. Ob die in einer Vielzahl von (aktuellen) Publikationen referierten typischen Einstellungen und Verhaltensweisen der deutschen Millennial-Generation voll umfänglich auch für sie gelten, ist fraglich, da sich diese Studien in der Regel auf Beschäftigte, Studierende oder allgemein den meinungsführenden Teil der Kohorte beziehen und die Lebenslagen und -gefühle der sozial Benachteiligten ausblenden (Albert et al., 2015).

Einhergehend mit der Flexibilisierung des Arbeitsmarktes in Deutschland kam es zu einer Zunahme der atypischen Beschäftigung. Dazu werden Arbeitsverhältnisse mit Befristung, in Teilzeit oder in Form von Leiharbeit gezählt, die neben traditionelle Normalarbeitsverhältnisse getreten sind und Erwerbsbiografien zunehmend unsteter und das Erwerbsleben unsicherer werden lassen. So war im Jahr 2010 fast jeder vierte Arbeitnehmer unter 30 Jahren befristet angestellt (DAK, 2011); im Jahr 2019 hatten rd. 20 % der abhängig beschäftigten Millennials einen Arbeitsvertrag mit Befristung (DGB, 2019). Im Zusammenhang mit der Veränderung der Arbeitsverhältnisse wurden Teile der Generation Y auch als „Generation Praktikum" bezeichnet (Stolz, 2005). Der Begriff kennzeichnete seinerzeit den Berufseinstieg von Akademikern einiger Disziplinen, wie der Politik-, Sozial- und Geisteswissenschaften, die über unbezahlte oder gering honorierte Praktika im Erwerbsleben Fuß fassen mussten.

Die Flexibilisierung der Arbeit hat sich im Kontext der Digitalisierung und mit dem Trend zur Plattform-Ökonomie fortgesetzt. Hierunter fallen die Vermittlung sowohl ortunabhängiger Aufgaben und Dienstleistungen, oftmals als Cloud-Work bezeichnet, als auch ortabhängiger Arbeitsaufträge, wie etwa in der Lieferdienstbranche, auch als Gig-Work bezeichnet. Bei der Ausübung von Plattformarbeit handelt es sich allerdings in den allermeisten Fällen (noch) um eine Nebenerwerbstätigkeit, die eine Hauptbeschäftigung oder eine Ausbildung zeitlich und finanziell flankiert. Ihre zukünftige Bedeutung wird nicht zuletzt von den seitens der Politik wahrgenommenen und bereits angegangenen Regulierungsbedarfen abhängen, wie etwa von der Umsetzung der EU-Richtlinie zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Plattformarbeit bis Ende 2026.

3.2.2 Lebensphasenbedingte Merkmale

Die Generation Y hat mittlerweile eine stabile Identität aufgebaut und befindet sich in den 2020er-Jahren in der „Rushhour des Lebens“, d. h. in der Lebensphase, in der berufliche Herausforderungen, Karriereaufbau und familiäre Aufgaben oftmals gleichzeitig zu bewältigen sind (Bujard, 2012).

Eheschließung und Familiengründung haben Millennials zeitlich hinausgezögert. Von 2000 bis 2018 war das durchschnittliche Heiratsalter lediger Frauen bereits von 28,4 auf 32,1 Jahre gestiegen, bei Männern von 31,2 auf 34,6 Jahre (Statista, 2021c, 2021d). Im Jahr 2022 waren Frauen bei erster Eheschließung sogar im Schnitt 32,6 Jahre alt, Männer 35,1 Jahre (Statistisches Bundesamt, 2024a). Eltern waren im Jahr 2019 rund 60 % der älteren Millennials (im Alter von 31 bis 38 Jahren), aber nur rund ein Viertel der jüngeren. Im Jahr 2025 lag die zusammengefasste Geburtenziffer der Frauen mit deutscher Staatsangehörigkeit nur noch bei 1,23 Kinder je Frau; die zusammengefasste Geburtenrate der Frauen mit ausländischer Staatsangehörigkeit betrug 1,84 Kinder je Frau (Statista, 2021e; Statistisches Bundesamt, 2025). Begründen lassen sich die im Vergleich zu früheren Generationen spätere Eheschließung und Elternschaft u. a. mit dem höheren Akademisierungsgrad der Generation Y und dem häufigeren Berufseintritt in zunächst unsicheren Beschäftigungsverhältnissen, die zu einer späteren ökonomischen Selbstständigkeit führten, sowie mit einer Zunahme der gesellschaftlichen Akzeptanz alternativer Lebensentwürfe (Abschn. 3.2.2). Der Rückgang der Geburtenrate dürfte nicht zuletzt auf eine zunehmende Verunsicherung in Folge multipler Krisen, wie Corona-Pandemie, Ukraine-Konflikt oder wirtschaftliche Stagnation, zurückzuführen sein.

Aufgrund ihres (biologischen) Alters und ihrer bisherigen Berufstätigkeit gehören einige Millennials noch zur Gruppe der sogenannten Young Professionals. Ältere Vertreter der Generation Y verfügen hingegen bereits über mehr als zehn Jahre Berufserfahrung und haben sich längst als beruflich vollwertige Kraft in der Organisation etabliert. Zunehmend begleiten Millennials zudem Führungspositionen. So hat sich der Anteil der Generation Y

unter den für das „Manager Barometer“ befragten Führungskräften von 2,2 % im Jahr 2015 auf rd. 20 % Prozent im Jahr 2024 erhöht (Odgers Berndtson, 2024).[10]

Der beruflichen Lebensphase lassen sich auf Basis der Lebensverlaufsforschung Eigenschaftsstereotype zuordnen, die die biologischen, psychologischen und sozialen Merkmale der jeweiligen Beschäftigtenkohorte idealtypisch reflektieren (Oertel, 2007; Tab. 2.1). Gleichwohl die Zuordnung eher allgemeinen Charakters ist und Lebensläufe zunehmend individueller werden, vermag sie, pragmatisch Anhaltspunkte für lebensphasenbedingte Bedürfnisse von Arbeitnehmenden zu geben. Hinsichtlich altersbedingter Merkmale kann demnach von einer hohen sowohl körperlichen als auch geistigen Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit der Generation Y ausgegangen werden. Kognitive Wendigkeit in dieser Altersstufe erlaubt zudem die schnelle Einarbeitung in neue Arbeits- und Aufgabenbereiche. Obgleich sich bei den älteren Vertretern erste Zeichen des Alterns bemerkbar machen, etwa Haarausfall bei Männern, dürften sie mehrheitlich noch das Gefühl der Unbezwingbarkeit haben. Bei motivationalen Faktoren stehen trotz aller interindividuellen Variabilität bei jüngeren Beschäftigten, wie den Millennials, eher Wachstumsmotive im Vordergrund, die im Wunsch nach Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung sowie im Karriereehrgeiz zum Ausdruck kommen. Auch Neugierde und Erneuerungswille sind Kennzeichen einer eher auf die Zukunft gerichteten zeitlichen Perspektive jüngerer Mitarbeitender (Bruch et al., 2010; Oertel, 2007; Wegge & Schmidt, 2015).

In ihrer gegenwärtigen Lebensphase stehen bei den älteren Millennials neben der Kindererziehung weitere berufliche Entwicklungsschritte, horizontaler oder vertikaler Art, oder gar eine vollständige Neuorientierung an. Bis der Nachwuchs das Haus zwecks Ausbildung oder Studium verlässt, wird noch einige Zeit vergehen; im Corona-Shutdown waren sie oftmals mit Home-Schooling neben ihrer Berufstätigkeit mehrfach belastet. Beobachtbar ist, dass im Kontext einer veränderten Anreizsetzung in der Familienpolitik Väter aus der Generation Y zunehmend in Elternzeit gehen – in Ostdeutschland öfter als im Westen. Während 2008 knapp ein Fünftel der Väter für mindestens einen Monat Elterngeld bezog, lag die Beteiligung der Männer am Elterngeldbezug im Jahr 2017 immerhin bei knapp einem Drittel. Ein genereller Wandel der traditionellen Geschlechterrollen kann hieraus jedoch noch nicht gefolgert werden, zumal sich der Elterngeldbezug der Väter überwiegend auf die zwei Partnermonate beschränkte, die die Bezugsdauer des Elterngeldes auf 14 Monate erhöhen und verfallen, falls nicht beide Partner Elterngeld beantragen (Enste & Eyerund, 2016; Institut Arbeit und Qualifikation, 2020).

Soweit Millennials familiäre Pflichten haben, erfordern diese ein auskömmliches und sicheres Einkommen, zumindest eines Partners. Der Erwerb eines Eigenheims aus eigenen finanziellen Mitteln dürfte jedoch angesichts hoher Immobilienpreise und deutlichen Steigerungen bei den Bauzinsen selbst für die obere Mittelschicht nur mit Unterstützung der Eltern realisierbar sein (Hurrelmann & Albrecht, 2020).

[10] Mit Eintreten der Baby Boomer in den Ruhestand werden die Führungsetagen der Unternehmen von den Angehörigen der Generation X dominiert (Odgers Berndtson, 2024).

Jüngere Millennials mit Hochschulabschluss mussten oftmals während der Corona-Pandemie im Erwerbsleben Fuß fassen. Ihre weiteren Bemühungen, eine eigene Existenz aufzubauen, vollziehen sich unter dem Eindruck gesamtwirtschaftlicher Stagnation und digitaler Transformation, insbesondere der zunehmenden Substituierbarkeit von Tätigkeiten durch Künstliche Intelligenz, die zuletzt im Bereich der Expertenberufe dynamisch gestiegen ist. Neben der Sozialisation im Betrieb geht es darum, ihre fundierte Hochschul-Ausbildung durch Praxiswissen zu ergänzen, Berufserfahrung zu sammeln, ihre soziale Kompetenz weiterzuentwickeln und nächste Schritte der beruflichen Entwicklung zu planen bzw. diese mit familiären Wünschen zu harmonisieren.

Bis zu ihrem Ruhestand ab Mitte des Jahrhunderts hat die Generation Y noch einen weiten Weg zurückzulegen. Dieser wird sich vermutlich verlängern, da zur nachhaltigen Finanzierung der Sozialsysteme eine Erhöhung des Renteneintrittsalters oder dessen Indexierung an der Lebenserwartung bereits absehbar erscheinen. Obendrein sind sie zum lebenslangen Lernen gezwungen, um angesichts des mit der Digitalisierung einhergehenden rapiden Wandels beruflicher Tätigkeitsprofile ihre Beschäftigungsfähigkeit über die gesamte Erwerbsspanne hinweg zu sichern.

3.2.3 Grundhaltungen und Erwartungen an die Arbeitswelt

Motive und präsumtive Präferenzen der Generation Y im Hinblick auf das Arbeitsleben waren zunächst Gegenstand von Jugend-, später von Auszubildenden- und Absolventenstudien. Seit ihrem Eintritt in das Arbeitsleben und mit ihrer Etablierung im Beruf untersuchten vor allem Young Professional-Studien unterschiedlichster Provenienz die Wünsche berufstätiger Millennials (u. a. DGB, 2019; Ernst & Young, 2019; Trendence, 2019; Tecis, 2020; Universum, 2019, 2020). Nicht zuletzt umfasst die Trendstudie „Jugend in Deutschland 2025“ (Schnetzer, Hampel und Hurrelmann, 2025) einen „Generationenvergleich“, bei dem die Gruppe der 30- bis 49-Jährigen weitgehend der Generation Y entspricht.[11]

Insgesamt weisen die Untersuchungen auf eine hohe Erwartungshaltung der Generation Y hin – mehrheitlich werden sich gute Chancen am Arbeitsmarkt ausgerechnet. Gründe hierfür könnten nicht zuletzt das im Vergleich zu früheren Generationen höhere Ausbildungsniveau der Kohorte sowie positive Berufserfahrungen in den letzten Jahren sein. Für die Komplexitätsreduktion bietet es sich an, die in Studien und weiteren Essays thematisierten, besonders wichtigen arbeitsrelevanten Vorstellungen und Präferenzen der Generation Y pragmatisch sechs Themen-Clustern zuzuordnen. Die in früheren Jugend-

[11] Vgl. zu den das Engagement der Generation Y treibenden Faktoren die Untersuchung von Schulte-Deußen, Afrahi und Laubenstein in Kap. 5 dieses Bands.

studien vielfach genutzten Binnendifferenzierungen der Generationsgestalt werden dabei ausgeblendet, da sie in Untersuchungen zu den Erwartungen junger Berufstätiger typischerweise keine Fortsetzung finden.[12]

Verlässlichkeit

Angesichts der Urerfahrung von Unsicherheit in vielen Lebensbereichen scheint sich die Generation Y nach Stabilität zu sehnen und ist auf der Suche nach Ankern, die Planbarkeit und Verlässlichkeit geben. Hinsichtlich ihrer auf das Erwerbsleben bezogenen Wünsche kommt der Sicherheit des Arbeitsplatzes größte Bedeutung zu (DGB, 2015). Bereits in der Jugendzeit hielten fast alle Millennials eine sichere Anstellung zu haben, für wichtig (Leven et al., 2015; Signium, 2013). Dies verwundert nicht, ist doch ein gesichertes Einkommen die Grundlage ökonomischer Selbstständigkeit, die erlaubt, weitere Lebensziele zu verwirklichen.

Soweit das Grundbedürfnis nach grundlegender Sicherheit des Arbeitsplatzes befriedigt ist, werden typischerweise andere Motive und Erwartungen relevant. Hierzu gehört insbesondere das Einkommen. Während in ihrer Jugendzeit die Bedeutung materieller Beschäftigungsaspekte hinter ideellen im mittleren Bereich der Erwartungen rangierte, geben Millennials als (Young) Professionals, insbesondere Männer, an, zumindest Wert auf ein „gutes" Gehalt zu legen (Tecis, 2020; Trendence, 2019; Universum, 2019). Dabei wächst die Bedeutung des Verdiensts offenbar mit der Dauer der Berufstätigkeit. Dies ist nicht überraschend, da, wie in Abschn. 3.2.2 argumentiert, mit der Berufstätigkeit weitere Lebensstati, insbesondere Elternschaft, einhergehen, die ein höheres finanzielles Budget bedingen. Geschätzt wird dabei ein „attraktives" *Grundgehalt*; leistungsabhängige Boni sollen hingegen am unteren Ende der Wichtigkeitsskala stehen (Universum, 2019). Relevant erscheint allerdings nicht die absolute Höhe der Vergütung, sondern deren Fairness und Angemessenheit zu sein. Hier bestand im betrieblichen Alltag lange noch eine Diskrepanz von Anspruch und Wirklichkeit. Ein erheblicher Teil der Millennials musste beim Berufseinstieg während und nach der Wirtschafts- und Finanzkrise Kompromisse bei der Vergütung machen (Accenture, 2012). Selbst zehn Jahre später bewerteten viele Berufseinsteiger ihre finanzielle Situation noch als unbefriedigend, was besonders in Anbetracht massiv gestiegener Mietkosten nicht verwunderte (DGB, 2019). So soll im Fall des Job-Wechsels ein höheres Gehalt weiterhin einer der wichtigsten Wünsche an den neuen Arbeitgeber sein (XING, 2025).

Aussichten auf ein *hohes* Einkommen in der Zukunft wird, insbesondere von Frauen, weniger Bedeutung beigemessen als der Förderung von Work-Life-Balance. „Schmerzensgeld" als Kompensation für den Verzicht auf Freizeit scheint damit bei der Generation

[12] Die Shell-Jugendstudie 2015 differenziert beispielsweise vier Typen jugendlicher Berufsorientierung: Durchstarter, Idealisten, Bodenständige und Distanzierte (Shell Deutschland Holding, 2015).

Y nicht anschlussfähig zu sein; vielmehr geht es um ein ansprechendes Gesamtpaket, bei dem eine angemessene und auskömmliche Vergütung als Hygiene-Faktor wesentlicher Bestandteil ist (Trendence, 2019; Universum, 2019). Zudem verlieren klassische Anreize, wie Firmenwagen mit Unternehmensstellplatz, repräsentatives Einzelbüro mit Assistenz oder Vielfliegerkarten, offenbar an Bedeutung (Signium, 2013). Die Bezahlung von Überstunden, das Angebot mobilen Arbeitens oder Fahrkostenübernahme, u. a. in Form eines Jobtickets, gelten hingegen in der Altersgruppe als attraktive Benefits (Schnetzer, Hampel und Hurrelmann, 2025).

Leistung

Leistung und Genuss waren Millennials in ihrer Jugend etwa gleich wichtig (Gensicke, 2010; Shell Deutschland Holding, 2015). Nicht zuletzt kam hierin der Wunsch zum Ausdruck, Zeit sinnvoll entsprechend der eigenen Vorstellungen eigenverantwortlich einzusetzen und Lebensfreude auch bei der Arbeit zu empfinden. Hinweise, dass die junge Arbeitnehmergeneration weniger leistungsbereit als die Baby Boomer-Generation oder die Generation X sei, finden sich in Studien und Publikationen indes keine. In früheren Jugendstudien positionierten sie sich vielmehr als fleißig, ehrgeizig und tatkräftig anpackend (Shell Deutschland Holding, 2010, 2015). Und auch in der Trendstudie „Jugend in Deutschland 2025“ geben 86 % an, bei der Arbeit ihr Bestes zu geben, um gute Leistungen zu erbringen und nur drei Prozent zählen sich selbst zu den Leistungsverweigerern (Schnetzer, Hampel und Hurrelmann, 2025).

Deutlich wird allerdings, dass Millennials ihre Leistung anders erbringen und mit privaten Interessen und Verpflichtungen harmonisieren wollen. Flexibilität, etwa in Form flexibler Arbeitszeiten oder Remote Work, ist für sie deutlich wichtiger als für ältere Arbeitnehmer oder junge Berufseinsteiger. Dies soll für Mitarbeiter und Führungskräfte aus der Generation Y gleichermaßen gelten – unbeliebt ist alles, was die persönliche Lebenssituation beeinträchtigen könnte (Odgers Berndtson, 2019, 2021, 2024). Sich über mehrere Jahre hinweg und wohlmöglich im Verborgenen „die Sporen zu verdienen“, ist oftmals schwer vorstellbar (Klaffke & Becker, 2012). Auch Überstunden und Wochenendarbeit gelten gerade bei jüngeren Vertretern der Generation Y als weniger probates Mittel, um im Arbeitsleben etwas zu erreichen (Shell Deutschland Holding, 2015). Selbst Führungskräfte aus der Generation Y sollen weniger als die Älteren bereit ein, für den Beruf innerhalb Deutschlands den Wohnsitz zu wechseln oder eine räumliche Trennung von der Familie über einen längeren Zeitraum in Kauf zu nehmen. Selbstaufgabe für den Beruf kommt für viele Millennials nicht in Frage; sie sollen aber bereit sein, alles zu geben, wenn die Tätigkeit Spaß bereitet (Signium, 2013).

Millennials sind es gewöhnt, nicht zuletzt durch die Vielzahl ihrer Beziehungen in digitalen Netzwerken, mannigfaltige Rückmeldungen zu erhalten und zu geben, wie unter anderem früher über den „Like-Button“ bei Facebook, und erwarten dies auch im Arbeitsleben. Gerade Wertschätzung und Anerkennung ihrer Leistung gehören für Y-Professionals zu den wichtigsten Attraktivitätsattributen der Arbeit (Trendence, 2019; Universum,

2019). Ebenso stellt Vertrauen in ihre Fähigkeiten als Arbeitnehmer ein wichtiges Bindungselement dar (Universum, 2019). Erkennbar ist, dass der Wunsch nach unmittelbarer Anerkennung von Leistung gegenüber der langfristigen Honorierung an Bedeutung gewonnen hat. Das Arbeitsverhältnis wird oftmals eher als eine Serie von Transaktionen angesehen, geprägt von kleinen und raschen Belohnungen analog „Bonusmeilen" als Status-Kunde einer Fluggesellschaft. Verbunden ist damit auch ein erhöhter Fokus auf die Geschwindigkeit, in der die berufliche Entwicklung fortschreiten sollte. Kurzfristige Erfolge analog der „Level" in einem Spiel prägen häufig das Denken (Thoma, 2011). Hier werden viele Unternehmen – gerade in agilen Zeiten – ihr Karriereverständnis überdenken und neben der Führungslaufbahn verstärkt Projekt- und Fachkarrierewege als Formen horizontaler Entwicklung anbieten, aber auch flexible Wege, wie Mosaik-Karrieren, unterstützen müssen.

Im Vergleich zu den älteren Generationen ist die emotionale Verbundenheit der Millennials mit ihren Arbeitgebern geringer ausgeprägt (Ernst Young, 2019). Auch Manager der Generation Y interessieren sich deutlich weniger als Baby Boomer- und Generation X-Führungskräfte für einen identitätsstiftenden „Purpose" der Unternehmenskultur ihres Arbeitgebers (Odgers Berndtson, 2021, Schnetzer, Hampel und Hurrelmann, 2025). Vermutlich angesichts der Urerfahrung von Unsicherheit werden Entscheidungen für eine Arbeitsstelle oder gar einen Beruf eher auf Zeit getroffen und als flexibel betrachtet, um sich beim individuellen Management der Berufsbiografie zukünftige Optionen offen zu halten (McDonald's, 2013). Hierdurch bekommt letztlich Loyalität einem Arbeitgeber gegenüber einen eher auf rationalem Kalkül basierenden „Just-in-time"-Charakter (GfK, 2012, S. 20). So ist auch bei den Führungskräften innerhalb der Generation Y die Wechselbereitschaft nicht per se stark ausgeprägt, sondern abhängig vom potenziellen Gehaltszuwachs, dem Zwang zu mehr Verantwortungsübernahme oder den erwarteten Einbußen bei der Work-Life-Balance (Odgers Berndtson, 2021).

Genuss

Über eine angemessene Vergütung hinaus ist Lebensgenuss für Millennials nicht primär mit materiellem Reichtum verbunden. Während der Entwicklung der Sharing Ökonomie aufgewachsen, steht für viele weniger Eigentum, sondern Besitz im Sinne tatsächlicher und gegebenenfalls zeitlich begrenzter Nutzungsmöglichkeiten im Vordergrund. Diese Grundhaltung steht im Einklang mit Erkenntnissen der Glücksforschung (Csikszentmihalyi, 1990; Kahnemann, 2011). So weist der Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahnemann (zitiert in Wolff, 2010) darauf hin, dass Glück durch Geld eine Illusion sei und vielmehr in Momenten erlebt werde, in denen man seine Aufmerksamkeit auf etwas Angenehmes richtet. Während die Interaktion mit Freunden beispielsweise uneingeschränkte Konzentration erfordert und somit zu Glücksgefühlen führt, ist dies bei der Beschaffung von Gegenständen wie etwa einem Auto anders. Nach dem Kauf eines Wagens ist es ungleich schwerer, über lange Zeit die Aufmerksamkeit darauf zu richten, mit einem großartigen Wagen herumzufahren (Kahnemann zitiert in Wolff, 2010).

Vor diesem Hintergrund und im Lichte ihrer aktuellen Lebensphase verwundert es nicht, dass Millennials, insbesondere Frauen, mehrheitlich der Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf besonders hohe Bedeutung beimessen (Tecis, 2020; Universum, 2019). Bereits vor den Corona-Lockdown-Phasen mit Arbeit im Homeoffice bei gleichzeitiger Kinderbetreuung hatte allerdings gut ein Drittel der Millennials mit Betreuungsverantwortung sehr häufig oder oft Schwierigkeiten, die Betreuung von Kindern bzw. von Pflegebedürftigen mit ihrer Arbeit zu vereinbaren. Dies berichtete knapp die Hälfte der Frauen, aber gerade einmal ein Viertel der Männer aus der Altersgruppe (DGB, 2019). Und auch nach der Pandemie klagen Millennials über mentale Herausforderungen in Form von Stress und Selbstzweifeln deutlich öfter als ältere Beschäftigte (Schnetzer, Hampel und Hurrelmann, 2025).

Flexible Arbeitsbedingungen sowohl in zeitlicher als auch in örtlicher Hinsicht im Rahmen hybrider Arbeitsmodelle erscheinen damit wesentlich, um dem Wunsch nach selbstbestimmter Verknüpfung von Arbeit und Freizeit zu entsprechen. Dies gilt, wie bereits ausgeführt, auch für Führungskräfte aus der Generation Y, die sich bereits vor dem Flexibilisierungsschub der Corona-Pandemie deutlich stärker als Baby Boomer- und Generation X-Führungskräfte die Möglichkeit zum ortsunabhängigen Arbeiten sowie eine flexible Arbeitszeitgestaltung wünschten (Odgers Berndtson, 2019).

Sinnstiftung

Der Bedeutungswandel von Arbeit im Leben und die Erwartung von Genuss und Freude im Beruf werden ergänzt durch das Bedürfnis nach Sinnstiftung. Dabei scheint es weniger um den wahrgenommenen Beitrag der Tätigkeit für die Gesellschaft im Sinne altruistischer Werte zu gehen. Gleichwohl in Jugendstudien die Generation Y durchaus die Erwartung äußerte, mit der beruflichen Tätigkeit etwas Nützliches für die Gesellschaft zu tun, rangieren in (Young) Professional-Studien gesellschaftsbezogene Aspekte, wie die Nachhaltigkeit eines Unternehmens, bei den Prioritäten junger Berufstätiger eher am unteren Ende der Liste (Leven et al., 2015; Trendence, 2019; Universum, 2019). Dies mag nicht zuletzt auf ihre Lebenssituation zurückzuführen sein, die für den Aufbau ökonomischer Unabhängigkeit oder den Unterhalt einer Familie eine veränderte Prioritätensetzung bedingt.

Im Fokus der Sinnthematik steht vielmehr, wie bei anderen Generationen auch, die individuelle Sinnzuschreibung (Hardering, 2018). Dabei geht es sowohl um das Erleben von Arbeit als persönliche Bereicherung als auch um Wirkungsentfaltung, d. h. um das Gefühl, einen erkennbaren Beitrag zum Organisationserfolg zu leisten. So gehörte die Möglichkeit, eigene Ideen am Arbeitsplatz einzubringen, zu den wichtigsten Erwartungen an die Erwerbstätigkeit der Millennials in ihrer Jugendzeit (Leven et al., 2015). Dieser Anspruch scheint sich mit dem Berufseintritt fortzuschreiben. Denn der Wunsch, den Arbeitgeber zur wechseln, ist deutlich höher ausgeprägt bei jungen Berufstätigen, die ein unzureichendes Vertrauen in ihre Fähigkeiten, keine Anerkennung ihrer Leistung wahrnehmen oder ein hohes Stresslevel verspüren (Universum, 2019; XING, 2025). Und auch für

Führungskräfte der Generation Y sind das Einsetzen ihrer persönlichen Stärken, die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgabe zusammen mit Möglichkeiten zum Lernen und zur Weiterentwicklung die wichtigsten Motivationsfaktoren für den weiteren Berufsweg (Odgers Berndtson, 2021).

Nicht zuletzt zeigten Millennials schon zu Beginn ihres Erwerbslebens wenig Toleranz für administrative, repetitive und prima vista sinnlos erscheinende Aufgaben (Bund et al., 2013; Neon, 2013). Da sich mittlerweile viele regelbasierte, monotone Tätigkeiten mit künstlicher Intelligenz (KI) automatisieren lassen, sind Vorgesetzte mehr denn je gehalten, transparent zu machen, warum eine derartige Aufgabe wichtig ist und wie die jeweilige Tätigkeit zu den Zielen der Organisation beiträgt.

Studien vermitteln schließlich, dass die Organisationskultur eine starke Sinnquelle darstellen kann (Ehresmann und Badura, 2018). So waren Unternehmen wie BMW, Bosch oder Google in Arbeitgeberrankings bei der Generation Y deutlich beliebter als Unternehmen der Banken- oder Versicherungsbranche. Dies dürfte nicht zuletzt mit der in Folge der Wirtschafts- und Finanzkrise gesunkenen Reputation des Finanzsektors sowie mit den Zukunftsperspektiven der Branche verknüpft gewesen sein. Wenn sie ihre „sinnstiftende" Unternehmensmission und ihre langfristige Perspektive am Arbeitsmarkt aktiv und glaubhaft kommunizieren, sollten daher gerade auch kleine und mittelständische Unternehmen, die in der Regel auf eine familiäre Tradition zurückblicken, gute Chancen haben, Nachwuchskräfte zu gewinnen. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass mittelständische Unternehmen stärker in Employer Branding-Aktivitäten investieren, um professionell und zielgruppenadäquat auf ihre Stärken aufmerksam zu machen.

Entwicklung

Das Angebot von Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten war für Millennials eines der wichtigsten non-monetären Entscheidungskriterien bei der Wahl ihres Arbeitgebers zu Beginn ihres Berufslebens (Ernst & Young, 2019; Kienbaum, 2010; Universum, 2019). Zum Ausdruck kamen hierin vermutlich sowohl lebensphasenbedingte Wachstumsmotive junger Berufsanfänger als auch ihr Bestreben, gerade in unsicheren Zeiten berufliche Perspektiven durch Bildung zu sichern.

Insgesamt rangieren in der Bedeutsamkeitsskala von Millennials allerdings Weiterbildungsmöglichkeiten vor Karriere und Übernahme von Führungsverantwortung (Schnetzer, Hampel und Hurrelmann, 2025). Berufstätigen Frauen der Generation Y ist Weiterbildung dabei noch wichtiger als Männern der Altersgruppe (Universum, 2019). Dies deckt sich mit Ergebnissen der Shell-Jugendstudien aus den 2000er-Jahren, die bereits damals ausgeprägtere Bildungsaspirationen und bessere Schulabschlüsse bei weiblichen Millennials beobachteten (Leven et al., 2019a).

Eine breite Palette an Fördermöglichkeiten erwarten nicht nur Hochschul-Absolventen. Bereits vor dem Anstieg der Studierquote zu Beginn der 2010er-Jahre sollen angehende Auszubildende schon im Vorstellungsgespräch nach weiteren Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten gefragt haben (Bund et al., 2013). Nicht zuletzt erlaubt die größere Durch-

lässigkeit zwischen den Bildungssektoren infolge der Bologna- und Kopenhagen-Reformen einem technischen Meister das spätere Hochschulstudium und im Anschluss daran die Promotion.

Entwicklungsmöglichkeiten wünscht sich die Generation Y primär bei ihrem aktuellen Arbeitgeber. Gleichwohl eine Lebenszeitbeschäftigung vom Berufseinstieg bis zum Ruhestand in ein und derselben Anstellung – bereits mit der Generation X beginnend – zunehmend seltener geworden ist, und die Generation Y sich ihren Arbeitgebern weniger verbunden fühlt, sind bei weitem nicht alle Millennials, schon aufgrund ihrer aktuellen Lebensphase, auf dem „Absprung". Um das Risiko zu verringern, dass sich Generation Y-Mitarbeiter nach neuen Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten am Arbeitsmarkt umsehen, ist es unerlässlich, Transparenz über die im Unternehmen bestehenden Entwicklungsoptionen zu schaffen. Hierzu gehören neben der klaren Kommunikation der generellen Laufbahn- und Karrieremodelle vor allem ein individualisiertes Entwicklungsangebot. Letztlich sind Millennials die persönliche Ansprache im konsumtiven Bereich gewöhnt und erwarten nun möglicherweise eine vergleichbare „Premium-Kunden-Behandlung" seitens ihrer Arbeitgeber.

Authentizität und Affiliation

Nicht zuletzt aufgrund der mit dem Internet verbundenen Selbstinszenierungsmöglichkeiten spielt Authentizität für die Generation Y eine bedeutende Rolle. Glaubwürdigkeit muss bereits beim Aufbau einer überzeugenden Arbeitgebermarke an vorderster Stelle stehen. Denn in Zeiten von Cancel Culture lassen sich geschönte Angaben und die Darstellung einer vermeintlich heilen Arbeitswelt schnell durch Fakten-Check auf Arbeitgeberbewertungsportalen oder in sozialen Netzwerken aufdecken. Wenn die Realität dann nicht mit der Präsentation des Unternehmens übereinstimmt, können imageschädigende Kommentare in Foren und Blogs die Folge sein.

Gerade jüngere Millennials suchen im Berufsleben auch nach Ankern. Als Berufsanfänger halten sie ein „nettes Team" (neben Work-Life-Balance) für besonders wichtig (Tecis, 2020). Nicht zuletzt können ihnen fürsorgliche Vorgesetzte und freundliche Kollegen Orientierung bei der betrieblichen Sozialisation bieten. Der kollegiale Zusammenhalt soll aber auch für bereits Berufserfahrene einer der wichtigsten Gründe sein, bei einem Arbeitgeber zu bleiben (XING, 2025).

Um Höchstleistungen und emotionale Bindung von Millennials an das Unternehmen zu fördern, gilt es, als Führungskraft besonders die emotionale Ebene zu adressieren, die individuellen Präferenzen und Bedürfnisse der Mitarbeiter stärker zu berücksichtigen und somit Führungsbeziehungen höchst individuell und partnerschaftlich zu gestalten. Diese personenspezifische Ausrichtung des Führungsverhaltens wird nicht nur (hoch-) qualifizierten Millennials gerecht, sondern sollte insbesondere auch geeignet sein, um bildungsferne Generation Y-Vertreter aus sozial benachteiligten Schichten anzusprechen und systematisch aufzubauen.

3.2.4 Herausforderungen im Personalmanagement

Der Wandel der Rahmenbedingungen seit den 1980er-Jahren sowie die damit einhergehenden neuen Vorstellungen und Verhaltensweisen vieler Angehöriger der Generation Y verlangen eine Weiterentwicklung des Personalmanagements. Im Hinblick auf das Generationen-Management müssen personalwirtschaftliche Möglichkeiten geschaffen werden, die den generations- und lebensphasenbedingten Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht werden. Zudem ist ein proaktives Vorgehen erforderlich, um auf die Veränderungsdynamik in Berufsfeldern und die sich verkürzende „Halbwertszeit des Wissens" in Folge der Digitalisierung angemessen zu reagieren.

Lösungsansätze sollten sich dabei keinesfalls auf die technologische Ausstattung von Arbeitsplätzen mit Interaktions- und Kollaborationsinstrumenten für die ortsunabhängige Arbeit, wie Laptops, Web-Conferences oder Blogs beschränken. Auf Technologie fokussierte Handlungsempfehlungen sind zwar wertvoll, greifen jedoch zu kurz, da sie lediglich auf veränderte Kommunikationsmuster abheben, jedoch neue Anforderungen an Bildung, Führung oder Zusammenarbeit vernachlässigen. Um die Potenziale der Generation Y für das Unternehmen umfänglich nutzbar zu machen, ist vielmehr ein breit gefächerter Ansatz erforderlich. Dieser sollte das Arbeitserlebnis, oftmals in Anlehnung an die „Customer Experience" als „Employee Experience (EX)" bezeichnet, möglichst motivierend gestalten, um insbesondere Engagement und Bindung zu fördern. Hierfür gilt es, bei der Betrachtung der Arbeitswelt die Beschäftigtenperspektive einzunehmen, aus dieser die Wertschöpfungskette im Personalmanagement kritisch zu überprüfen und das personalwirtschaftliche Instrumentarium entlang der „Employee Journey", also vom Vertragsabschluss bis hin zum Austritt von Beschäftigten, auszudifferenzieren. Im Hinblick auf die derzeitige Lebensphase der Generation Y erscheinen dabei Personalentwicklung, Vergütungsgestaltung sowie Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Arbeit und Leben als besonders relevant.[13]

Personalentwicklung

Angesichts der Digitalisierung, dem damit verbundenen beruflichen Strukturwandel und dem Trend zum agilen Arbeiten kommen Fort- und Weiterbildung zentrale Bedeutung zu. Circa ein Viertel der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten waren schon im Jahr 2016 in Berufen tätig, bei denen vermutlich zukünftig mehr als 70 % der Tätigkeiten u. a. durch Robotik oder Künstliche Intelligenz übernommen werden könnten. Zwar ist das Substituierbarkeitspotenzial bei den Helferinnen- und Fachkraftberufen weiterhin am höchsten, den größten Zuwachs verzeichnet das Potenzial indes bei den Expertenberufen (Dengler & Matthes, 2018; Kuhn & Seibert, 2025). Obwohl durch die Digitalisierung neue, derzeit teils noch unbekannte Berufsbilder entstehen und die Gesamtbeschäftigung in Deutschland voraussichtlich weitgehend stabil bleibt, werden die Anforderungen in Berufsbildern und Stellenprofilen zukünftig oft höher sein. Besonders gefragt sind ana-

[13] Zur Weiterentwicklung der Personalgewinnung vergleiche Abschn. 3.3.3.

lytisches und kritisches Denken, Resilienz, Flexibilität, technologische Kompetenzen, Selbstmanagement, Kommunikation und Führung. Studien zeigen, dass bereits heute rund die Hälfte der Arbeitskräfte nicht über die erforderlichen Kompetenzen für die zukünftige Arbeitswelt verfügt. Daher ist ein erheblicher Qualifizierungsaufwand notwendig, um Passungsprobleme zu vermeiden (WEF, 2018, 2025).

Da Millennials noch einen langen Weg bis zum Ruhestand vor sich haben, erscheinen die Förderung lebenslangen Lernens und die Stärkung von Lern-Agilität als besonderes wichtig, um ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig zu sichern. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sollten jene Vertreter der Generation Y bei der Qualifizierung besondere Aufmerksamkeit erhalten, die über keine oder eher niedrige Bildungsabschlüsse verfügen und daher deutlich weniger optimistisch der Zukunft entgegensehen. Neben der innerbetrieblichen Bildung bieten sich hier vielfältige Maßnahmen an, die je nach Ausgangsqualifikation von der Unterstützung beim nachträglichen Erwerb von Schul- und Berufsabschlüssen über zertifizierte Lehrgänge und MOOCS („Massive Open Online Courses“) bis hin zur Förderung berufsbegleitender tertiärer Bildung, wie eines Bachelor- oder Master-Studiums, reichen können.

Bei der innerbetrieblichen Weiterbildung empfiehlt es sich, einen Blended Learning-Ansatz zu verfolgen und neben Präsenzveranstaltungen vor allem digitale Formen des Lernens zu nutzen. Beispielsweise erlauben E-Books, Podcasts oder Videos aufgrund ihres asynchronen Formats selbstgesteuertes Lernen und sollten damit dem Bedürfnis nach autonomer Zeiteinteilung der Generation Y in besonderem Maße entsprechen. Mit KI-gestützten Lernplattformen lässt sich zudem das Lernen u. a. im Hinblick auf Stärken, Schwächen und Lerntyp des Lernenden individualisieren. Ein breites Angebot an Formaten mit Gamification-Elementen kann dabei den Lernprozess stimulieren sowie Wissensaneignung mit Spaß und Lebensgenuss verknüpfen.

Den Wunsch nach Kollaboration und Selbstorganisation von Millennials auch beim Lernen „on the job“ zu berücksichtigen, erlaubt die „Working Out Loud (WOL)“-Methodik. Indem die eigene Arbeit für Kolleginnen sichtbar gemacht und Erfahrungen sowie Arbeitsfortschritte in selbstorganisierten Lerngruppen (WOL-Zirkeln) virtuell oder analog geteilt werden, lassen sich sowohl Wissenssilos durchbrechen, hierarchie- und bereichsübergreifende Netzwerke innerhalb der Organisation bilden als auch effektivere Lösungen für betriebliche Problemstellungen finden (Stepper, 2020).

Als Personalentwicklungsmaßnahme zum Perspektivenwechsel aber auch für Millennials, die einen gemeinnützigen Beitrag leisten wollen, bieten sich Einsätze im Rahmen der betrieblichen Freiwilligenarbeit („Corporate Volunteering“) an. In der Praxis finden sich hier vielfältige Ausgestaltungsformen, etwa die betriebliche Unterstützung des privaten ehrenamtlichen Engagements von Beschäftigten, Hospitationen in sozialen Einrichtungen oder temporäre Einsätze in vom Arbeitgeber für gemeinnützige Organisationen durchgeführten Pro Bono-Projekten.

Zur Umsetzung der Qualifikationsmaßnahmen werden Vorgesetzte zukünftig deutlich mehr Zeit in die Führungsarbeit investieren müssen als heute. Sie werden insbesondere als Coach beziehungsweise Mentor gefordert sein, die Potenziale ihrer Mannschaft, auch mit

Hilfe von KI, zu analysieren, ihre Mitarbeiter als Vorbild zu beraten und sie bei ihrer individuellen Entwicklung mit regelmäßigen formellen und informellen (!) Rückmeldungen zu unterstützen (Klaffke, 2011).

Da der Anteil an Arbeitnehmenden zunehmen dürfte, die Erfahrungen in einem anderen Kontext oder auch in einem anderen Berufsfeld sammeln wollen, gilt es schließlich, den Exit-Prozess durch vorausschauendes Trennungsmanagement professionell zu gestalten. Anstelle Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber als „Fahnenflucht" zu interpretieren und abwandernde Beschäftigte möglicherweise als „Persona non grata" zu behandeln, sollten Arbeitgeber nach dem Austritt, wenn immer möglich, aktiv den freundschaftlichen Kontakt mit ihren Alumni pflegen. Dies hilft nicht nur, die Arbeitgeberreputation auf spezifischen Arbeitgeber-Bewertungsportalen, wie Kununu oder Glassdoor, zu fördern, sondern dient auch dem professionellen Netzwerkaufbau und erlaubt gegebenenfalls, wenn sich in der Zukunft Vakanzen ergeben, ehemalige Leistungsträger zurückzugewinnen.

Förderung von Work-Life-Balance

Um die Arbeitsfreude von Millennials zu fördern, sollten Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, die der Generation Y ein individuelles Ausbalancieren von Arbeit, Freizeit und Familie erlauben. Dies bedingt aus struktureller Sicht die Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen sowie aus kultureller Sicht die Akzeptanz der Vielfalt an Lebensentwürfen. Neben einem Umdenken bei den Vorstellungen von Karriere erscheint es geboten, veränderte Rollenmuster der Geschlechter anzuerkennen und etwa jene jungen Väter ausdrücklich zu unterstützen, die sich aktiv um ihre Kinder kümmern und Elternzeit in Anspruch nehmen wollen. Um angesichts von Fachkräfte-Engpässen mehr Eltern, vor allem Frauen, zur Erhöhung ihrer Erwerbsbeteiligung zu bewegen, könnten Arbeitgeber zudem „Teilzeit-zu-Vollzeit"-Prämien als Anreiz einsetzen und Unterstützung bei der Organisation von externer Kinderbetreuung, Ferienbetreuung oder Notfallbetreuung bieten.

Die traditionelle lineare Karriere dürfte an Bedeutung verlieren, wenn Millennials ihre Berufsbiografie zunehmend fluider gestalten und Phasen der Beschäftigung sich mit Auszeiten für Bildung oder andere private Interessen abwechseln. Dies bedingt, nicht nur neue Laufbahn- und Karrieremodelle zu etablieren, die neben die traditionelle Führungslaufbahn treten und Beschäftigten einen ihren Wünschen entsprechenden vielseitigen Erfahrungsaufbau ermöglichen. Auch bei der klassischen Aufstiegskarriere sind Anpassungen geboten, indem etwa Führen in Teilzeit, Führungs-Tandems („Top-Sharing") ermöglicht aber auch der Rückzug aus Führungsverantwortung im Sinne einer Bogen-Karriere entstigmatisiert werden. Erforderlich ist es schließlich auch, Auszeiten durch institutionalisierte Sabbatical-Programme gezielt zu ermöglichen sowie diesbezügliche Vertretungslösungen und Rückkehrstrategien partnerschaftlich zu erarbeiten. Für die Gewährung von Freistellungen mit Versicherungsschutz kommen in der Praxis instrumentell vielfach Zeitwert- bzw. Arbeitszeitkonten zum Einsatz, die das Ansparen von Zeit einfach und flexibel unterstützen.

Neben der allgemeinen Flexibilisierung von Arbeitszeit, dem Angebot von Teilzeitarbeit für das individuelle „Downshifting“ oder der Ermöglichung mobilen Arbeitens (auch in Form von Workation) sollten weitere Maßnahmen für Beschäftigte mit Betreuungsaufgaben ergriffen werden, um den Brückenschlag zwischen Arbeitswelt und Privatleben zu erleichtern. Hierzu gehören eine rechtzeitige Planung des Wiedereinstiegs nach der Elternzeit ebenso wie die Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder die Einrichtung eines (externen) Familienservices, der bei vielerlei familiären Belangen als kompetenter Partner zur Seite steht.

Angesichts der Zunahme psychischer Beschwerden und der Klage über Zeitdruck der Millennials-Generation kommt schließlich dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement eine wichtige Bedeutung zu. Insbesondere Angebote zur Stressprävention und -bewältigung erscheinen hilfreich, um die jungen Mitarbeitenden gezielt zu unterstützen und ihr gesundheitsorientiertes Verhalten zu fördern.[14]

Vergütungsgestaltung

Zur Gewinnung, Bindung und Engagementsförderung der Generation Y sollte ferner das Compensation Management ausdifferenziert werden. Um nicht nur bei begrenzten Budgets über ein angemessenes Grundgehalt hinaus attraktive Vergütungspakete anbieten zu können, kommt den sogenannten Fringe Benefits besondere Bedeutung zu. Hierbei handelt es sich um eine Vielzahl an Zusatzleistungen in Form von Sachleistungen, deren konkrete Ausgestaltung nach den individuellen Präferenzen der Beschäftigten erfolgen sollte. Beispielsweise müsste sich die Unterstützung der Beschäftigten-Mobilität nicht auf die Stellung eines Firmenwagens beschränken, sondern es könnte gleichermaßen ein Mobilitätsbudget zur flexiblen Verwendung für Carsharing, Mietwagen oder Taxifahrten, eine Netzkarte für den ÖPNV oder ein Firmenfahrrad zur Auswahl gestellt werden. Als Zusatzleistungen aufgrund der Lebensphase der Millennials interessant erscheinen über die klassischen Zukunftssicherungen hinaus Zuschüsse zur Kinderbetreuung, individuelle Gesundheits- und Fitnessprogramme oder die Übernahme von Studiengebühren.

Fringe Benefits gilt es in ihrer Wirkung regelmäßig zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen. So lassen sich Fehlinvestitionen vermeiden; zudem kann den sich auch mit der jeweiligen Lebensphase wandelnden Bedürfnissen der Beschäftigten optimal entsprochen werden. Ein diesbezüglich pragmatischer Ansatz ist die Einführung des Cafeteria-Modells im Einklang mit den rechtlichen und tarifvertraglichen Rahmenbedingungen. Hierbei erhalten Beschäftigte ein verhandeltes Budget für Lohnnebenleistungen, mit dem sie sich ihr individuelles Paket wiederkehrend neu zusammenstellen können. Diese Auswahlmöglichkeit erlaubt Selbstbestimmung, signalisiert Wertschätzung für interindividuelle Unterschiede und treibt damit eine von Vielfalt und Mitarbeiterorientierung geprägte Unternehmenskultur.

[14] Vgl. hierzu den Beitrag von Klaffke und Schröder in Kap. 9 dieses Bands.

3.3 Generation Z

Seit den 2010er-Jahren tritt die Generation Z in Ausbildung und Erwerbsleben ein. Sie bildet aktuell die jüngste Beschäftigten-Generation und umfasst mit rd. 13 Mio. Personen gut 15 % der in Deutschland lebenden Bevölkerung. Immer mehr Arbeitgeber richten ihre Recruiting- und Employer-Branding-Maßnahmen gezielt auf diese Altersgruppe aus. Angesichts des Ruhestands der Baby Boomer und bereits heute bestehender Engpässe bei Nachwuchs- und Fachkräftepositionen wird Gen Z den Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren maßgeblich prägen.

Begriff

Zur Bezeichnung der jüngsten Beschäftigten-Generation haben sich global die Begriffe „Generation Z" und „Gen Z" durchgesetzt, wobei alphabetisch Bezug auf die Vorgänger-Generationen X und Y genommen wird. In frühen Publikationen wird diese Altersgruppe der zwischen ca. 1996 und 2010 Geborenen mitunter auch „Generation Internet" oder „iGeneration" genannt. Betont wird hierbei das Aufwachsen der Kohorte mit Smart Devices, wie iPad oder iPhone, in Folge der systematischen Verbreitung des Internets ab 1995 (Dimock, 2019; Gratton, 2012; Horovitz, 2013). Oftmals werden die Generationen Y und Z auch zusammen als „Digital Natives" diskutiert. Dies erscheint jedoch wenig zweckmäßig. Da das Internet erst seit 1995 flächendeckend Einzug hielt, sind große Teile der Millennials noch weitgehend ohne digitale Medien aufgewachsen. Ihre Kindheits- und Jugend-Lebenswelten sollten sich damit deutlich von denen der jungen Menschen heute unterscheiden.

Um das aktive Eintreten der jungen Generation gegen den Klimawandel und für ihre Zukunft zum Ausdruck zu bringen, nutzen Hurrelmann und Albrecht (2020) beispielsweise den Terminus „Generation Greta", der auf die Klimaaktivistin Greta Thunberg Bezug nimmt. Auch „Generation Corona" findet sich als Bezeichnung für die Kohorte, um ihren Identitätsaufbau unter den starken Einschnitten in allen Lebensbereichen während der COVID-19-Pandemie als markantes Attribut hervorzuheben. Da gegenwärtig multiple Krisen und zudem eine unsichere Zukunft den Übergang der Altersgruppe von der Jugend ins Erwachsenen- und Berufsleben angstbesetzt gestalten, erscheint schließlich auch der Begriff „ernste Generation" (Calmbach et al., 2024; Hurrelmann, 2025) schlüssig. Final wird eine passende Metapher zur Bezeichnung der Altersgruppe jedoch erst gefunden werden können, wenn ihre Sozialisationsphase sich ab ca. 2030 dem Ende neigt und die sie prägenden kollektiven Ereignisse bzw. Umfeldveränderungen feststehen.

Lebensphase

Die Generation Z umfasst im Jahr 2025 Jugendliche und junge Erwachsene in Deutschland.[15] Ihre Eltern sind überwiegend der Generation X oder den Baby Boomern zuzuordnen. Sie ist die vielfältigste und internationalste Altersgruppe in Deutschland – rd. zwei Fünftel sind entweder selbst eingewandert oder stammen aus Familien, in denen mindestens ein Elternteil eingewandert ist. Gen Z ist die erste deutsche Generation, die die zentralen Entwicklungsaufgaben am Übergang vom Jugend- zum Erwachsenenalter gänzlich im Internet-Zeitalter zu bewältigen hat.

Im Jahr 2024 lebten nach Befunden der 19. Shell-Jugendstudie 71 % der befragten jungen Menschen noch im Elternhaus bzw. bei einem Elternteil. Bei den älteren Vertretern der Generation Z taten dies gut ein Drittel; Studierende lebten 2024 deutlich häufiger bei ihren Eltern als noch vor 20 Jahren (Wolfert & Quenzel, 2024). Rund zwei Fünftel der 12- bis 25-Jährigen ging im Jahr 2024 noch zur Schule, 15 % studierten, jeder Zehnte befand sich in Berufsausbildung und gut ein Fünftel war bereits erwerbstätig. Allerdings war auch mehr als ein Zehntel der jungen Leute ohne Schulabschluss und weder in Ausbildung oder Qualifizierung.

Die Generation Z ist in den nächsten Jahren vielfach mit der Berufswahl bzw. mit der weiteren Weichenstellung im Berufsleben konfrontiert und befindet sich noch vor der sogenannten „Rush-Hour" des Lebens. Soweit Vertreter bereits im Erwerbsleben stehen, lassen sie sich hinsichtlich ihrer idealtypischen lebensphasenbedingten Merkmale mehrheitlich den Berufsanfängern zuordnen (vgl. Abschn. 3.2.2; Tab. 2.1). Sie sind dabei, Berufserfahrung zu sammeln und sich in die jeweiligen betrieblichen Strukturen einzufügen, die typischerweise von den älteren Generationen dominiert werden. In den Führungsetagen ist Generation Z bislang noch kaum vertreten.

Im Hinblick auf rein altersbedingte Merkmale kann von einem maximalen körperlichen Leistungsvermögen sowie von einer – zumindest prinzipiell – ausgeprägten kognitiver Wendigkeit ausgegangen werden, die ihnen eine rasche Einarbeitung in neue Arbeits- und Aufgabenbereiche erlauben sollte. Bei den motivationalen Faktoren dürften berufliche Wachstumsmotive, der Aufbau einer unabhängigen Existenz und, soweit noch nicht geschehen, der Auszug aus dem Elternhaus im Vordergrund stehen. Da sie überwiegend noch keine Familie gegründet haben, sollten ihre materiellen Anforderungen noch eher bescheiden ausfallen; zudem sind sie autonomer in ihrer Zeiteinteilung und können sich nach Belieben flexibel beruflich und freizeitorientiert verwirklichen.

[15] Rechtlich beginnt die Jugend in Deutschland mit dem 14. Lebensjahr. Sozialwissenschaftlich und in Studien, wie der Shell-Jugendstudie, wird die Jugend als Lebensphase zwischen etwa 12 und 25 Jahren definiert. Folgt man dieser Einteilung, so gehören im Jahr 2025 erste Vertreter der voraussichtlich nächsten Jugend-Generation mit Geburtsjahrgängen ab 2011, vielfach als Gen Alpha bezeichnet, zur Gruppe der Jugendlichen in Deutschland.

Sozialisationsphase

Für die Prägung der Generation Z bildet der Zeitraum von ca. 2010 bis ca. 2030 den Rahmen ihrer Sozialisationsphase; ihr Eintritt in das Erwerbsleben, beispielsweise in Form einer dualen Berufsausbildung, erfolgt in den 2010er-Jahren und wird sich bis ca. Mitte der 2030er-Jahre erstrecken.[16]

Eine deutliche Zunahme, Vielfalt und weltweite Verflechtung von Krisen charakterisieren die Epoche seit 2010. Geopolitische und wirtschaftliche Verwerfungen, zunehmender Terrorismus gehören zu den systematischen Herausforderungen ebenso wie Klimawandel, Migration, Corona-Pandemie und technologische Umbrüche. Folge dieser Entwicklungen sind gesellschaftliche und politische Unsicherheit, Herausforderungen für die Demokratie, insbesondere in Form weltweit zunehmenden Populismus, sowie die Suche nach neuen Ordnungen und alternativen Wegen zur Krisenbewältigung.

Geopolitisch führt der ökonomische Aufstieg Chinas zu wachsender sino-amerikanischer Großmachtrivalität und Systemkonkurrenz. Diese Spannungen manifestieren sich in den Bereichen Handels-, Technologie-, Sicherheits- und Militärpolitik, beispielsweise im Streit um Handelszölle, den Zugang zu Schlüsseltechnologien oder territoriale Ansprüche. Beobachtbar ist ferner die Abkehr vom regelgestützten Multilateralismus, begleitet von Trends zur De-Globalisierung, Blockbildung und neuem Protektionismus. Zudem lässt erstarkender autoritärer Nationalismus, u. a. in Form von Rechtspopulismus, in vielen Ländern liberal-demokratische Vorstellungen unter Druck geraten. In der Folge kommt es in einigen Ländern zum Abbau von demokratischen Institutionen und Kontrollmechanismen, zur Abschwächung von Freiheitsrechten und Minderheitenschutz (z. B. im Bereich der LGBTQ+-Rechte) sowie zu einer restriktiven Einwanderungspolitik. Populismus als Politikstil zeigt sich nicht zuletzt in der Bereitschaft sogenannte „alternative Fakten“ zu nutzen, um die eigene Weltsicht zu stützen und die Wahrnehmung der Realität zu beeinflussen. Begrifflich während der ersten Präsidentschaft Trumps geprägt, bezeichnen sie Tatsachen-Darstellungen, bei denen die Grenze zwischen wissenschaftlich gesicherten und bislang allgemein akzeptierten Wahrheiten und Verfälschung bzw. Wunschdenken verschwimmt.

Nach dem „Sommer der Migration“ im Jahr 2015 stellt die hohe Zuwanderung von Asylsuchenden Politik und Gesellschaft vor erhebliche Herausforderungen in Europa; die EU-Außengrenzen werden gesichert, das Asylrecht verschärft und mit der Türkei ein Abkommen geschlossen, um die illegale Migration über die Türkei in EU-Staaten zu minimieren. 2016 stimmt eine knappe Mehrheit der Briten für den Austritt Großbritanniens aus dem europäischen Binnenmarkt und der Zollunion, der in langwierigen Verhandlungen zwischen EU und dem Vereinigten Königreich vollzogen wird.

[16] Der nachfolgende geschichtliche Abriss zur Einordnung des Aufwachsens der Generation Z orientiert sich an den vielfach in Jugendstudien beobachteten Sorgen der Altersgruppe. Die Darstellung stellt weder Anspruch auf Vollständigkeit, noch nimmt sie eine Wertung der Bedeutung von Ereignissen vor.

Innenpolitische Gefährdungen durch Radikalisierung und gewaltorientierten Extremismus in Europa reflektieren die Anschläge auf die Redaktion der Satire-Zeitschrift „Charlie Hebdo“ im Jahr 2015, das Attentat auf den Berliner Weihnachtsmarkt im Dezember 2016, der Messerangriff in Würzburg im Jahr 2021 oder vielfache Gewalttaten gegen jüdische Einrichtungen. Sie markieren eine neue Gefährdungssituation in Europa sowie die Bedrohung der Werte freiheitlicher Gesellschaften und führen zu einer verstärkten Debatte über innere Sicherheit, Migration und Integration sowie den Schutz demokratischer Prinzipien.

Der völkerrechtswidrige Angriff Russlands auf den souveränen Staat Ukraine erschüttert im Jahr 2022 die europäische Friedens- und Sicherheitsordnung. Mit Waffenlieferungen unterstützt die westliche Staatengemeinschaft die Ukraine; zugleich besteht die Furcht, dass der Konflikt auf weitere europäische Staaten übergreift bzw. es erneut zu einem Kalten Krieg mit Russland kommt. Beobachtbar sind bereits Bemühungen zur Verbesserung der Verteidigungsfähigkeit in Europa, u. a. durch deutliche Erhöhung der Militärausgaben, Modernisierung der Bundeswehr und ein neues Wehrdienstmodell (mit verpflichtender Musterung junger Männer ab Jahrgang 2008).

Zu Kriegsleid und einer humanitären Krise kommt es auch im Gaza-Streifen. Im Oktober 2023 verübt die radikalislamische Hamas den wohl schwersten Angriff auf Israel seit der Staatsgründung 1948. Israel reagiert auf Anschlag und Geiselnahme mit einer umfassenden militärischen Offensive, u. a. in Form von groß angelegten Luftangriffen, Bodenoperationen und einer Blockade von Gaza. Mit Blick auf die Verantwortung Deutschlands für die Shoa stellt sich die Bundesregierung an die Seite Israels. Angesichts der enormen Opferzahlen unter der Zivilbevölkerung sowie der massiven Zerstörung ziviler Infrastruktur formieren sich jedoch im Laufe der rund zweijährigen Offensive Proteste gegen das israelische Vorgehen; insbesondere wird Israel vorgeworfen, einen Genozid oder zumindest schwere Menschenrechtsverletzungen an der palästinensischen Bevölkerung zu begehen.

In Deutschland fällt die Sozialisationsphase der Generation Z bis zum Jahr 2021 in die Zeit der Kanzlerschaft Angela Merkels. Im Laufe ihrer Regierungszeit übernimmt Deutschland, nicht zuletzt im Kontext von Euro-Krise und zunehmender Instabilität der EU, wirtschaftlich und zum Teil auch politisch eine neue Führungsrolle in Europa. Aufgrund des konjunkturellen Aufschwungs seit Beginn der 2010er-Jahre wächst die Generation Z in weitgehend gesicherten Lebensbedingungen auf. Infolge zunehmender Fachkräfteengpässe in einer alternden Gesellschaft verschiebt sich parallel die Machtverteilung am Arbeitsmarkt zu Gunsten der Beschäftigten. Im „War for Talent“ müssen sich Unternehmen quasi bei Fachkräften bewerben, um ihren Nachwuchs zu sichern.

In dieser Zeit der wirtschaftlichen Prosperität und beruflicher Zukunftschancen der Jugend kommt es ab Ende 2018 auch in Deutschland zur „Fridays-for-Future“-Bewegung, die auf den Schulstreik der Schwedin Greta Thunberg zurückgeht. Angesichts des Klima-Wandels und der damit verbundenen Bedrohung zukünftigen Lebens demonstrieren Schüler und Studierende, vorwiegend aus der gehobenen Mittelschicht und dem Bildungsbür-

gertum, freitags während der Schulzeit, um für Klimaschutz zu sensibilisieren und Generationengerechtigkeit, auch durch Umsetzung des UN-Klimaabkommens von Paris, einzufordern (Calmbach et al., 2020; Hurrelmann & Albrecht, 2020). Besonders eindringlich auf die Klimakrise weist ab 2022 die Aktivistengruppe „Letzte Generation“ hin. Mit öffentlich teils umstrittenen, bisweilen strafrechtlich relevanten Maßnahmen, wie klebebasierten Straßenblockaden, fordern sie einen politischen Kurswechsel, der soziale Gerechtigkeit mit ökologischer Nachhaltigkeit verbindet.

Mit dem Ausbruch der Corona-Pandemie im Jahr 2020 werden temporär Grundrechte, wie Versammlungsfreiheit und Freizügigkeit, zum Teil massiv eingeschränkt, um die Verbreitung des Virus einzudämmen. Schulen führen über einen Zeitraum von mehreren Wochen Unterricht nur virtuell durch, Lehre an Hochschulen erfolgt überwiegend online, Erwerbstätige arbeiten von zu Hause aus, und Abstandsregeln bestimmen den zwischenmenschlichen Kontakt. Die COVID-19-Krise betrifft zwar alle Generationen gleichermaßen. Für Gen Z mit ihren weniger stark gefestigten Charakteren bedeutet sie jedoch, typische Entwicklungsaufgaben am Übergang von der Jugend zum Erwachsenenleben (temporär) unter neuen Rahmenbedingungen, insbesondere mit reduzierten Peer-Kontakten und begrenzten Freiräumen, zu bewältigen. Langfristige Auswirkungen der Pandemie auf Gen Z sind derzeit noch nicht abschätzbar. Gegenwärtig überwiegt die Betrachtung kurzfristiger Effekte, wie die Zunahme von Bildungsungleichheiten in Deutschland, der Anstieg psychischer Probleme in der Altersgruppe oder die Beibehaltung medialer Nutzungsgewohnheiten. Mitunter beklagen junge Leute, die Jugend nicht richtig gelebt und abgeschlossen zu haben oder berichten, stärker von Einsamkeit betroffen zu sein. Mehr als die Hälfte scheint die Pandemie jedoch hinter sich gelassen zu haben (DAK, 2025; Hurrelmann, 2025; Wolfert & Quenzel, 2024).

Nach dem Corona-Einbruch im Jahr 2020 wächst die deutsche Wirtschaft zunächst wieder. Die Einstellung russischer Gaslieferungen im Zuge des Ukraine-Konflikts lässt jedoch die Energiekosten drastisch steigen, setzt vor allem energieintensive Branchen unter erheblichen Druck und bremst den Aufschwung. Parallel führt das, wenn auch temporäre, Inflationswachstum zu spürbaren Kaufkraftverlusten und Zinserhöhungen.

Weiterhin werden die Wachstumserwartungen sowohl durch international protektionistische Handelspolitiken als auch auf nationaler Ebene durch demografische Herausforderungen, überbordende Bürokratie, Strukturwandel und die Anforderungen an Nachhaltigkeit gedämpft. Agilität, sowohl bei Unternehmen als auch bei den Beschäftigten, ist entscheidend, um Prosperität und Wohlstand zu sichern. Nicht zuletzt beschleunigt die zunehmende Integration von Künstlicher Intelligenz in allen Lebensbereichen die Dynamik des Wandels. Statt linearer Berufslaufbahnen zeichnen sich flexible, sich ständig ändernde und vielfach verzweigte Karrierewege ab, die Anpassungsfähigkeit, lebenslanges Lernen und den souveränen Umgang mit neuen Technologien erfordern. Trotz konjunktureller Schwäche und Transformationskrise klagen allerdings viele Unternehmen unverändert über Schwierigkeiten, ihre freien Stellen zu besetzen (Bundesagentur für Arbeit, 2025).

3.3.1 Trends in den Rahmenbedingungen des Aufwachsens

Viele der im Zusammenhang mit den Millennials skizzierten Trends in den Rahmenbedingungen des Aufwachsens haben sich in den vergangenen Jahren fortgesetzt. Zu nennen sind hier nicht zuletzt die fortschreitende Tertiärisierung der Wirtschaftsstruktur, die Ökonomisierung und Flexibilisierung der Gesellschaft, die Zunahme und Personalisierung von Angebot und Wahlmöglichkeiten im Konsumbereich, die Entstandardisierung von Lebensläufen sowie die Digitalisierung zentraler Lebensbereiche (Abschn. 3.2.1).

Ergänzend in den Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit gerückt sind Herausforderungen des demografischen Wandels. Diese betreffen sowohl eine zunehmende Verknappung an Arbeitskräften ab Mitte der 2020er-Jahre als auch die Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme. Weitere Trends sind Wohlstandspolarisierung und Wohnungsnot, erhöhter Bildungsdruck, wachsende (multikulturelle) Vielfalt sowie die Sorge um nachhaltige Lebensbedingungen, (mentale) Gesundheit und Sicherheit (Deutscher Bundestag, 2013; Calmbach et al., 2012, 2020, 2024). Im Folgenden werden zentrale Entwicklungen beleuchtet, die im Zusammenhang mit den Millennials ausgeführte Veränderungen ergänzen und bedeutsam für die Prägung der Generation Z sein dürften.

Mediatisierung

Rund ein Drittel der Jugendlichen der Generation Z lesen in ihrer Freizeit zwar noch gedruckte Bücher (MPFS, 2020, 2024). Elektronische Medien, die damit einhergehenden neuen Kommunikationsmöglichkeiten und virtuelle Welten prägen allerdings ihr Aufwachsen maßgeblich. Nicht zuletzt waren Google, Wikipedia, Facebook und auch YouTube bereits eingeführt, als die Internet-Nutzung für die Generation Z relevant wurde.

Gen Z wächst in Haushalten auf, die nahezu flächendeckend über Smartphones, Computer oder Fernsehgeräte verfügen. Das Smartphone ist ihr wichtigstes Kommunikationsmittel, das als Einfallstor für vielfältige Konsum- und Serviceangebote zugleich der Kommerzialisierung ihres Alltags Vorschub leistet (Tully, 2018). Analog dem Trend in der Gesamtbevölkerung hat die Nutzung digitaler Medien seitens der Generation Z während ihrer gesamten Sozialisationsphase kontinuierlich zugenommen (Shell Deutschland Holding, 2019, 2024). Aktivitäten im Internet gehören zu den Top-Freizeitbeschäftigungen von Jugendlichen: mehr als 90 % Prozent gehen täglich online; die Nutzungsdauer soll nach ihrer eigenen Einschätzung zwischen 3,5 und 4,5 h pro Tag liegen (Calmbach et al., 2020; MPFS, 2020, 2024). Genutzt werden dabei vor allem digitale Plattformen, wie WhatsApp, Instagram und YouTube. Aber auch Snapchat für kurze Videos mit Filtern oder TikTok zum Betrachten und Erstellen von Musik-Clips haben an Bedeutung gewonnen. Während Instagram, TikTok und SnapChat mehr von jungen Frauen genutzt werden, sind junge Männer häufiger auf YouTube aktiv. Facebook, eMail und SMS gelten hingegen eher als veraltete Kommunikationsmedien der etablierten Generationen. Nicht zuletzt „eröffnen ‚Social Communities' (…) neue Möglichkeiten der permanenten, ortsunabhängigen Kommunikation: spielerische Selbstinszenierungen ebenso wie allgemeingegenwärtigen Tratsch und Klatsch, Information wie Desinformation, Meinungsäußerung und Willens-

bildung ebenso wie politische Agitation“ (Deutscher Bundestag, 2013, S. 55). So stoßen Jugendliche bei der Internet-Nutzung auch auf beleidigende Kommentare und „Fake News“ (u. a. als Ausdruck der „Cancel Culture“); mehr als die Hälfte der Jugendlichen haben in ihrem Umfeld bereits Mobbing erlebt und Erfahrungen mit extremen politischen Ansichten gemacht (MPFS, 2024).

Der Zugang zu spezifischen Medien hatte bereits zu Beginn der 2010er-Jahre wichtige Positionierungsfunktion und diente der persönlichen Identitätskonstruktion (Calmbach et al., 2012, S. 50). Vor allem das Videoportal YouTube hat sich seitdem zu einem zentralen Ort der Lernerfahrung entwickelt. Nicht zuletzt erlaubt es – analog den Reality-TV-Formaten („Big Brother“, etc.) während der Jugend der Millennials – die Teilhabe an fremden Lebenswelten und hat sogenannte Influencer zu neuen Prominenten werden lassen. „YouTuber bzw. YouTuberinnen wie LeFloid, Rezo oder Bianca „BiBi“ Claßen haben eine extrem große wie heterogene Zielgruppe, sie werden häufig als Vorbilder bezeichnet und dabei sowohl authentisch wie meinungsstark angesehen“(Deutscher Bundestag, 2020, S. 301). Ferner vermitteln sie oftmals die Idee, man könne etwas Besonderes sein, zu einer eigenen Marke werden, wenn man möglichst viele Menschen kennt. Da digitale Sichtbarkeit und Wertschätzung in Form der Anzahl von erhaltenen „Likes“ zunehmend den Status – nicht nur im Netz – bestimmen, ist es wenig überraschend, dass die Generation Z Aktives-Netzwerken als gleichermaßen wichtig für das (berufliche) Vorankommen betrachtet (Sand, 2015; Schneekloth & Albert, 2019).

Spätestens mit der Einführung von ChatGPT im Jahr 2022 ist künstliche Intelligenz im Alltag der jungen Generation angekommen. KI-Tools, wie Chatbots oder Übersetzungsdienste, werden in Beruf und Studium, aber auch im Kontext der Schule, z. B. bei den Hausaufgaben oder zur Informationsbeschaffung, regelmäßig genutzt. Fast die Hälfte der jungen Leute bewertet den Einsatz von Künstlicher Intelligenz als (sehr) positiv, wobei junge Männer und Jugendliche mit höherer Bildungsposition ein positiveres Bild von KI aufweisen. Die Sorge, dass KI-Anwendungen zu mehr Arbeitslosigkeit führen könnte, äußern Jugendliche mit niedrigem Bildungshintergrund und Nicht-Erwerbstätige deutlich häufiger. Eine breite Mehrheit der Schüler wünscht sich schließlich, dass der Umgang mit Künstlicher Intelligenz zum verpflichtenden Inhalt in der Schule wird (Rysina & Leven, 2024; Schnetzer, Hampel und Hurrelmann, 2025).

Die Digitalisierung des Alltags führt schließlich zu einer weiteren Akzentuierung von Technologie- und Medien-Kompetenz, aber auch von spezifischen Werten und Bedürfnissen. Hierzu gehören – wie schon im Zusammenhang mit der Millennials-Generation beschrieben – Selbstverwirklichung, Flexibilität sowie der Wunsch nach Transparenz, Wahrheit und Verlässlichkeit. Indem Leben in Social Media zunehmend öffentlich gemacht wird, könnte allerdings auch Druck entstehen, sich weitgehend Normen konform zu verhalten. Darüber hinaus könnte der vielfältige, aber überwiegend konsumorientierte Erlebniswert der Internetnutzung einen allgemeinen Anspruch auf Unterhaltung im Leben hervorrufen, der sich möglicherweise auch auf das Berufsleben ausweitet. Dies wird umso wahrscheinlicher, je stärker Algorithmen Filterblasen im Internet fördern, die die Wahrnehmung verzerren und pluralistische Perspektiven einschränken.

Vielfalt der Gesellschaft

Diversity, insbesondere Multikulturalität und (ethnische) Vielfalt, der Gesellschaft ist selbstverständliches Kennzeichen der Sozialisation der Generation Z und hat in den 2010er-Jahren weiter zugenommen. Während 1950 erst ca. eine halbe Million Ausländer in (West-)Deutschland lebten, haben mittlerweile zwei Fünftel der in Deutschland lebenden jungen Menschen eine Einwanderungsgeschichte, knapp die Hälfte ist ohne deutsche Staatsbürgerschaft (Deutscher Bundestag, 2013; Shell Holding, 2024). Daher verwundert es nicht, dass es mehr Verbindendes als Trennendes zwischen Vertretern der Generation Z mit heimischen und ausländischen Wurzeln zu geben scheint: „Die pragmatische Grundorientierung der Jugendlichen, also die Bereitschaft, sich in hohem Maße an Leistungsnormen zu orientieren und sich an die jeweiligen Gegebenheiten anzupassen, im Verbund mit dem Wunsch nach stabilen sozialen Beziehungen im persönlichen Nahbereich, bildet (…) einen gemeinsamen Rahmen“ (Shell Deutschland Holding, 2019, S. 24).

Die meisten jungen Menschen assoziieren mit kultureller Vielfalt Vorteile. Denn ein multi-ethnischer Freundeskreis bietet unter anderem die Möglichkeit, Sprachkenntnisse im Alltag zu erweitern, interkulturelle Fähigkeiten auszubauen und die eigene Weltgewandtheit zu demonstrieren (Calmbach et al., 2012). Gleichwohl die überwiegende Mehrheit der Generation Z Toleranz gegenüber anderen Lebensformen, Minderheiten oder sozialen Gruppen äußert, fände es immerhin ein Fünftel nicht gut, wenn sie Geflüchtete als Nachbarn hätten (Shell Deutschland Holding, 2019).

Vielfalt der Gesellschaft umfasst weiterhin sexuelle Identität und Orientierung. Seit 2018 erlaubt das deutsche Personenstandsgesetz den Eintrag „divers“ beziehungsweise das Offenlassen des Geschlechtes, wenn eine eindeutige Zuweisung nicht möglich oder gewünscht ist, etwa bei inter- und transgeschlechtlichen Menschen; seit 2017 haben homosexuelle Paare das Recht auf Eheschließung. Die Toleranz junger Menschen gegenüber homosexuellen Lebensweisen hat in Deutschland, den Shell Jugendstudien zufolge, in den letzten 20 Jahren zugenommen. Die Daten deuten allerdings auch darauf hin, dass die Toleranz gegenüber homosexuellen Menschen bei jungen Männern mit Einwanderungsgeschichte, insbesondere aus muslimisch geprägten Herkunftsländern, weniger stark ausgeprägt ist (Wolfert & Quenzel, 2024). Die offen gelebte geschlechtliche und sexuelle Vielfalt wird auch von der autoritären Rechten als „wokes Thema“ weitgehend abgelehnt. Ihre Missbilligung von feministischen, queeren, trans* und inter* Gruppen sowie deren Unterstützern wird als Bedrohung für eine offene, pluralistische Gesellschaft sowie für die Demokratie insgesamt wahrgenommen.

Wohlstandspolarisierung

Obgleich dies nicht für alle Vertreter der Generation Z gleichermaßen gilt, so geht es doch Kindern und Jugendlichen heute im Schnitt besser als je zuvor (Deutscher Bundestag, 2013). Beobachtbar ist allerdings ein klarer Trend zur „Wohlstandspolarisierung“: „Während der weitaus überwiegende Teil der Heranwachsenden auf eine einigermaßen sorgenfreie Zukunft blicken kann, mit Netz und doppelten Boden über die Eltern abgesichert ist, kommt hierzulande immerhin fast jeder dritte Mensch aus einem Elternhaus, das entweder

von Armut bedroht ist, in dem die Eltern keiner Erwerbstätigkeit nachgehen oder aber selbst keine ausreichenden Schulabschlüsse vorweisen können“ (Deutscher Bundestag, 2013, S. 40). Kinderarmut verläuft seit Jahren auf einem konstant hohen Niveau. Im Jahr 2023 war in Deutschland knapp jeder vierte unter 18-jährige von Armut oder sozialer Ausgrenzung bedroht. Besonders hoch ist die Armutsbetroffenheit in alleinerziehenden Haushalten, auch Kinder und Jugendliche von Eltern mit niedrigerem Bildungsabschluss sind überdurchschnittlich stark von Armut betroffen (Bertelsmann Stiftung, 2020; Statistisches Bundesamt, 2024b).

Unterprivilegierte junge Menschen, insbesondere junge Männer, haben typischerweise geringere Bildungschancen; Übergänge in höhere Bildung oder Erwerbsleben verlaufen weniger reibungslos (Calmbach, 2019; Quenzel et al., 2019). Circa fünf Prozent eines Jahrgangs erreichen keinen Schulabschluss, und weitere knapp zehn Prozent bleiben ohne Berufsausbildung (Albert et al., 2019; McDonald’s, 2019). Trotz Engpässen am Arbeitsmarkt war im Jahr 2024 rd. ein Drittel der jungen Menschen ohne Schulabschluss arbeitslos (Shell Holding, 2024). Da ihnen als Bildungsverlierer mit erheblichen Passungsproblemen am Arbeitsmarkt vielfach ein Leben am sozialen Rand der Gesellschaft in prekären Verhältnissen droht, verwundert es nicht, dass ihre Sicht auf die persönliche Zukunft weniger optimistisch ausfällt und auch Künstliche Intelligenz weniger positiv wahrgenommen wird als seitens der sozioökonomisch gehobenen Schichten (De Moll et al., 2024; Leven et al., 2019a; Rysina & Leven, 2024).

Kinderzentrierung und Überbehütung

Insgesamt erhält das Aufwachsen der Generation Z besondere gesellschaftliche Aufmerksamkeit und ist damit letztlich zu einer öffentlichen Angelegenheit geworden. Kinder-, Jugend- und Familienpolitik sind keine Randthemen mehr, sondern haben mittlerweile Stellenwert für Wahlkämpfe und füllen mediale Debatten. Parallel und als Reflex hat sich die Verantwortung für das Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen in den vergangenen Jahren deutlich erweitert. Exemplarisch zu nennen sind die Maßnahmen zur außerfamiliären Betreuung von Kindern sowie die Erweiterung des Angebots an Ganztagesschulen. Die Generation Z erlebt somit keine reine „Familien-Kindheit“ mehr. Sondern ihre Lebenswelt verlagert sich in speziell für Kinder konzipierte Räume, „deren vielfältige Angebote – vom Babyschwimmen bis zur musikalischen Früherziehung – weit über institutionelle Tagesbetreuung in Einrichtungen hinausreichen. In der Summe werden ihre Lebenswelten offener, pluraler, individueller, vorläufiger (…) Familial geprägte Muster der Lebensführung und Milieus werden vielfach ergänzt, durchbrochen oder fragmentiert durch kinder- und jugendkulturell inszenierte Ausdrucksformen, Stile und Präferenzen. Lebenswelten von Kindern und Jugendlichen entwickeln sich stärker als früher generationsspezifisch, auch wenn deren Zugänge und deren Auswahl von der sozialen Herkunft geprägt bleiben“ (Deutscher Bundestag, 2013, S. 39; Peuckert, 2012).

Trotz der Ausdifferenzierung des sozialräumlichen Aufwachsens bleibt die Familie von großer Bedeutung für die Generation Z. „Ein gutes Familienleben führen“ halten fast alle (90 %) der Vertreter der Geberation Z für wichtig (Schneekloth, 2019). Allerdings erlebt

ein erheblicher Teil der Generation Z auch deutlich fragilere Familienkonstellationen. Nicht nur angesichts gestiegener Scheidungsraten wachsen Kinder öfter bei einem Erziehungsberechtigten oder in einer Zweitfamilie auf und machen damit Erfahrungen von Instabilität und sozialer Ungewissheit (Deutscher Bundestag, 2013).

Für die große Mehrzahl der jungen Menschen sind Eltern nicht nur bei der Berufsorientierung die wichtigsten Ratgeber (McDonald's, 2019); obendrein dienen sie als Rollen- bzw. Erziehungsvorbild (Wolfert und Quenzel, 2019, 2024). Während beispielsweise bei den Baby Boomern noch eher eine konfliktreiche Ablösung vom Elternhaus zu beobachten war, ist die Generation Z „weniger darauf bedacht, sich von den Eltern dezidiert abzugrenzen; umgekehrt sind Eltern weniger darauf fokussiert, Grenzen zu setzen und Handlungsrichtlinien vorzugeben" (Calmbach et al., 2012, S. 20). Im Zuge der Entwicklung von einem „Befehls- zu einem Verhandlungshaushalt" und der wachsenden Partizipation von Kindern an innerfamiliären Entscheidungsprozessen haben sich nicht zuletzt die Machtverhältnisse zwischen Eltern und Kindern vielfach zu Gunsten der jungen Leute verschoben (Peuckert, 2012). Trotz aller Nähe zu den oftmals pop-kulturell geprägten und (noch) jugendlich wirkenden Eltern findet Abgrenzung dennoch statt. Sie erfolgt jedoch kaum über das Outfit, wie zum Beispiel zur Zeit der Punk-Bewegung, sondern eher über den kompetenten Umgang mit neuen Medien oder die Nutzung spezifischer Social Media-Kanäle, die sich dem Zugriff der Erwachsenen-Welt häufig verschließen (Deutscher Bundestag, 2013).

Gut ein Fünftel der Eltern der Gen Z überbehütet den Nachwuchs oftmals aufgrund tiefer eigener Verunsicherung. Kehrseite der höheren Betreuungsintensität und Aufmerksamkeit seitens der Eltern, wofür oftmals die Metapher der „Helikopter-Eltern" Verwendung findet, sind verringerte Freiräume und bisweilen weniger Privatsphäre. Beispielsweise erlauben Smartwatches für Kinder (und später Smartphones) es Eltern, ihre Kinder über GPS jederzeit zu orten. Überbehütetsein kann jedoch den Aufbau von Selbstinitiative, Widerstandskraft und Durchhaltevermögen beeinträchtigen, einer konsumtiven Erwartungshaltung Vorschub leisten und den Übergang vom Jugend- zum Erwachsenenalter verzögern bzw. erschweren. In Feuilletons ist diesbezüglich bisweilen von „Boomerang Kids" die Rede. Die Metapher bezieht sich auf erwachsene, eigentlich selbstständig lebende Kinder, die, wenn Lebenspläne scheitern, auf der Suche nach Halt bei ihren Eltern wieder einziehen (Hurrelmann, 2025).

Bildungsdruck und Akademisierung

Das Bildungssystem in Deutschland hat im Zuge der stärkeren öffentlichen Verantwortung für Kinder und Jugendliche in den vergangenen Jahren eine deutliche Überformung erfahren. Während im Schuljahr 2005/06 nur knapp 30 % aller Schulen als Ganztagsschulen ausgewiesen waren, betrug der Anteil an Schulen mit Ganztagesangebot im Schuljahr 2022/23 mehr als 70 % (KMK, 2025a). Schule hat sich somit von einem Lernort zu einem Ort des Lebens gewandelt. Als Sozialisationsinstanz kommt ihr insbesondere für die Jüngeren der Altersgruppe eine zentrale Rolle zu, da sie u. a. vermittelt, wie man den sozialen Umgang miteinander gestaltet (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2020; Deut-

scher Bundestag, 2013). Indem die Ganztagesschule den Fremdorganisationsgrad der Generation Z steigert, gehen allerdings Spielräume für die eigenverantwortliche Zeitgestaltung und die damit verbundenen Möglichkeiten alternativen Lernens, etwa im Freundeskreis oder in der Vereinsarbeit, zurück (Bartsch et al., 2013).

Insgesamt setzt sich der Trend zum Erwerb höherer Bildungstitel fort (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2020; de Moll et al., 2024). Im Jahr 2008 hatte knapp ein Viertel der deutschen Bevölkerung die Hochschulreife, zehn Jahre später war es bereits ein Drittel. Der Besuch des Gymnasiums entwickelt sich zur dominanten Schulausbildung, etwa die Hälfte eines Jahrgangs erhält die Studienzugangsberechtigung, nur noch knapp 5 % besuchen die Hauptschule (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2020, 2024; de Moll et al., 2024; McDonald's, 2019). Bei der Nachkriegsgeneration, die in den 1960er-Jahren zur Schule ging, lag die Abiturienten-Quote im Vergleich bei nur 13 % (Deutscher Bundestag, 2013). Auffällig ist insbesondere eine Verschiebung der schulischen Bildung bei den Geschlechtern. Während in der Nachkriegsgeneration etwa 70 % der Frauen maximal einen Hauptschulabschluss und nur rund acht Prozent die Fachhochschul- oder Hochschulreife erreichten, erhielten 57 % der gleichaltrigen weiblichen Bevölkerung im Jahr 2019 die Studienberechtigung. Im Jahr 2022 verfügten unter den erwachsenen Vertretern der Generation Z (Alter 25 bis 30 Jahre) mehr Frauen (32 %) als Männer (25 %) über einen hohen, akademischen Abschluss (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2024). Die Kultusministerkonferenz geht davon aus, dass die Studienberechtigten-Quote nach einem leichten Rückgang infolge der Umstellung auf längere Gymnasialzeiten (G9) ab 2027 wieder steigen und im Jahr 2035 bei gut 50 % liegen wird (KMK, 2025b). Fortsetzen wird sich damit der Trend zur vertikalen Bildungsmobilität, indem viele junge Menschen deutlich höhere Bildungsabschlüsse erreichen als ihre Eltern.

Der Anstieg der Studienberechtigten führt zu einer Entwertung niedrigerer Schulabschlüsse. Um Bildungs- und Aufstiegschancen später wahrnehmen zu können, nahm 2015 fast ein Fünftel der Schüler an weiterführenden Schulen der Sekundarstufe (überwiegend privat finanzierten) Nachhilfe-Unterricht (Bertelsmann Stiftung, 2016). Während Nachhilfe zunächst vielfach ein Privileg von Kindern aus gehobenen sozio-ökonomischen Schichten war, erhielten im Jahr 2024 mehr als zwei Fünftel aus der unteren Schicht regelmäßig oder gelegentlich Nachhilfe (de Moll et al., 2024). Da Nachhilfe-Schulen allerdings Kurse sowohl an Samstagen als auch in der Ferienzeit anbieten, verlieren Kinder und Jugendliche weitere Möglichkeiten zur selbstinitiierten Freizeitgestaltung und sind auch in ihren verbliebenen Freiräumen Leistungsdruck ausgesetzt (Bertelsmann Stiftung, 2010).

Das Streben nach höheren Bildungszertifikaten in den letzten Jahren zeigt sich nicht zuletzt in der kontinuierlichen Abnahme der Absolventenzahlen dualer und vollzeitschulischer Ausbildungen, für die sich Ende der 2010er-Jahre knapp weniger als die Hälfte der Schulabgänger in Deutschland entschieden (McDonald's, 2019). Nicht zuletzt dürften Vertreter der Generation Z aus nicht-akademischen Elternhäusern beobachten, „dass viele der (oft klassisch handwerklichen) Berufe ihrer Eltern in den Peer-Kontexten an Sozialprestige eingebüßt haben" (Calmbach et al., 2012, S. 68). Ursächlich für den Ansehensverlust der dualen Berufsausbildung sollen im Vergleich zu einem Hochschulstudium ein-

geschränkte Aufstiegsmöglichkeiten, niedrigere Verdienstchancen sowie geringere Handlungsspielräume bei den erreichbaren Positionen sein. Nicht zuletzt erlaubt ein Hochschulstudium, die finale Berufsentscheidung zu verschieben und mehr Klarheit über berufliche Wünsche und Vorstellungen zu gewinnen (McDonald's, 2019).

Mit der in einigen Bundesländern verkürzten Gymnasiumzeit von acht Jahren und der Vorverlegung des Einschulungsalters kann der Übertritt in die Hochschule prinzipiell früher stattfinden. Im Zusammenhang mit der Einführung konsekutiver Bachelor- und Masterstudiengängen bedeutet dies, dass ein Vertreter der Generation Z mit 17 Jahren das Abitur erhalten und mit Anfang 20 bereits einen ersten berufsqualifizierenden akademischen Abschluss erworben haben kann. Im Vergleich zu Baby Boomern und der Generation X, die länger zur Schule gingen, typischerweise Wehr- oder Ersatzdienst erbrachten und vielfach in Diplom- oder Magisterstudiengängen studierten, dürfte das Arbeitsleben für Bachelorabsolventen der Generation Z gut fünf Jahre früher beginnen. Als Folge vollziehen sich vermutlich wichtige Reifeprozesse der Persönlichkeit nicht mehr hauptsächlich während des Studiums, sondern setzen sich in der ersten Zeit des Erwerbslebens fort.

3.3.2 Lebenswelten und berufsbezogene Orientierungen

Grundlegende und über Jahrgänge gebündelte Aussagen zu Werten und Lebenswelten der Generation Z in Deutschland finden sich in der 18. und 19. Shell-Jugendstudie (2019, 2024), der McDonald's Ausbildungsstudie (2019) sowie der Trendstudie „Jugend in Deutschland 2025" (Schnetzer et al., 2025). Spezifische Lebensweltmodelle der Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren werden qualitativ in den SINUS-Jugendstudien ausdifferenziert (Calmbach et al., 2020, 2024).

► **Lebenswelten** Die Generation Z lässt insgesamt einen „Werte-Cocktail" erkennen, d. h. Werte werden im Sinne einer „Sowohl-als-auch-Logik" gleichzeitig, jedoch mit bisweilen unterschiedlicher Bedeutsamkeit geteilt (Calmbach et al., 2020, S. 36). Als für alle verbindliche Ankerwerte beobachtet das SINUS-Institut Familie, Freunde, Vertrauen, Ehrlichkeit und Treue, die im Grunde den Wunsch nach sozialer Geborgenheit zum Ausdruck bringen. Ebenso gehören zum universellen Wertekanon das Streben nach materieller Absicherung, Leistung und Selbstbestimmung sowie Altruismus und Toleranz. Auch ein gesunder Lifestyle ist so gut wie allen wichtig. Postmaterialistische Werte, wie etwa Nachhaltigkeit oder Kosmopolitismus, sind hingegen eher bildungsspezifisch (Calmbach et al., 2020, 2024).

Auf Basis von qualitativen Interviews mit 14- bis 17-Jährigen hat das SINUS-Institut sieben jugendliche Lebenswelten identifiziert (Abb. 3.1). Diese lassen über die Ankerwerte hinaus ein breites Spektrum unterschiedlicher Vorstellungen erkennen, welches im Hinblick auf soziokulturelle Modernität eng mit dem Bildungsniveau zusammenhängt. Während bildungsfernere Schichten sich eher an Autoritäten orientieren, zur Bestätigung der gesellschaftlichen Verhältnisse neigen und einen Wunsch nach sozialem Anschluss haben, sollen Jugendlichen mit hohem Bildungshintergrund tendenziell nach Außeralltäglichkeit streben, sich vom Mainstream abgrenzen und bewusst Herausforderungen suchen wollen, um Neues zu wagen (Calmbach et al., 2020, S. 42).

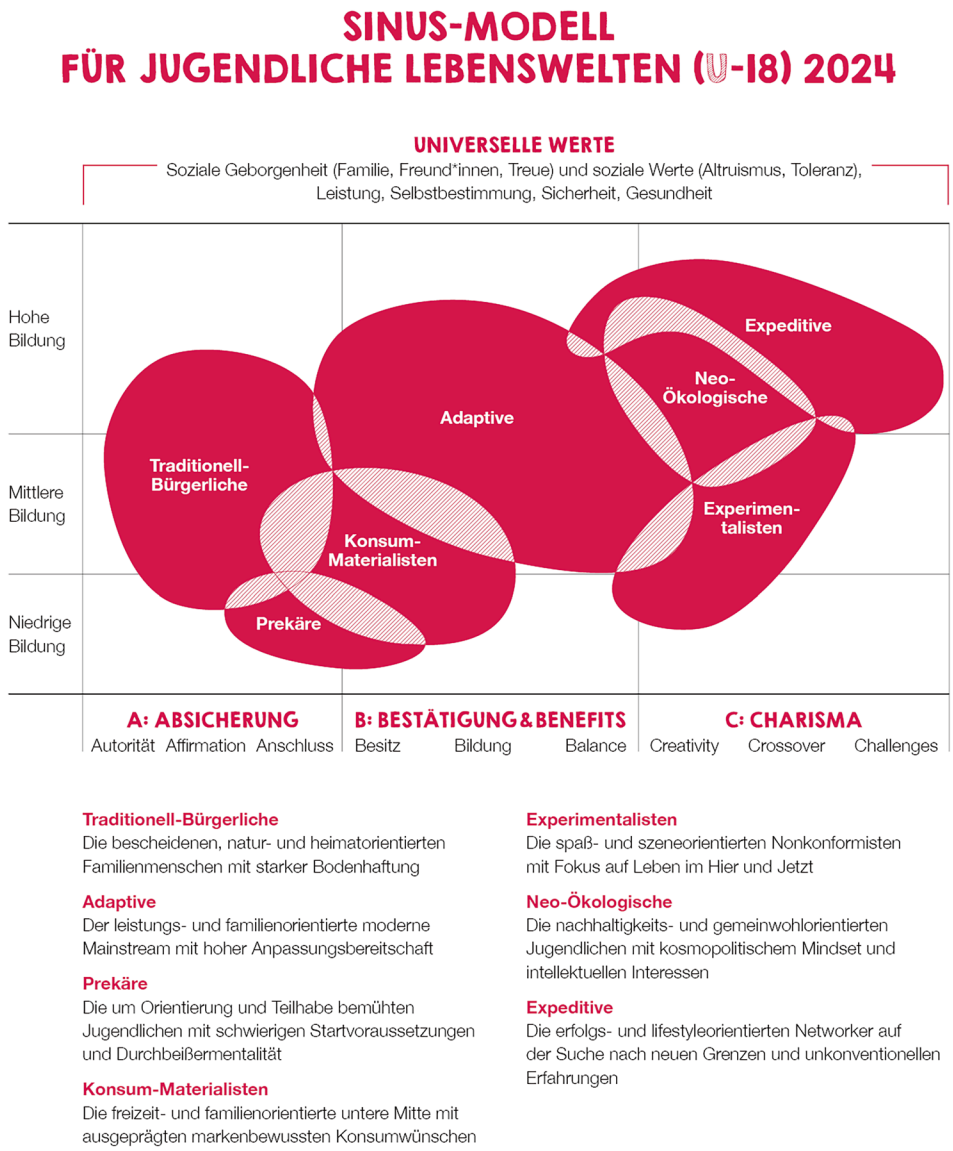

Abb. 3.1 SINUS-Lebenswelten, U-18. (Quelle: Calmbach et al., 2024, S. 40)

Die beruflichen Erwartungen der Generation Z bündelt die 19. Shell-Jugendstudie in fünf Dimensionen: materiellen Nutzen, persönliche Erfüllung, sozialen Nutzen sowie Planbarkeit der Berufstätigkeit und Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Hierauf basierend werden vier Typen der Berufsorientierung vorgeschlagen und deren Verbreitung innerhalb der Generation Z quantifiziert (Leven et al., 2024; Shell Deutschland Holding, 2024).

▶ **Typologisierung der Berufsorientierung** **„Durchstarter“** (34 %) wünschen sich Erfüllung im Beruf und attraktive Karriereperspektiven mit entsprechender Honorierung. Ihnen ist zudem die Vereinbarkeit von Beruf und weiteren Lebensbereichen wichtig. Sie glauben stärker als die anderen Gruppen, dass sich Erfolg durch Engagement erreichen lässt. Hinsichtlich ihrer sozio-demografischen Merkmale sind junge Menschen mit Abitur überrepräsentiert; auch berichten sie häufiger über Bildungsaufstiege.

„Idealisten“ (25 %) wollen vor allem etwas Nützliches für die Mitwelt leisten und so Erfüllung finden, wobei der Beruf nicht ihr Leben dominieren soll. Dieser Typus findet sich sehr viel häufiger bei jungen Frauen, Angehörigen der mittleren und oberen Schichten, Inhaber höherer Bildungsabschlüsse und (west-)deutschen Jugendlichen ohne Einwanderungsgeschichte.

Bei „**Bodenständigen“** (24 %) stehen hingegen materieller Nutzen und Planbarkeit der beruflichen Tätigkeit im Vordergrund, d. h. ihnen sind Einkommen, Aufstieg, sowie regionale Bindung neben ausreichend Freizeit und einer geregelten, festen Arbeitszeit besonders wichtig. Sie sind bereit, Überstunden zu leisten, soweit diese honoriert werden. „Bodenständige“ sind mehrheitlich männlich und verfügen öfter über einen Haupt- oder Realschulabschluss; auch Jugendliche ohne deutsche Staatsbürgerschaft sind überproportional häufig „bodenständig“ orientiert.

Die „**Distanzierten“** (17 %), schließlich, sollen sich von Einkommens- und Erfüllungsaspekten des Erwerbslebens kaum angesprochen fühlen; auch sozialer Nutzen der Tätigkeit oder die flexible Anpassung der Arbeitszeit an die eigenen Bedürfnisse sind ihnen weniger wichtig. Bedeutsam für sie sollen allenfalls die alltägliche Planbarkeit der Arbeit sein. „Distanzierte“ sind eher weiblich, Deutsche ohne Einwanderungsgeschichte und entstammen häufiger den bildungsferneren Schichten (Leven et al., 2024; Shell Deutschland Holding, 2024).

Für die weitere Charakterisierung der berufsbezogenen Wünsche der Generation Z werden nachfolgend übergreifende Merkmale und Entwicklungen berufsbezogener Orientierungen skizziert. Diese betreffen die generelle Zukunftssicht als Indikator für das Selbstbewusstsein der jungen Generation ebenso wie ihre Vorstellungen bezüglich sozialer, materieller und individualistischer Aspekte von Erwerbstätigkeit.

Pragmatischer Optimismus

Vor dem Eindruck der Corona-Pademie befürchtete die International Labor Organization (2020) eine Verunsicherung der jungen Generation über das gesamte Arbeitsleben und die Herausbildung einer „Lockdown Generation“. Untersuchungen zu den Auswirkungen von früheren Wirtschaftskrisen auf Jugendliche und junge Erwachsene zeigen, dass infolge dieser vielfach existenziellen Bedrohung Aspekte wie Geborgenheit, Hilfsbereitschaft und Tradition an Bedeutung gewinnen (Sortheix et al., 2019).

Allen Krisen und Unwägbarkeiten zum Trotz zeigen die jungen Menschen in Deutschland jedoch eine erstaunlich optimistische Sicht auf die Zukunft der Gesellschaft (de Moll et al., 2024). Im Vergleich zu den 2010er-Jahren mit einer der längsten Aufschwungphasen in Deutschland wird die subjektive Zukunft allerdings – insgesamt – weniger optimistisch wahrgenommen. Auffällig ist jedoch, dass der Optimismus in Bezug auf die persönliche

Zukunft in den oberen Schichten zurückgegangen ist, während das vergleichsweise niedrigere Optimismusniveau in den unteren Schichten einen Anstieg verzeichnet.

Entgegen wirtschaftlicher Stagnation und zunehmender Sorge um die Entwicklungsaussichten des Wirtschaftsstandorts Deutschland zeigt Gen Z weiterhin eine beachtliche Zuversicht im Hinblick auf die eigene berufliche Zukunft. Insgesamt erwarteten weniger als zehn Prozent der Altersgruppe Schwierigkeiten am Ende einer Bildungsetappe (Schule, Ausbildung oder Studium). Bemerkenswert ist außerdem, dass die Selbsteinschätzung von Auszubildenden hinsichtlich ihrer Übernahme nach der Ausbildung und die tatsächlich gestiegenen Übernahmequoten weiterhin auseinanderliegen (Leven et al., 2019a, 2024). Ursächlich für diese Diskrepanz dürfte die anhaltende öffentliche Diskussion von Fachkräfte-Engpässen sein ebenso wie die frühere Praxis einiger Arbeitgeber, „Ausbildungen mit Übernahmegarantie“ bei der Nachwuchsgewinnung anzubieten.

Festzuhalten ist, dass Zukunft nicht mit langer Perspektive, sondern eher kurzfristig und flexibel gedacht wird (Leven et al., 2024). Nach den Befunden des SINUS-Instituts haben Vertreter der Generation Z zwar durchaus „Träume, klammern sich aber nicht an ihnen fest, sondern suchen pragmatische Lösungen, sich ihnen zu nähern, ohne ein zu hohes Risiko einzugehen“ (Calmbach et al., 2012, S. 43).

Beobachtbar war allerdings in der letzten McDonald’s Ausbildungsstudie ein erheblicher Unterschied bei der Zukunftssicht zwischen West- und Ostdeutschland – auch drei Jahrzehnte nach der Wiedervereinigung. Nicht nur wurden Ausbildungs- und Arbeitsplätze in Westdeutschland positiver eingeschätzt, auch hinsichtlich der allgemeinen Lebensqualität und den beruflichen Perspektiven schnitt Ostdeutschland bei den jungen Leuten schwächer ab (McDonald’s, 2019).

Sicherheit und Harmonie

Die zunehmende Unübersichtlichkeit der Verhältnisse in analoger und digitaler Welt verstärkt vermutlich die lebensphasenspezifische Verunsicherung der jungen Menschen, sodass soziale Geborgenheit, Hilfsbereitschaft und Fürsorge ihre zentralen Orientierungen ausmachen (Calmbach et al., 2020). Besonders wichtig sind ihnen „gute“ Freunde, ein „gutes“ Familienleben und eine vertrauensvolle Partnerschaft (McDonald’s, 2019; Shell Deutschland Holding, 2019, 2024).

Die Sehnsucht der Generation Z nach Zugehörigkeit, Halt und Orientierung wird bisweilen mit dem Megatrend „Regrounding“ in Verbindung gebracht. Gemeint ist eine Rückkehr zu traditionellen Tugenden und hergebrachter Biografie mit einer klaren Abfolge der Lebensphasen Schule, wahlweise Studium oder Ausbildung, Berufseinstieg, Partnerschaft und Familiengründung (Calmbach et al., 2020, 2024; Sinus, 2018). Überzeichnend, erinnert diese Vorstellung an die Flucht ins Privat-Idyll und die Betonung der Häuslichkeit der Biedermeierzeit. Wie es jedoch in jener Epoche parallel die „Vormärz“-Bewegung gab, so fallen auch die Lebenswelten und das Werteuniversum der Generation Z differenzierter aus und lassen sich keinesfalls plakativ auf eine singuläre präsumtive Zeitgeisterscheinung verdichten (Abb. 3.1). Dessen ungeachtet gehört bei den beruflichen Orientierungen der Generation Z die Sicherheit des Arbeitsplatzes bei allen Herkunfts-

schichten zu den Top-Prioritäten. Zudem ist es gut der Hälfte der jungen Menschen, insbesondere (zukünftigen) Auszubildenden, wichtig, einer Erwerbstätigkeit in der Nähe des angestammten Heims nachzugehen und beruflich nicht umziehen oder viel reisen zu müssen (Leven et al., 2019b; McDonald's, 2019).

Sehnsucht nach sozialer Geborgenheit und Akzeptiertsein implizieren ferner das Streben nach einem harmonisch-behaglichen Miteinander im betrieblichen Alltag. Macht, Rivalität und die Durchsetzung individueller Interessen sollen – vermutlich auch infolge der bislang erfreulichen Arbeitsmarktentwicklung – eine untergeordnete Rolle spielen (Schneekloth, 2019). Nette Arbeitskollegen und Vorgesetzte sowie ein positives Arbeitsumfeld zu haben, gehört dementsprechend zu den bedeutsamsten Berufserwartungen der Generation Z; besonders Schüler, die eine Lehre absolvieren wollen, sollen Wert auf freundliche Kollegen legen (Calmbach et al., 2020; McDonald's, 2019; Schnetzer, Hampel und Hurrelmann, 2025).

Anders als Millennials zuvor ist die Generation Z von Anfang an gefordert, mit der zunehmenden Grenzenlosigkeit an Handlungs- und Konsumalternativen nicht nur in der analogen, sondern zusätzlich in der virtuellen Welt umzugehen und sucht dementsprechend Orientierung. Unsicherheit besteht dabei auch im Hinblick auf die berufliche Weichenstellung. 15- bis 17-Jährige geben deutlich häufiger als ältere Gen Z-Vertreter an, Schwierigkeiten bei der Berufswahl zu haben (Leven et al., 2024). Besonders Hauptschülern soll es schwerfallen, eine Ausbildungs- bzw. Berufsentscheidung zu treffen (McDonald's, 2019). Aber auch junge Menschen bildungsnaher Lebenswelten empfinden die Studien- und Berufswahl angesichts der kaum überblickbaren Vielzahl an Studiengängen und Angeboten im Bereich der Berufsausbildung als Herausforderung. Nicht nur hat sich die Zahl der Studiengänge als Folge von Spezialisierung, Akademisierung und Profilbildung erhöht, auch das Hochschulsystem hat sich durch die Gründung zahlreicher Privathochschulen weiter ausdifferenziert (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2020). Zudem sind Berufswahlentscheidungen heute oftmals früher zu treffen, nachdem die (gymnasiale) Schulzeit verkürzt wurde.

Beklagt wird, dass kaum Verknüpfung zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem bestehe und die Schule mit ihrem traditionellen Bildungsangebot nur unzureichend auf das Berufsleben vorbereite (Hurrelmann, 2025). Auch Jobcenter der Arbeitsagenturen werden nur bedingt genutzt, um sich ein Bild über die eigene berufliche Zukunft zu machen. Eltern, vor allem Müttern, sind hingegen die wichtigsten Ratgeber und die am häufigsten genutzte Informationsquelle bei der Berufswahl; und sie werden auch als am hilfreichsten eingestuft. Weiterhin gelten die Absolvierung eines Praktikums sowie eigene Recherchen auf speziellen Internetseiten zu Ausbildung oder Studium als wertvoll, um sich über berufliche Möglichkeiten zu informieren. Zwar ist auch der berufsbezogene Austausch über Social Media, wie WhatsApp oder Instagram, bedeutsamer geworden, den Informationen wird jedoch bisweilen weniger Vertrauen geschenkt. Darstellungen in Arbeitgeberportalen gelten allerdings, vor allem bei Studierenden, als hilfreiche Quelle, um sich ein Bild über ein Unternehmen zu verschaffen (Hurrelmann, 2025; McDonald's, 2013, 2019).

In den vergangenen Jahren belegten im „Trendence Schülerbarometer“ die öffentlichen Arbeitgeber Polizei und Bundeswehr Spitzenplätze – seit dem Jahr 2013 rangierte die Polizei sogar regelmäßig auf Platz 1 (Trendence, 2022). Im Jahr 2025 stehen zwar erstmals die großen Automobilmarken in der Gunst der Schüler an erster Stelle mit Porsche als Ranglistenführer (Trendence, 2025), Polizei und Bundeswehr bleiben jedoch unter den Top 10 der beliebtesten Arbeitgeber. Daneben finden sich mit Adidas, Douglas, Microsoft und Amazon bekannte (Konsum-)Marken mit starker Medienpräsenz weit oben in der Beliebtheitsskala der Generation Z (Abb. 3.2). Bezüglich der öffentlichen Arbeitgeber steht das Ergebnis im Einklang mit Befunden der McDonald’s Ausbildungsstudie (2019), wonach Branchen besondere Anziehungskraft entfalten, die attraktive Zukunftsperspektiven, sichere Arbeitsplätze und ordentliche Verdienstmöglichkeiten bieten. Die hohe Platzierung der Bundeswehr dürfte insbesondere auf deren YouTube-Webserien, wie „Embedded“, „Bundeswehr RAW“ oder „Die Rekrutinnen“, zurückzuführen sein, die in kurzen

Frage:
Bei welchem dieser Arbeitgeber würdest du dich am ehesten bewerben?

Rang 2022	Δ Rang	Rang 2021	Top-Arbeitgeber	% 2022
1	●	1	Polizei	12,7%
2	●	2	Bundeswehr	10,8%
3	▲	6	adidas	8,2%
4	●	4	BMW Group	7,8%
5		Neu	Tesla	7,7%
6	▼	5	Porsche	7,0%
7	▼	3	Daimler / Mercedes-Benz	6,0%
8	●	8	AUDI AG	5,9%
9	▲	10	Microsoft	4,7%
9	●	9	Zoll	4,7%
11	▼	7	Deutsches Rotes Kreuz	4,2%
12	▲	20	Thalia	3,6%
13	▲	33	H&M	3,2%
13	▼	12	Lufthansa Group	3,2%
13	▲	22	Sony	3,2%
16		Neu	Charité	3,0%
16	▲	22	Douglas	3,0%
18	▼	14	Airbus	2,8%
19	▼	11	ProSiebenSat.1	2,7%
20	▼	19	AOK	2,6%
20	▼	15	Deutsche Bahn	2,6%

- Ca. 25.000 Befragte (49% männlich, 48% weiblich, 3% divers)
- Teilnehmende: Abschlussnahe Schüler*innen der Klassen 8-13 an allgemein-bildenden Schulen; Durchschnittsalter 16,5 Jahre
- Angestrebte Schulabschlüsse: Abitur (34,5%), Fachhochschulreife(13,1%), Mittlere Reife (40,3%), Hauptschulabschluss (12,2%)

Quelle: Pressemitteilung Trendence Institut GmbH, 01.06.2022; Ausschnitt Ranking; www.pressebox.de

Rang 2025	Δ Rang	Rang 2024	Top-Arbeitgeber	% 2025
1	▲	4	Porsche	16,6%
2	▲	3	BMW Group	14,2%
3	▲	6	Mercedes-Benz Group	12,1%
4	▼	1	Polizei	12,0%
5	▲	8	Douglas	9,7%
6	▼	5	Bundeswehr	7,9%
7	●	7	AUDI AG	7,8%
8		Neu	Amazon	7,5%
9	▼	2	adidas	7,3%
10	▲	14	dm-drogerie markt	6,8%
11	●	11	Microsoft	5,7%
12	▼	10	Thalia	5,0%
13	▲	25	ROSSMANN	4,3%
14	▲	18	Lufthansa Group	4,1%
15	▼	8	Tesla	3,9%
16	▼	15	Deutsches Rotes Kreuz	3,8%
16	▲	17	New Yorker	3,8%
18	▲	19	AOK	3,6%
19	▲	20	Sony	3,5%
20	▼	12	H&M	3,4%

- Ca. 13.800 Befragte (49% männlich, 49,9% weiblich, 1,1% divers)
- Teilnehmende: Abschlussnahe Schüler*innen der Klassen 8-13 an allgemein-bildenden Schulen; Durchschnittsalter 18 Jahre
- Angestrebte Schulabschlüsse: Abitur (35,1%), Fachhochschulreife(14,8%), Mittlere Reife (38,9%), Hauptschulabschluss (11,2%)

Quelle: Pressemitteilung Trendence Institut GmbH, 27.05.2025; Ausschnitt Ranking; www.pressebox.de

Abb. 3.2 Trendence Schülerbarometer 2022 und 2025: Arbeitgeberränge 1 bis 20. (Quelle: Eigene Darstellung; Trendence, 2022, 2024)

Episoden eine Teilhabe an der Lebenswelt von Soldaten erlaubt. Erstaunlicherweise belegen die Einzelhandelskette Douglas Platz 5 sowie die Drogerie-Filialisten DM und Rossmann Platz 10 und 13 im Beliebtheitsranking. Die hohen Platzierungen dürften sich sowohl mit dem Self Care- bzw. Wellness-Trend bei Jugendlichen erklären lassen als auch mit der Sichtbarkeit, der Ubiquität und der niedrigschwelligen Zugänglichkeit dieser Unternehmen.

Da Standard-Ausbildungsverläufe nicht zuletzt angesichts der strukturellen Offenheit von Bildungs- und Beschäftigungssystem zunehmend zur Ausnahme werden, dürften Flexibilität und Pragmatismus der Generation Z auch für die Erwerbsbiografie gelten. Zunehmende Orientierungslosigkeit am Ende der Schulzeit, aber auch die wachsende Dynamik beim Wandel von Berufsbildern infolge der Digitalisierung bedingen für Ausbildung, Studium und Arbeitsleben ein inkrementelles Vorgehen in eher kurzen Planungsschritten, das auch Korrekturen an einmal getroffenen Entscheidungen erlaubt. So könnte mit der Aufnahme eines Hochschulstudiums zukünftig auch verstärkt der Wunsch nach biografischer Orientierung und Findung der finalen Berufsmotivation verbunden sein. Als Folge könnte die heute schon beachtliche Studienabbruchquote von etwa 30 % im Bachelorstudium weiter zunehmen (Heublein et al., 2020).

Leistungsorientierung und Achtsamkeit

Fleiß und Ehrgeiz werden Studien zufolge als Wertorientierung von allen Herkunftsschichten der Generation Z gleichermaßen geteilt, am stärksten soll sie jedoch bei jungen Menschen mit Migrationshintergrund aus Nicht-OECD-Ländern verbreitet sein. Zum Ausdruck dürfte hierin nicht zuletzt deren Streben nach Aufstieg und gesellschaftlicher Teilhabe kommen (Calmbach et al., 2020; Schneekloth, 2019). Gleichwohl Fleiß und Ehrgeiz jungen Menschen heute bedeutsamer sein sollen als vor 20 Jahren, stimmen mehr der älteren (91 %) als der jüngeren Beschäftigten (81 %) der Aussage zu, das Beste zu geben, um gute Leistung zu erbringen (Schneekloth & Wolfert, 2024; Schnetzer, Hampel und Hurrelmann, 2025).

Die Generation Z will im Beruf zwar Erfolg haben und Anerkennung finden, allerdings darf Arbeit nicht ihr gesamtes Leben absorbieren, sondern muss unbedingt hinreichend Raum für Freizeit („Chillen“) und Lebensgenuss lassen. Leistung hat demnach sinnstiftend einem Ziel, vordringlich dem Einkommenserwerb, zu dienen, soll kein Selbstzweck sein und muss sich flexibel mit anderen Lebensprioritäten vereinbaren lassen. Zwei Drittel der jungen Menschen, eher junge Männer als Frauen, sollen bereit sein, viel zu arbeiten, wenn der Einsatz zu mehr Einkommen führt. Unbezahlte Überstunden als Mittel, um im Beruf etwas zu erreichen, werden allerdings eher kritisch gesehen (Leven et al., 2024). Wichtig sei der jungen Generation, im Berufsleben nicht zu sehr unter Druck zu geraten und eher ihre Lebensverhältnisse abzusichern als ein übermäßig luxuriöses oder gar hedonistisches Leben zu führen. Weiterhin werde, wie für Wohlstandsgesellschaften ty-

pisch, anstelle von Aufstieg auf den Erhalt des sozialen und materiellen Status quo gesetzt. So erachtet es weniger als die Hälfte der jungen Menschen als wichtig, mehr im Leben zu erreichen als die eigenen Eltern. Diese Haltung scheint jedoch schichtenspezifisch gefärbt und durch die materielle Ausgangsbasis (des Elternhauses) bestimmt zu sein (Leven et al., 2019b; Leven et al., 2024). Nicht zuletzt fallen Aufstiegs- und Einkommensorientierung ausgeprägter etwa bei jungen Menschen mit Migrationshintergrund oder auch bei Jugendlichen in Ostdeutschland aus (Calmbach et al., 2020; McDonald's, 2019; Schneekloth, 2019).

Da eine solide berufliche Qualifizierung als unverzichtbar betrachtet wird und Berufsausbildungen an Reputation verloren haben, dürften, wie in Abschn. 3.3.1 ausgeführt, Hochschule und Studium die Biografie eines großen Teils der Generation Z prägen (Deutscher Bundestag, 2013; KMK, 2025b). Dabei stellen einerseits die institutionellen Veränderungen im Bildungssystem hohe Anforderungen an Leistungsfähigkeit und Flexibilität der Generation Z, insbesondere bei der Bewältigung der beschleunigten Übergangsprozesse zwischen Kindheit, Jugend und jungem Erwachsenen-Status. „Während ein Teil der jungen Menschen aufgrund ihrer Ressourcenausstattung diesen Anforderungen gut entsprechen können, die verdichteten Leistungsanforderungen pünktlich bewältigen, Übergänge so früh wie möglich absolvieren, kurz: ein Leben „auf der Überholspur" führen, gibt es andere, die entweder selbst gewählt oder erzwungenermaßen mit Entschleunigungen und Verzögerungen reagieren" (Deutscher Bundestag, 2013, S. 187). Andererseits, gleichwohl differenziert zu betrachten, sind allerdings auch „Spannungen zwischen weitreichenden Bildungsaspirationen und -erfolgen (…) sowie einem bisweilen eher passiven Lern- und Studierverhalten (bei gleichzeitigem Anstieg des wahrgenommenen Drucks)" zu beobachten (Albert et al., 2019, S. 45).

Insgesamt ist beim Wunsch von Gen Z nach Work-Life-Balance ein differenziertes Bild zu zeichnen, Hinweise auf eine generelle Arbeitsunlust oder mangelnde Leistungsbereitschaft lassen in Studien nicht finden (u. a. Leven et al., 2024). Allerdings dürften bewusste Phasen der regenerativen Auszeit und des biografischen Überdenkens zukünftig bedeutsamer werden, um die Work-Life-Balance zu fördern. So fing beispielsweise vor Pandemie-Ausbruch weniger als die Hälfte der Studienberechtigten direkt nach dem (Fach-)Abitur mit dem Studium an. Gründe für den verzögerten Studienbeginn waren neben Zulassungsbeschränkungen in fast 50 % der Fälle der Wunsch nach einer Pause im Anschluss an die Schule, vielfach verbunden mit dem Bedürfnis, Vorstellungen hinsichtlich des Berufs und des weiteren Werdegangs zu konkretisieren (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2020). Vermutlich werden nicht nur die erste Auszeit nach der Schule, etwa in Form einer Weltreise, eines längeren Auslandsaufenthalts oder eines Freiwilligendiensts, sondern auch Sabbaticals während des Erwerbslebens zunehmen.

Self Care, Achtsamkeit im Umgang mit sich selbst sowie die Prophylaxe von Überforderung und Erschöpfung sind Ausdruck einer gesundheitsbewussten Lebensführung, die als Wert nach der Corona-Pandemie noch bedeutsamer geworden ist und (spät-)moderne Gesellschaften prägt (Schneekloth & Wolfert, 2024). Nach Befunden des DAK-Gesundheitsreports 2025 zeigt Gen Z eine Tendenz, sich häufiger bewusst krank zu melden, um der Verschlimmerung einer Erkrankung vorzubeugen (DAK, 2025).

Erkennbar ist ein Anstieg von gesundheitlichen und insbesondere psychisch-mentalen Problemen der Generation Z. Unter einer chronischen psychischen Erkrankung leidet knapp ein Fünftel der unter 25-jährigen DAK-Versicherten. Bereits im Jahr 2013 bemängelte eine UNICEF-Vergleichsstudie zur Lage von Kindern in Industrieländern die einseitige Konzentration auf Leistung und formalen Erfolg in Deutschland, die das subjektive Wohlbefinden von Kindern und Jugendlichen beeinträchtige (Unicef, 2013). Auch der 13. Kinder- und Jugendbericht der Bundesregierung beobachtete bereits bei den Heranwachsenden eine Verschiebung von somatischen Erkrankungen zu psychischen Auffälligkeiten sowie ein früheres Auftreten depressiver Störungen (Deutscher Bundestag, 2009).

Mehrere Studien zeigen zudem einen Zusammenhang zwischen der Nutzung sozialer Medien und Stress, Ängsten, depressiven Symptomen sowie Essstörungen (Deutscher Bundestag, 2024). Unter dem Schlagwort „digitale Demenz“ weist Spitzer (2012, 2018) nicht zuletzt auf die gesundheitlichen Gefahren von ständiger Medien- und Internetnutzung hin, mit der nicht nur ein Suchtpotenzial, sondern auch Störungen von Merkfähigkeit und Konzentration ebenso wie Schwierigkeiten beim Lesen eines Textes, Abgeschlagenheit, Mattigkeit und Motivationslosigkeit verbunden sein können. So führe der zunehmende Konsum elektronischer Medien dazu, dass sich Kinder und Jugendliche nur sehr oberflächlich mit Informationen beschäftigten und das eigene, aktiv tätige Lernen zurückgehe. Auch Cybermobbing, etwa in Form öffentlichen Feedbacks oder hasserfüllter Kommentare, sowie permanente Konfrontation und sozialer Vergleich mit idealisierten Lebenswelten, die oft von stereotypen Influencern präsentiert werden, dürften schließlich die mentale Gesundheit oftmals beeinträchtigen.

Erfüllung und Selbstbestimmung

Gleichwohl Einkommen und Aufstiegsmöglichkeiten, vor allem für junge Männer, bedeutsamer geworden sind, soll Arbeit der jungen Generation neben (materieller) Sicherheit auch Spaß und Selbsterfüllung bringen (Leven et al., 2019b, 2024; McDonald’s, 2019). Spaß wird nach Befunden des SINUS-Instituts mit einem Set an weiteren Kriterien assoziiert. Diese können *je nach jugendlicher Lebenswelt* Begeisterung für die berufliche Tätigkeit, Abwechslung und die Möglichkeit, Neues zu entdecken ebenso umfassen wie Entwicklungs- und Karrierechancen oder die Passung der Tätigkeit mit eigenen Neigungen und Fähigkeiten (Calmbach et al., 2020). Besonders bildungsaffine Schüler, die ein

Studium anstreben, sollen überdurchschnittlichen Wert auf die Übereinstimmung des Berufs mit ihren Interessen und Kompetenzen sowie auf Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten legen (McDonald's, 2019). Altruismus, im Sinne etwas Nützliches für die Gesellschaft zu tun, scheint zwar immer noch für zwei Drittel der Generation Z (sehr) wichtig zu sein, hat jedoch bei den Erwartungen an die Berufstätigkeit deutlich an Bedeutung verloren (Leven et al., 2019b, 2024). Dabei sollen idealistische Orientierungen, wie sich um andere Menschen zu kümmern, jungen Frauen wichtiger als altersgleichen Männern sein.

Gen Z soll wenig Bereitschaft haben, auf Kosten der Lebensqualität zu arbeiten. Um sich in anderen Lebensbereichen verwirklichen zu können, ist den jungen Menschen vielmehr New Work und eine adäquate Vereinbarkeit von Arbeit und Leben bzw. perspektivisch von Beruf und Familie wichtig. Hinsichtlich der Gestaltung der Berufstätigkeit besteht ein starker Wunsch, den Arbeitsort frei zu wählen, in Teilzeit arbeiten bzw. die Arbeitszeit flexibel und kurzfristig an die eigenen Bedürfnisse nach oben und unten anpassen zu können. Allerdings zeigen sich geschlechterspezifische Unterschiede bei der Vereinbarkeit von Beruf und Leben innerhalb der Generation Z: Frauen sollen Teilzeitarbeit und die Planbarkeit der Arbeitszeit wichtiger sein als Männern der Altersgruppe. Dies mag nicht zuletzt mit den Vorstellungen der jungen Generation hinsichtlich familiärer Rollen zusammenhängen. Tradierte Geschlechterrollen mit einem männlichen Haupt- oder Alleinversorger der Familie sollen, in Westdeutschland übrigens stärker als in Ostdeutschland, von rund der Hälfte der jungen Leute favorisiert werden. Allerdings äußern zunehmend mehr junge Männer den Wunsch, in Teilzeit zu arbeiten, vor allem wenn sie an die (potenzielle) Vaterschaft denken (Wolfert & Quenzel, 2024).

3.3.3 Herausforderungen im Personalmanagement

Soweit sich die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland in den 2020er-Jahren positiv gestaltet, bestimmt der Wettlauf um Nachwuchskräfte weiterhin die Agenda vieler Unternehmen. Dabei könnte es noch schwerer werden, den Bedarf an Fachkräften über berufliche Ausbildung zu decken. Gerade Ausbildungsstellen mit geringen Mindesterwartungen an den Schulabschluss der Bewerber dürften unabhängig von der Branche unbesetzt bleiben.

Auszubildende und Erwerbstätige der Generation Z sind mehrheitlich zufrieden mit ihrem Ausbildungs- bzw. Arbeitsplatz (DGB, 2025; McDonald's, 2019). Unter den Ausbildungsberufen mit der besten Bewertung finden sich seit Jahren Industriemechaniker, Fachinformatiker und Veraltungsfachangestellte, während Hotelfachleute, Verkäufer und Friseur im Ranking auf den letzten Plätzen landen. Zwar scheinen Erwartungen, insbeson-

dere im Hinblick auf Spaß bei der Arbeit und Kollegialität im Team, weitgehend erfüllt zu werden, beklagt werden hingegen das hohe Stressniveau sowie die unzureichende Höhe und Leistungsgerechtigkeit der Entlohnung (DAK, 2025; DGB, 2025; XING, 2025). Gut ein Viertel der jungen Beschäftigten berichtet sogar von belastenden Spannungen zwischen den Generationen am Arbeitsplatz. Gleichwohl Anlass zur Sorge besteht, dass Angehörige der Generation Z abgedrängt, nicht ernst genommen und ihre Gedanken nicht aufgegriffen werden könnten, spielt ein wirklicher Konflikt zwischen den Generationen für Gen Z allerdings keine große Rolle (Schnetzer, Hampel und Hurrelmann, 2025).

Arbeitgeber und auch Hochschulen werden sich um die Generation Z noch stärker bemühen müssen als zuvor um die Millennials, die vielfach unter ungünstigen Arbeitsmarktbedingungen in das Erwerbsleben eintraten. Dies gilt sowohl für Gewinnung und Einführung als auch für Führung und Bindung dieser Beschäftigten-Kohorte. Die im Zusammenhang mit der Generation Y oben bereits aufgezeigten (personalwirtschaftlichen) Herausforderungen (vgl. Abschn. 3.2.4) sind im Hinblick auf die Generation Z weiterhin relevant. Unerlässlich erscheint es zudem, sie über adäquate Kanäle anzusprechen, angemessen auf ihr Streben nach Sicherheit, Wohlbefinden und Planbarkeit ihrer weiteren Lebensbereiche zu reagieren und ihren Bildungsaspirationen mit systematischer betrieblicher Qualifizierung Rechnung zu tragen.

Nachwuchsgewinnung

Da sich die Generation Z noch mehrheitlich im Bildungssystem befindet, gilt es, insbesondere die Personalgewinnung zukunftsorientiert auszurichten. Dies bedingt, den Rekrutierungsprozess grundlegend neu zu denken, aus Sicht potenzieller Bewerber zu gestalten und ihnen ein positives Bewerbungserlebnis („Candidate Experience“) zu verschaffen. Nicht zuletzt kann eine positive Candidate Experience zur Stärkung der Arbeitgeberreputation beitragen, indem Bewerber, selbst wenn sie abgelehnt wurden, in ihren Netzwerken begeisternd über ihre Erfahrungen mit dem jeweiligen Unternehmen berichten. Hierfür müssen von der Anziehung bis zum Onboarding, d. h. entlang der gesamten in Abb. 3.3 dargestellten „Candidate Journey“, Kontaktpunkte („Touchpoints“) positiv aufgeladen werden, die offensichtlich oder unbewusst die Entscheidung von Bewerber beeinflussen, alle Stationen im Bewerbungsprozess zu absolvieren und die Position final anzutreten (Ullah und Ullah, 2015; Verhoeven, 2016). Unerlässlich sind insbesondere die Ausrichtung des Bewerbungsprozesses an der Lebenswelt der Generation Z, die Personalisierung des Bewerbermanagements sowie die Erhöhung der Verfahrensgeschwindigkeit. Informationen zu Kriterien und Auswahlverfahren sowie ein erster online-Test erlauben Interessierten schnell die Erfolgsaussichten einer Bewerbung einzuschätzen. Schnelle Rekrutierungsprozesse drücken ferner Wertschätzung für die Bewerbung aus, entsprechen dem Wunsch der Generation Z nach Feedback und helfen zu verhindern, dass interessante Kandidaten in der Zwischenzeit bei anderen Arbeitgebern einen Vertrag unterschreiben.

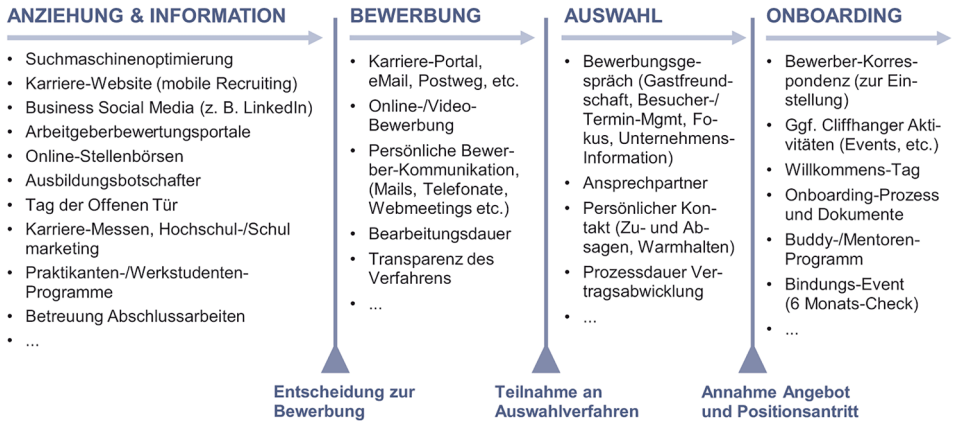

Abb. 3.3 Candidate Journey. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Verhoeven (2016))

Erforderlich ist zunächst eine deutlich intensivere, individuellere und an mobilen Endgeräten ausgerichtete Ansprache der jungen Generation. Hierbei sollte immer die eigene, suchmaschinenoptimierte Karrierewebseite den Anker bilden, ggf. ergänzt durch die Nutzung von Social Media-Kanälen. Aber auch bei Bewerbungseinreichung und Kommunikation kommen erste Unternehmen den jungen Leuten bereits entgegen: Etwa verzichten sie auf klassische Motivationsanschreiben, gestatten die Zusendung von Bewerbungsunterlagen über vielfältige Kanäle (Bewerberportal, Apps, etc.), auch in Form der Übertragung von LinkedIn-Profilinformationen, und halten über WhatsApp den Kontakt mit den Bewerbern. In Folge der Durchdringung des Alltags mit künstlicher Intelligenz gewinnen ferner Chatbots, virtuelle Karrieremessen oder Videobewerbungen an Bedeutung.

Neben dem Prozessmanagement gilt es vor allem, inhaltlich Begeisterung für das jeweilige Unternehmen zu wecken, indem Entwicklungsperspektiven aufgezeigt und der Generation Z wichtige Wohlfühlfaktoren, wie etwa flexible Arbeitsbedingungen, angeboten werden. Zudem empfiehlt es sich, mit einer fürsorglichen Grundhaltung (ähnlich einer Familiensituation), Arbeitsplatzsicherheit und der Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben aktiv zu werben und diese Versprechen in der betrieblichen Realität selbstverständlich auch einzulösen. Ferner sollte kulturelle Vielfalt in der Mitarbeiterschaft gezielt kommuniziert werden, um Menschen mit Migrationshintergrund anzuziehen und sich als moderner Arbeitgeber mit multi-kulturellen Erfahrungsmöglichkeiten zu präsentieren. Zur authentischen Vermittlung der Attraktivitätsmerkmale bietet es sich an, Auszubildende und junge Berufseinsteiger über ihre betrieblichen Erfahrungen in Form von YouTube-analogen Kurz-Videos berichten zu lassen und die Testimonials auf den Karriereseiten des Internetauftritts einzustellen.

Gerade für kleinere und mittlere Unternehmen könnte es darüber hinaus wertvoll sein, sich zu regionalen und überregionalen Ausbildungsverbünden zusammenzuschließen, um (digitales) Personalmarketing im In- und Ausland gemeinsam zu betreiben und im Ver-

bund eine vielfältige sowie abwechslungsreiche Berufsausbildung und Weiter-Qualifizierung anbieten zu können.

Ferner gilt es, von Anfang an Perspektiven aufzuzeigen. Für den Bereich der Berufsausbildung bedeutet dies beispielsweise, Angebote zu unterbreiten, die duale Ausbildung und Hochschulstudium systematisch verknüpfen und somit dem gefühlten Qualifizierungsdruck der Generation Z optimal entsprechen. Dies bedingt, ein Portfolio an Bildungsbausteinen zusammenzustellen, aus dem dann für jeden Beschäftigten individuell die berufliche Bildungsbiografie (auch mit Zeiten zur Entschleunigung) zusammengestellt werden kann. Angebote werden dabei sowohl das duale Studium, ein die Ausbildung beziehungsweise den Beruf begleitendes Bachelor- oder Masterstudium als auch Praktikanten- und Werkstudenten-Programme umfassen müssen.

Angesichts der Suche nach Orientierung der Generation Z ist auch eine neue Form der Kooperation zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem unerlässlich. Schüler-Praktika werden hierfür schon seit mehreren Jahren durchgeführt. Ihre „Klebstoff"-Wirkung können Betriebe steigern, wenn sie im Anschluss an das Praktikum intensiven Kontakt mit den Jugendlichen halten, beispielsweise Schülerfirmen betreuen oder mit Alumni-Zirkeln an den ehemaligen Praktikanten dranbleiben. Ferner könnten Ausbildungsbotschafter an der Schnittstelle zwischen Schule und beruflicher Ausbildung gezielt eingesetzt werden, um Schüler aber auch deren Eltern als wichtige Einflussgruppe Hilfestellung bei der Berufswahl zu geben und Bildungspartnerschaften frühzeitig zu vermitteln. Wichtig bei der Beratung von Gen Z wird vor allem sein, auf Botschafter bzw. Influencer zurückzugreifen, die hinsichtlich Auftretens und Lebenssituation bei den jungen Menschen als Vorbild anschlussfähig sind. Überlegenswert ist darüber hinaus, Berufswahl und Erwerbsbiografie im Rahmen eines speziellen Unterrichtsfachs an allgemeinbildenden Schulen zu thematisieren, ergänzt um Formate, die Eltern und ggf. Großeltern in die Berufsorientierung miteinbeziehen. Schließlich ist der Ausbau der Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen und den Career Centern an Hochschulen und Universitäten erforderlich. Diese können einerseits genutzt werden, um sowohl Praktikanten und Werksstudenten zu gewinnen als auch um potenzielle Studienabbrecher mit betrieblichen Ausbildungsangeboten zu versorgen (Hurrelmann, 2025; McDonald's, 2019).

Gleichwohl sich Candidate Experience Management bislang noch eher in Großunternehmen findet, gelten die Prinzipien gleichermaßen für KMU mit ihren typischerweise geringeren Budgets für Personalgewinnung. Kleine Unternehmen profitieren von ihrer Flexibilität und Nähe zu Bewerbenden. Im Bewerbungsprozess sollten sie mit persönlicher Kommunikation und Prozessgeschwindigkeit besonders punkten können (Schäfer et al., 2023). Schließlich lässt sich die Personalgewinnung durch künstliche Intelligenz unterstützen, nicht jedoch ersetzen. Vielfältige KI-Tools erlauben die Verbesserung von Effizienz, Passgenauigkeit und Candidate Experience. Ihr Einsatz unterliegt jedoch einem strengen rechtlichen Rahmen (u. a. EU AI Act), der Transparenz, Datenschutz und Fairness sicherstellen will.

Beispiel

Schüler-Rekrutierung bei der Deutschen Bahn AG[17]

Die Kampagne „Was machen. Bei der Bahn“ diente der Positionierung der Deutschen Bahn AG als attraktive Arbeitgeberin, speziell am Ausbildungsmarkt. Sie war eingebunden in die Dachkampagne „Willkommen, Du passt zu uns“. Mit der Recruiting-Initiative sollten Schüler und Schülerinnen für eine Ausbildung oder ein duales Studium bei der Deutschen Bahn AG begeistert werden. Hierfür wurden Video-Clips jeweils geschlechter- bzw. kanalspezifisch auf verschiedenen Social-Media-Plattformen wie Instagram, Facebook, Snapchat, Spotify und YouTube ausgespielt. Die Video-Ads stellen die über 50 Ausbildungsberufe und 25 Studiengänge im dualen Studium bei der Deutschen Bahn vor.

Mit der 82-jährigen Influencerin Uschi aus der YouTube-Serie „Senioren Zocken“ als Begleiterin setzte die Kampagne auf eine jugendliche und humorvolle Ansprache auf Augenhöhe. Der jugendlichen Zielgruppe sollte vermittelt werden, dass die Deutsche Bahn AG verstanden hat, wie herausfordernd die Berufswahl am Ende der Schulzeit ist. Zudem sollte den jungen Menschen Druck genommen werden mit der Botschaft: Bei der Deutschen Bahn reicht erstmal die Bewerbung, die Festlegung auf eine Laufbahn bzw. nächste Karriereschritte kommen später.

Die Clips hoben die seinerzeitigen, speziellen Benefits der Deutschen Bahn AG als Ausbilder und Arbeitgeber hervor, darunter garantierte Übernahme nach der Ausbildung, feste Ansprechpartner, Freifahrten, attraktive Bezahlung, eigenes mobiles Endgerät, Mietkostenzuschuss etc.). Zudem gab es weitere Informationen zu den vielfältigen Einstiegsmöglichkeiten, offenen Stellen und Tipps und Tricks für den Bewerbungsprozess.

Die Kanäle der DB-Karriere-Webseite sind weiterhin Anker und Drehscheibe des Personalmarketings. Dort erhalten Interessenten u. a. über interaktive Formate und Video-Clips intensive Einblicke in die Ausbildungsberufe der Deutschen Bahn AG. Mit „DB Job-Kompass“ können sie testen, welche Tätigkeiten am besten zu ihren Fähigkeiten und Interessen passen. Es war sogar möglich mit einem Instagram-Filter, im Führerstand eines ICEs als Lokführer probezusitzen, oder sich in Quizzes mit Ausbildungsinhalten spielerisch auseinanderzusetzen. Schließlich wird der Ablauf des Bewerbungsprozesses ausführlich erklärt, Interessenten erfahren, wie sie sich bewerben können (u. a. via Chatbot) und erhalten wertvolle Tipps für den Auswahlprozess (Abb. 3.4). ◄

[17] Das Fallbeispiel basiert auf den Ausführungen von Kerstin Wagner, Leiterin Personalgewinnung Deutsche Bahn AG, in Klaffke, M. (2022). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generation. In M. Klaffke (Hg.). Generationen-Management (81–133), 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler sowie https://db.jobs/de-de (zugegriffen am 05.11.2025).

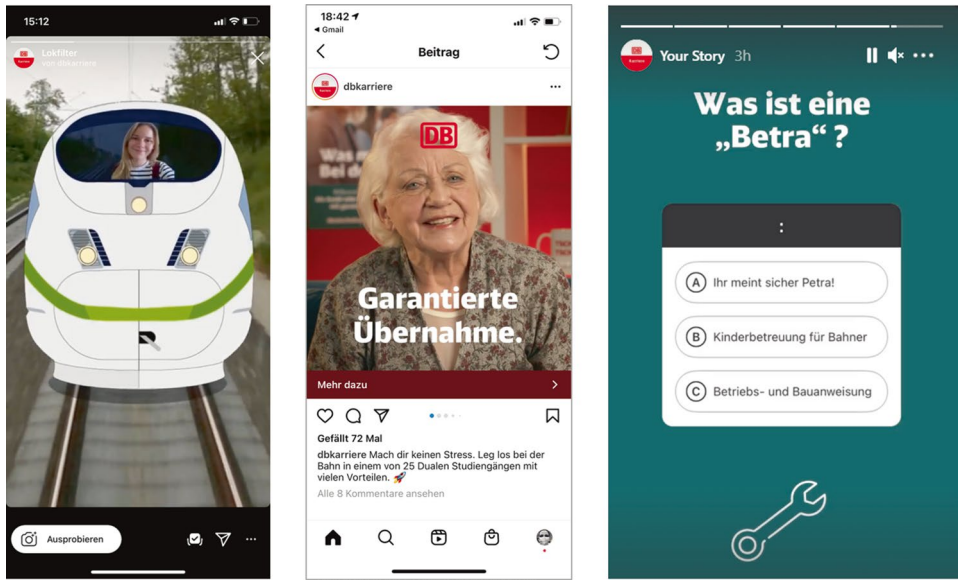

Abb. 3.4 Beispiele der DB-Zielgruppen-Ansprache „Schüler:innen“ auf Instagram. (Quelle: Instagram: dbkarriere; Stand 2021)

Onboarding

Nach Vertragsabschluss sollte mit dem „Onboarding“, also der persönlichen Betreuung und somit der Integration der neuen Kollegen, unmittelbar begonnen werden. Gerade bei Ausbildungs- und Trainee-Verträgen, die oftmals mit einer längeren Vorlaufzeit abgeschlossen werden, trägt dies zur Reduzierung des Drop-out-Risikos bei, also dem Risiko, dass ein neu rekrutierter Kandidat bis zum Einstiegstermin abspringt. Um schließlich die reibungslose Integration in den Betrieb zu unterstützen, bietet es sich an, betriebliche Berufseinstiegsbegleiter zu berufen und ein Buddy-System mit etwa gleichaltrigen Willkommensbotschaftern zu etablieren.

Ferner erscheint eine Reflexion der Anspruchshaltung erforderlich, die Betriebe nicht nur an die akademisch gebildeten Vertreter der Generation Z stellen. Verantwortliche in Unternehmen verfügen oftmals noch über einen Diplomabschluss und wundern sich möglicherweise über den höheren Einarbeitungsaufwand der jungen Generation im Vergleich zu ihrem eigenen Berufseinstieg. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass Bachelorstudiengänge vergleichsweise verschult sind und weniger Raum lassen sowohl für einen umfassenden Bildungsanspruch in einem Fachgebiet als auch für die Ausbildung von Selbstorganisationsfähigkeiten. Darüber hinaus sind Bachelor-Absolventen lebensjünger bei ihrem Eintritt in Betriebe, sodass wichtige sozio-emotionale Reifeprozesse der Persönlichkeit im Berufsleben stattfinden werden. Unerlässlich ist es daher, persönliche Wertschätzung für die jungen Menschen zu zeigen und ihnen ohne Hierarchiedenken in regelmäßigen Führungsgesprächen emotionale Orientierung sowie partnerschaftliche (!) Un-

terstützung bei der betrieblichen Sozialisation zu geben. Dies gilt gleichermaßen für den Nachwuchs im Bereich der dualen Berufsausbildung. Gerade die Aufwertung der Berufsausbildung, Respekt für Auszubildende als Kapital von Morgen und das Verständnis für die vielfältigen Problemlagen der jungen Generation sollten dazu beitragen können, dass Ausbildungsabbrüche seltener werden. Damit empfiehlt sich ein auf Partizipation ausgerichtetes Führungsverhalten, da es Transparenz über Anforderungen und Spielregeln der Zusammenarbeit schafft, zur Eigeninitiative anregt und die Bereitschaft fördert, Herausforderungen gemeinsam im Team anzugehen.

Der Trend zur Akademisierung sowie die Verbreitung von Bachelor- und Masterabschlüssen erfordern schließlich ein Überdenken des Stellengefüges und eine differenziertere Beurteilung akademischer Bildung bei der Positionsbesetzung. So wird beispielsweise der Bachelor als erster akademischer Grad eines mehrstufigen Studienmodells im Deutschen Qualifikationsrahmen auf der gleichen Stufe verortet wie ein geprüfter Fachkaufmann, Fachwirt oder Meister. Um darüber hinaus bei tendenziell flacher werdenden Hierarchien Qualifizierungsanstrengungen zu honorieren, empfiehlt es sich, Positionen stärker im Sinne von Fachlaufbahnen zu differenzieren.

Qualifizierung

Mehr als zwei Fünftel der Passungsprobleme im Bereich der Berufsausbildung sind auf eine unzureichende Übereinstimmung zwischen betrieblichen Anforderungen und Ausbildungsvoraussetzungen der Jugendlichen zurückzuführen (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2020). Um alle Lehrstellen mit Auszubildenden besetzen zu können, werden Unternehmen ihre Qualifikationsanforderungen überdenken und bei der Rekrutierung mehr auf grundlegende Einstellungen potenzieller Mitarbeiter fokussieren müssen. Dies bedeutet, auch Jugendlichen mit schlechteren Noten oder mit Einreisegeschichte mehr Chancen beim Berufseinstieg zu geben, junge Erwachsene ohne Berufsabschluss beispielsweise in Form einer assistierten Ausbildung zu qualifizieren und obendrein gezielt Nachwuchs im Ausland zu rekrutieren (McDonald's, 2019). Deutlich wird hierbei, dass zukünftig Personalauswahl und Personalentwicklung einer noch engeren und individuelleren Verknüpfung bedürfen. Das Maßnahmen-Portfolio wird dementsprechend von der Vermittlung allgemeinen Schulwissens über Deutschkurse und berufliche Lehrgänge bis hin zu Traineeprogrammen für Bachelor- beziehungsweise Masterabsolventen reichen müssen.

Vor dem Hintergrund veränderter Lerngewohnheiten und insbesondere der Internetnutzung der jungen Generation empfiehlt es sich, bei der Qualifizierung stärker auf kollaborative, informelle und auch medienbasierte Lernformate zurückzugreifen und dabei auch Möglichkeiten für umfangreiches Feedback vorzusehen. Personalisierung des Lernens über KI-Tools und tutorielle Systeme erscheint dabei ebenso ratsam wie der aktivierende Einbezug der Lernenden in den Prozess der Wissensgenerierung und -prüfung. Wie in Abschn. 3.2.4 bereits ausgeführt, bieten sich beispielsweise Formen des Mobile Learnings an, um über Smartphones zeit- und ortsunabhängig den kontinuierlichen Lernprozess in kleinen Einheiten zu unterstützen. Darüber hinaus können Communities in betrieblichen

Social Media genutzt werden, um gemeinsam und informell Aufgabenstellungen zu lösen und interne Wissensnetzwerke zu etablieren. Trotz der zahlreichen und weiterhin wachsenden technologischen Möglichkeiten wird dem persönlichen Kontakt im Lernprozess sowohl mit Personalentwicklern und Ausbildern als auch mit direkten Kollegen eine unverändert hohe, wenn nicht gar eine noch größere Bedeutung zukommen. Denn letztlich fördert das persönliche und wertschätzende Miteinander sowohl soziale Kompetenzen als auch Lernmotivation und emotionale Bindung an die Organisation.

Die Generation Z wird zu maximaler Flexibilität gezwungen sein. Digitale Revolution und grüne Transformation lassen die langfristige Planung spezifischer Karriereziele in einer deutlich komplexeren und fluiden Arbeitswelt unmöglich erscheinen. Arbeitgeber sind daher gut beraten, Gen Z beim Aufbau von Resilienz anzuleiten und Maßnahmen zur individuellen Burn-out Prophylaxe zu vermitteln.

3.4 Fazit

Die Betrachtung von Menschen unter der Hypothese der Generationenzugehörigkeit kategorisiert bewusst, um Komplexität zu reduzieren und wichtige Tendenzen und Entwicklungen in der Gesellschaft zu verstehen. Veränderungen in den Lebensumständen der Generation Z deuten darauf hin, dass der bereits bei den Millennials beobachtbare Trend, ähnlich einem „Premium-Kunden“ eine individuelle Behandlung im Arbeitsleben zu erwarten, sich verstärkt. Dies sollte jedoch nicht emotionalisierend mit Überheblichkeit, überzogener Anspruchshaltung oder ähnlich wertenden Etiketten versehen, sondern mit Verständnis für die Sozialisation der jungen Generationen gedeutet werden. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass die vermeintlich hohen Erwartungen eher von Akademikern und gut ausgebildeten Fachkräften als von Beschäftigten der unteren Lohngruppen geäußert werden.

Indem Jugendliche neue Verhaltensweisen und Präferenzen infolge veränderter Rahmenbedingungen oftmals als Avantgarde adaptieren, ähnelt die Beobachtung nachrückender Generationen bisweilen einer Zeitreise in die potenzielle Zukunft einer Gesellschaft. Insgesamt zeichnet sich ab, dass die jüngeren Generationen anders arbeiten wollen und dies in der Vergangenheit aufgrund der Macht ihrer geringen Zahl und der positiven wirtschaftlichen Entwicklung auch bereits vielfach einfordern konnten. Trotz aller Gebotenheit eine Binnendifferenzierung der Generationen vorzunehmen, scheinen für sie doch Leistung, Genuss und Entschleunigung im Arbeitsleben keine unvereinbaren Gegensätze, sondern Ausdruck einer postmodernen Wertesynthese und eines Wunsches nach stärkerer Selbstbestimmung zu sein.

Bei der Nachwuchssicherung kommt den etablierten Beschäftigten und vor allem den Führungskräften und Ausbildern eine zentrale Rolle zu. Als Mentoren sind sie gehalten, den Vertretern der jungen Generationen partnerschaftlich Orientierung zu geben, den Sinn der jeweiligen Aufgabe inspirierend zu verdeutlichen und jeden Beschäftigten individuell zu fördern. Angesichts der bereits heute bestehenden Belastung des Führungspersonals

stellen diese Anforderungen an die Mitarbeiterführung eine zusätzliche Herausforderung dar. Mitunter wird den Führungskräften ein kognitiver und emotionaler Spagat abverlangt werden – zwischen den in der eigenen Sozialisation übernommenen Rollenmodellen und den veränderten Erwartungen der jüngeren Generationen. Erforderlich dürften daher oftmals eine Neu-Definition der Führungsrolle sowie eine weitergehende Qualifizierung in Fragen der Mitarbeiterführung sein. Das Wissen um generationen-spezifische Anforderungen kann hierbei erste Orientierung geben. Letztlich gilt es jedoch, ein breites Repertoire an Verhaltensmustern zu erlernen, um jedem Beschäftigten in seiner individuellen Situation gerecht zu werden.

Literatur

Accenture. (2012). *2012 Pulse Check – Generation Y im Berufsalltag*.

Ad Age. (1993, August 30). *Generation Y*, 16.

Albert, M., Hurrelmann, K., & Quenzel, G. (2015). Jugend 2015: Eine neue Generationsgestalt? In D. H. Shell (Hrsg.), *Jugend 2015 – Eine pragmatische Generation im Aufbruch* (S. 33–46). Fischer Taschenbuch.

Albert, M., Hurrelmann, K., & Quenzel, G. (2019). Jugend 2019: Zwischen Politisierung und Polarisierung? In D. H. Shell (Hrsg.), *Jugend 2019 – Eine Generation meldet sich zu Wort* (S. 35–46). Beltz.

Autorengruppe Bildungsberichterstattung. (2020). *Bildung in Deutschland 2020: Ein indikatorgestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung in einer digitalisierten Welt*. https://doi.org/10.3278/6001820gw

Autorengruppe Bildungsberichterstattung. (2024). *Bildung in Deutschland 2024: Ein indikatorgestützter Bericht mit einer Analyse zur beruflichen Bildung*. wbv Publikation. https://doi.org/10.3278/6001820iw

Bartsch, M., et al. (2013). Generation Stress – Wenn Schule krank macht. *Der Spiegel, 2013*(17), 32–40.

Bertelsmann Stiftung. (2010) *Ausgaben für Nachhilfe: teurer und unfairer Ausgleich für fehlende individuelle Förderung*.

Bertelsmann Stiftung. (2016). *Nachhilfeunterricht in Deutschland: Ausmaß – Wirkung – Kosten*.

Bertelsmann Stiftung. (2020). *Kinderarmut in Deutschland*.

Bruch, H., Kunze, F., & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen – Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demografischen Wandels*. Gabler.

Bujard, M. (2012). Zeit für Familie – Die Rush-hour des Lebens entzerren. *Stimme der Familie, 59*(2), 9–13.

Bund, K., et al. (2013). Wollen die auch arbeiten? *Die Zeit, 11/2013*, 23–24.

Bundesagentur für Arbeit. (2025). *Arbeits- und Fachkräftemangel trotz Arbeitslosigkeit. Arbeitsmarkt Kompakt*. Bundesagentur für Arbeit.

Calmbach, M. (2019). Ich möchte es einmal besser haben als meine Eltern. In G. Quenzel & K. Hurrelmann (Hrsg.), *Handbuch Bildungsarmut* (S. 419–432). Springer.

Calmbach, M., et al. (2012). *Wie ticken Jugendliche? 2012- Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland*. Bundeszentrale für politische Bildung.

Calmbach, M., et al. (2020). *SINUS-Jugendstudie 2020 – Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland*. Bundeszentrale für politische Bildung.

Calmbach, M., et al. (2024). *SINUS-Jugendstudie 20204– Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland*. Bundeszentrale für politische Bildung.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow – The psychology of optimal experience*. Harper and Row.

DAK. (2010). *Psychische Krankheiten steigen bei Jüngeren überdurchschnittlich stark an. DAK-Gesundheitsreporte zeigen alarmierende Entwicklung*. http://www.krankenkasseninfo.de/krankenkassen/dak/dak-pressemitteilungen-psychische-krankheiten-steigen-bei-juengeren-ueberdurchschnittlich-stark-an.html. Zugegriffen am 04.01.2014.

DAK. (2011). *Gesundheitsreport 2011: Schwerpunktthema: Wie gesund sind junge Arbeitnehmer*?.

DAK. (2025). *Gesundheitsreport 2025*. Medhochzwei.

De Moll, F. , Leven, I., & Quenzel, G. (2024). Bildung und Zukunft. In D. H. Shell (Hrsg.), *Jugend 2024 – Pragmatisch zwischen Verdrossenheit und gelebter Vielfalt*. (S. 185–202). Weinheim: Beltz.

Dengler, K., & Matthes, B. (2018). *Substituierbarkeitspotenziale von Berufen: Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt. IAB-Kurzbericht, 04/2018*. IAB.

Deutscher Bundestag. (2009). *Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland – 13. Kinder- und Jugendbericht – und Stellungnahme der Bundesregierung*. Drucksache 16/12860.

Deutscher Bundestag. (2013). *Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland – 14. Kinder- und Jugendbericht – und Stellungnahme der Bundesregierung*. Drucksache 17/12200.

Deutscher Bundestag. (2020). *Bericht über die Lage junger Menschen und die Bestrebungen und Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe – 16. Kinder- und Jugendbericht – und Stellungnahme der Bundesregierung*. Drucksache 19/24200.

Deutscher Bundestag. (2024). *Zum Zusammenhang zwischen der Nutzung sozialer Medien und Essstörungen*. WD 8 – 3000 – 057/24.

DGB. (2015). *Arbeitsqualität aus der Sicht von jungen Beschäftigten, 6. Sonderauswertung zum DGB-Index Gute Arbeit*. DGB.

DGB. (2019). *Arbeitsqualität aus der Sicht von jungen Beschäftigten, 7. Sonderauswertung zum DGB-Index Gute Arbeit*. DGB.

DGB. (2025). *Ausbildungsreport 2025*. https://www.dgb.de/fileadmin/download_center/Studien/ausbildungsreport2025_mid.pdf. Zugegriffen am 05.11.2025.

Dietz, B. (2016). Mythos Generation Y: Wertewandel in der Moderne? In R. H. Institut (Hrsg.), *Mythos Generation Y? Eine historische und institutionenökonomische Perspektive* (S. 4–14). Roman Herzog Institut.

Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center. https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/. Zugegriffen am 05.06.2022.

Ehresmann, C., & Badura, B. (2018). Sinnquellen in der Arbeitswelt und ihre Bedeutung für die Gesundheit. In B. Badura et al. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit* (S. 47–59). Springer.

Eichhorst, W., & Thode, E. (2011). *Erwerbstätigkeit im Lebenszyklus. Benchmarking Deutschland: Steigende Beschäftigung bei Jugendlichen und Älteren*. IZA research report no. 34, Rev. März 2011. http://www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/iza_report_34.pdf. Zugegriffen am 19.12.2020.

Enste, D., & Eyerund, T. (2016). Mythos Generation Y: Der Einfluss von Rahmenbedingungen. In R. H. Institut (Hrsg.), *Mythos Generation Y? Eine historische und institutionenökonomische Perspektive* (S. 15–30). Roman Herzog Institut.

Ernst & Young. (2019). *EY Jobstudie 2019 – Karriere und Wechselbereitschaft*. Ernst & Young.

FAZ Frankfurter Allgemeine Zeitung. (2025). *Jugendliche verbringen 31 Stunden pro Woche mit sozialen Medien*. https://www.faz.net/aktuell/gesellschaft/gesundheit/jugendliche-31-stunden-pro-woche-online-social-media-atlas-2025-110510847.html. Zugegriffen am 24.10.2025.

Gensicke, T. (2010). Wertorientierungen, Befinden und Problembewältigung. In D. H. Shell (Hrsg.), *Jugend 2010 – Eine pragmatische Generation behauptet sich* (S. 187–242). Fischer Taschenbuch.

Gensicke, T. (2015). Die Wertorientierungen der Jugend (2002–2015). In D. H. Shell (Hrsg.), *Jugend 2015- Eine pragmatische Generation im Aufbruch* (S. 237–272). Fischer Taschenbuch.

GfK. (2012). *Auf der Suche nach einem kohärenten Qualitätsversprechen*. GfK SE. Consumer Panels/Consumer Experiences.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology, 78*(Mai), 1360–1380.

Gratton, L. (2012). *Job Future – Future Jobs: Wie wir von der neuen Arbeitswelt profitieren*. Hanser.

Hardering, F. (2018). Die Sinnsuche der Generation Y. In B. Badura et al. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit* (S. 75–83). Springer.

Heublein, U., Richter, J., & Schmelzer, R. (2020). *Die Entwicklung der Studienabbruchquoten in Deutschland*. DZHW Brief 3|2020.

Horovitz, B. (2013). After Gen X, Millennials, what should next generation be? *USA Today*. http://usatoday30.usatoday.com/money/advertising/story/2012-05-03/naming-the-next-generation/54737518/1. Zugegriffen am 04.01.2014.

Hurrelmann, K. (2025). *Produktive Realitätsverarbeitung – Sozialisation in einer Welt voller Unsicherheiten*. Beltz.

Hurrelmann, K., & Albrecht, E. (2014). *Die heimlichen Revolutionäre – Wie die Generation Y unsere Welt verändert*. Beltz.

Hurrelmann, K., & Albrecht, E. (2020). *Generation Greta – Was sie denkt, wie sie fühlt und warum das Klima erst der Anfang ist*. Beltz.

Hurrelmann, K., et al. (2010). Familie, Schule, Freizeit: Kontinuitäten im Wandel. In D. H. Shell (Hrsg.), *Jugend 2010- Eine pragmatische Generation behauptet sich* (S. 53–128). Fischer Taschenbuch.

Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg Essen. (2020). *Beteiligung von Vätern am Elterngeldbezug 01/2008–03/2020*. http://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Familienpolitik/Datensammlung/PDF-Dateien/abbVII39.pdf. Zugegriffen am 05.06.2022.

International Labour Organization. (2020). *ILO monitor: Covid-19 and the world of work* (4. Aufl.).

Kahnemann, D. zitiert in Wolff, P. (2010). Glück durch Geld ist eine Illusion. *Sueddeutsche Zeitung*. http://www.sueddeutsche.de/wissen/interview-glueck-durch-geld-ist-eine-illusion-1.593220. Zugegriffen am 04.01.2014.

Kahnemann, D. (2011). *Schnelles Denken, Langsames Denken*. Siedler.

Kienbaum. (2010). *Absolventenstudie 2009/2010*.

Klaffke, M. (2011). Coaching von Führungskräften in Change Management Prozessen. *Zeitschrift für Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 18*(1), 5–16.

Klaffke, M. (2022). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generation. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management* (3. Aufl., S. 81–133). Springer Gabler.

Klaffke, M., & Becker, K. (2012). Personalmanagement im Krankenhaus – Die Ansprüche der „Millennials". *Deutsches Ärzteblatt, 109*(20), 1020–1022.

Klaffke, M., & Parment, A. (2011). Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials – Konzepte, Instrumente und Best Practice Ansätze* (S. 3–21). Gabler.

Klaffke, M., & Senius, K. (2008). Ideenwettbewerb fördert Innovationen bei der Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit: Ergebnisse der Evaluation des Wettbewerbs Deutscher Förderpreis „Jugend in Arbeit". *NDV, 5*, 226–230.

Klaffke, M., et al. (2006). Ideenwettbewerb zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit. *NDV, 8*, 398–400.

KMK (Kultusministerkonferenz). (2025a). *Allgemeinbildende Schulen in Ganztagsform in den Ländern in der Bundesrepublik Deutschland (Statistik 2019 bis 2023)*. https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/Statistik/Dokumentationen/GTS_2023_Bericht.pdf. Zugegriffen am 27.10.2025.

KMK (Kultusministerkonferenz). (2025b). *Vorausberechnung der Anzahl der Studienanfängerinnen und Studienanfänger 2024 bis 2035*. Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz (Nr. 245).

Kuhn, S., & Seibert, H. (2025). Digitalisierung der Arbeitswelt: Durch künstliche Intelligenz sind inzwischen auch viele Expertentätigkeiten ersetzbar. *IAB-Regional. Berichte und Analysen aus dem Regionalen Forschungsnetz*. IAB Berlin-Brandenburg 01/2025. https://doi.org/10.48720/IAB.REBB.2501.

Lassen, S. (2017). Kein Bock auf Käfig. *Cosmopolitan, 2017*(7), 130–133.

Leven, I., Quenzel, G., & Hurrelmann, K. (2015). Familie, Bildung, Beruf, Zukunft: Am liebsten alles. In D. H. Shell (Hrsg.), *Jugend 2015- Eine pragmatische Generation im Aufbruch* (S. 47–110). Fischer Taschenbuch.

Leven, I., Quenzel, G., & Hurrelmann, K. (2019a). Bildung: Immer noch entscheidet die soziale Herkunft. In D. H. Shell (Hrsg.), Jugend 2019 – Eine Generation meldet sich zu Wort (S. 163–185). Weinheim: Beltz.

Leven, I., Hurrelmann, K., & Quenzel, G. (2019b). Beruf und Karriere: Im Fall des Falles zählt die Sicherheit des Arbeitsplatzes. In D. H. Shell (Hrsg.), Jugend 2019 – Eine Generation meldet sich zu Wort (S. 187–211). Weinheim: Beltz.

Leven, I., Quenzel, G., & de Moll, F. (2024). Berufswelt und Arbeitsmarkt: Junge Menschen auf dem Weg in ihre berufliche Zukunft. In D. H. Shell (Hrsg.), *Jugend 2024 – Pragmatisch zwischen Verdrossenheit und gelebter Vielfalt* (S. 203–225). Beltz.

Löhr, J. (2013, Juni 08/09). Freizeit als Statussymbol. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, C1.

Mangelsdorf, M. (2014). *30 Minuten Generation Y* (2. Aufl.). Gabal.

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

McDonald's. (2019). Die McDonald's Ausbildungsstudie 2019 – Kinder der Freiheit: Same same but (still) different!

MFPS (Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest). (2020). *JIM-Studie 2020- Jugend, Information, Medien*.

MFPS (Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest). (2024). *JIM-Studie 2024- Jugend, Information, Medien*. https://mpfs.de/app/uploads/2024/11/JIM_2024_PDF_barrierearm.pdf. Zugegriffen am 26.10.2025.

Neon. (2013). *Glück statt Karriere*. Heft Juni 2013.

Odgers Berndtson. (2019). *Manager-Barometer 2019/20: Neunte jährliche Befragung des Odgers Berndtson Executive Panels in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. https://www.odgers-berndtson.com/media/8755/odgers-berndtson-manager-barometer-2019-2020.pdf. Zugegriffen am 10.02.2021.

Odgers Berndtson. (2021). *Manager-Barometer 2021/22: Elfte jährliche Befragung des Odgers Berndtson Executive Panels in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. https://www.odgers-berndtson.com/media/11152/ob-managerbarometer-2122.pdf. Zugegriffen am 05.06.2022.

Odgers Berndtson. (2024). *Manager-Barometer 2024/25: Vierzehnte jährliche Befragung des Odgers Berndtson Executive Panels in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. https://www.odgers.com/media/15xh30ep/managerbarometer2024-final6.pdf. Zugegriffen am 25.10.2025.
Oertel, J. (2007). *Generationenmanagement in Unternehmen*. DUV.
Parment, A. (2009). *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft*. Gabler.
Parment, A. (2011). *Generation Y in consumer and labour markets*. Routledge.
Peuckert, R. (2012). *Familienformen im sozialen Wandel*. Springer.
Quenzel, G., Hurrelmann, K., Albert, M., & Schneekloth, U. (2019). Jugend 2019: Eine Generation meldet sich zu Wort. In D. H. Shell (Hrsg.), *Jugend 2019 – Eine Generation meldet sich zu Wort* (S. 313–324). Beltz.
Rysina, A., & Leven, I. (2024). Leben in der digitalen Informationsgesellschaft – Jugendliche und ihr Umgang mit Fakenews und KI. In D. H. Shell (Hrsg.), *Jugend 2024 – Pragmatisch zwischen Verdrossenheit und gelebter Vielfalt* (S. 167–183). Beltz.
Sand, D. (2015, Februar 28). Hilfe ich verstehe das Internet nicht mehr. *Hamburger Abendblatt*, *6*.
Schäfer, T., Schäfer, B., & Goldmann, P. (2023). Candidate Experience Management als bekannte Unbekannte in familiengeführten KMU. *PersonalQuarterly, 04/23*, 40–45.
Schneekloth, U. (2019). Entwicklungen bei den Wertorientierungen der Jugendlichen. In D. H. Shell (Hrsg.), *Jugend 2019 – Eine Generation meldet sich zu Wort* (S. 103–131). Beltz.
Schneekloth, U., & Albert, M. (2019). Jugend und Politik: Demokratieverständnis und politisches Interesse im Spanungsfeld von Vielfalt, Toleranz und Populismus. In D. H. Shell (Hrsg.), *Jugend 2019 – Eine Generation meldet sich zu Wort* (S. 47–101). Beltz.
Schneekloth, U., & Wolfert, S. (2024). Wertorientierungen. In D. H. Shell (Hrsg.), *Jugend 2024 – Pragmatisch zwischen Verdrossenheit und gelebter Vielfalt* (S. 101–129). Beltz.
Schnetzer, S., Hampel, K., & Hurrelmann, K. (2025). *Trendstudie „Jugend in Deutschland 2025 mit Generationenvergleich"*. Kempten.
Sennett, R. (1998). *Der Flexible Mensch – Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin Verlag.
Shell Deutschland Holding. (2010). *Jugend 2010 – Eine pragmatische Generation behauptet sich*. Fischer Taschenbuch.
Shell Deutschland Holding. (2015). *Jugend 2015 – Eine pragmatische Generation im Aufbruch*. Fischer Taschenbuch.
Shell Deutschland Holding. (2019). *Jugend 2019 – Eine Generation meldet sich zu Wort*. Beltz.
Shell Deutschland Holding. (2024). *Jugend 2024 – Pragmatisch zwischen Verdrossenheit und gelebter Vielfalt*. Beltz.
Signium. (Hrsg.). (2013). *Generation Y: Das Selbstverständnis der Manager von Morgen*. https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf. Zugegriffen am 08.02.2021.
Sinus Institut. (2018). *Informationen zu den Sinus-Milieus, Stand 09/2018*.
Sortheix, F. M., et al. (2019). Changes in young European's values during the global financial crisis. *Social Psychological and Personality Science, 10*(1), 15–25.
Spitzer, M. (2012). *Digitale Demenz. Wie wir uns und unsere Kinder um den Verstand bringen*. Droemer.
Spitzer, M. (2018). *Die Smartphone Epidemie. Gefahren für Gesundheit, Bildung und Gesellschaft*. Klett-Cotta.
Statista. (2021a). *Entwicklung der Bachelor-, Master- und übrigen Studiengänge in Deutschland vom Wintersemester 2005/2006 bis zum Wintersemester 2020/2021*. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2847/umfrage/entwicklung-der-bachelor%2D%2Dmaster%2D%2Dund-uebrigen-studiengaenge/. Zugegriffen am 07.02.2021.
Statista. (2021b). *Entwicklung der Studienanfängerquote von 2000 bis 2020*. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72005/umfrage/entwicklung-der-studienanfaengerquote/#professional. Zugegriffen am 08.02.2021.

Statista. (2021c). *Durchschnittliches Heiratsalter lediger Frauen in Deutschland von 1991 bis 2018*. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1329/umfrage/heiratsalter-lediger-frauen/. Zugegriffen am 08.02.2021.

Statista. (2021d). *Durchschnittliches Heiratsalter lediger Männer in Deutschland von 1991 bis 2018*. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1328/umfrage/heiratsalter-lediger-maenner/. Zugegriffen am 08.02.2021.

Statista. (2021e). *Millennials in Deutschland nach Anzahl der Kinder im Haushalt im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2019*. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/713094/umfrage/umfrage-in-deutschland-zur-anzahl-der-kinder-im-haushalt-von-millennials/. Zugegriffen am 08.02.2021.

Statistisches Bundesamt. (2021). *Tabelle 12411-0006: Bevölkerung* (Deutschland, Stichtag, Altersjahre, Nationalität/Geschlecht/Familienstand). https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?sequenz=statistikTabellen&selectionname=12411#abreadcrumb. Zugegriffen am 08.02.2021.

Statistisches Bundesamt. (2024a). Pressemitteilung Nr. 7 vom 8. Februar 2024. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/02/PD24_N007_126.html. Zugegriffen am 24.10.2025.

Statistisches Bundesamt. (2024b). *Jedes siebte Kind in Deutschland armutsgefährdet.* Pressemitteilung Nr. N033 vom 1. Juli 2024. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/07/PD24_N033_63.html. Zugegriffen am 27.10.2025.

Statistisches Bundesamt. (2025). *Rückgang der Geburtenziffer schwächte sich 2024 deutlich ab*. Pressemitteilung Nr. 259 vom 17. Juli 2025. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/07/PD25_259_12.html. Zugegriffen am 25.10.2025.

Stepper, J. (2020). *Working Out Loud: Wie Sie Ihre Selbstwirksamkeit stärken und Ihre Karriere und Ihr Leben nach eigenen Vorstellungen gestalten*. Vahlen.

Stolz, M. (2005). Generation Praktikum. *Die Zeit, 14/2005*, 10.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations. The history of America's future, 1584 to 2069*. Harper Perennial.

Tecis. (2020). *Deutschlands Berufseinsteiger blicken trotz Corona zuversichtlich in die Zukunft*. https://www.tecis.de/alles-ueber-uns-wissen/pressebereich/pressemitteilungen/tecis-studie.html. Zugegriffen am 12.02.2021.

Thoma, C. (2011). Erfolgreiches Retention Management von Millennials. In M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials – Konzepte, Instrumente und Best Practice Ansätze* (S. 163–180). Gabler.

Time. (2013, Mai). *Millennials: The Me Me Me Generation* (Autor: Joel Stein). *181*(19), 20.

Trendence. (2019). *Trend Report: Das fordern Young Professionals*.

Trendence. (2022). *Tesla als Arbeitgeber bei Schülern auf der Überholspur, 01.06.2022*. https://www.pressebox.de/pressemitteilung/trendence-institut-gmbh/Tesla-als-Arbeitgeber-bei-Schuelern-auf-der-Ueberholspur/boxid/1114802. Zugegriffen am 04.06.2022.

Trendence. (2024). *Bundeswehr verliert an Attraktivität als Arbeitgeber, 23.05.2024*. https://www.pressebox.de/pressemitteilung/trendence-institut-gmbh/bundeswehr-verliert-anattraktivitt-als-arbeitgeber/boxid/1202452. Zugegriffen am 29.10.2025.

Trendence. (2025). *Porsche fährt bei Schülern an die Arbeitgeber-Spitze, 27.05.2025.* https://www.pressebox.de/pressemitteilung/trendence-institut-gmbh/porsche-fhrt-bei-schlern-an-die-arbeitgeber-spitze/boxid/1250987. Zugegriffen am 29.10.2025.

Tully, C. (2018). *Jugend – Konsum – Digitalisierung: Über das Aufwachsen in digitalen Konsumwelten*. Springer.

Ullah, M., & Ullah, R. (2015). *Erfolgsfaktor Candidate Experience: Der Perspektivwechsel im Employer Branding*. Schäffer-Pöschel.

Unicef. (2013). *Child well-being in rich countries – A comparative overview*. Innocenti report card 11.

United Minds. (2010). *80-talisterna: så funkar de*.

Universum. (2019). *Universum talent research 2019*. Universum.

Universum. (2020). *Universum talent research 2020*. Universum.

Verhoeven, T. (2016). Die Candidate Journey und Touchpoints. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Candidate Experience, Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus* (S. 33–43). Gabler.

WEF World Economic Forum. (2018). *The future of jobs report 2018*. WEF.

WEF World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. WEF.

Wegge, K., & Schmidt, K.-H. (2015). *Diversity Management – Generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern*. Hogrefe.

Wolfert, S., & Quenzel, G. (2019). Vielfalt jugendlicher Lebenswelten: Familie, Partnerschaft, Religion und Freundschaft. In D. H. Shell (Hrsg.), Jugend 2019 – Eine Generation meldet sich zu Wort (S. 133–161). Weinheim: Beltz.

Wolfert, S., & Quenzel, G. (2024). Jugendliche Lebenswelten: Familie, Partnerschaft, Freundschaften und Freizeit. In D. H. Shell (Hrsg.), *Jugend 2024 – Pragmatisch zwischen Verdrossenheit und gelebter Vielfalt* (S. 131–165). Beltz.

XING. (2025). *Forsa-Studie zur Wechselbereitschaft*. XING.

Zerle, C., & Krok, I. (2008). *Null Bock auf Familie? Der schwierige Weg junger Männer in die Vaterschaft*. Bertelsmann Stiftung.

4 Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit – Betriebe und altersdiverse Belegschaften stärken

Johannes Grabbe, Götz Richter und Inga Mühlenbrock

Inhaltsverzeichnis

4.1 Einleitung ... 146
4.2 Alterungsprozesse und berufsbedingte Gesundheitsgefahren ... 148
4.2.1 Altersbezogene Entwicklungen ... 149
4.2.2 Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren und Gesundheitspotenziale ... 150
4.2.3 Ein tätigkeitsbasiertes Gesundheitsbild ... 152
4.3 Ein Blick in die Empirie – Ansatzpunkte zur Arbeitsgestaltung ... 154
4.3.1 Arbeitsplatzgestaltung ... 155
4.3.2 Arbeitsorganisation ... 156
4.3.3 Arbeitsaufgabe ... 158
4.3.4 Soziales Arbeitsumfeld ... 159
4.4 Konzept der Arbeitsfähigkeit ... 159
4.5 Perspektiven einer alternsgerechten und altersdifferenzierten Betriebspolitik ... 161
4.5.1 Sieben betriebliche Gestaltungsaxiome ... 162
4.5.2 Alternsgerechtigkeit als Gestaltungsfeld für Betriebs- und Tarifpolitik ... 163
4.6 Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in Zeiten multipler Herausforderungen ... 164
4.7 Ausblick ... 167
Literatur ... 168

J. Grabbe (✉)
DGB-Bezirk Niedersachsen – Bremen – Sachsen-Anhalt, Hannover, Deutschland
E-Mail: johannes.grabbe@dgb.de

G. Richter
Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Referat IIIb4, Berlin, Deutschland
E-Mail: goetz.richter@bmas.bund.de

I. Mühlenbrock
Technische Universität Dortmund, Dortmund, Deutschland
E-Mail: inga.muehlenbrock@tu-dortmund.de

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-51374-0_4

Zusammenfassung

Die Baby Boomer-Generation scheidet bis ca. 2030 aus dem Erwerbsleben aus, und jüngere Alterskohorten sind in vielen Regionen und Berufen schwächer besetzt als zuvor. Parallel dazu sind Unternehmen und ihre Belegschaften mit vielfachen Herausforderungen konfrontiert, etwa resultierend aus der Digitalisierung und Globalisierung, aber ebenso aus dem Klimawandel. Auch vor diesem Hintergrund sind Aspekte des Generationen-Managements für Produktivität, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft von zentraler Bedeutung. Letztlich stellt sich die Frage, wie Unternehmen die notwendige Substanz schaffen und erhalten können, um den genannten Herausforderungen gerecht zu werden. Denn die unternehmerische Reaktion auf die Alterungsprozesse der Belegschaften ist nicht zuletzt entscheidend, damit sich Betriebe im Wandel nachhaltig und zukunftsfähig aufstellen. Der Beitrag geht zunächst auf Modelle des Alterns in der Arbeit ein, bevor der Fokus aus arbeitswissenschaftlicher Sicht auf relevante Aspekte der Arbeitsgestaltung gelegt wird. Anschließend wird auf Grundlage einer repräsentativen Befragung gezeigt, wie Unternehmen und Verwaltungen auf die Alterung der Belegschaften vorbereitet sind. Mit dem Haus der Arbeitsfähigkeit wird dann ein integriertes Konzept zum Management der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit vorgestellt, bevor Perspektiven einer alternsgerechten und altersdifferenzierten Betriebspolitik aufgezeigt werden. Abschließend reflektiert der Beitrag die multiplen Herausforderungen unserer Zeit in Bezug auf die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit.

4.1 Einleitung

Der demografische Wandel und damit einhergehende strukturelle Veränderungen des Altersaufbaus der Erwerbsbevölkerung sind auf dem deutschen Arbeitsmarkt spürbar (Bellmann, 2021; Statistisches Bundesamt, 2019). So macht beispielsweise die bevölkerungsstarke Baby Boomer-Generation die Gruppe der „älteren“ Beschäftigten aus und wird bis ca. 2030 in den Ruhestand gehen.

Mit Blick auf die Alterszusammensetzung der Belegschaften prägen aktuell drei Entwicklungen den Arbeitsmarkt. Zum ersten bleiben viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mittlerweile in einem höheren Lebensalter weiter erwerbstätig als z. B. zu Beginn des Jahrtausends. Die Erwerbstätigenquote von über 50-jährigen Frauen und Männern ist erheblich gestiegen. Zum zweiten sind über 22-jährige Frauen deutlich häufiger erwerbstätig als früher, viele (ca. 50 %) Frauen sind jedoch in Teilzeit beschäftigt (Demografieportal, 2025). Das Erwerbsverhalten hat sich verändert und dieser Prozess könnte sich fortsetzen. Zum dritten werden in den kommenden Jahren rund neun Millionen Babyboomer in den Ruhestand wechseln (Hasselhorn & Ebener, 2023), zum Teil weiterhin vor Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters. Der Blick auf Abb. 4.1 zeigt jedoch auch, dass der Anteil der Erwerbstätigen ab dem 60. Lebensjahr kontinuierlich sinkt. Würde nur

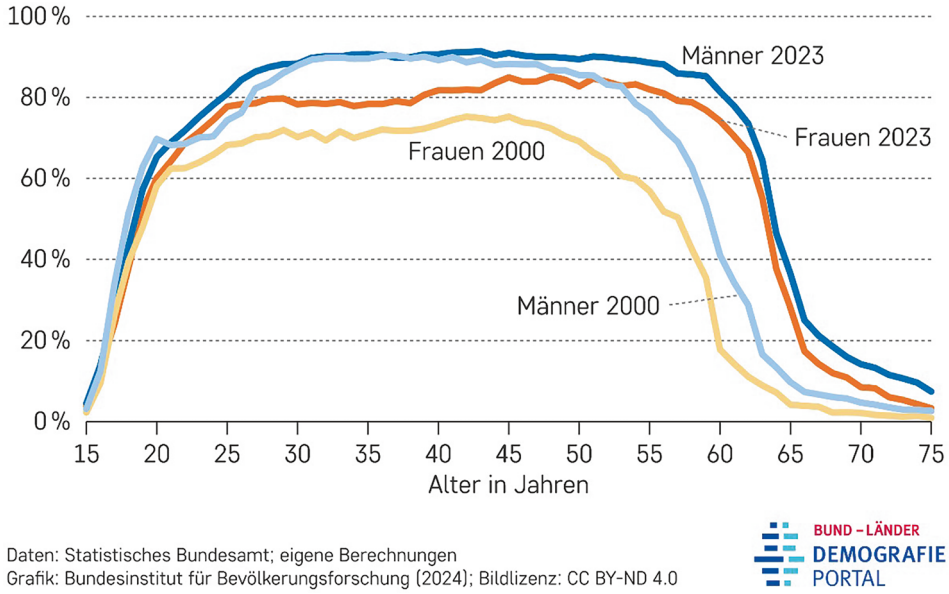

Abb. 4.1 Anteil der Erwerbstätigen nach Alter, Jahre 2000 und 2023, in Prozent. (Quelle: Demografieportal des Bundes und der Länder (2025), Daten Statistisches Bundesamt, Berechnungen Demografieportal des Bundes und der Länder)

sozialversicherungspflichtige Beschäftigung betrachtet, würde der Rückgang früher erfolgen und wäre zudem steiler, denn die rentennahen Jahrgänge ziehen sich aus sozialversicherungspflichtiger Vollzeitbeschäftigung zurück (Arbeitsweltportal, 2021). Dies erklärt sich unter anderem mit der Verbreitung der Beschäftigungsformen Mini- und Midijobs in dieser Altersgruppe (Minijob-Zentrale, 2025).

Für viele Unternehmen hat der Druck, die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit zu steigern, Mitte der 2020er-Jahre durch politische Rahmenbedingungen und neue Technologien weiter zugenommen – bei immer stärker erkennbar werdenden Folgen des demografischen Wandels. Dieser erzeugt selten neue oder unbekannte Herausforderungen, sondern verstärkt in der Regel bekannte betriebliche Problemstellungen. Oftmals sind die Herausforderungen und Bedarfe seit Jahren in den Betrieben virulent. Tangiert werden verschiedenste Felder der Betriebspolitik: Von Fragen der Personalentwicklung und -rekrutierung (z. B. Deckung des Fachkräftebedarfes) über die Organisation des Arbeitsprozesses (z. B. Verminderung der Belastungssituationen) bis hin zur Gestaltung der Unternehmenskultur (z. B. Altersbilder im Betrieb) können demografische Prozesse im Betrieb beträchtliche Relevanz erlangen. Auch für Beschäftigten sind die Aspekte von großer Bedeutung, geht es doch um ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. Die Heraufsetzung des gesetzlichen Renteneintrittsalters hätte neue betriebliche Antworten zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen erfordert. Der Handlungsbedarf ist offenkundig, da nur die Hälfte der Beschäftigten in einer repräsentativen Befragung angibt, dass sie unter den derzeitigen Anforderungen ihre jetzige Tätigkeit ohne Einschränkung bis zum Rentenbeginn

wird ausüben können (DGB-Index, 2024). Es ist eine große Schwäche der aktuellen Diskussionen über das Renteneintrittsalter, dass keine Verbindung zwischen Arbeitsbedingungen und Länge des Erwerbslebens hergestellt wird. Damit wird über die Arbeitswirklichkeit großer Teile der Beschäftigten in Deutschland hinweggesehen.

Unternehmen werden daher zukünftig noch stärker gefordert sein, etablierte Strategien und Routinen zu überprüfen, um ihre Wertschöpfungsprozesse „demografiesensibel" zu gestalten. Unabdingbar sind somit Maßnahmen zur Potenzialerhaltung und Ressourcenentwicklung (Sonntag & Seiferling, 2017). Denn nur so lassen sich Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig stärken.

Mit dem Begriff der *Arbeitsfähigkeit* wird die Fähigkeit des Arbeitenden in eine Beziehung zu den Arbeitsanforderungen gestellt. Sie wird als die Fähigkeit zu bestimmten Aufgaben in bestimmten Arbeitssituationen verstanden und strebt eine auf Dauer angelegte Balance zwischen den Arbeitsanforderungen und den Fähigkeiten der Beschäftigten an. Arbeitsfähigkeit fällt in die gemeinsame Verantwortung von Management und Beschäftigten (Richenhagen, 2009). *Beschäftigungsfähigkeit* beschreibt dagegen die Fähigkeit „fachliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten" (Rump & Eilers, 2006, S. 21).

Konzepte zum Erhalt und zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit dürfen allerdings nicht erst bei Älteren ansetzen, die teilweise bereits stark beansprucht und leistungsgewandelt sind. Vielmehr gilt es, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit über die gesamte Erwerbspanne zu fördern, Präventionsmaßnahmen zu ergreifen und dabei auch die jungen Beschäftigten-Generationen zu berücksichtigen (INQA, 2021). Diese vorausschauende Strategie ist heute wichtiger als früher, weil nicht zuletzt im Rahmen der Fachkräftesicherung Beschäftigungsangebote für Personen im Rentenalter an Bedeutung gewonnen haben.

4.2 Alterungsprozesse und berufsbedingte Gesundheitsgefahren

Bei der Diskussion um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer ist es sinnvoll, vorab den zentralen Themengegenstand – das Verständnis von Alter und Altern – näher zu betrachten. Obwohl sich Alter im Sinne eines chronologischen Alters in Jahren ausdrücken lässt, woraus sich bestimmte Altersgruppen und Generationen ergeben, ist es dennoch keine feste Größe. Die Zuordnung von Beschäftigten zu Altersgruppen ist durch eine gewisse Beliebigkeit gekennzeichnet, weil Altern individuell verläuft und mit zunehmendem Lebensalter die interindividuellen Unterschiede größer werden (Maintz, 2003).

Der Prozess des Alterns kann aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven betrachtet werden. Die Soziologie bringt beispielsweise eine biografische Betrachtung in den Diskurs ums Altern ein, indem sie den Einfluss von früheren Lebenserfahrungen auf den Alterungsprozess betrachtet. Aus epidemiologischer und arbeitspsychologischer Sicht

wird der Zusammenhang von Gesundheit, Arbeitsbedingungen, Arbeitsfähigkeit und dem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben analysiert (Hasselhorn et al., 2016). Aus einer biologischen Perspektive hingegen kann das Altern als körperlicher Prozess auf Basis medizinischer Altersnormen beschrieben werden. Das bedeutet auch, dass jeder Mensch unabhängig vom Geburtsjahr unterschiedlich schnell (biologisch) altert (Tesch-Römer & Wurm, 2009).

4.2.1 Altersbezogene Entwicklungen

Bei der biologischen Perspektive des Alterns steht insbesondere die Abnahme körperlicher Funktionen – ab der Geschlechtsreife – im Mittelpunkt (Tesch-Römer & Wurm, 2009). Diese Betrachtung kann darin münden, dass negative Alterszuschreibungen überwiegen und ein Defizitmodell des Alterns entsteht. In der Vergangenheit waren solche Zuschreibungen des hohen Alters meist geprägt von geringerer Produktivität, eingeschränkter Gesundheit, häufigeren chronischen Erkrankungen sowie Rigidität. Das Defizitmodell begleitete die verbreitete Praxis, statt auf kontinuierliche Weiterbildung und Förderung auf ein frühes Ausscheiden älter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu setzen.

Diverse Studien konnten jedoch nachweisen, dass ein generelles Nachlassen insbesondere der kognitiven Leistungsfähigkeit im Erwerbsalter nicht festzustellen ist, sodass das Defizitmodell zunehmend unter Druck geriet (Backes & Clemens, 2008). Aufgrund neurologischer Prozesse lässt zwar die fluide Intelligenz, d. h. die Schnelligkeit und Flexibilität beim Umgang mit Sinneseindrücken und Gedächtnisinhalten, mit dem Alter nach. Hier sind Jüngere im Vorteil, da sie im Schnitt fokussierter und weniger ablenkbar sind. Andererseits können Ältere von einer positiven Entwicklung ihrer kristallinen Intelligenz profitieren. Bei der Repräsentation von Informationen spielen die Erfahrung und das zunehmende Wissen älterer Beschäftigter eine entscheidende Rolle. Der über viele Berufsjahre trainierte Umgang mit bestimmten Wissensinhalten kommt Älteren insofern zugute, als der Zugriff auf das erworbene Wissen mit dem Alter effektiver wird (Wild-Wall, 2020). Vor diesem Hintergrund betrachtet die Entwicklungspsychologie den Alterungsprozess derart, dass neben den beschriebenen Verlusten („losses“) auch Gewinne („gains“), wie ein Zuwachs an Weisheit, eine Rolle spielen (Tesch-Römer & Wurm, 2009).

Positive Alterszuschreibungen können zur Annahme des so genannten Kompetenzmodells führen, das den Gegenpol zum Defizitmodell bildet. Das Kompetenzmodell basiert auf positiven Altersbildern: Erhöhtes Erfahrungswissen, höhere Zuverlässigkeit und eine stärker ausgeprägte soziale Kompetenz sind Eigenschaften, die eher Ältere auszeichnen. Älteren der Altersgruppe „50 plus“ wird zwar eine geringere Innovationskraft als Jüngeren zugeschrieben, sie zeigen jedoch nicht weniger innovationsorientiertes Verhalten als Jüngere (Ng & Feldman, 2013a, b). Entscheidend sind arbeitsbedingte Rahmenbedingungen, die entsprechend förderlich auszugestalten sind, wie z. B. die Unterstützung durch die Führungskraft (Ng & Feldman, 2013a, b).

Sowohl das Defizit- als auch das Kompetenzmodell neigen zu Verallgemeinerungen und stereotypen Überzeichnungen. Dabei besteht das Risiko, dass bei einem nur negativen Altersbild Potenziale ungenutzt bleiben. Gleichzeitig können nur positive Zuschreibungen dazu führen, dass auf mögliche Einschränkungen nicht reagiert wird. Nicht zuletzt wies Reindl (2009) bereits vor einigen Jahren auf die Risiken hin, die sich ergeben, wenn sich die „theoretische Akrobatik der Alter(n)forscher" von der Lebensrealität der Älteren entfernt (Reindl, 2009, S. 171). Ein differenziertes Altersbild nimmt somit eine Mittelposition ein, welche zur Kenntnis nimmt, dass Ältere – vor allem angesichts „einer mit dem Alter zunehmenden interindividuellen Streuung" (Maintz, 2003, S. 5) – nicht generell mehr oder weniger leistungsfähig sind, sondern unter Arbeitsbedingungen, die Stärken und Schwächen berücksichtigen, eine „andere" Leistungsfähigkeit entwickeln können (Freidank & Grabbe, 2011). Maintz (2003) nennt in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit einer „innovativen Arbeitsgestaltung", einer entsprechenden „Lernkultur", der „Wertschätzung der Persönlichkeit in ihrer jeweiligen Entwicklungsphase" sowie eines „gesundheitsbewussten Verhaltens des Einzelnen".

Dies macht es erforderlich, in Zukunft verstärkt eine lern- und lebensspannenorientierte Perspektive einzunehmen (Kistler et al., 2006; Mühlenbrock, 2021). Eine differenzierte Betrachtung von Entwicklungsverläufen und eine entsprechende Gestaltung von Arbeit ist somit zentral, um die individuelle Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu fördern. Eine präventive Arbeitsgestaltung ist elementar, weil z. B. das Auftreten chronischer Erkrankungen in der späteren Erwerbshälfte häufig auf ungesunde Arbeitsbedingungen und/oder einen ungesunden Lebensstil in jüngeren oder mittleren Lebensjahren verweist.

4.2.2 Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren und Gesundheitspotenziale

Der Wandel der physischen und kognitiven Kapazitäten im Erwerbsverlauf und damit die individuelle Dynamik des beruflichen Alterns wird maßgeblich durch die ausgeübten Tätigkeiten und die Bedingungen der Leistungserbringung beeinflusst (Maintz, 2003).

Der Stand wissenschaftlicher Erkenntnisse zu alterskritischen Arbeitsbedingungen ist komplex und nicht pauschal zu generalisieren, z. B. hinsichtlich eindeutiger Unterschiede bei der Wirkung von Arbeitsbedingungen auf einzelne Altersgruppen (Mühlenbrock, 2017; Mühlenbrock & Hüffmeier, 2020). Ein Grund hierfür ist die Vielzahl an Fallstudien und Querschnittsanalysen und die vergleichsweise geringe Zahl an Längsschnitt- oder Kohortenstudien. Da sich Aufgabenprofile, Arbeitsmittel, Arbeitsorganisation und Rahmenbedingungen dynamisch wandeln, sind quasiexperimentelle Studien mit Längsschnitt und Kontrollgruppe nicht nur aufwändig, sondern schwer zu realisieren. Zudem sind repräsentative Datensätze aus unterschiedlichen Quellen (versus ausschließlich Selbstberichte) wünschenswert, jedoch selten.

Übersichtsarbeiten zeigen allerdings, dass Gesundheit nicht nur über Alters- sondern auch über Berufsgruppen ungleich verteilt ist. Des Weiteren ergaben große Kohortenstudien,

dass „schlechte“ Gesundheit nicht nur mit einem vorzeitigen Erwerbsaustritt in Zusammenhang steht, sondern auch durch Arbeitsfähigkeit und der Motivation, erwerbstätig zu sein, beeinflusst wird (Hasselhorn & Ebener, 2018). In diese Richtung weisen auch Untersuchungen von Westermayer und Brand (2017), wonach gerade für (Produktions-)Beschäftigte ab 50 Jahren die Faktoren Lernen bei der Arbeit, Work-Life-Balance und Identifikation entscheidend für die Arbeitsfreude sind. Eine lernförderliche Arbeitsgestaltung mit den Merkmalen Vollständigkeit, Tätigkeitsspielraum, Anforderungsvielfalt und Transparenz sowie die Auseinandersetzung mit neuen und komplexen Inhalten ist sowohl für die selbstberichtete Gesundheit als auch für die Arbeitsfähigkeit (Richter & Mühlenbrock, 2020) und Neuroplastizität wichtig (Oltmanns et al., 2017).

Verschiedene Modelle und Studien der Arbeitspsychologie beschreiben die Bedeutung gut gestalteter Arbeit für die Entwicklung von Gesundheit, Wohlbefinden, Motivation oder Leistung. Das Job-Demands-Resources-Modell (Bakker & Demerouti, 2007) zeigt beispielsweise, dass Arbeitsanforderungen (z. B. mentale, emotionale oder körperliche Anforderungen) mit Erschöpfung und geringer Gesundheit in Zusammenhang stehen, während Arbeitsressourcen (z. B. Unterstützung, Autonomie, Feedback, Lernen) mit Motivation, Engagement und Leistung assoziiert sind. Des Weiteren beschreibt das Anforderungs-Kontroll-Modell die Entstehung von beruflichem Stress durch die Kombination von hohen Anforderungen und geringem Kontroll- und Entscheidungsspielraum („Job Strain“; Karasek, 1979). Hohe Anforderungen bei gleichzeitig hohem Kontroll- und Entscheidungsspielraum können hingegen die regenerativen Kapazitäten erhöhen. Eine Standortbestimmung hinsichtlich der psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017) zeigt, dass die Intensität von Stressoren die Stärke psychischer Beeinträchtigungen bestimmt (z. B. Depression).

Ein Element, welches viele der beschriebenen physischen und psychischen Faktoren aufgreift, ist die Gefährdungsbeurteilung (vgl. Tab. 4.1). Eine systematische Durchführung und Ausgestaltung ist Basis für eine wirksame Prävention von Gesundheitsrisiken und für ein erfolgreiches Altern im Arbeitsleben. Zentral ist dabei jedoch nicht nur die Verringerung ungünstiger Arbeitsanforderungen, sondern auch die Stärkung von Arbeitsressourcen. Diese können ungünstige Auswirkungen von Stressoren z. B. auf die psychische Gesundheit abmildern. Sozialer Rückhalt und Autonomie können als protektive Faktoren wirken und negative Auswirkungen arbeitsbezogener Beanspruchung abfedern (Lohmann-Haislah, 2012).

Wichtig ist dabei zu konstatieren, dass zwischen Erwerbsbiografien große Differenzen bestehen können, die auch strukturelle Ursachen haben. Tophoven (2021) beleuchtet beispielsweise bestehende gesundheitliche Ungleichheiten bei älteren erwerbstätigen Frauen. Naegele und Hess (2021) befassen sich mit sozialen Ungleichheiten bei älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Dabei weisen sie auf den „Karrierecharakter“ sozialer Ungleichheiten hin und sprechen sich für frühe Interventionen in der Erwerbsbiografie aus. „Dies setzt allerdings die Existenz von „Frühwarnsystemen“ voraus, so z. B. tarifvertraglich geregelte Risiko- oder Gefährdungsanalysen mit Blick auf spätere Gesundheits- und Qualifikationsprobleme“ (Naegele & Hess, 2021, S. 150). Die dafür erforderlichen

Tab. 4.1 Gefährdungen durch physische und psychische Belastungen. (GDA, 2017, 2018)

Physische Belastungen	Psychische Belastungen
• Mechanische Gefährdungen, z. B. Sturz, Ausrutschen, Stolpern, Umknicken • Elektrische Gefährdungen, z. B. elektrischer Schlag • Gefahrstoffe, z. B. Hautkontakt mit Gefahrstoffen • Biologische Arbeitsstoffe, z. B. Infektionsgefährdung durch pathogene Mikroorganismen (Bakterien, Viren usw.) • Brand- und Explosionsgefährdungen, z. B. brennbare Feststoffe, Flüssigkeiten, Gase • Thermische Gefährdungen, z. B. heiße Medien/Oberflächen • Gefährdung durch spezielle physikalische Einwirkungen, z. B. Lärm • Gefährdungen durch Arbeitsumgebungsbedingungen, z. B. Beleuchtung, Licht • Physische Belastung/Arbeitsschwere, z. B. schwere dynamische Arbeit • Sonstige Gefährdungen, z. B. durch Menschen, Tiere, Pflanzen	• Arbeitsinhalte, z. B. Vollständigkeit, Variabilität, Handlungsspielraum, Informationen, Qualifikation, emotionale Inanspruchnahme • Arbeitsorganisation, z. B. Arbeitsintensität, Störungen und Unterbrechungen, Kommunikation und Kooperation, Kompetenzen und Zuständigkeiten • Arbeitszeit, z. B. Dauer, Lage und Schichtarbeit, Vorhersehbarkeit und Planbarkeit, Pausen und Erholungszeiten • Soziale Beziehungen, z. B. Kollegen und Kolleginnen, Vorgesetzte • Arbeitsmittel und persönliche Schutzausrüstung • Arbeitsumgebung, z. B. physikalische, chemische und biologische Faktoren, ergonomische Faktoren

Instrumente liegen vor (z. B. Lange et al., 2017, mit Blick auf Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung durch die Arbeit vgl. u. a. Fritsche & Tiedemann, 2017; Kittelmann et al., 2021). Ein systematisches und langfristig orientiertes Gesundheits- und Personalmanagement nutzt die Erkenntnisse aus diesen Analysen.

4.2.3 Ein tätigkeitsbasiertes Gesundheitsbild

Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse über arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren und Gesundheitspotenziale wird nun ein Blick auf aktuelle Daten zur gesundheitlichen Lage von Beschäftigten auf unterschiedlichen Ebenen der Alters- und Qualifikationspyramide geworfen. Für den Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse, 2025 sind Versichertendaten ausgewertet worden, um zu analysieren, von welchen Faktoren eine Berufstätigkeit mit 67 Jahren abhängt. „Neben Geschlecht, finanziellen Ressourcen, Unternehmensgröße und Betriebszugehörigkeit haben besonders Faktoren der Unternehmenskultur einen starken Einfluss darauf, wann Beschäftigte in den Ruhestand gehen möchten. Ein großer Zusammenhang besteht beispielsweise mit der Sinnhaftigkeit der Arbeit“ (TK, 2025, S. 11). Während Faktoren wie Unternehmensgröße und Betriebszugehörigkeit arbeitspolitisch kaum zu beeinflussen sind, erweisen sich unternehmenskulturelle Faktoren als wichtiger Hebel, um Beschäftigte an das Unternehmen zu binden. „Auch Aspekte wie Fehler- oder

Lernkultur zeigen einen mittelstarken Effekt. Je stärker die Lern- oder Fehlerkultur ausgeprägt ist, desto höher liegt das Wunsch-Renteneintrittsalter“ (TK, 2025, S. 12). Zumindest für die Mitglieder der TK lässt sich also festhalten, dass die Förderung motivationaler Faktoren für das Generationen-Management eine erfolgversprechende Strategie ist, um die Arbeitsfähigkeit am Ende der Berufsbiografie zu erhalten.

Die Versichertenstruktur der AOK unterscheidet sich vermutlich markant von der der TK, weshalb eine Betrachtung von Analysen der AOK diese Befunde sinnhaft ergänzen. Die Analyse der AOK Rheinland/Hamburg zeigt Unterschiede in der Häufigkeit und Dauer von Arbeitsunfähigkeit von Beschäftigten, die 50 oder älter sind, im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten. „Gesundheitliche Belastungen im Arbeitskontext wirken sich auf ältere Menschen anders aus und spiegeln sich in der Folge auch im Arbeitsunfähigkeitsgeschehen wider. Ältere Mitarbeitende sind tendenziell seltener krank, wenn sie jedoch erkranken, dauert ihre Arbeitsunfähigkeit häufig länger. Dafür gibt es verschiedene Ursachen, unter anderem ist bei älteren Beschäftigten häufiger eine Chronifizierung bestimmter Erkrankungen zu beobachten“ (BGF Institut, 2025, S. 3). In einer anderen Auswertung hat die AOK die gesundheitliche Lage von Basisarbeitenden analysiert – Personen mit Beschäftigungen, die außer einer einfachen Einarbeitung keine formale Berufsausbildung erfordern. Bei der Zusammenfassung der Analyseergebnisse weisen die Autoren zuerst auf die hohe Relevanz einer angemessenen Bezahlung (und damit implizit auf die gesellschaftliche Debatte um die Höhe des Mindestlohnes) hin. Auch in der Arbeitsgestaltung gibt es viele (ungenutzte) Möglichkeiten für Betriebe von Beschäftigten in Basisarbeit, um „ihre Arbeitssituation zu verbessern, Belastungen zu reduzieren, Wohlbefinden, Gesundheit, Zufriedenheit und Kompetenzen zu fördern sowie persönliche Entwicklungsperspektiven zu erarbeiten“ (BGF Institut, 2023, S. 15).

Wie können die Erkenntnisse des Blicks in aktuelle Daten zur gesundheitlichen Lage von Beschäftigten auf unterschiedlichen Ebenen der Alters- und Qualifikationspyramide für ein wirksames betriebliches Generationen-Management zusammengeführt werden? Es kann, soviel sollte deutlich geworden sein, nicht von einem einheitlichen Bild ausgegangen werden. Vielmehr sollte von einer differenziellen Produktivitätsentwicklung beim Altern im Betrieb gesprochen werden. Ausgangspunkt eines betrieblichen Alternsregimes, das alle Generationen, wenn auch in unterschiedlicher Weise prägt, sind die Anregungsniveaus und Belastungsmerkmale der dominanten Arbeitsstrukturen. „Insbesondere aufgrund der kumulativen Effekte von psycho-physischen Herausforderungen über den Erwerbsverlauf kommt einer Längsschnittperspektive eine hohe Bedeutung zu, und es sind besondere Qualifizierungsrisiken und -potentiale, Gesundheitsrisiken und -ressourcen sowie Motivationsveränderungen zu konstatieren. So kann eine langfristige Tätigkeit an einem Arbeitsplatz mit hoher Belastungsexposition und fehlenden Möglichkeiten für körperliches und kognitives Training Alterungsprozesse beschleunigen, umgekehrt können gesundheits-, qualifikations- und motivationsförderliche Arbeitszusammenhänge Leistungsrückgänge verzögern bzw. die Kompensation von Defiziten ermöglichen“ (Frerichs, 2024, S. 35). Ein unhintergehbares Merkmal eines ernsthaften Generationen-Managements ist damit die langfristige erwerbsbiografische Ausrichtung arbeits- und personalpolitischer

Strategien. Diese langfristige Perspektive ermöglicht die Verwirklichung präventiver Strategien, die Chronifizierungen und den skizzierten kumulativen Effekten alternskritischer Belastungen vorbeugen können. Ein stabiler Baustein zur Verbesserung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit ist die Förderung der Ressourcen der Beschäftigten durch eine wirksame betriebliche Fehler- und Lernkultur – möglicherweise sogar durch einen „Learning Contract“ (Ribbat, 2020; Tisch et al., 2021).

4.3 Ein Blick in die Empirie – Ansatzpunkte zur Arbeitsgestaltung

Durch den altersbedingten Funktionswandel verändert sich das berufliche Leistungsprofil, moderiert durch Lebens- und Arbeitsumstände, wie z. B. mentale oder körperliche Anforderungen.[1] Die Arbeitsbedingungen sind daher ein wichtiger und gestaltbarer Kontext für die Prägung der persönlichen Entwicklungskurve und damit auch für Altersübergänge, Beschäftigungsdauer und Gesundheit. Zu beachten ist allerdings, dass sie in den gesamten betrieblichen Kontext eingebettet sind, d. h. in betriebswirtschaftliche, arbeits-, sozial- und rentenrechtliche, tarifliche, unternehmens- und arbeitspolitische Rahmenbedingungen (Freidank et al., 2011).

Aus Sicht der Beschäftigten ist Gesundheit eine von mehreren Determinanten für die Fortsetzung einer Erwerbstätigkeit im fortgeschrittenen Erwerbsalter. Insbesondere die Kohortenstudie „lidA- leben in der Arbeit“ untersucht das Themenfeld „Arbeit, Alter, Gesundheit und Erwerbsteilhabe“ und befragt dazu im Abstand von drei Jahren ältere Erwerbstätige. Eine wichtige Erkenntnis ist, dass Erwerbstätigkeit im höheren Erwerbsalter in aller Regel das Resultat des Zusammenwirkens verschiedener Faktoren ist (z. B. Gesundheit, Arbeitsbedingungen, Lebensstil, sozialer Status; Hasselhorn & Ebener, 2018). Auch Arbeit mit Krankheit ist in Deutschland für viele ältere Beschäftigte Alltag. Betriebliche Maßnahmen der Arbeitsgestaltung oder Arbeitsorganisation können daher nicht nur Gesundheit und Arbeitsfähigkeit fördern, sondern auch Erwerbsteilhabe (trotz Krankheit) sichern. Über Erhalt, Art und Wirksamkeit solcher Maßnahmen ist hierzulande wenig bekannt (Dettmann & Hasselhorn, 2020).

Doch wie weit ist die Arbeitswelt darauf eingestellt, allen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ein gesundes Altern in Arbeit zu ermöglichen? Um diese Frage zu klären, werden im Folgenden ausgewählte Befunde aus der BiBB/BAuA- Erwerbstätigenbefragung 2024 dargestellt. Die Aufmerksamkeit liegt auf Merkmalen der Arbeitsgestaltung, die für den Erhalt von Gesundheit, Leistung und Motivation relevant sind. Die Befragung stellt eine repräsentative Stichprobe der Erwerbsbevölkerung dar. Basis der Auswertung sind Vollzeitbeschäftigte (35 h und mehr). Beamtinnen und Beamte, Selbstständige und mithelfende Familienangehörige sind nicht berücksichtigt. Als ein Indikator alternsgerechter Arbeitsbedingungen und Gestaltungsbedarfe werden auch die

[1] Die folgenden Ausführungen sind eine Aktualisierung von Richter und Mühlenbrock (2018).

Tab. 4.2 Schwere körperliche Arbeit und ungünstige Arbeitshaltungen. (Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2024 (N = 12.344))[a]

	Häufiges Auftreten			Belastung bei häufigem Auftreten		
	Gesamt	Männer	Frauen	Gesamt	Männer	Frauen
Arbeiten im Stehen	45,2 %	47,5 %	40,8 %	23,2 %	21,7 %	26,6 %
Heben, Tragen schwerer Lasten	18,1 %	18,9 %	16,4 %	49,4 %	43,1 %	63,1 %
Arbeiten unter Lärm	27,8 %	30,5 %	22,7 %	52,6 %	45,5 %	70,8 %

[a] Auf Grundlage der Befragungsergebnisse wird aus Platzgründen nachfolgend nur die Angabe „häufig" zu den beschriebenen Arbeitsmerkmalen berichtet sowie das darauf bezogene Belastungsempfinden

Belastungsbeurteilungen der Beschäftigten dargestellt. Aufgrund des Healthy Worker-Effekts (bzw. healthy worker survivor bias, Buckley et al., 2015) werden altersdifferenzierte Auswertungen üblicherweise systematisch stark verzerrt. Danach erscheinen ältere Beschäftigtengruppen weniger krank, belastet oder beansprucht, da kranke, belastete und beanspruchte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig aus Unternehmen ausscheiden. Nachfolgend finden sich in den Darstellungen Differenzierungen nach Geschlecht.

Arbeitsgestaltung kann entsprechend den Faktoren der Gefährdungsbeurteilung (vgl. Tab. 4.1) erfolgen. Im Folgenden werden diese in Auszügen beschrieben. Neben dieser als top down bezeichneten Form der Arbeitsgestaltung sei auch das Konzept des „Job Crafting" erwähnt, das als Arbeitsgestaltung „von unten" („bottom up") bezeichnet werden kann. Hier gestalten die Beschäftigten selbst ihre Arbeitsumgebung, beispielsweise durch den Ausbau interessanter Facetten oder die oberflächliche Behandlung ungeliebter Faktoren (Vedder, 2024). Diese Form der Selbstregulation ermöglicht eine Passung zwischen Arbeitsmerkmalen und den eigenen Voraussetzungen (z. B. Fähigkeiten, Interessen) und fördert ein erfolgreiches Altern über die Lebensspanne hinweg (Kooij et al., 2020).

4.3.1 Arbeitsplatzgestaltung

Trotz des Einsatzes moderner Technologien sind hohe körperliche Anforderungen auch heute noch an vielen Arbeitsplätzen in Produktion und Dienstleistung anzutreffen. Besonders betroffen von physischer Belastung sind Beschäftigte in einfachen und qualifizierten manuellen Berufen sowie im Agrarbereich, währenddessen Tätigkeiten im Verwaltungsbereich eher gering betroffen sind (Liebers & Latza, 2015).

Knapp die Hälfte der Vollzeit-Beschäftigten gibt an, häufig im Stehen zu arbeiten – als belastend bezeichnen dies nahezu ein Viertel. Das Heben und Tragen schwerer Lasten ist zwar weniger verbreitet, wird jedoch von deutlich mehr Beschäftigten als belastend wahrgenommen (vgl. Tab. 4.2). In Bezug auf das Arbeiten unter Lärm zeigt sich, dass das Belastungsempfinden bei häufigem Auftreten noch einmal höher ist: Während 28 % aller befragten Beschäftigten angeben, „häufig" unter Lärm zu arbeiten, empfinden dies

Tab. 4.3 Tatsächliche Wochenarbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten inkl. Nebentätigkeit. (Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2024 (N = 12.344))

	Gesamt	Männer	Frauen
35–39 h	24,9 %	21,1 %	32,0 %
40–47 h	58,1 %	59,7 %	55,1 %
48–59 h	12,4 %	13,7 %	9,7 %
60 h und mehr	4,7 %	5,5 %	3,2 %

durchschnittlich 53 % als Belastung – bei den befragten Frauen sind es sogar 71 %. Das relativ hoch ausgeprägte Belastungsempfinden deutet auf ein Risiko des arbeitsbedingten Voralterns hin und indiziert Handlungsbedarf für eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung. Dies ist zudem für bereits Ältere von großer Bedeutung, da die für eine Ausführung körperlicher Tätigkeiten notwendigen individuellen Voraussetzungen wie Muskelkraft, -masse, Balance oder Kraftausdauer im Durchschnitt mit dem Alter abnehmen. Auch nehmen altersbedingt Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Beschwerden im Rücken-, Knie- und Beinbereich zu (Crawford et al., 2010), was dazu führt, dass ältere Beschäftigte eher an ihrer körperlichen Leistungsgrenze arbeiten als jüngere und die Arbeitsfähigkeit von älteren Beschäftigten mit hohen körperlichen Anforderungen überproportional abnimmt (Costa & Sartori, 2007).

4.3.2 Arbeitsorganisation

Arbeitszeit und Arbeitsabläufe sind wichtige Dimensionen der Arbeitsorganisation. Die Gestaltung der Arbeitszeit bestimmt zu großen Teilen, welche Zeit zur Erholung und für private Verpflichtungen zur Verfügung steht. Lange und überlange Arbeitszeiten von mehr als 47 h pro Woche betreffen knapp ein Fünftel der befragten Vollzeit-Beschäftigten (17 %), mehrheitlich Männer (vgl. Tab. 4.3): Generell hängen für Vollzeitbeschäftigte längere Arbeitszeiten und mehr Überstunden mit häufigeren gesundheitlichen Beschwerden (z. B. Schlafstörungen, Erschöpfung) zusammen; die Zufriedenheit mit ihrer Work-Life-Balance ist außerdem geringer. Gerade die Arbeit am Wochenende und außerhalb der typischen Zeit zwischen 7 und 19 Uhr stellt eine besondere Belastung dar. Arbeit an Samstagen findet dabei am häufigsten im Handwerk und im Dienstleistungsbereich statt; besonders weit verbreitet ist Arbeit an Sonn- oder Feiertagen im öffentlichen Dienst (BAuA, 2016).

Nicht nur lange Arbeitszeiten, sondern auch Schichtarbeit – insbesondere verbunden mit Nachtarbeit – und flexible, nicht vorhersehbare Arbeitszeiten stehen im Zusammenhang mit gesundheitlichen Einschränkungen (Amlinger-Chatterjee, 2016; Wirtz et al., 2009). Zudem zeigt sich im Kontext der Altersrelevanz, dass im höheren Lebensalter die persönliche Beeinträchtigung durch überlange Arbeitszeiten aufgrund von Vorbelastungen stärker ist als in jüngeren Jahren (Sczesny et al., 2007). Auch weisen Studien darauf hin, dass die gesundheitliche Toleranz für Schichtarbeit mit dem Alter geringer wird bzw. die

Tab. 4.4 Arbeitsabläufe: Auftreten und Belastung. (Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2024 (N = 12.344))

	Häufiges Auftreten			Belastung bei häufigem Auftreten		
	Gesamt	Männer	Frauen	Gesamt	Männer	Frauen
Starker Termin- und Leistungsdruck	46,0 %	42,7 %	52,2 %	65,4 %	60,9 %	72,5 %
Sehr schnell arbeiten	32,5 %	28,5 %	40,3 %	49,7 %	44,0 %	57,6 %
Bei der Arbeit gestört, unterbrochen	47,4 %	42,7 %	56,4 %	60,2 %	56,3 %	65,9 %

ungünstigen gesundheitlichen Auswirkungen mehrheitlich zunehmen (mehr Schlafbeschwerden, verminderte Arbeitsfähigkeit, stärkere Leistungseinschränkungen, größere Umstellungsschwierigkeiten im Wechselschichtsystem (Blok & de Looze, 2011; Saksvik et al., 2011). Aus diesem Grund ist die Einhaltung besonderer Schutzbestimmungen für ältere Nachtarbeitnehmende (§ 6 ArbZG) und die Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse für die Schichtplangestaltung (Beermann, 2008) gerade für ältere Beschäftigte von hoher Bedeutung.

Lebensphasen sind mit verschiedenen Verpflichtungen und Bedürfnissen verbunden. Ein höherer Einfluss auf die Arbeitszeiten seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein wesentliches Instrument für ein verbessertes Zusammenspiel von Berufs- und Privatleben. Eine Balance von beruflichen und privaten Interessen ist auch deshalb für Unternehmen erstrebenswert, da sie in positivem Zusammenhang zu Unternehmensbindung, Arbeitszufriedenheit, Gesundheit, Motivation und geringer Erschöpfung steht (Wöhrmann, 2016). Ist eine Ausgewogenheit nicht gegeben, wirken sich diese Konflikte für Jüngere tendenziell negativer aus als für Ältere – sie können die verschiedenen Anforderungen offenbar weniger gut bewältigen (Reichl et al., 2014; Sauter et al., 2009; Scheibe & Zacher, 2013).

Die moderne Arbeitswelt ist oft gekennzeichnet von hohem Zeitdruck, Arbeitsintensivität und -tempo. Termin- und Leistungsdruck, sehr schnelles Arbeiten, Multitasking sowie häufige Unterbrechungen und Störungen bei der Arbeit haben in erster Linie negative Auswirkungen auf die psychische Gesundheit (Rothe et al., 2017). Starken Termin- und Leistungsdruck erfährt nahezu die Hälfte der Beschäftigten häufig. Angaben zum Belastungsempfinden fallen bei Frauen höher aus als bei Männern. Die Notwendigkeit von diesbezüglicher Arbeitsgestaltung zeigt sich, indem sogar 73 % von ihnen dies als belastend erleben (vgl. Tab. 4.4); hohe Werte dafür finden sich ebenfalls für Unterbrechungen und schnelles Arbeiten.

Dass die Auswirkungen von Zeitdruck in verschiedenen Altersgruppen unterschiedlich ausfallen, belegen verschiedene Studien: So ist das Erleben von Zeitdruck und hohen Anforderungen u. a. mit einem erhöhten Erholungsbedürfnis und geringerer Leistung assoziiert, besonders für Beschäftigte ab ca. 45 Jahren (Kraaijeveld et al., 2014; Wild-Wall et al., 2009). Auch Arbeitsunterbrechungen oder Störungen (z. B. Multitasking) stellen hohe Anforderungen an die Aufmerksamkeit und das Arbeitsgedächtnis. Diese kognitiven Prozesse verschlechtern sich im Durchschnitt mit dem Alter. Allerdings deuten

praxisbezogene Untersuchungen darauf hin, dass Auswirkungen von Unterbrechungen und Multitasking altersunabhängig sind (Baethge & Rigotti, 2013). Berufserfahrung und kompensatorische Strategien können häufig die altersbezogenen kognitiven Einbußen ausgleichen, sodass die Leistung insgesamt zumeist kaum beeinträchtigt ist.

4.3.3 Arbeitsaufgabe

Die Gestaltung der Arbeitsaufgabe(n) ist wesentlich für die Leistungserbringung und den Gesundheitserhalt durch motivierende Rahmenbedingungen. Zu nennen sind z. B. Handlungsspielräume und Arbeitsanforderungen, die weder quantitativ noch qualitativ über- oder unterfordern.

Unter *Handlungsspielraum* werden die Einflussmöglichkeiten im Hinblick auf die zeitliche Abfolge und/oder Dauer von Tätigkeiten, auf die Arbeitsweise und auf die Arbeitsmittel sowie auf die Arbeitsziele verstanden (u. a. Ulich, 2011). Handlungsspielraum gilt als eine wesentliche Ressource bei der Arbeit. Der überwiegende Teil der Vollzeit-Beschäftigten (70 %) gibt in der BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung an, die eigene Arbeit häufig selbst planen und einteilen zu können. Ein größerer Handlungsspielraum hat positive Effekte auf das Erleben von Stress und Erschöpfung – bei Älteren stärker als bei Jüngeren (Ng & Feldman, 2015). Gerade bei hohen Anforderungen durch die Tätigkeiten spielt dies eine wichtige Rolle, etwa bei körperlich schwerer Arbeit oder hohem Zeitdruck, da altersbedingt nachlassende Fähigkeiten zum Beispiel durch Möglichkeiten der Zeiteinteilung und des selbstbestimmten Belastungswechsels ausgeglichen und Stärken besser eingebracht werden können.

Aufgabenvielfalt bezieht sich auf die Verschiedenartigkeit der auszuführenden Aufgaben und wirkt sich positiv auf die Arbeitsmotivation, -zufriedenheit und -leistung aus. Mehrheitlich zeigt sich hier eine stärkere Assoziation für jüngere als für ältere Beschäftigte (Truxillo et al., 2012; Zaniboni et al., 2014). Eine Erklärung dafür könnte sein, dass sie aufgrund der noch vor ihnen liegenden langen Erwerbsphase stärker daran interessiert sind, ihren beruflichen Werdegang durch vielfältige Aufgaben und den damit verbundenen Erwerb neuer Kenntnisse und Erfahrungen anzureichern. Anforderungsvielfalt beinhaltet die Anwendung unterschiedlicher Fähigkeiten sowie Kompetenzen und weist stärkere positive Auswirkungen für ältere Beschäftigte auf (z. B. Zaniboni et al., 2013). Besonders ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren davon, wenn sie nicht nur kognitiv gefordert werden, sondern mittels anforderungsvielfältiger Tätigkeiten ihre Stärken zeigen und Schwächen in anderen Bereichen ausgleichen können. Für Ältere ist eine eher begrenzte Aufgabenanzahl bei Anforderungsvielfalt motivational günstig.

4.3.4 Soziales Arbeitsumfeld

Die soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen ist eine wesentliche arbeitsbezogene Ressource, auch weil sie negative Auswirkungen von belastenden Faktoren auf die Gesundheit abfedern kann. Fehlt die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, wirkt dies nicht selten belastend und kann nachteilige Begleiterscheinungen haben, wie z. B. eine zunehmende emotionale Erschöpfung oder eine schlechtere mentale Gesundheit. Untersuchungsergebnisse weisen darauf hin, dass die negativen Auswirkungen insbesondere bei älteren Beschäftigten zu beobachten sind (Bosch et al., 2009; Zoer et al., 2011). Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass emotionale Ziele mit dem Alter an Bedeutung gewinnen (Carstensen et al., 1999) und Älteren im Vergleich zu Jüngeren die Weitergabe und Anwendung von Wissen und das aktuelle Erleben und Wohlbefinden wichtiger sind. In früheren Lebensphasen stehen hingegen eher eine Zukunftsorientierung und der Erwerb von Wissen im Vordergrund.

Die Ergebnisse der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2024 zeigen, dass der weit überwiegende Teil der Beschäftigten Hilfe und Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen erfährt (80 %) – die sozial integrative Wirkung von Erwerbsarbeit zeigt sich eindrucksvoll und kennzeichnet den Arbeitsalltag von Männern und Frauen gleichermaßen. Deutlich weniger, aber immer noch eine klare Mehrheit der Beschäftigten, erhalten häufig Hilfe und Unterstützung vom direkten Vorgesetzten (62 %). Auch hier sind die Verteilungen zwischen den Geschlechtern ohne Unterschiede. In einer hierarchisch strukturierten Arbeitswelt ist die Diskrepanz zwischen häufig erlebter guter Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen und häufig erlebter Unterstützung durch direkte Vorgesetzte vermutlich zu einem gewissen Teil auf die asymmetrische Beziehung zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten zurückzuführen. Knapp ein Fünftel berichtet jedoch von mangelnder Unterstützung durch Vorgesetzte. Untersuchungen zeigen jedoch, dass Führung ein wichtiger Faktor für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit ist (Ilmarinen, 2019).

4.4 Konzept der Arbeitsfähigkeit

Eine integrierte Perspektive, die die Arbeitsbedingungen im Zusammenhang betrachtet und insbesondere auf die Identifikation von Bedingungen für gesundes Altern in Arbeit abzielt, ist mit dem Modell vom „Haus der Arbeitsfähigkeit“ entwickelt worden. In Finnland wurden dazu über elf Jahre mehr als 6000 Personen im Verlaufe ihres Arbeitslebens beobachtet, untersucht, befragt und gegebenenfalls gefördert. Das Modell basiert auf Längsschnittstudien (von Bonsdorff et al., 2011) des finnischen Instituts für Arbeitsmedizin. Juhani Ilmarinen, früherer Leiter der Abteilung für Arbeitsphysiologie am finnischen Institut für Arbeitsmedizin (Finnish Institute of Occupational Health, FIOH) definiert Arbeitsfähigkeit wie folgt: „Die Arbeitsfähigkeit beschreibt das Potenzial eines Menschen, einer Frau oder eines Mannes, eine gegebene Aufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen. Dabei muss die Entwicklung der individuellen funktionalen Kapazität ins Verhältnis

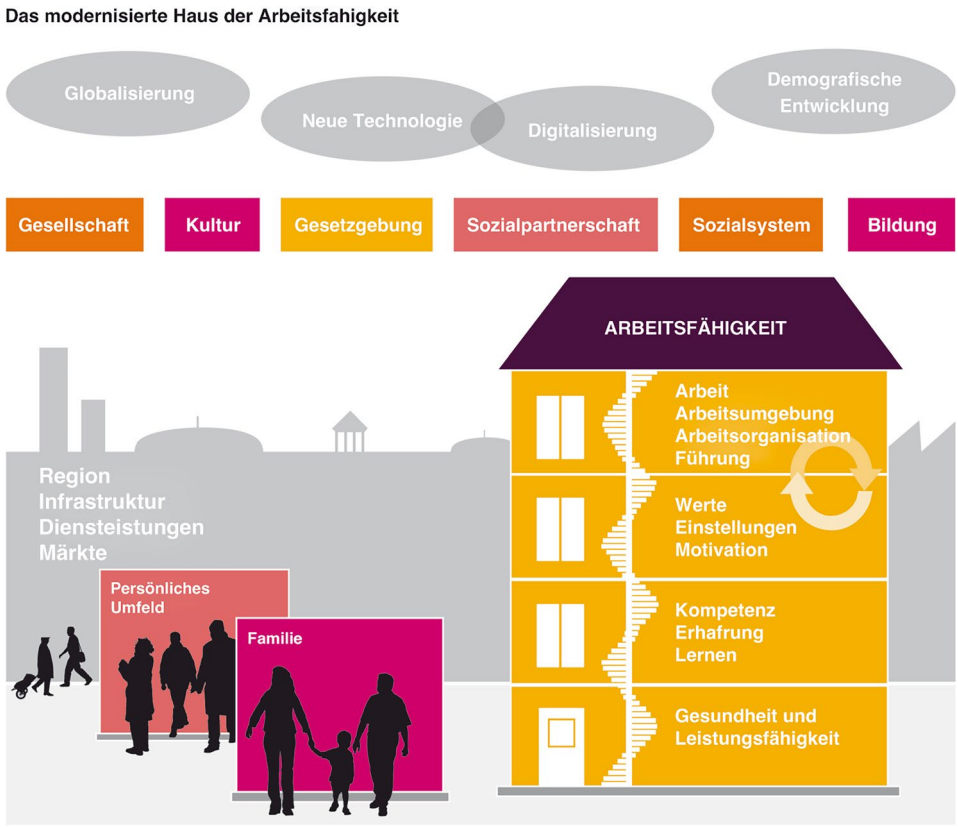

Abb. 4.2 Haus der Arbeitsfähigkeit. (Quelle: INQA (2018))

gesetzt werden zur Arbeitsanforderung. Beide Größen können sich verändern und müssen alters- und alternsgerecht gestaltet werden“ (BAuA, 2011, S. 8). Das in Abb. 4.2 dargestellte „Haus der Arbeitsfähigkeit“ veranschaulicht die wichtigsten betrieblichen und überbetrieblichen Handlungsfelder.

Arbeitsfähigkeit ist das dynamische Verhältnis von individuellen Ressourcen und den jeweiligen arbeitsbedingten Faktoren. Nach Ilmarinen (2001) sind die individuellen Ressourcen: Gesundheit und funktionelle Kapazitäten (körperlich, mental und sozial), Bildung und Kompetenz, Werte und Einstellungen und Motivation. Dem gegenüber stehen die arbeitsbedingten Faktoren: Arbeitsanforderungen (körperlich und mental), Gemeinschaft und Management sowie die Arbeitsumgebung. In diesem Sinne ist Arbeitsfähigkeit nicht nur als eine individuelle Ressource (Gesundheit und Wohlbefinden) zu verstehen, sondern auch als betriebliche Ressource (Arbeitsqualität und Wirtschaftlichkeit), die sich dynamisch verändern kann; auf der Ebene der Organisation z. B. durch Arbeits- und Wettbewerbsanforderungen, auf der individuellen Ebene z. B. durch Alterungsprozesse.

Das Modell vom Haus der Arbeitsfähigkeit hat sich als Grundlage vieler betrieblicher Gestaltungsprojekte weltweit bewährt. Im Folgenden werden die *Annahmen des Modells* dargestellt:

- Der erste Stock ist Basis der Arbeitsfähigkeit und umfasst Gesundheit als ein immer wieder herzustellender Zustand mit physischen, psychischen und sozialen Dimensionen.
- Darauf baut eine berufsspezifische Bildung auf, die im Arbeitsleben angereichert wird und es den Beschäftigten ermöglicht, fachliche, methodische und soziale Kompetenzen zu erwerben.
- Im dritten Stock finden die sozialen und moralischen Werte, die Einstellungen und persönlichen Konzepte ihren Platz. Individuelle Sichtweisen und betriebliche Arbeitskultur brauchen ein gewisses Maß an Kongruenz.
- Der vierte Stock umfasst die physikalischen, physischen, psychischen/mentalen und organisatorischen Anforderungen. Hier nimmt das Management mit seiner Gestaltungsaufgabe eine dominierende Stellung ein.

Entscheidend ist zunächst, dass die Statik dieser vier Stockwerke stimmt, und dass bei Problemen der Arbeitsfähigkeit in jedem dieser Stockwerke nachgesehen und gegebenenfalls „Ordnung geschaffen“ werden muss (Ilmarinen & Tempel, 2003). In Zusammenhang mit dem „Haus der Arbeitsfähigkeit“ steht der *Arbeitsbewältigungs-Index* beziehungsweise der Work Ability Index WAI (Ilmarinen & Tempel, 2003; Giesert, 2011; Prümper & Richenhagen, 2011), der als Messinstrument die Arbeitsfähigkeit von Erwerbstätigen erfasst. Der WAI ist ein wichtiges Instrument der Bestandsaufnahme bei der Gestaltung von Maßnahmen der betrieblichen Prävention. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) unterstützt gemeinsam mit dem WAI-Netzwerk den Einsatz des Work Ability Index in der betrieblichen Praxis.

4.5 Perspektiven einer alternsgerechten und altersdifferenzierten Betriebspolitik

Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerseite verbindet das Interesse an einer gemeinsamen und vorausschauenden Demografiestrategie. Für die Arbeitnehmerschaft bedeutet dies die Wahrung ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. Beispielhafte Ansatzpunkte sind Fragen der Weiterbildung, der Belastungssituation und des Übergangs in den Ruhestand. Für die Arbeitgeber geht es um Fachkräfte-Sicherung und somit um die nachhaltige Gewährleistung der Wettbewerbsfähigkeit durch eine weitsichtige und wirkungsvolle Reaktion auf die demografischen Prozesse. Die Ziele der beiden Betriebsparteien sind dabei nicht nur miteinander vereinbar, sie bedingen sich sogar.

4.5.1 Sieben betriebliche Gestaltungsaxiome

Bei der Gestaltung zukunftsweisender betrieblicher Rahmenbedingungen sollten grundlegende Annahmen berücksichtigt werden, die auch als Axiome der altersdifferenzierten und alternsgerechten Arbeitsgestaltung bezeichnet werden können:

- Jede/r altert unterschiedlich, Lebensstil und genetische Voraussetzungen wirken alternsbegleitend.
- Die Expositionszeit, d. h. die Dauer arbeitsbezogener Einflüsse ist eine zentrale Stellgröße der Arbeitsgestaltung für die individuelle Alterung.
- Im betrieblichen Alltag treten Arbeitsgestaltungsmerkmale nicht singulär, sondern kombiniert auf und können kompensatorisch oder kumulativ auf den Alterungsprozess wirken.
- Der geschlechterdifferenzierende Vergleich der Belastungsprofile von Vollzeitbeschäftigten zeigt Unterschiede. Es ist zu vermuten, dass diese bei Berücksichtigung der unterschiedlichen Rollen- und (familiären) Lebensmuster (Doppelbelastung) stärker ausfallen.
- Verhältnispräventive Maßnahmen erfordern vielfach finanzielle Investitionen, die sich erst langfristig wirtschaftlich auszahlen – der Ertrag lässt sich nicht kurzfristig einzelnen Kennzahlen zuordnen. Damit steht die präventive Logik häufig im Widerspruch zu kurzfristigen Ertragserwartungen.
- Eine Herausforderung für verhaltenspräventive Konzepte besteht darin, Jüngere dafür zu gewinnen, obwohl der Anteil der Jüngeren, die Belastungen wahrnehmen, (noch) gering ist.
- Betriebe sollten präventive Strategien der Arbeitsgestaltung genauso selbstverständlich verfolgen wie betriebswirtschaftliche Ziele, damit alle Beschäftigten gesund, leistungsfähig und motiviert das gesetzliche Renteneintrittsalter erreichen können.

In der Vergangenheit wurden bereits einige Lösungsvorschläge und Handlungsempfehlungen vorgestellt (etwa Ifaa, 2015; RKW, 2016; Richter et al., 2017, Langhoff, 2021, Nilsson, 2024). Diese erfordern angesichts der Vielfalt möglicher betrieblicher Maßnahmen eine Systematisierung (vgl. etwa Kistler et al., 2000) – auch und gerade im Kontext des Generationen-Managements. Betriebe differieren deutlich hinsichtlich ihrer Rahmenbedingungen und Möglichkeiten, ebenso sind auch Strukturen der Belegschaften und Arbeitsprozesse unterschiedlich (Adamy et al., 2017). Den einen Masterplan für alternsgerechte und altersdifferenzierte Betriebspolitik oder Schablonen zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit gibt es deshalb nicht. Vielmehr ist eine vorausschauende Perspektive gefragt. Der Later Life Workplace Index (LLWI; Finsel et al., 2025) ist beispielsweise ein relativ neu entwickeltes Instrument, um den demografischen Wandel besser bewältigen zu können und relevante Personalmaßnahmen zu steuern, zum Beispiel in den Bereich Wissensmanagement oder Arbeitsgestaltung.

Ein substanzieller Perspektivenwechsel besteht darin, die gesamte Erwerbsbiografie in den Blick zu nehmen, damit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Motivation, Kompetenz und Gesundheit erhalten und weiterentwickeln sowie gesund und leistungsfähig altern können (Frerichs, 2016). Viele Herausforderungen, die heute akut mit der Alterung in Verbindung gebracht werden, könnten verhindert oder zumindest abgemildert werden. Auf Basis systematischer Analysen sollten Handlungsfelder priorisiert und Maßnahmen konzipiert werden. Wichtig ist, von Anfang an die entscheidenden betrieblichen Akteure und Funktionsbereiche einzubinden (Buss & Kuhlmann, 2013). Dazu zählen besonders die betrieblichen Interessenvertretungen (Feldes et al., 2018). Da es sich bei demografiebezogenen Maßnahmen meist um Querschnittsaufgaben, z. B. aus den Bereichen Personalmanagement, Qualifizierung, Arbeitsgestaltung oder Führung, handelt, ist der Weg der gemeinsamen Entwicklung und Umsetzung obligatorisch. Eine alternsgerechte und altersdifferenzierte Betriebspolitik ist nur erfolgreich, wenn ihr Vorgehen kooperativ ist, da Widerstände ansonsten das anspruchsvolle Vorhaben gefährden könnten.

4.5.2 Alternsgerechtigkeit als Gestaltungsfeld für Betriebs- und Tarifpolitik

Betrieben bieten sich zahlreiche Möglichkeiten, um die Beschäftigungs- und Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten zu fördern. Dennoch ist seit Jahren ein gewisses Umsetzungsdefizit festzustellen (Guggemos & Conrads, 2021). Die Ursachen hierfür sind vielfältig und unzureichend erforscht. Es gibt Hinweise auf diverse Blockaden (Freidank & Grabbe, 2011). Zudem müssen Maßnahmen zur altersdifferenzierten und alternsgerechten Arbeitsgestaltung integraler Bestandteil der betrieblichen Arbeitspolitik werden und dürfen nicht nur als Insellösungen konzipiert werden (Anlauft & Feldes, 2021). Deshalb bietet sich diesbezüglich der Blick auf die etablierten Regelungs- und Aushandlungsebenen der Tarifautonomie und Mitbestimmung an.

Das deutsche System der Arbeitsbeziehung ist als duales System der Interessenvertretung angelegt (Müller-Jentsch, 1995). Hier ist in der Regel zu unterscheiden zwischen der überbetrieblichen, branchenbezogenen Ebene sowie der betrieblichen Ebene (WSI, o. J.). Trotz zuletzt rückläufiger Tarifbindung und betrieblicher Mitbestimmung (Hohendanner & Kohaut, 2024) sind sie für die Aushandlungsbeziehungen zwischen Arbeitgeber- und Beschäftigtenseite in Deutschland weiterhin klar prägend. Die kollektivvertraglichen und betrieblichen Gestaltungsmöglichkeiten durch Tarifverträge sowie Betriebsvereinbarungen haben auch mit Blick auf die Beschäftigungs- und Arbeitsfähigkeit das Potenzial, wirksame Impulse durch etablierte Aushandlungsprozesse zu setzen. Eine Bestandsaufnahme zeigt, dass in der aktuellen Praxis diverse Beispiele für solche tarifvertraglichen und betrieblichen Ansätze zu finden sind (Guggemos & Conrads, 2021).

Tarifverträge regeln neben quantitativen Fragen, wie etwa der Höhe des Entgelts, oftmals auch qualitative Elemente. Aspekte wie Arbeitszeit, Altersteilzeit, Qualifizierung oder Vereinbarkeitsfragen sind Kernthemen, die Gegenstand von Tarifverträgen sein

können (Zinke, 2020). In der Tarifvertragslandschaft finden sich auch Beispiele von Demografietarifverträgen, etwa in der chemischen Industrie (Bellmann et al., 2018) oder noch früher in der Eisen- und Stahlindustrie (Katenkamp et al., 2012). Allerdings haben sich Demografietarifverträge nicht in der Breite durchgesetzt (Anlauft & Feldes, 2021). Entsprechend häufiger sind Tarifverträge, die demografierelevante Regelungen beinhalten, ohne namentlich explizit als Demografietarifvertrag bezeichnet zu sein. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Tarifabschluss der Metall- und Elektroindustrie im Jahr 2018, der innovative Regelungen zur Arbeitszeit enthält und damit die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördert (IG Metall, 2018). Angesichts der komplexen Herausforderungen der Gegenwart können zudem Transformations- und Zukunftstarifvereinbarungen ein sinnvoller Weg sein, um transformative Prozesse wie etwa die Digitalisierung im Betrieb unter Berücksichtigung der Beschäftigteninteressen zu gestalten. Dabei wäre es angebracht, dass Aspekte der alternsgerechten und altersdifferenzierten Arbeitsgestaltung eine zentrale Rolle spielen (Anlauft & Feldes, 2021).

Neben der tarifpolitischen bietet auch die betriebspolitische Ebene Möglichkeiten, um die Beschäftigungs- und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu fördern. Als Gestaltungsfelder sind etwa die betriebliche Gesundheits-, Leistungs-, Technologie-, Arbeits- und Personalpolitik zu identifizieren (INQA, 2021). Da es häufig um die unmittelbare Gestaltung der Arbeit geht, ist es bedeutsam, dass die betriebliche Interessenvertretung solche Prozesse mitgestaltet. Damit wird betriebliche Demografiearbeit zu einem Gestaltungsfeld für beide Betriebsparteien. Durch ihre Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte können Personal- und Betriebsräte sogar als Treiber fungieren und Prozesse im Betrieb anstoßen, zumal Instrumente, Leitfäden und Ansatzpunkte für eine betriebliche Demografiearbeit vorliegen (INQA, 2021). Ein Blick in die Empirie zeigt entsprechende Zusammenhänge auf. So bieten fast alle Betriebe mit Betriebsrat (92,5 %) Maßnahmen zur Unterstützung der Beschäftigung Älterer an und damit wesentlich häufiger als Betriebe ohne Betriebsrat (Keck & Brussig, 2024). Somit bleibt zu konstatieren, dass mit der betrieblichen Mitbestimmung ein nützlicher Rahmen im Sinne einer betrieblichen Alternsgerechtigkeit und Altersdifferenzierung existiert, der von den Betriebsparteien vielfach noch gezielter eingesetzt werden kann.

4.6 Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in Zeiten multipler Herausforderungen

Die deutsche Volkswirtschaft – und mit ihr die Arbeitswelt – ist gegenwärtig in immer kürzerer Folge, teilweise auch parallel, mit substanziellen Herausforderungen konfrontiert. Insgesamt sind vier Megatrends zu identifizieren: Digitalisierung, Dekarbonisierung, Demografie und (De-)Globalisierung (Demary et al., 2024). Auch wenn nicht jedes Unternehmen im gleichen Ausmaß mit diesen Strukturwandeltrends konfrontiert ist, leiten sich daraus Transformationserfordernisse ab, die auch die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaften tangieren. Mit Blick auf das Generationen-Management und die

betriebliche Demografiearbeit stellt sich die Frage, wie sich Unternehmen in diesem dynamischen Umfeld zukunftsfähig und nachhaltig aufstellen können. In den letzten Jahren spielten Krisenerfahrungen dabei eine große Rolle. Zu Beginn des Jahrzehnts hat insbesondere die Corona-Pandemie betriebliche Realitäten geprägt und Fragen zur Arbeitsorganisation und zum Gesundheitsschutz aufgeworfen. Gleichzeitig zeigten sich internationale Wertschöpfungsketten und Lieferbeziehungen als verletzlich. Mit geopolitischen Verwerfungen, konjunkturellen Schwächephasen und dem fortschreitenden Klimawandel wird auch die Gegenwart durch diverse Krisen geprägt. Dies hat für die Beschäftigten direkte Folgen; etwa nahmen psychische Beschwerden und Erkrankungen zu (Pronova BKK, 2023). Wirtschaftliche Schwächephasen wirken sich zudem negativ auf die ohnehin gegenwärtig zu niedrigen Unternehmensinvestitionen aus (Scheuermeyer, 2025). In Unternehmen, die unter steigendem wirtschaftlichem Druck stehen, rücken oftmals kurzfristige Fragestellungen zur Wettbewerbsfähigkeit sowie zur Standort- und Beschäftigungssicherung in den Vordergrund, was mittel- bis langfristigen Strategien etwa im Bereich der Personalentwicklung entgegenlaufen kann (Freidank et al., 2011). Andererseits können Herausforderungen und Veränderungsprozesse auch Treiber betrieblicher Entwicklungen sein, da Unternehmen sich mit ihrer Zukunftsperspektive auseinandersetzen müssen. Dies kann auch einen positiven Effekt auf Maßnahmen zur Steigerung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit haben. Beispielsweise erreichten die Weiterbildungsaktivitäten der Unternehmen im Jahr 2022 laut IW-Weiterbildungserhebung (Seyda et al., 2024) einen Höchststand. In Bezug auf die deutsche Industrie wird das in der Studie neben Corona-Nachholeffekten insbesondere mit den Weiterbildungsbedarfen im Zuge der Transformation im Zusammenhang mit dem digitalen Wandel und der Dekarbonisierung erklärt.

Sowohl die Digitalisierung als auch die Dekarbonisierung der Wirtschaft sind große Transformationsprozesse, mit der Anpassungen und Veränderungen in den Betrieben und damit in der Arbeitswelt einhergehen. In beiden Fällen werden über eine lange Zeit eingespielte und tradierte Arbeits- und Produktionsweisen teilweise grundlegend verändert, was nicht ohne Auswirkungen auf die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten bleibt. Die Beschäftigungsfähigkeit wird dabei von beiden Megatrends im Grundsatz nicht in Frage gestellt. Studien zeigen sowohl in Bezug auf die Digitalisierung (Arntz et al., 2020) als auch auf die Dekarbonisierung (Mönnig et al., 2021), dass ein massiver Verlust an Arbeitsplätzen nicht zu erwarten ist. Allerdings ist anzunehmen, dass sich die Beschäftigung zwischen Branchen und Arbeits- und Aufgabenbereichen durchaus verschiebt (Rat der Arbeitswelt, 2023; Vogler-Ludwig et al., 2016). Für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wird die Verfügbarkeit von Fachkräften eine große Rolle spielen, da in bestimmten Branchen und Berufen zunehmende Engpässe zu erwarten sind (Allianz für Transformation, 2023; Bitkom, 2025). Insbesondere mit Blick auf die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bedeutet das, dass mit der Transformation ein besonderes Augenmerk auf Aus- und Weiterbildung sowie Qualifizierung gelegt werden muss. Zwei Drittel der Beschäftigten ist der Ansicht, dass die Anforderungen an ihr Wissen und Können im Zuge der Digitalisierung größer geworden ist (DGB-Index, 2022). Weiterbildungsangebote sind deshalb zentral, damit die Belegschaften sich auf die Veränderungen einstel-

len können. Dies ist aus Perspektive der Beschäftigten bedeutsam, da die Arbeitsmarktprozesse in der Transformation nicht friktionslos ablaufen werden und Unsicherheiten auslösen. In Bezug auf die Dekarbonisierung haben Befragungen ergeben, dass Zukunftssorgen bei den Beschäftigten besonders stark ausgeprägt sind, wenn es keine beruflichen Weiterbildungsmöglichkeiten gibt (DGB-Index, 2023). Weiterbildungsangeboten wirken solchen Sorgen entgegen, indem sie Perspektiven für die Beschäftigten schaffen.

Neben dem Weiterbildungsgeschehen müssen in Transformationsprozessen veränderte Belastungssituationen in den Fokus genommen werden. Digitalisierungsprozesse beinhalten das Risiko, zu einer Verdichtung der Arbeit zu führen, die Beschäftigte stärker belastet und damit einen negativen Einfluss auf ihre Arbeitsfähigkeit hat. 40 % der Beschäftigten sagen, dass ihre Arbeitsbelastung durch die Digitalisierung gestiegen ist (DGB-Index, 2022). Auch durch den Klimawandel ist eine veränderte Belastungssituation für die Beschäftigten zu erwarten. In einer Studie erwarteten 44 % der Befragten, dass sich Hitzewellen künftig stark oder sehr stark auf ihre Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz auswirken werden (infas, 2022). Für vulnerable Gruppen ist dabei das Risiko, von Klimafolgen stärker betroffen zu sein, erhöht. Etwa sind ältere Beschäftigte durch Hitzewellen in stärkerem Ausmaß und zu höheren Anteilen belastet (Dehl et al., 2024).

Diese Schlaglichter zeigen, dass den Arbeitsbedingungen in der Transformation eine steigende Bedeutung zukommt. Der Rat der Arbeitswelt verweist zur Bewältigung der Transformation auf ein Leitbild der nachhaltigen Arbeit, das soziale, ökologische und ökonomische Aspekte vereint und das in den Feldern Change Management und Führung, Technologieentwicklung und -einführung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Wissenstransfer und Personalmanagement, Umgang mit Daten, Partizipation und Mitbestimmung sowie Forschung auszugestalten ist (Rat der Arbeitswelt, 2023). Für das betriebliche Generationen-Management ist vor diesem Hintergrund bedeutsam, die multiplen Herausforderungen und die teilweise gleichzeitig verlaufenden Transformationsprozesse in den Betrieben mit Blick auf die verschiedenen Altersgruppen und Erwerbsbiografien zu reflektieren. Change- und Transformationsprozesse haben dabei das Potenzial, einen signifikanten Beitrag zum Erhalt der Beschäftigungs- und Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer leisten. Auf veränderte Anforderungen, Belastungen und Arbeitsabläufe kann auch durch die betriebliche Demografiearbeit – etwa durch entsprechende Weiterbildungsangebote, den Einsatz von Assistenz- und Tutorensysteme oder Maßnahmen zur Belastungsreduktion – sehr konkret reagiert werden. Dieser Ansatz ist vor allem dann erfolgsversprechend, wenn er durch Wege der Partizipation gemeinsam mit den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gestaltet wird. Etablierte Mitbestimmungsstrukturen können sich in Bezug auf betriebliche Maßnahmen für die Beschäftigen als hilfreich zeigen. So ist beispielsweise in Bezug auf den digitalen Wandel festzustellen, dass in Betrieben mit Betriebsrat drei Viertel der Beschäftigten (76 %) ein Schulungsangebot zur digitalen Technik erhalten, in Betrieben ohne Betriebsrat sind es nur 60 % (DGB-Index, 2022).

4.7 Ausblick

Betriebe sind aktuell mit vielen Veränderungen, teilweise mit tiefgreifendem Wandel auf unterschiedlichen Ebenen konfrontiert. Diese beziehen sich z. B. auf die Beschäftigtenstruktur und den Personaleinsatz (demografischer Wandel) oder die Arbeitsorganisation und die Art der Geschäftsmodelle (digitaler Wandel und Dekarbonisierung). Volatilität, Ungewissheit und Komplexität prägen die Gegenwart. Gemeinsam ist den verschiedenen Facetten des Wandels, dass sie die Belegschaften in besonderer Weise in den Fokus rücken: Wie erfolgreich Betriebe und Beschäftigte den Wandel bewältigen und gestalten, hängt entscheidend von der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ab.

Neben Parametern wie Gesundheit, Motivation, Führung oder Arbeitsbedingungen sind die Merkmale Veränderungsbereitschaft, Beteiligungsmöglichkeiten, Offenheit für Neues oder Anpassungsfähigkeit zentral, damit Betriebe im Wandel gemeinsam mit ihren und dank ihrer Beschäftigten die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit erhalten und stärken. In besonders unsicheren, volatilen Zeiten gewinnen diese Stärken an Bedeutung, auch wenn sie durch einen betriebswirtschaftlichen Tunnelblick oftmals nicht wahrgenommen werden. Gerade in Krisenzeiten kommt es entscheidend darauf an, an einer strategisch angelegten, alternsgerechten und altersdifferenzierten Betriebspolitik festzuhalten, um die organisationale Resilienz zu stärken und sich zukunftsfähig aufzustellen. Im Kern erhalten und schaffen die Unternehmen sich damit die notwendige Substanz, die sie in den vielschichten, dynamischen Change- und Transformationsprozessen vor den gegebenen Herausforderungen benötigen. Ein besonderer Schwerpunkt sollte dabei auf der Kompetenzentwicklung liegen, die die Lernfähigkeit und Lernbereitschaft von Beschäftigten und Betrieben weiter stärkt. Gestaltungsspielräume, die sich dazu gegenwärtig bieten, sollten genutzt werden, damit Betriebe und Beschäftigte den Blick nach vorne richten. Eine Orientierung am Haus der Arbeitsfähigkeit eröffnet betrieblichen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern sowie Interessenvertretungen zahlreiche Ansatzpunkte für eine zukunftsorientierte Gestaltung des betrieblichen Leistungsprozesses.

Entscheidend bei allen Aktivitäten, seien es arbeitsgestalterische oder personalentwicklungsorientierte Maßnahmen, sind die spezifische Motivation und die Erfolgsaussichten: Was motiviert bzw. hemmt Betriebe und Akteure, den Wandel aktiv zu gestalten? Welche Treiber sind entscheidend, um ins Handeln zu gelangen? Wie sollten die Beschäftigten und die zentralen betrieblichen Akteure an der Gestaltung des Wandels beteiligt werden? Welche flankierenden Maßnahmen und Rahmenbedingungen bieten Politik und Gesellschaft (zum Beispiel Bildungs- und Weiterbildungseinrichtungen) für Betriebe und Verwaltungen? Welcher Handlungsrahmen bietet sich Betriebs- und Tarifparteien? Welche Partnerschaften sind innerbetrieblich sowie überbetrieblich notwendig, damit Organisationen gestärkt im Wandel agieren können?

Die Antworten auf diese Fragen können Management und Interessenvertretungen helfen, die Voraussetzungen für Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit und die Notwendigkeit, in ihren Erhalt zu investieren, zu thematisieren. Erforderlich sind Investitionen in

Form von Zeit, Ideen, Strategien und sicher auch finanzieller Mittel. Diese Investitionen sind lohnend, da sie die Grundlage für die Arbeit der Zukunft bilden.

Literatur

Adamy, W., et al. (2017). Übergreifende aspekte einer alters- und alternsgerechten arbeitsgestaltung. In G. Richter, C. Hecker, & A. Hinz (Hrsg.), *Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften* (S. 42–58). Erich Schmidt.

Allianz für Transformation Taskforce Fachkräfte. (2023). *Ergebnisbericht der Taskforce zur Sicherung der Verfügbarkeit von Fachkräften im Rahmen der Transformation des Energiesystems.* https://www.bundesregierung.de/resource/blob/976074/2198382/659588f2af0281cf38bf068b89d0bdd9/2023-06-23-transformation-1-data.pdf?download=1. Zugegriffen am 21.06.2025.

Amlinger-Chatterjee, M. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Atypische Arbeitszeiten*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Anlauft, W., & Feldes, W. (2021). Demografie-tarifverträge – genese, wirkungen und perspektiven eines gestaltungskonzeptes. In G. Richter (Hrsg.), *Arbeit und Altern 2020. Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 253–277). Nomos.

Arbeitsweltportal. (2021). *Beschäftigung Älterer steigt, doch Vollzeit ist vor Rente selten*. https://www.arbeitswelt-portal.de/vielfalt/artikel/beschaeftigung-aelterer-steigt-doch-vollzeit-ist-vor-rente-selten. Zugegriffen am 29.06.2025.

Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2020). Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit. In *Wirtschaftsdienst Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 100. Jahrgang, Konferenzheft 2020* (Heft 13, S. 41–47). https://www.wirtschaftsdienst.eu/pdf-download/jahr/2020/heft/13/beitrag/digitalisierung-und-die-zukunft-der-arbeit.html. Zugegriffen am 21.06.2025.

Backes, G. M., & Clemens, W. (2008). *Lebensphase Alter. Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Altersforschung* (3. Aufl.). Beltz.

Baethge, A., & Rigotti, T. (2013). *Auswirkung von Arbeitsunterbrechungen und Multi-tasking auf Leistungsfähigkeit und Gesundheit. Eine Tagebuchstudie bei Gesundheits- und KrankenpflegerInnen*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 309–328.

Beermann, B. (2008). *Nacht- und Schichtarbeit – ein Problem der Vergangenheit? Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*. https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/artikel10.html. Zugegriffen am 24.06.2025.

Bellmann, L. (2021). Erwerbstätigkeit, -minderung und -unfähigkeit, Pfade in die Rente. In G. Richter (Hrsg.), *Arbeit und Altern. Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft*. Nomos.

Bellmann, L., et al. (2018). *Altern in Betrieb. Alterung und Alter(n)smanagement in kleineren und mittleren Unternehmen – vom Einzelfall zur professionalisierten Systematik* (Study der Hans-Böckler-Stiftung). Hans-Böckler Stiftung.

Bitkom. (2025). *Digitalisierung der Wirtschaft 2025*. https://www.bitkom.org/sites/main/files/2025-03/2025-bitkom-studienbericht-digitalisierung-der-wirtschaft.pdf. Zugegriffen am 21.06.2025.

Blok, M. M., & de Looze, M. P. (2011). What is the evidence for less shift work tolerance in older workers? *Ergonomics, 54*(3), 221–232.

von Bonsdorff, M. E., et al. (2011). Work strain in midlife and 28-year work ability trajectories. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 37*(6), 455–463.

Bosch, J. A., Fischer, J. E., & Fischer, J. C. (2009). Psychologically adverse work conditions are associated with CD8+ T cell differentiation indicative of immunesenescence. *Brain behavior and immunity, 23*(4), 527–534.

Buckley, J. P., Keil, A. P., McGrath, L. J., & Edwards, J. K. (2015). Evolving methods for inference in the presence of healthy worker survivor bias. *Epidemiology, 26*(2), 204–212. https://doi.org/10.1097/EDE.0000000000000217

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). (Hrsg.). (2011). *Why WAI? Der Workability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention. Erfahrungsberichte aus der Praxis.* http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A51.html. Zugegriffen am 21.06.2025.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). (2016). *Arbeitszeitreport 2016*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). (Hrsg.). (2017). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung*. https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Psychische-Gesundheit.pdf?__blob=publicationFile. Zugegriffen am 21.06.2025.

Buss, K.-P., & Kuhlmann, M. (2013). Akteure und Akteurskonstellationen alter(n)sgerechter Arbeitspolitik. *WSI Mitteilungen, 05*, 350–359.

Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist, 54*(3), 165–181.

Costa, G., & Sartori, S. (2007). Ageing, working hours and work ability. *Ergonomics, 50*(11), 1914–1930.

Crawford, J. O., Graveling, R. A., Cowie, H. A., & Dixon, K. (2010). The health safety and health promotion needs of older workers. *Occupational Medicine, 60*(3), 184–192.

Dehl, T., Hildebrandt, S., Zich, K., & Nolting, H.-D. (2024). Gesundheitsreport 2024. Analyse der Arbeitsunfähigkeiten. Gesundheitsrisiko Hitze. Arbeitswelt im Klimawandel. In *Beiträge zur Gesundheitsökonomie und Versorgungsforschung* (Bd. 48). https://caas.content.dak.de/caas/v1/media/66156/data/b86b891f2075a89b7128c1147d99a130/gesundheitsreport2024-ebook.pdf. Zugegriffen am 21.06.2025.

Demary, V., Matthes, J., Plünnecke, A., Schaefer, T., & Schmitz, E. (2024). Herausforderungen der Transformation für die Unternehmen in Deutschland. *IW-Trends, 51*(3), 89–106. https://www.iwkoeln.de/studien/vera-demary-juergen-matthes-axel-pluennecke-thilo-schaefer-edgar-schmitz-herausforderungen-der-transformation-fuer-die-unternehmen-in-deutschland.html. Zugegriffen am 21.06.2025.

Demografieportal des Bundes und der Länder. (2025). https://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/Themen/Arbeit.html. Zugegriffen am 30.06.2025.

Dettmann, M. M., & Hasselhorn, H. M. (2020). Stay at Work – Erhalt von und Wunsch nach betrieblichen Maßnahmen bei älteren Beschäftigten mit gesundheitlichen Einschränkungen in Deutschland. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie, 70*(2), 66–75.

DGB-Index Gute Arbeit. (2022). *Report 2022. Digitale Transformation – Veränderung der Arbeit aus Sicht der Beschäftigten* (Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2022). https://www.dgb.de/fileadmin/import/Aktuelles/Pressemitteilungen/dgb-index-gute-arbeit-2022-report-digitalisierung-einzelseiten.pdf. Zugegriffen am 21.06.2025.

DGB-Index Gute Arbeit. (2023). *Klimaschutz und Arbeit. Weiterbildung als Baustein der sozial-ökologischen Transformation* (DGB-Index Gute Arbeit Kompakt 01/2023). https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++415018c0-b75d-11ed-859f-001a4a160123. Zugegriffen am 21.06.2025.

DGB-Index Gute Arbeit. (2024). *Jahresbericht 2024. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2024*. https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++9cfc53b8-9b7d-11ef-ab66-6977410ee4dd. Zugegriffen am 21.06.2025.

Feldes, W., Gün, I., Neumann, D., & Tiedemann, M.-B. (2018). *Alters- und alternsgerechte Arbeiten. Handlungshilfe für Betriebsräte*. Bund.

Finsel, J., Skib, V., Wilckens, M., Deller, J., & Wöhrmann, A. M. (2025). *Later Life Workplace Index (LLWI): Handbuch und Fragebogen zu betrieblichen Maß- nahmen für ältere Beschäftigte*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. baua: Praxis.

Freidank, J., & Grabbe, J. (2011). *Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern. Chancen für Betriebe und Tarifpolitik. Herausgegeben von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und der Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Freidank, J., et al. (2011). *Altersdifferenzierte und alternsgerechte Betriebs- und Tarifpolitik. Eine Bestandsaufnahme betriebspolitischer und tarifvertraglicher Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. INQA-Bericht Nr. 42. Herausgegeben von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und der Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Frerichs, F. (2016). *Altern in der Erwerbsarbeit. Perspektiven der Laufbahngestaltung*. Springer.

Frerichs, F. (2024). (Un-)Gerechtigkeiten im Altersübergang – Betriebliche Handlungskontexte der Erwerbs(des)integration. In M. Brussig & H. M. Hasselhorn (Hrsg.), *Gerechtigkeit im Altersübergang. Stand, Perspektiven und Rollen der Forschung* (S. 35–38). Deutsches Institut für Interdisziplinäre Sozialpolitikforschung.

Fritsche, H., & Tiedemann, M. B. (2017). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durch die Arbeit: notwendiger Bestandteil alternsgerechter Arbeitsplatzgestaltung. In G. Richter, C. Hecker, & A. Hinz (Hrsg.), *Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternenden Belegschaften* (S. 219–229). Berlin.

GDA. (2017). *Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

GDA. (2018). *Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Giesert, M. (Hrsg.). (2011). *Arbeitsfähigkeit in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit!* VSA.

Guggemos, P., & Conrads, R. (2021). Zur Verankerung demografiebezogener Themen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen – Beobachtungen und Einschätzungen. In G. Richter (Hrsg.), *Arbeit und Altern. Eine Bilanz nach 20 Jahren Forschung und Praxis* (S. 217–252). Nomos.

Hasselhorn, H. M., & Ebener, M. (2018). Die differenzierte Rolle von Gesundheit für die Erwerbsteilhabe im höheren Erwerbsalter – eine Diskussion anhand des „lidA-Denkmodells zu Arbeit, Alter und Erwerbsteilhabe“. In E. M. Hoherlein, S. Hennion, & O. Kaufmann (Hrsg.), *Erwerbsverlauf und sozialer Schutz in Europa. Employment Biographies and Social Protection in Europe. Les parcours professionnels et la protection sociale en Europe* (S. 215–223). Springer.

Hasselhorn, H. M., & Ebener, M. (2023). *Frühzeitiger Ausstieg der Babyboomer aus dem Erwerbsleben – Ergebnisse der lidA-Studie* (Deutsche Rentenversicherung 02/2023, S. 152–174). https://www.deutsche-rentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Zeitschriften/DRV_Hefte_deutsch/2023/ausgewaehlter_artikel_heft_2_hasselhorn_ebener.pdf?__blob=publicationFile&v=2. Zugegriffen am 21.06.2025.

Hasselhorn, H. M., Borchart, D., Ebener, M., & du Prel, J. B. (2016). Gesundheit und Arbeitsfähigkeit als Prädiktoren von „Gedanken an vorzeitige Erwerbsaufgabe“ in der lidA (leben in der Arbeit) -Kohortenstudie: Vergleich zwischen Berufsgruppen im Längsschnitt. In GfA, Dortmund (Hrsg.), *Arbeit in komplexen Systemen. Digital, vernetzt, human?!* (S. 1–6). GfA-Press.

Hohendanner, C., & Kohaut, S. (2024). *Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2023* (WSI-Mitteilungen 04/2024, S. 289–295). https://www.

wsi.de/de/wsi-mitteilungen-tarifbindung-und-betriebliche-interessenvertretung-62247.htm. Zugegriffen am 21.06.2025.

Ifaa. (2015). *Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels*. Ifaa-Edition.

IG Metall. (2018). *Ein starker Tarifabschluss: Mehr Geld und mehr Selbstbestimmung bei der Arbeitszeit. Die IG Metall hat den Tarifabschluss für 900 000 Beschäftigte der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg als zukunftsweisend bezeichnet* (Pressemitteilung Nr. 22/2018). https://www.igmetall.de/presse/pressemitteilungen/ein-starker-tarifabschluss-mehr-geld-und-mehr-selbstbesti. Zugegriffen am 24.06.2025.

Ilmarinen, J. (2001). Aging workers. *Occupational and Environmental Medicine, 58*(8), 546–552.

Ilmarinen, J. (2019). From work ability research to implementation. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(16), 2882.

Ilmarinen, J., & Tempel, J. (2003). Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In B. Badura, H. Schellschmidt, & C. Vetter (Hrsg.), *Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft* (S. 85–99). Springer.

infas – *Institut für angewandte Sozialwissenschaft*. (2022). *Tabellenband – Zusatzbefragung im Rahmen der Umweltbewusstseinsstudie 2020* (Themenbereich: Klimaanpassung. Umweltbundesamt). https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/2378/dokumente/tabellenband_ubs_zusatzbefragung_sept_2021_klimaanpassung.pdf. Zugegriffen am 24.06.2025.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). (2018). *Eine Familie stellt sich vor. WAI-basierte Instrumente – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern*. https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Kooperation/INQA-Eine-Familie-stellt-sich-vor.html. Zugegriffen am 23.06.2025.

INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit). (2021). *Kein Stress mit dem Stress. Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel erhalten und fördern*. https://www.betriebsraetefortbildung.de/fileadmin/user_upload/Zentrale/Downloads/inqa083-kein-stress-mit-dem-stress.pdf. Zugegriffen am 23.06.2025.

Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH. (2023). *Gesundheitsbericht Basisarbeitende 2023*. https://www.bgf-institut.de/fileadmin/redaktion/downloads/gesundheitsberichte/aktuelle_Gesundheitsberichte/2023/BGF_Gesundheitsbericht_Basisarbeitende_2023.pdf. Zugegriffen am 29.06.2025.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285–308.

Katenkamp, O., Martens, H., & Georg, S. (2012). *Gestaltung des demografischen Wandels durch Tarifvertrag?* (WSI Mitteilungen 6/2012). https://www.boeckler.de/data/wsimit_2012_06_katenkamp.pdf. Zugegriffen am 23.06.2025.

Keck, M., & Brussig, M. (2024). *Altersgerechte Arbeitsgestaltung – betriebliche Maßnahmen für ältere Beschäftigte in Betrieben mit Personal- bzw. Betriebsrat* (Altersübergangs-Report *2024*(03)). https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:465-20240730-151145-7. Zugegriffen am 21.06.2025.

Kistler, E., et al. (2000). *Zukunftsreport demographischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft*. Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Kistler, E., et al. (2006). *Altersgerechte Arbeitsbedingungen. Machbarkeitsstudie (Sachverständigengutachten) für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Kittelmann, M., Adolph, L., Michel, A., Packroff, R., Schütte, M., & Sommer, S. (Hrsg.). (2021). *Handbuch Gefährdungsbeurteilung*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fachbuecher/Gefaehrdungsbeurteilung.html. Zugegriffen am 23.06.2025.

Kooij, D. T., Zacher, H., Wang, M., & Heckhausen, J. (2020). Successful aging at work: A process model to guide future research and practice. *Industrial and Organizational Psychology, 13*(3), 345–365.

Kraaijeveld, R. A., Huysmans, M. A., Hoozemans, M. J. M., Van der Beek, A. J., & Spekle, E. M. (2014). The influence of psychosocial work characteristics on the need for recovery from work: A prospective study among computer workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 87*(3), 241–248.

Lange, A., Symanski, H., Kolbe, G., & Mühlenbrock, I. (2017). *Teams und Belegschaften systematisch entwickeln*. https://inqa.de/SharedDocs/downloads/teams-und-belegschaften-systematisch-entwickeln.pdf?__blob=publicationFile&v=2. Zugegriffen am 23.06.2025.

Langhoff, T. (2021). Arbeitsgestaltung im demografischen Wandel–Bilanzierung des Fortschritts von 1999 bis 2019. In *Arbeit und Altern* (S. 41–60). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

Liebers, F., & Latza, U. (2015). Verteilung physischer Belastungen und Beanspruchungen des Muskel-Skelett-Systems in der deutschen Erwerbsbevölkerung. In S. Hildenbrand & M. A. Rieger (Hrsg.), *Dokumentation der 55. Jahrestagung der DGAUM 2015* (S. 591–592). München.

Lohmann-Haislah, A. (2012). *Stressreport Deutschland 2012: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Maintz, G. (2003). *Arbeit bis 67? – Überlegungen aus arbeitsmedizinischer Sicht*. https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/artikel09.pdf?__blob=publicationFile&v=1. Zugegriffen am 23.06.2025.

Minijobzentrale. (2025). *Quartalsbericht der Minijobzentrale. 1. Quartal 2025*. https://www.minijob-zentrale.de/DE/service/minijob-statistik/Digitaler_Quartalsbericht_/node.html#doc055c1a5d-5f3c-4313-b64b-86fe99083ba8bodyText3. Zugegriffen am 21.06.2025.

Mönnig, A., Lutz, C., Becker, L., Maier, T., & Zika, G. (2021). *Arbeitsmarkteffekte eines klimaneutralen Langfristpfads bis 2030 – Zusammenfassung der Ergebnisse*. Kurzstudie im Auftrag der Stiftung Klimaneutralität. https://downloads.gws-os.com/2021-05-18_Arbeitsmarkteffekte_KNDE.pdf. Zugegriffen am 21.06.2025.

Mühlenbrock, I. (2017). *Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung: Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

Mühlenbrock, I. (2021). Alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung – Offene Fragen für Wissenschaft und betriebliche Praxis. In G. Richter (Hrsg.), *Arbeit und Altern. Eine Bilanz nach 20 Jahren Forschung und Praxis* (S. 61–76). Nomos.

Mühlenbrock, I., & Hüffmeier, J. (2020). Differential work design for different age groups? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 64*(*3*), 171–195.

Müller-Jentsch, W. (1995). Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 2(1)*, 11–24. https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/35942. Zugegriffen am 21.06.2025.

Naegele, G., & Hess, M. (2021). Alte und neue soziale Ungleichheiten bei Berufsaufgabe und Rentenübergang – Ergebnisse des EXTEND-Prjektes. In G. Richter (Hrsg.), *Arbeit und Altern. Eine Bilanz nach 20 Jahren Forschung und Praxis* (S. 141–158). Nomos.

Ng, T., & Feldman, D. C. (2013a). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology, 86*(*4*), 585–616.

Ng, T., & Feldman, D. C. (2013b). Age and innovation-related behavior: The joint moderating effects of supervisor undermining and proactive personality. *Journal of Organizational Behavior, 34*(*5*), 583–606.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015). The moderating effects of age in the relationships of job autonomy to work outcomes. *Work, Aging and Retirement, 1*(1), 64–178.

Nilsson, K. (2024). *Designing sustainable working lives and environments. Work, health and leadership in theory and practice*. CRC Press. https://doi.org/10.1201/9781032616681

Oltmanns, J., Godde, B., Winneke, A. H., Richter, G., Niemann, C., Voelcker-Rehage, C., Schömann, K., & Staudinger, U. M. (2017). Don't lose your brain at work–The role of recurrent novelty at work in cognitive and brain aging. *Frontiers in Psychology, 8*, 117.

Pronova BKK. (2023). *Psychische Gesundheit in der Krise 2023 – Ergebnisse einer Befragung unter Psychiater*innen und Psychotherapeut*innen*. https://www.pronovabkk.de/media/pdf-downloads/presse/studien/studie-psychische-gesundheit-2023-ergebnisse.pdf. Zugegriffen am 21.06.2025.

Prümper, J., & Richenhagen, G. (2011). Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit: Der Work Ability Index und seine Anwendung. In B. Seyfried (Hrsg.), *Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein* (S. 135–145). Bertelsmann.

Rat der Arbeitswelt. (2023). *Arbeitswelt-Bericht 2023. Transformation in bewegten Zeiten. Nachhaltige Arbeit als wichtigste Ressource*. https://www.arbeitswelt-portal.de/fileadmin/user_upload/awb_2023/Arbeitsweltbericht_2023.pdf. Zugegriffen am 21.06.2025.

Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW). (2016). *Wegweiser demografiefester Arbeit: Wie kleine und mittlere Unternehmen ihre Arbeit für Ältere und Jüngere zukunftssicher gestalten können*. https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Produkte/2016/Leitfaden/20161101-wegweiser-demografiefeste-arbeit-1.pdf. Zugegriffen am 24.06.2025.

Reichl, C., Leiter, M. P., & Spinath, F. M. (2014). Work-nonwork conflict and burnout: A meta-analysis. *Human Relations, 67*(8), 979–1005.

Reindl, J. (2009). Die Abschaffung des Alters – Eine Kritik des optimistischen Alternsparadigmas. *Leviathan, 37*, 160–172.

Ribbat, M. (2020). Führungskräfte als Gatekeeper für arbeitsintegriertes Lernen: Mit „Learning Contracts" die Gestaltung des digitalen Wandels ermöglichen. In G. Richter (Hrsg.), *Lernen in der digitalen Transformation. Wie arbeitsintegriertes Lernen in der Praxis gelingt* (S. 83–94). Schäffer-Poeschel.

Richenhagen, G. (2009). Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und ihre Bedeutung für das Age Management. In Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.), *Förderung und Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer. Abschlussbericht des Projektes „Pfiff"*. Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Richter, G., & Mühlenbrock, I. (2018). Herausforderungen und Handlungsbedarfe einer alterns-und altersgerechten Arbeitsgestaltung. *WSI-Mitteilungen, 71*(1), 28–35.

Richter, G., & Mühlenbrock, I. (2020). Kompetenzentwicklung und Arbeitsfähigkeit im digitalen Wandel. In G. Richter (Hrsg.), *Lernen in der digitalen Transformation. Wie arbeitsintegriertes Lernen in der betrieblichen Praxis gelingt* (S. 95–109). Schäffer-Poeschel.

Richter, G., Hecker, C., & Hinz, A. (Hrsg.). (2017). *Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften*. Erich Schmidt.

Rothe, I., Adolph, L., Beermann, B., Schüttle, M., Windel, A., Grewer, A., Lenhardt, U., Michel, K., Thomson, B., & Formazin, M. (2017). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Rump, J., & Eilers, S. (2006). Employability im Zuge des demografischen Wandels. In J. Rump et al. (Hrsg.), *Employability Management – Grundlagen, Konzepte, Perspektiven* (S. 13–73). Gabler.

Saksvik, I. B., Bjorvatn, B., Hetland, H., Sandal, G. M., & Pallesen, S. (2011). Individual differences in tolerance to shift work – A systematic review. *Sleep Medicine Reviews, 15*(4), 221–235.

Sauter, S. L., Streit, J. M., & Hanseman, D. J. (2009). Work organization and health in an aging workforce. In S. I. Czaja & J. Sharit (Hrsg.), *Aging and work: Issues and implications in a changing landscape* (S. 359–393). Johns Hopkins University.

Scheibe, S., & Zacher, H. (2013). A lifespan perspective on emotion regulation, stress, and well-being in the workplace. *Research in Occupational Stress and Well Being, 11*(3), 163–193.

Scheuermeyer, P. (2025). *Investitionsentwicklung in Deutschland – eine Bestandsaufnahme*. *KfW Research Fokus Volkswirtschaft Nr. 485*. https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2025/Fokus-Nr.-485-Januar-2025-Investitionen.pdf. Zugegriffen am 21.06.2025.

Sczesny, C., Schmidt, S., Moeller, N., & Schlotmann, B. (2007). *Arbeitszeit-Check: Bedeutung, Handlungsbedarf und Realisierbarkeit alternsgerechter Arbeitszeitgestaltung im Betrieb einschätzen*. Soziale Innovation.

Seyda, S., Köhne-Finster, S., Orange, F., & Schleiermacher, T. (2024). IW-Weiterbildungserhebung 2023. Investitionsvolumen auf Höchststand. *IW-Trends, 51*(2), 3–23. https://www.iwkoeln.de/studien/susanne-seyda-sabine-koehne-finster-thomas-schleiermacher-investitionsvolumen-auf-hoechststand.html. Zugegriffen am 21.06.2025.

Sonntag, K., & Seiferling, N. (2017). Alters- und berufsbegleitende Veränderungen des Leistungsprofils – Voraussetzungen und Legitimationen für gesundes Altern in der Produktion. In G. Richter, C. Hecker, & A. Hinz (Hrsg.), *Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften* (S. 274–294). Erich Schmidt.

Statistisches Bundesamt. (2019). *Bevölkerung im Wandel. Annahmen und Ergebnisse der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung*. Statistisches Bundesamt.

Techniker Krankenkasse (Hrsg.). (2025). *Gesundheitsreport 2024 – Fachkräftemangel: Was hält die Generation 50+ im Job?* Techniker Krankenkasse.

Tesch-Römer, C., & Wurm, S. (2009). Theoretische Positionen zu Gesundheit und Alter. In K. Böhm et al. (Hrsg.), *Beiträge zur Gesundheitsberichterstattung des Bundes. Gesundheit und Krankheit im Alter* (S. 7–21). Robert-Koch-Institut.

Tisch, A., Richter, G., & Ribbat, M. (2021). Die digitale Transformation der Arbeit: Lernanforderungen und Lernchancen. In P. Dehnbostel, G. Richter, T. Schröder, & A. Tisch (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung in der digitalen Arbeitswelt. Zukünftige Anforderungen und berufliche Lernchancen* (S. 93–108). Schäffer-Poeschel.

Tophoven, S. (2021). Ältere erwerbstätige Frauen und gesundheitliche Ungleichheit. In G. Richter (Hrsg.), *Arbeit und Altern. Eine Bilanz nach 20 Jahren Forschung und Praxis* (S. 129–140). Nomos-Verlag.

Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review, 2*(4), 340–360.

Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.). Schäffer-Poeschel.

Vedder, G. (2024). *Job Crafting – Arbeitsgestaltung von unten*. In F. Krause, N. Pieck, & G. Vedder (Hrsg.), *Neue Arbeit* (S. 313–323). Nomos Verlag.

Vogler-Ludwig, K., Düll, N., & Kriechel, B. (2016). *Arbeitsmarkt 2030 – Wirtschaft und Arbeitsmarkt im digitalen Zeitalter: Prognose 2016*. https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/52096/ssoar-2016-kriechel_et_al-Arbeitsmarkt_2030_-_Wirtschaft_und.pdf. Zugegriffen am 21.06.2025.

Westermayer, G., & Brand, D. (2017). Von der Fehlzeitanalyse zur Förderung der Arbeitsfreude. In G. Richter, C. Hecker, & A. Hinz (Hrsg.), *Produktionsarbeit in Deutschland mit alternden Belegschaften* (S. 263–273). Erich Schmidt.

Wild-Wall, N. (2020). Kompensation und erfolgreiches Altern: Neurokognitive und psychosoziale Grundlagen und die Relevanz für das Arbeitsleben. In M. Falkenstein & C. Kardys (Hrsg.), *Arbeit, Kognition und Alter. Wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis* (S. 84–100). Kohlhammer.

Wild-Wall, N., et al. (2009). Kognitive Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, 4*, 299–304.

Wirtschafts- und sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung. (o.J.). *Tarifpolitik im System industrieller Beziehungen*. https://www.wsi.de/de/tarifpolitik-und-industrielle-beziehungen-15290.htm. Zugegriffen am 21.06.2025.

Wirtz, A., Nachreiner, F., Beermann, B., Brenscheidt, F., & Siefer, A. (2009). *Lange Arbeitszeiten und Gesundheit*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Wöhrmann, A. M. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Work-Life-Balance*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Zaniboni, S., Truxillo, D. M., & Fraccaroli, F. (2013). Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(3), 306–317.

Zaniboni, S., Truxillo, D. M., Fraccaroli, F., McCune, E., & Bertolino, M. (2014). Who benefits from more tasks? Older versus younger workers. *Journal of Managerial Psychology, 29*(5), 508–523.

Zinke, G. (2020). *Gestaltung der Arbeitswelt durch Tarifverträge*. https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/318457/gestaltung-der-arbeitswelt-durch-tarifvertraege/. Zugegriffen am 21.06.2025.

Zoer, I., Ruitenburg, M. M., Botje, D., Frings-Dresen, M. H. W., & Sluiter, J. K. (2011). The associations between psychosocial work-load and mental health complaints in different age groups. *Ergonomics, 54*(10), 943–952.

Mitarbeiterengagement – Ergebnis von Generationen-Management und Erfolgsfaktor für Unternehmen

5

Karsten Schulte-Deußen, Jasmin Afrahi, Paula Laubenstein und Frank Hauser

Inhaltsverzeichnis

5.1 Einleitung ... 178
5.2 Konzeptuelle Klärung: Engagement und verwandte Konstrukte ... 180
5.3 Ansatz von Great Place To Work® zur Messung von Arbeitsplatzkultur ... 181
5.3.1 Arbeitsplatzkultur aus der Perspektive der Mitarbeitenden ... 181
5.3.2 Maßnahmen und Programme zur Gestaltung von Arbeitsplatzkultur ... 184
5.4 Zusammenhänge zwischen Arbeitsplatzkultur, Engagement und Unternehmenserfolg ... 185
5.5 Unterschiede zwischen Generationen und Altersgruppen ... 187
5.6 Förderung von Engagement im Kontext des Generationen-Managements ... 190
5.6.1 Datenbasis und Methode ... 190
5.6.2 Treiber von Engagement in den verschiedenen Altersgruppen bzw. Generationen ... 192
5.6.3 Personalmaßnahmen und Programme für verschiedene Generationen ... 194
5.7 Fazit: Persönliche und berufliche Entwicklung in den unterschiedlichen Lebensphasen fördern ... 202
Literatur ... 205

K. Schulte-Deußen (✉) · P. Laubenstein · F. Hauser
Great Place to Work® Deutschland GmbH, Köln, Deutschland
E-Mail: kschulte@greatplacetowork.de; plaubenstein@greatplacetowork.de; fhauser@greatplacetowork.de

J. Afrahi
Koblenz, Deutschland

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-51374-0_5

Zusammenfassung

Der vorliegende Artikel stellt Zusammenhänge zwischen Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg dar. Darüber hinaus werden die Implikationen dieses Zusammenhangs für das Generationen-Management analysiert. Zahlreiche Studien stellen positive Zusammenhänge zwischen Unternehmenserfolg – gemessen an harten betriebswirtschaftlichen Kennziffern wie Aktienkursentwicklung oder EBIT – und dem Engagement der Mitarbeitenden fest. Differenzierte Analysen mit Daten aus Mitarbeiterbefragungen und über Maßnahmen und Programmen der Personalarbeit von Great Place To Work® Deutschland zeigen darüber hinaus, dass es zwischen den Generationen bzw. Alterssegmenten durchaus unterschiedliche Treiber für Engagement gibt, die es in der Personalarbeit zu beachten gilt. Eine Untersuchung von Personalmaßnahmen aus den Jahren 2016–2020 vermittelt schließlich, mit welchen Instrumenten Unternehmen das Engagement verschiedener Mitarbeitergruppen gezielt fördern können.

5.1 Einleitung

„Glückliche Kühe geben mehr Milch." Diese vermeintliche Bauernweisheit hat auch im Wirtschaftsleben ihre Relevanz. Es spricht aus einer Perspektive des gesunden Menschenverstands sehr viel dafür, dass Menschen, die sich an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen, tatsächlich mehr leisten und häufiger die berühmte „Extra-Meile" gehen. Dies sollte sich auf den Erfolg eines Unternehmens – auch im monetären Sinne – positiv auswirken.

Die Aktivierung der Ressource Engagement ist aus vielen Gründen relevant. Dies trifft sowohl auf die Perspektive von Arbeitgebern oder Personalverantwortlichen als auch auf die Perspektive der Mitarbeitenden zu.

Zunächst zur Arbeitgebersicht: Viele Unternehmen wirtschaften in einem unsicheren Umfeld. Verwerfungen in den internationalen Handelsbeziehungen, die Herausforderungen des Klimawandels, ein rasanter technologischer Wandel, der vor allem Neuerungen im Bereich Digitalisierung und künstliche Intelligenz hervorbringt, haben das Potenzial disruptiver Veränderungen. Hier braucht es engagierte und gebundene Mitarbeitende, um als Unternehmen langfristig im Markt erfolgreich zu sein.

Darüber hinaus bleibt der demografische Wandel eine Herausforderung: Der Auszug der Baby Boomer aus dem Berufsleben steht kurz bevor. Arbeitgeber in vielen Branchen müssen bereits heute besondere Anstrengungen unternehmen, um Engagement und Bindung ihrer Beschäftigten zu fördern. Dies gilt für Mitarbeitende aller Altersgruppen und Generationen. In Bezug auf jüngere Beschäftigte, namentlich Millennials und die Generation Z, werden sich Arbeitgeber in vielen Branchen darauf einstellen müssen, dass diese mehr Wahlmöglichkeiten bei der Suche nach Arbeitgebern haben. Die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber wird wichtiger.

Für mittlere Alterskohorten geht es unter anderem darum, eine sehr gute Vereinbarkeit von Familie bzw. Freizeit und Beruf zu ermöglichen, damit wichtiges Know-how für das Unternehmen nicht aufgrund von längeren familiär bedingten Auszeiten verloren geht. In Bezug auf ältere Beschäftigte ist es nicht mehr ohne weiteres möglich, diese in den Vorruhestand zu entlassen, wenn dies opportun erscheint. Vielmehr besteht die Herausforderung, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die es möglich machen, länger als bisher engagiert und gesund im Beruf zu verbleiben.

Auch aus Sicht der Mitarbeitenden ist das Thema Engagement wichtig: In einer Arbeitswelt, in der Wandel ein beständiger Begleiter ist, wird Personalentwicklung für Beschäftigte aller Generationen ein zentrales Thema, auch um mit Brüchen und Veränderungen in der eigenen Erwerbsbiografie umzugehen. Die Option des frühen Ruhestands wird man sich in der Regel nur durch starke Abstriche beim Lebensstandard erkaufen können, sodass eine lange Lebensarbeitszeit erstrebenswert bleibt. Das klassische Modell des Ehemanns als Allein- oder Hauptverdiener ist aus verschiedenen Gründen für viele Paare kein Modell mit Zukunft. Dies hat deutliche Auswirkungen auf die Ansprüche, die Eltern von Kindern und Jugendlichen an ihren Arbeitgeber stellen und wie dementsprechend Engagement gefördert werden kann.

Der vorliegende Beitrag dreht sich um zwei Fragestellungen. Erstens soll es um die Frage gehen, was denn tatsächlich dran ist am Zusammenhang zwischen einer positiv erlebten Arbeitsplatzkultur und Engagement einerseits und Unternehmenserfolg, gemessen an „harten" betriebswirtschaftlichen Kennziffern, andererseits. Hier werden vor allem verschiedene Studien aus dem Kontext der mittlerweile 35-jährigen Arbeit von Great Place To Work® vorgestellt (Hauser et al., 2008; Busch, 2018; Edmans, 2011; Great Place To Work Deutschland, 2024; Guiso et al., 2015).

Ferner wird der Fragestellung nachgegangen, welche Implikationen diese Erkenntnisse über den Zusammenhang zwischen Engagement und Unternehmenserfolg für das Thema Generationen-Management haben. Studien über Einstellungen und Werte der Generationen legen die Schlussfolgerung nahe, dass es in Unternehmen differenzierte Ansätze geben muss, um Engagement bei den unterschiedlichen Generationen zu fördern. Hier soll anhand von neuen Analysen der Daten der Great Place To Work® Benchmarkstudien in Deutschland gezeigt werden, welche Aspekte der Arbeitsplatzkultur sich jeweils positiv auf das Engagement einzelner Altersgruppen auswirken. Dabei werden – gewissermaßen als Weiterentwicklung der ersten Auflage dieses Fachbuchs – zwei Perspektiven eingenommen: Die Perspektive der von den Mitarbeitenden wahrgenommen Arbeitsplatzkultur und dort zu identifizierende Engagement-Treiber sowie die Perspektive der Maßnahmen und Programme betrieblicher Personalarbeit, die einen Effekt auf eine das Engagement der Mitarbeitenden fördernden Arbeitsplatzkultur haben.

5.2 Konzeptuelle Klärung: Engagement und verwandte Konstrukte

„Engagement“ ist das zentrale Konzept des vorliegenden Beitrags. Daher wird den Analysen eine begriffliche Klärung und Abgrenzung zu verwandten Ansätzen vorausgeschickt.

Das populärste Konstrukt in der sozialwissenschaftlichen Forschung über Einstellungen von Beschäftigten in Bezug auf ihre Arbeit oder ihren Arbeitgeber ist sicherlich das Konzept der „Arbeitszufriedenheit“. Dieses war vor allem in den 1970er- und 1980er-Jahren im Kontext der Humanisierung von Arbeit ein zentrales Forschungsthema. Allgemein war eine Tendenz zu verzeichnen, die Qualität von Arbeits- und Lebensbedingungen zu verbessern (Neuberger, 1985). Im Arbeitskontext sollte mehr Raum für die persönliche Weiterentwicklung entstehen. Eine einflussreiche Theorie in diesem Zusammenhang ist das Job Characteristics Modell (Hackman & Oldham, 1980), das Einflüsse von Qualitäten der Arbeitstätigkeit, wie Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit oder erlebte Bedeutsamkeit, auf Arbeitszufriedenheit postuliert. Eine inhaltliche Nähe zum Konstrukt der Arbeitszufriedenheit finden sich auch in jüngeren Studien zum psychischen Wohlbefinden bzw. zur psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz (z. B. Bamberg et al., 1998; Warr, 1992).

Zahlreiche Forschungsarbeiten weisen einen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung oder anderen betrieblichen Personalkennziffern, wie Fehlzeiten und Fluktuation beziehungsweise Kündigungsneigung, aus. Die Zusammenhänge können zwar insgesamt als mäßig beziehungsweise in bestimmten Kontexten als beträchtlich eingestuft werden (Judge et al., 2001; Riketta, 2008). Der Nachweis einer Kausalität ist jedoch problematisch (Schmidt, 2006).

In einem gewissen Kontrast zum Konstrukt „Arbeitszufriedenheit“ stehen Konstrukte wie „Commitment“ (Allen & Meyer, 1990) oder „Engagement“ (Wagner & Harter, 2006). Diese Konstrukte haben gemeinsam, dass sie einerseits verhaltensnäher als das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit formuliert sind. Anderseits werden mit diesen Konstrukten Einstellungen beschrieben, die näher am Thema Arbeitsleistung oder an anderen personalwirtschaftlichen Kennziffern, wie Fehlzeiten oder Fluktuation, liegen. Damit liegt der Fokus weniger in der Zielstellung, die Situation von Arbeitnehmern zu verbessern. Vielmehr geht es darum, die Organisationen durch eine stärkere Mobilisierung der Beschäftigten leistungsfähiger zu machen.

Commitment stellt eine innere Haltung dar, die Ergebnis eines längerfristigen Prozesses ist und die Bindung zu einem Unternehmen bedeutet. Dabei unterscheidet man zwischen drei verschiedenen Formen: Rationales Commitment bezieht sich auf ein bewusstes Abwägen der Vor- und Nachteile, die mit dem Arbeitsverhältnis zusammenhängen. So wägt der Einzelne beispielsweise bei einer Kündigung die Kosten ab, die damit eintreten. Normatives Commitment stellt die Verinnerlichung gemeinsamer Werte dar. Unternehmenswerte werden dabei als Richtwert für das eigene Handeln betrachtet. Die Konsequenz daraus ist das Empfinden einer moralischen Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen. Diese Normen können auch in Form sozialer Kontrolle wirken. Von besonderer Bedeutung ist das affektive Commitment, das eine emotionale Bindung des Mitarbeitenden an das

Unternehmen und eine hohe Identifikation mit den Werten der Organisation impliziert (Fischer & Wiswede, 1997, S. 373). Eine Metaanalyse zeigt, dass affektives Commitment positive Effekte auf die Leistungsbereitschaft hat und mit einer hohen Zufriedenheit bzw. Identifikation mit der Tätigkeit einhergeht (Meyer et al., 2002).

Ähnlich wie beim Konstrukt Commitment lässt sich auch für das Konstrukt *Engagement* sagen, dass es in Wissenschaft und angewandter Organisationsforschung vielfältige Konzeptualisierungen gibt (Macey & Schneider, 2008). Saks (2006) definiert Engagement als das Ausmaß, inwieweit ein Individuum in seiner organisationalen Rolle aufgeht. Darüber hinaus wurde Engagement als positive, erfüllende und gleichzeitig arbeitsbezogene Einstellung beschrieben, die im Zusammenhang mit Energie, Hingabe und Aufnahmefähigkeit steht. Zu betonen ist dabei, dass es sich nicht um einen situativen, sondern um einen allgegenwärtigen, affektiv-kognitiven Zustand handelt, der Ergebnis eines längerfristigen Prozesses ist (May et al., 2004; Sebald et al., 2010; Wagner & Harter, 2006). In Anlehnung an Oehler (2015) definieren wir Engagement als verhaltensorientiertes Konstrukt mit den Elementen „Say" – positiv über die eigene Organisation sprechen –, „Stay" – ein starkes Gefühl der Verbundenheit aufweisen – und „Serve" – zusätzlichen Einsatz zeigen, um mit der eigenen Arbeit bzw. mit der Organisation erfolgreich zu sein – gekennzeichnet ist.

▶ **Defintion** Great Place To Work® operationalisiert das Konzept des Engagements anhand eines 3S-Modells. Darunter werden die Elemente Say, Stay und Serve gefasst:

Say:	„Guten Bekannten würde ich die Organisation als Arbeitgeber weiterempfehlen."
Stay:	„Ich möchte hier noch lange arbeiten."
Serve:	„Die Mitarbeitenden hier sind bereit, zusätzlichen Einsatz zu leisten, um die Arbeit zu erledigen."

Warum Engagement und nicht Arbeitszufriedenheit oder Commitment? Ausschlaggebend ist der Praxisbezug der vorliegenden Analysen. Das verhaltensorientierte Konstrukt Engagement passt am besten zu dem Anspruch vieler Unternehmen, mit besonderen Maßnahmen und Programmen der Personalarbeit Verhalten von Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen.

5.3 Ansatz von Great Place To Work® zur Messung von Arbeitsplatzkultur

5.3.1 Arbeitsplatzkultur aus der Perspektive der Mitarbeitenden

Arbeitszufriedenheit, Commitment oder Engagement sind zunächst einmal globale Einstellungen gegenüber der eigenen Arbeit oder dem Arbeitgeber, die das Verhalten der Mitarbeitenden im Sinne des Arbeitgebers beeinflussen sollen. Erhebungen zu Arbeitszufriedenheit, Commitment oder Engagement bieten per se noch keine Anhaltspunkte, was zu tun ist, um entsprechende Einstellungen und damit mittelbar auch das Ver-

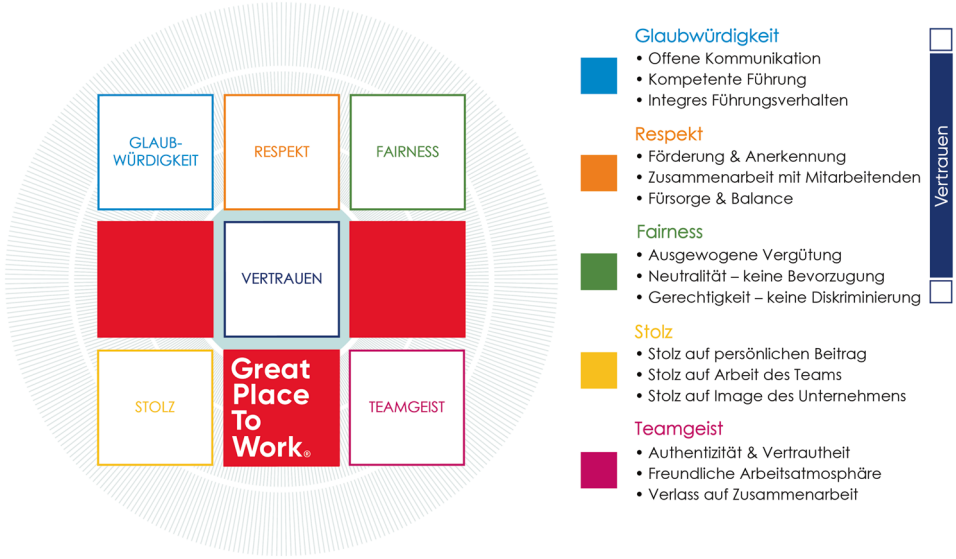

Abb. 5.1 Das Great Place To Work® Modell. (Quelle: Hauser et al., 2008)

halten von Mitarbeitenden zu beeinflussen. Hierfür braucht es ein Modell der Arbeitsplatzkultur, das die Vielfalt der Aspekte von Arbeit, Arbeitsplatz, Betriebsklima und Zusammenarbeit mit Führungskräften und Kolleg*innen messbar macht, um diese in Relation zu den genannten Zielgrößen bringen zu können.

In diesem Beitrag nutzen wir das Great Place To Work® Modell als Bezugsrahmen. Es geht dabei um Werte, Normen und Verhaltensweisen, die charakteristisch für Unternehmen sind, die von ihren Mitarbeitenden als sehr gute Arbeitgeber bezeichnet werden. Hier besteht eine inhaltliche Nähe zu dem von Schein (1985) entwickelten Kulturbegriff.

Das Great Place To Work® Modell geht auf Forschungsarbeiten von Robert Levering in den 1980er-Jahren zurück (Levering et al., 1984). Levering kam zu der Erkenntnis, dass es für eine sehr gute Arbeitsplatzkultur auf die Beziehungen ankommt: zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften, zwischen den Mitarbeitenden untereinander und zwischen Mitarbeitenden und ihrer Tätigkeit. Drei fundamentale Säulen einer entsprechenden Kultur sind Vertrauen, Stolz und Teamgeist. Vertrauen lässt sich wiederum weiter differenzieren, sodass sich fünf zentrale Dimensionen ergeben: Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamgeist. „From an employee viewpoint, a great workplace is one in which you trust the people you work for, have pride in what you do and enjoy people you are working with“ (Levering, 2000, S. 26).

Das Great Place To Work® Modell ist ein anwendungsorientierter Ansatz, der es Unternehmen ermöglicht, Stärken und Schwächen ihrer Arbeitsplatzkultur ausfindig zu machen und Handlungsfelder zu identifizieren (Abb. 5.1). Auf Basis von qualitativen Forschungsarbeiten wurde ein Trust Index©-Fragebogen mit – nach verschiedenen Weiter-

entwicklungen – mittlerweile 60 Items entwickelt, die anhand einer fünfstufigen Likert-Skala („trifft fast vollkommen zu“ bis „trifft fast überhaupt nicht zu“) bewertet werden.

Weltweit wird dieser Fragebogen jedes Jahr in ca. 10.000 Unternehmen eingesetzt und ist damit eines der am häufigsten verwendeten Instrumente zur Befragung von Mitarbeitenden. Seit 1998 werden in den USA die Ausprägungen der Dimensionen des Great Place To Work® Modells in jährlichen Benchmarkstudien zur Attraktivität von Arbeitgebern erhoben. Great Place To Work® Deutschland führt seit 2002 jedes Jahr die Studie „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ durch.

Empirische Untersuchungen auf der Datenbasis der Great Place To Work® Benchmarkstudien in Deutschland zeigen, dass die im Modell formulierte Strukturierung auch empirisch repliziert werden kann (Langer et al., 2013; Hauser et al., 2016). Im Rahmen einer Faktorenanalyse auf der Basis der für diesen Artikel ausgewerteten Daten lassen sich fünf Faktoren identifizieren, die weitgehend dem Great Place To Work® Modell entsprechen:

- Der Faktor „Glaubwürdigkeit und Führung“ umfasst im Wesentlichen Aspekte, die sich auf das Verhalten von Führungskräften beziehen. Hierunter fallen die meisten Merkmale, die der Dimension Glaubwürdigkeit zugeordnet werden. Ferner landen Merkmale vorwiegend aus den Dimensionen Respekt, die mit Führungsverhalten in Verbindung gebracht werden können, wie zum Beispiel Wertschätzung oder Einbindung in Entscheidungen, auf diesem Faktor.
- Der Faktor „Stolz und Engagement“ vereint die meisten Merkmale der Dimension Stolz. Die Bereitschaft, den eigenen Arbeitgeber weiterzuempfehlen, das Interesse noch lange im Unternehmen bleiben zu wollen, Stolz auf die gemeinsame Leistung zu sein sowie die Wahrnehmung, dass die eigene Tätigkeit als bedeutsam erachtet wird, sind hierbei relevant.
- Der Faktor „Respekt und Fürsorge“ fasst die meisten Merkmale der Dimension Respekt zusammen. Dieser Faktor bezieht sich somit in erster Linie auf Aspekte, die vom Unternehmen durch entsprechende Maßnahmen und Programme beeinflussbar sind, wie zum Beispiel Weiterbildung und Entwicklung, flexible Arbeitszeiten, Ausstattung mit Arbeitsmitteln oder Sozialleistungen.
- Als einen weiteren Faktor konnte „Teamgeist“ identifiziert werden. Hierunter fallen die Aspekte aus der entsprechenden Dimension des Great Place To Work® Modells.
- Merkmale aus der Modelldimension Fairness wie etwa das Gefühl unabhängig von Persönlichkeitsmerkmalen oder Position im Unternehmen fair behandelt zu werden, angemessene Bezahlung und gerechte Beförderungsentscheidungen bilden den fünften Faktor „Fairness“.

Neben den genannten Dimensionen hat sich aufgrund von Auswertungen von Busch (2018) herausgestellt, dass auch Unterschiede zwischen Mitarbeitendengruppen innerhalb eines Unternehmens relevant sind. Das Konzept des „Great Place To Work FOR ALL“ zielt darauf ab, dass alle Mitarbeitendengruppen – unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft etc. – ein gleichermaßen sehr gutes Erleben der Arbeitsplatzkultur haben.

5.3.2 Maßnahmen und Programme zur Gestaltung von Arbeitsplatzkultur

Unternehmen, die an einer Benchmarkstudie von Great Place To Work® teilnehmen, führen nicht nur eine Great Place To Work® Mitarbeiterbefragung durch, sondern unterziehen sich auch einem Kultur Audit. Das Kultur Audit ist eine Managementbefragung, die in der Regel von der Personalabteilung bearbeitet wird. Im Rahmen der Befragung wird dargelegt, welche Maßnahmen und Programme insbesondere im Bereich des Personalmanagements und der Organisationsentwicklung im Unternehmen aufgelegt werden, um Arbeitsplatzkultur zu gestalten.

Beim Kultur Audit geht es somit um den Input, den Unternehmen leisten, um eine bestimmte Kultur zu erzielen, während die Great Place To Work® Mitarbeiterbefragung den Output, d. h. das Ergebnis dieser Anstrengungen, misst, indem gefragt wird, wie die Kultur nun tatsächlich aus Mitarbeitendensicht wahrgenommen wird.

Der Kultur Audit Fragebogen beinhaltet fünf offene Fragen. Die Unternehmen sind angehalten, Maßnahmen und Programme darzustellen, die dazu beitragen, eine vertrauensbasierte Arbeitsplatzkultur im Sinne des Great Place To Work Modells (vgl. Abschn. 5.3.1) zu schaffen. Im Einzelnen geht es um (vgl. Abb. 5.2)

- Kernqualitäten der Unternehmenskultur,
- die Förderung von Mitarbeitenden unabhängig ihrer Person und Position im Unternehmen (maximale Potenzialentfaltung),
- Werte, die das Unternehmen sich gegeben hat und wie diese vermittelt werden,
- die Art und Weise wie Ziele und Strategie des Unternehmens entwickelt und vermittelt werden (strategische Führung)
- sowie um die Beteiligung von Mitarbeitenden an Innovationsprozessen (Innovation by all).

Für die vorliegende Auswertung werden die Maßnahmen in 13 Felder kategorisiert (vgl. Abschn. 5.6.3).

Die Maßnahmen jedes Bereichs werden von unabhängigen Beurteilerinnen und Beurteilern im Rahmen einer strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse anhand verschiedener Kriterien bewertet. Um die Objektivität der Bewertung zu gewährleisten, basiert die Auswertung auf dem 4-Augen-Prinzip, d. h. es erfolgt immer eine zweifache Bewertung der Kulturaudit-Unterlagen durch unterschiedliche Personen, die sich im Fall von größeren Differenzen im Rahmen einer gemeinsamen Abwägung der jeweils relevanten Kriterien auf eine gemeinsame Bewertung einigen müssen. Die Übereinstimmung zwischen den Beurteiler*innen bezüglich des numerischen Endergebnisses, auch Inter-Rater-Reliabilität genannt, ist mit r = 0,89 (Pearson-Korrelationskoeffizient) positiv zu bewerten und spricht für eine hohe Objektivität und Reliabilität der Bewertung (Schulte-Deußen et al., 2013).



Abb. 5.2 Gestaltungsfelder im Great Place To Work® Kultur Audit. (Quelle: Busch, 2018)

5.4 Zusammenhänge zwischen Arbeitsplatzkultur, Engagement und Unternehmenserfolg

Great Place To Work® untersucht schon seit vielen Jahren Zusammenhänge zwischen Arbeitsplatzkultur und Unternehmenserfolg – vor allem in den USA. Busch (2018) stellt diese Studien überblicksartig dar und präsentiert neue Ergebnisse, die im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung des Great Place To Work® Modells stehen (vgl. Abschn. 5.3.1).

Eine über viele Jahre angelegte Studie des Fortune Magazine (Busch, 2018) zeigt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Aktienkurs von Unternehmen und der Tatsache, ob ein Unternehmen von Great Place To Work® als „sehr guter Arbeitgeber" ausgezeichnet wurde – als „sehr gute Arbeitgeber" ausgezeichnete Unternehmen erzielen stark überdurchschnittliche Ergebnisse bei der Great Place To Work® Mitarbeiterbefragung. So hat

ein fiktives Aktienportfolio von Unternehmen, die im jeweiligen Jahr ausgezeichnet wurden, eine deutlich positivere Wertentwicklung als der US-Markt. Darüber hinaus findet Busch (2018) Zusammenhänge zwischen Arbeitsplatzkultur und anderen Erfolgskriterien. Diese sind Innovationskraft, gemessen am Anteil des Umsatzes mit neuen Produkten, Umsatzentwicklung und Fluktuation.

Auch Edmans (2011, 2012) betrachtet die Aktienkursentwicklung der 78 am Aktienmarkt vertretenen Unternehmen, die sich im Zeitraum von 1984 bis 2011 unter den *100 Best Companies to Work For in America* platzieren konnten. Der Autor kann zeigen, dass sich die Kurse dieser Unternehmen besser entwickeln als risikofreie Geldanlagen oder Portfolios, die in ihren Branchenzusammensetzungen bzw. bezüglich anderer Strukturmerkmale vergleichbar sind. Edmans (2011) kann mit seinen Analysen ferner zeigen, dass der Wert sogenannter „Intangible Assets", wie eine sehr gute Arbeitsplatzkultur, von Anlegern unterschätzt wird. Er stellt außerdem fest, dass die positive Kursentwicklung der Best Companies To Work For nur zu einem sehr kleinen Teil darauf zurückzuführen ist, dass Fondsanbieter verstärkt auf Kriterien wie gute Unternehmensführung achten und Aktien von Unternehmen mit einer nachweislich hohen Mitarbeitendenzufriedenheit stärker nachfragen.

Guiso et al. (2015) analysieren ebenfalls Great Place To Work Daten aus den USA. Im Gegensatz zu Edmans (2011) haben sie allerdings Zugriff auf die Ergebnisse der Great Place To Work Mitarbeiterbefragung von 1072 am Aktienmarkt gehandelten Unternehmen aus dem Zeitraum 2007 bis 2011. Damit umfasst ihre Analyse nicht nur diejenigen Unternehmen, die von Great Place To Work als sehr guter Arbeitgeber ausgezeichnet wurden. Guiso et al. (2015) finden positive Zusammenhänge zwischen der von den Mitarbeitenden wahrgenommenen Integrität des Managements und den Performance-Kriterien Tobins Q[1] sowie Return on Sales.[2] Darüber hinaus können Zusammenhänge zwischen der in der Great Place To Work Mitarbeiterbefragung wahrgenommen Integrität des Managements und Maßen der Arbeitgeberattraktivität – die Ergebnisse einer Repräsentativbefragung zum Image von Unternehmen als Arbeitgeber sowie die Anzahl der Bewertungen – festgestellt werden. Entsprechende Zusammenhänge bestehen nur für die in der Mitarbeiterbefragung gemessene Integrität des Managements. Es spielt keine Rolle, inwieweit Unternehmen Integrität als Unternehmenswert nach außen kommunizieren.

Auch für Deutschland lassen sich vergleichbare Zusammenhänge finden: Von Great Place To Work® in Deutschland ausgezeichnete Unternehmen haben eine geringere Fluktuation, einen geringeren Krankenstand, ein überdurchschnittliches Wachstum sowie eine überdurchschnittliche Innovationskraft im Vergleich zu ihrem jeweiligen Markt. Wachstum und Innovationskraft werden hier durch eine Einschätzung des Managements im Rah-

[1] Tobin's Q ist das Verhältnis des Marktwerts eines Unternehmens zu den Wiederbeschaffungskosten seines Vermögens. Ein Wert größer als 1 signalisiert, dass der Markt das Unternehmen höher bewertet als seine materiellen Vermögenswerte.

[2] Return on Sales (ROS) ist eine Kennzahl für die operative Profitabilität und wird als Gewinn im Verhältnis zum Umsatz berechnet. Sie zeigt, wie viel Gewinn pro Euro Umsatz erwirtschaftet wird.

men des Kultur Audits (vgl. Abschn. 5.3.2) ermittelt (Great Place To Work® Deutschland, 2024).

Eine Repräsentativstudie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales mit 314 Unternehmen mit rund 37.000 Mitarbeitenden findet ebenfalls Zusammenhänge zwischen erlebter Arbeitsplatzkultur und dem Erfolg des Unternehmens gemessen an subjektiven und objektiven Kennziffern, Krankenstand und Fluktuation (Hauser et al., 2008). Vor allem ergibt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Mitarbeiterengagement und dem Unternehmenserfolg bei einer Korrelationsstärke von r[3] = 0,32 (p[4] < 0,01). Die Arbeitsplatzkultur im Sinne des Great Place To Work® Modells gilt dabei als ausschlaggebender Treiber für das Mitarbeiterengagement mit einem Zusammenhangsmaß von r = 0,78 (p < 0,01). Es konnten rund 31 % des finanziellen Unternehmenserfolgs mittels einer Regressionsanalyse auf die Arbeitsplatz- beziehungsweise Unternehmenskultur zurückgeführt werden (R^2 = 0,31).

Es sei darauf hingewiesen, dass es sich bei den zitierten Studien um Querschnittsuntersuchungen handelt und entsprechende Aussagen zu Zusammenhängen auf Korrelationen beruhen. Es kann hier somit nicht auf Kausalität in dem Sinne, dass eine sehr gute Kultur ursächlich für den Unternehmenserfolg ist, geschlossen werden. Aber auch die umgekehrte Schlussfolgerung, dass beispielsweise erfolgreichen Unternehmen mehr Geld zur Verfügung steht, das in die Kultur investiert wird, ist unzulässig.

5.5 Unterschiede zwischen Generationen und Altersgruppen

Es gibt mittlerweile zahlreiche Studien zur Charakterisierung der verschiedenen Generationen und den damit verbundenen Herausforderungen für Arbeitgeber (vgl. hierzu auch Kap. 2 und 3). In internationalen Untersuchungen wird der Generation Y vielfach nachgesagt, dass materielle Werte für sie eine nachrangige Bedeutung hätten. Zur Generation Y zählen grob gesagt Personen, die um die Jahrtausendwende im Teenageralter oder jünger waren – also zwischen Anfang der 1980er-Jahre und bis Mitte der 1990er-Jahre geboren wurden. Laut Gallup (2016) haben sich die Anforderungen an den Arbeitgeber der Generation Y gegenüber denen der Generation X stark gewandelt. Demnach soll beispielsweise die Bezahlung nur eine stark untergeordnete Rolle spielen. Angehörigen der Generation Y und auch Z gehe es oftmals eher darum, sich im Job verwirklichen zu können, Nutzen für sich selbst oder gar einen weiter gesteckten „Purpose“ zu finden. Wichtig sei ihnen stärkenorientierte Führung und die Möglichkeit, sich dauerhaft weiterentwickeln zu können. Dafür seien sie auch bereit, häufiger den Job zu wechseln, da sie sich weniger stark mit ihrem Arbeitgeber verbunden fühlten (Gallup, 2016).

[3] Der Bravais-Pearson Korrelationskoeffizient r kann einen Wert zwischen − 1 und + 1 annehmen. Je näher r an 1 liegt, desto stärker ist der Zusammenhang zwischen den Variablen.

[4] p bezeichnet die Irrtumswahrscheinlichkeit. Bei einem p-Wert von kleiner oder gleich 5 % (p < 0,05) spricht man von Signifikanz.

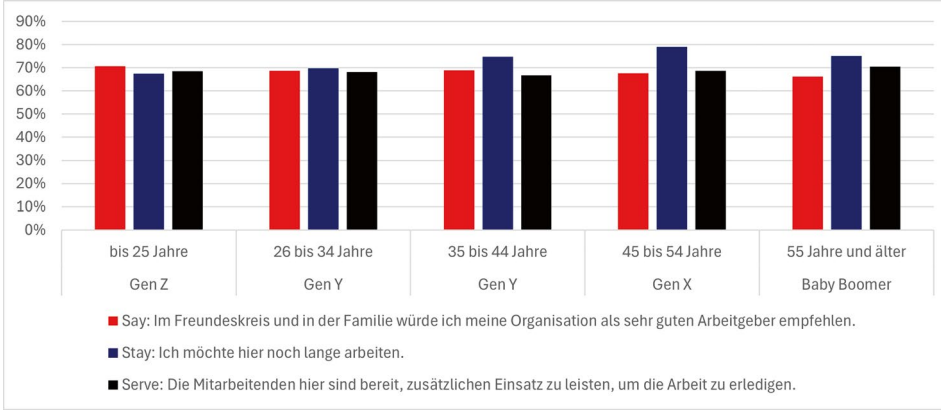

Abb. 5.3 Vergleich von Engagement zwischen den verschiedenen Altersgruppen im Jahr 2024; dargestellt ist der Anteil der Befragten, die das jeweilige Item auf einer fünfstufigen Skala von „trifft fast überhaupt nicht zu" bis „trifft fast völlig zu" positiv, d. h. mit „trifft fast völlig zu" oder „trifft überwiegend zu", einstufen. (Quelle: Eigene Darstellung, Great Place To Work®)

Great Place To Work® USA hat sich ebenfalls mit den Bedürfnissen und Arbeitgeber-Anforderungen der US-amerikanischen „Millennials" – in der Studie zwischen 1981 und 1997 geboren definiert – auseinandergesetzt (Erb et al., 2019). Laut diesen Ergebnissen, die natürlich nur mit Einschränkungen mit der Situation in Deutschland, Österreich oder der Schweiz vergleichbar ist, ist den Millennials eine gute Bezahlung sehr wohl wichtig. Im Gegensatz zur Generation X oder den Baby Boomern geht es den Millennials allerdings weniger um Forderungen nach Zusatzleistungen, sondern vor allem um eine faire Entlohnung. Darüber zeigt die Studie von Great Place To Work® USA, dass Millennials eine stärkenorientierte Führung und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, beispielsweise durch flexible Arbeitsmodelle oder Elternzeit, erwarten. Sind diese Punkte gegeben, so halten diese ihrem Arbeitgeber sehr wohl die Treue. Im direkten Vergleich mit anderen Generationen sind sie, sofern sie eine unterstützende und motivierende Arbeitsplatzkultur erleben, treue Arbeitnehmer*innen.

Auch die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen von Great Place To Work® Deutschland (siehe Abschn. 5.3.1) geben Aufschluss über das Erleben von Generationen bzw. Altersgruppen am Arbeitsplatz. In Sachen Engagement lässt sich zunächst festhalten, dass die Unterschiede zwischen den Altersgruppen überschaubar sind. Einzige Ausnahme: Das Engagement-Kriterium „Stay" – gemessen am Item „Ich möchte noch lange hier arbeiten." – wird von Personen, die jünger als 35 Jahre sind, also von Vertretern der Generationen Y und Z, sehr zurückhaltend bewertet (Abb. 5.3). Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass man sich am Anfang seiner Karriere auf dem Arbeitsmarkt etablieren möchte und dabei häufiger den Arbeitgeber als auch den Beruf wechselt.

Außerdem ist zu erkennen, dass die Weiterempfehlungsbereitschaft mit zunehmendem Alter etwas abnimmt. Angehörige der älteren Generationen sind ihrem Arbeitgeber zwar treu, empfehlen diesen aber nicht unbedingt weiter. Für jüngere Beschäftigte stellt sich die

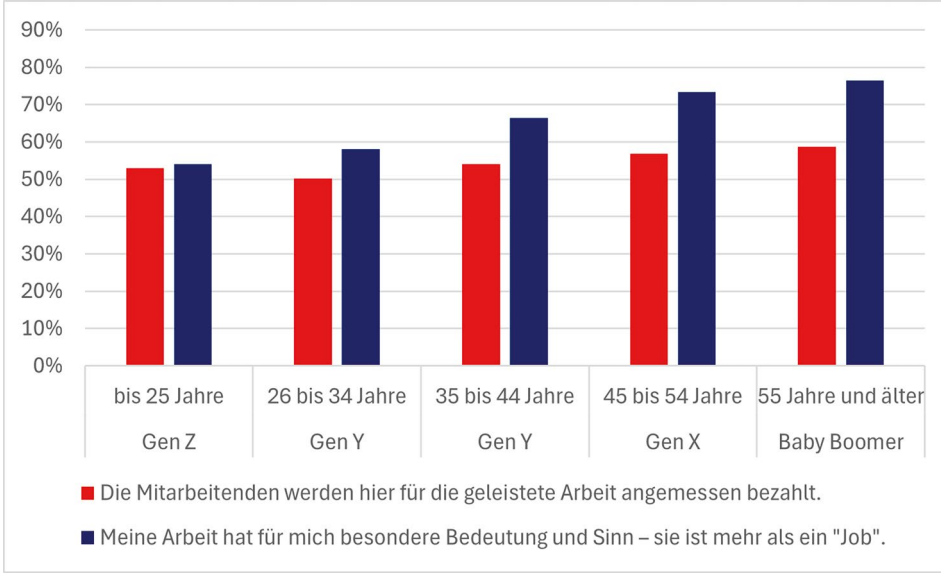

Abb. 5.4 Aspekte der Arbeitsplatzkultur, die von den Generationen Y und Z vergleichsweise kritisch bewertet werden (im Jahr 2024), dargestellt ist der Anteil der Befragten, die das jeweilige Item positiv einstufen. (Quelle: Eigene Darstellung, Great Place To Work®)

Frage der Weiterempfehlung häufiger oder unmittelbarer, da sie meist ein größeres Netzwerk an Gleichaltrigen haben, die aktiv auf Jobsuche sind oder sich beruflich umorientieren wollen. Die unterschiedliche Relevanz der Thematik innerhalb der verschiedenen Generationen spiegelt sich im Antwortverhalten wider.

Auf der Ebene von spezifischen Aspekten der Arbeitsplatzkultur zeigen sich für die einzelnen Generationen spezifische Herausforderungen und Chancen. So bewerten die jüngeren Altersgruppen ihre finanzielle Situation kritischer als andere Altersgruppen (Abb. 5.4). Dies ist sicherlich nicht verwunderlich, weil die jüngeren Altersgruppen faktisch weniger verdienen als ihre älteren Kolleg*innen, die bereits eine berufliche Entwicklung in höhere und im Schnitt besser dotierte Positionen gemacht haben. Das Thema Sinn zeigt sich jedoch als deutlich größere Herausforderung: Befragte unter 35 Jahren stimmen deutlich seltener als ältere Mitarbeitende der Aussage zu: „Meine Arbeit hat für mich besondere Bedeutung und Sinn – sie ist weit mehr als ein ‚Job'". Letzteres Ergebnis ist insofern interessant, da einige Publikationen den jüngeren Generationen unterstellen, dass ihnen Sinnerleben – oder „Purpose" – im Gegensatz zu materiellen Werten besonders wichtig seien. Offenbar werden aber sowohl materielle Aspekte – hier die Bewertung der Bezahlung – wie auch das Thema Sinn als vergleichsweise defizitär erlebt.

Andere Aspekte der Arbeitsplatzkultur bieten insbesondere für die Generation Z Chancen zur Förderung von Engagement: Personen im Alter bis 25 Jahre bewerten Führungsthemen im Vergleich zu älteren Altersgruppen besonders positiv. So geben sie häufiger an, dass Führungskräfte kompetent arbeiten und passende Mitarbeitende einstellen (Abb. 5.5).

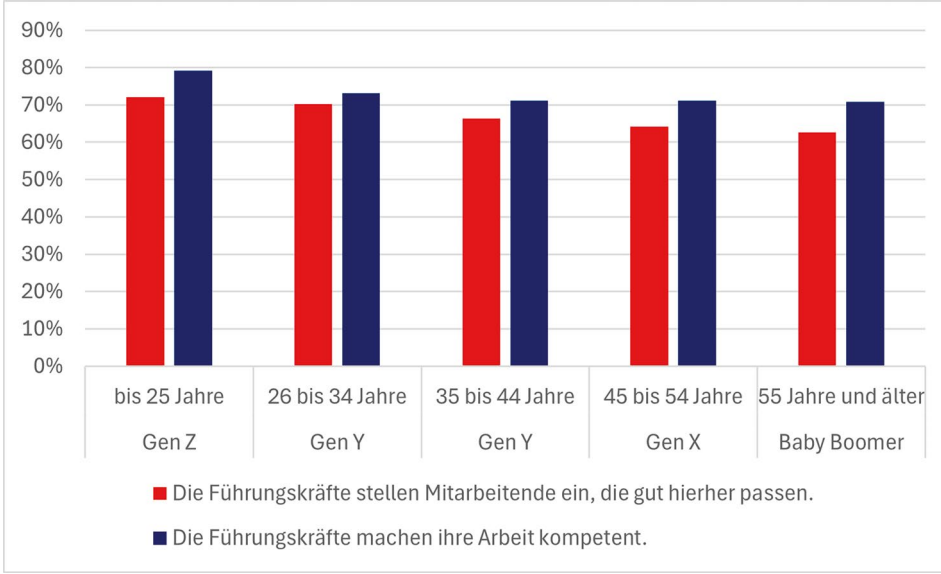

Abb. 5.5 Aspekte der Arbeitsplatzkultur, die von der Generation Z vergleichsweise positiv bewertet werden (im Jahr 2024); dargestellt ist der Anteil der Befragten, die das jeweilige Item positiv einstufen. (Quelle: Eigene Darstellung, Great Place To Work®)

Während in der Altersgruppe bis 25 Jahre rund 80 % die Führungsarbeit als kompetent einstufen, liegen die Zustimmungswerte in den älteren Gruppen tendenziell niedriger.

5.6 Förderung von Engagement im Kontext des Generationen-Managements

5.6.1 Datenbasis und Methode

Im Folgenden wenden wir uns der Frage zu, wie sich Engagement in den verschiedenen Generationen bzw. Altersgruppen fördern lässt. Die Analyse erfolgt auf zwei Ebenen: Zum einen geht es um das Erleben der Mitarbeitenden. Maßgeblich sind hier die Ergebnisse aus den Great Place To Work® Mitarbeiterbefragungen. Mit Regressionsanalysen lässt sich ermitteln, welche Zusammenhänge zwischen Engagement (vgl. Abschn. 5.2) und verschiedenen Qualitäten der Arbeitsplatzkultur (vgl. Abschn. 5.3) bestehen. Zum anderen stellt sich die Frage, welche Maßnahmen und Programme der Personalarbeit entscheidend sind, um Engagement zu fördern. Hierfür verknüpfen wir Angaben aus dem Kultur Audit (vgl. Abschn. 5.3.2) mit den Ergebnissen der Great Place To Work Mitarbeiterbefragung.

Für alle Auswertungen gilt: Es bestehen Einschränkungen hinsichtlich der Repräsentativität der Daten. An der Great Place To Work® Benchmarkstudie nehmen verstärkt solche

Tab. 5.1 Zuordnung der Alterssegmente in der Studie „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2025“ zu den Generationen. (Quelle: Eigene Darstellung, Great Place To Work®)

Generation	Altersgruppe (im Jahr 2024)	Geburtsjahrgänge	Anzahl Befragte
Generation Z	bis 25 Jahre	1999 und jünger	12.909
Generation Y	26 bis 34 Jahre	1998 bis 1990	41.410
Generation Y	35 bis 44 Jahre	1989 bis 1980	49.473
Generation X	45 bis 54 Jahre	1979 bis 1970	41.198
Baby Boomer	55 Jahre und älter	1969 und älter	34.399

Unternehmen teil, die bei ihrer Arbeitsplatzkultur bereits ein überdurchschnittliches Niveau erzielt haben. Dies zeigen Vergleiche mit repräsentativen Befragungen wie der Unternehmenskultur-Studie (vgl. Abschn. 5.4). Man hat es somit bei der vorliegenden Auswertung mit dem oberen Drittel der Unternehmen in Sachen Mitarbeiterorientierung in Deutschland zu tun. Auch die Branchenstruktur weicht teilweise von einer repräsentativen Verteilung ab. So sind Unternehmen aus der Branche Information und Kommunikation in den Daten überrepräsentiert.

Die Datengrundlage für Analysen zum Erleben der Mitarbeitenden basiert auf der Benchmarkstudie „Deutschlands Beste Arbeitergeber 2025“, an der insgesamt 1080 Unternehmen teilgenommen haben. Darunter befinden sich die von Great Place To Work® ausgezeichneten „100 Beste Arbeitgeber in Deutschland 2025“. An den Mitarbeiterbefragungen in den Unternehmen beteiligten sich gut 185.000 Mitarbeitende. Die Datenerhebung fand im Jahr 2024 statt. Alter wurde im Rahmen der Befragung in fünf Kategorien erhoben. Die Zuordnung zu den bekannten Generationen erfolgt ausschließlich auf Basis des Alters, nicht anhand soziokultureller Merkmale. Diese lassen sich, wie in Tab. 5.1 dargestellt, den Beschäftigten-Generationen zuordnen, wobei hier eine geringe Unschärfe in Kauf genommen werden muss.

Für Analysen zu Maßnahmen und Programmen der Personalarbeit werden die Daten aus Kultur Audit und Mitarbeiterbefragung von insgesamt 463 Unternehmen herangezogen. Gegenstand der Auswertung sind Unternehmen, die zwischen 2016 und 2020 das Kultur Audit (vgl. Abschn. 5.3.2) durchgeführt und in diesem Zusammenhang Angaben zu ihrer jeweiligen Altersstruktur gemacht haben. Weiterhin sind für diese Analyse lediglich die Unternehmen relevant, die gleichzeitig an der Mitarbeiterbefragung teilgenommen haben. Falls Unternehmen mehrfach im angegebenen Zeitraum eine Befragung durchgeführt haben, verwenden wir den jüngsten Datensatz.

Die angegebenen Personalmaßnahmen im Kultur Audit wurden codiert, sodass eine Matrix mit insgesamt 295 Maßnahmen entstanden ist, die jeweils pro Unternehmen *implementiert*, *teilweise implementiert*, oder *nicht implementiert* sein können.[5]

[5] Maßnahmen zur Prävention oder dem Umgang mit COVID-19 sind für die folgende Analyse nicht berücksichtigt.

Tab. 5.2 Maßnahmenfelder aus dem Kultur Audit. (Quelle: Eigene Darstellung, Great Place To Work®)

Maßnahmenfelder	Gesamtzahl an erfassten Maßnahmen	Beispiel
Einstellen	31	Mitarbeiterempfehlungsprogramme
Integrieren	22	Individueller Einarbeitungsplan
Inspirieren	19	Explizite Führungsleitlinien
Informieren	26	Roadshows zu ausgewählten Themen
Mitwirken und Kollaborieren	8	Ideen-/Innovationswettbewerbe
Kommunikation	20	Regelmäßige Mitarbeiterbefragung
Anerkennen	18	Ehrungen für langjährige Unternehmensmitarbeit
Entwickeln	36	Jobrotation
Work-Life Balance	29	Kinderbetreuungsplätze
Fürsorge (Gesundheit und Diversity)	30	Sport-/Bewegungsangebote
Mitarbeiterevents	25	Teambuildingmaßnahmen
Vergütung	18	Beteiligung an Unternehmen (z. B. durch Aktien)
Gesellschaftliches Engagement (CSR)	13	Tag des Ehrenamtes

Tab. 5.2 zeigt die verschiedenen Gestaltungsfelder, denen die Maßnahmen zugeordnet werden können, wie Onboarding, Gesundheitsmanagement, CSR (Corporate Social Responsibility), Umgang mit Notsituationen sowie auch Mitarbeiterevents.

Pro Unternehmen wird außerdem aus der Great Place To Work® Mitarbeiterbefragung ein aggregierter Wert für das Engagement im Sinne von Say, Stay, Serve (vgl. Abschn. 5.2) ermittelt. Da die Branchenzugehörigkeit weitreichende Auswirkungen auf die tägliche Arbeitsweise, Prozesse sowie Kulturelemente hat, wird die Skala zusätzlich z-standardisiert, um branchenbedingte Einflüsse herauszurechnen. Hier liegt ein wichtiger Unterschied gegenüber den Analysen zum Erleben der Mitarbeitenden: Dort werden die Analysen auf Personenebene durchgeführt, während den Analysen zu HR-Maßnahmen und -Programmen auf Unternehmensebene aggregierte Daten zugrunde liegen.

5.6.2 Treiber von Engagement in den verschiedenen Altersgruppen bzw. Generationen

Für die Analyse von Treibern von Engagement im Erleben der Mitarbeitenden werden die 60 Elemente der Great Place To Work® Mitarbeiterbefragung einer Faktorenanalyse unterzogen, mit dem die Dimensionen des Great Place To Work® Modells weitgehend repliziert werden können (vgl. Abschn. 5.3.1). Die Faktorwerte werden dann als Prädiktoren in eine multiple Regression mit dem Engagement-Index als Kriterium eingebracht. Der Faktor

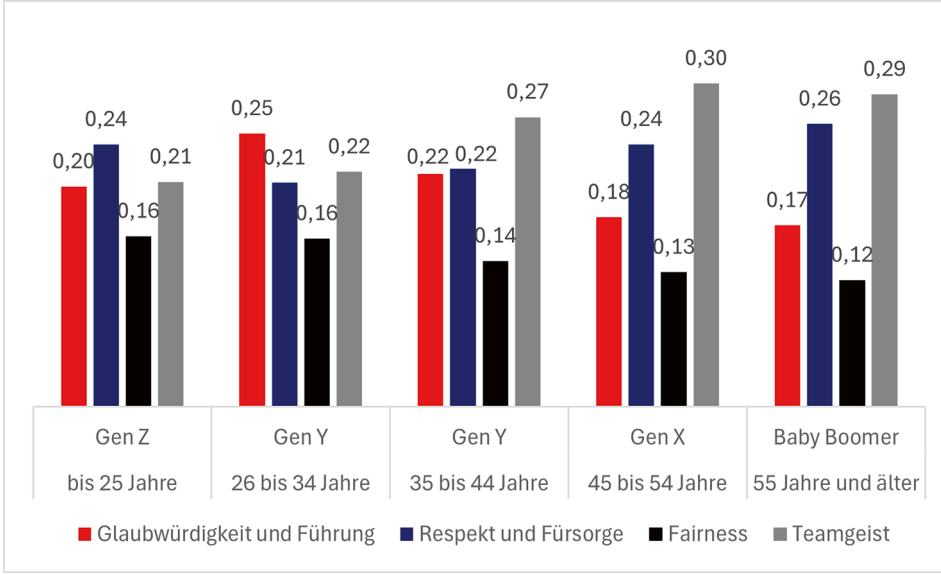

Abb. 5.6 Differenzen zwischen den Engagement-Treibern nach Altersgruppen; Ergebnisse einer multiplen Regression mit Engagement als Kriterium und Skalen, die die verschiedenen Dimensionen des Great Place To Work® Modells beschreiben, als Prädiktor; standardisierte Beta-Gewichte. (Quelle: Eigene Darstellung, Great Place To Work®)

Stolz findet in der multiplen Regression keine Berücksichtigung, da hier eine große inhaltliche Nähe zum Engagement-Index besteht und die Merkmale, die der Dimension Stolz zuzuordnen sind, wie zum Beispiel die Bereitschaft, ein Unternehmen als sehr guten Arbeitgeber weiterzuempfehlen, nur mittelbar beeinflusst werden können.

Die standardisierten Beta-Gewichte sind ein Indikator dafür, inwieweit bestimmte Aspekte der Arbeitsplatzkultur das Engagement der Mitarbeitenden treiben.[6] Eine differenzierte Analyse nach Altersgruppen zeigt, dass es durchaus Unterschiede gibt, inwieweit die Faktoren Glaubwürdigkeit und Führung, Respekt und Fürsorge, Fairness sowie Teamgeist wichtige Treiber für Engagement sind. Abb. 5.6 vermittelt die Ergebnisse der multiplen Regression.

Die Bedeutung von **Teamgeist** als Treiber von Engagement wächst merklich mit zunehmendem Alter. Ab dem mittleren Alter (ab 35 Jahren) ist Teamgeist sogar der wichtigste Treiber für Engagement und erreicht den höchsten Wert bei den 45–54-Jährigen. Gerade kollegiale Zusammenarbeit und soziale Einbindung nehmen in späteren Karrierephasen eine gewichtige Rolle ein. Bei den jungen Mitarbeitenden (bis 34 Jahre) sind hingegen andere Faktoren bedeutsamer.

[6] Die Anpassungsgüte R^2 für die Modelle pro Altersgruppe liegt zwischen 0,53 und 0,60.

Respekt und Fürsorge ist altersunabhängig eine treibende Dimension, wobei eine leicht u-förmige Kurve zu erkennen ist. Dies deutet auf die Wichtigkeit von Fürsorge insbesondere bei Ein- und Ausstieg aus dem Arbeitsleben hin.

Die Bewertung von **Glaubwürdigkeit und Führung** nimmt indes mit dem Alter deutlich ab: Während diese Dimension bei den 26- bis 34-Jährigen den stärksten Einfluss hat, liegt sie bei den ältesten Befragten deutlich hinter Teamgeist und respektvollem Umgang miteinander.

Fairness hat insgesamt den geringsten Einfluss auf Engagement, zudem nimmt die Bedeutung von Fairness über alle Altersgruppen hinweg ab.

Insgesamt legen die Daten nahe, dass die einzelnen Altersgruppen Führung und Zusammenarbeit verschieden priorisieren. Besonders auffällig ist die hohe Bedeutung von Teamgeist im höheren Alter, während Glaubwürdigkeit und Führungsthemen mit zunehmendem Alter an Bedeutung verlieren. Der treibende Faktor für Engagement ist in vier von fünf Altersgruppen Respekt und Fürsorge, insbesondere mit längerer Berufserfahrung setzt er sich von glaubwürdiger Führung ab. Fairness wird mit zunehmender Berufserfahrung kritischer gesehen, wobei sich der Faktor in allen Altersgruppen auf einem niedrigen Niveau bewegt und den geringsten Einfluss hat.

Die vorliegende Analyse repliziert in weiten Teilen die Analyseergebnisse der vorherigen Auflagen dieser Publikation. Vor allem die vergleichsweise starke Bedeutung von Führungsverhalten für die jüngeren Generationen, das insbesondere mit dem Faktor bzw. der Dimension Glaubwürdigkeit in Verbindung steht, entspricht den Ergebnissen der Analysen aus den Jahren 2013 und 2019. Allerdings treten auch Unterschiede zu Tage: Dies sind vor allem die offenkundig sinkende Bedeutung von Fairnessthemen für Engagement, insbesondere mit zunehmendem Alter. Zudem ist Teamgeist nicht mehr in allen Gruppen der dominierende Faktor, sondern wurde bei den jüngeren Generationen durch Fürsorge und Führungsthemen abgelöst.

5.6.3 Personalmaßnahmen und Programme für verschiedene Generationen

Bis hierher wurden Einstellungen und Wahrnehmungen von Mitarbeitenden in Bezug auf ihre Arbeit und ihren Arbeitgeber betrachtet. Es handelt sich um eine gefühlte Wirklichkeit. Im nächsten Schritt soll betrachtet werden, wie sich Maßnahmen und Programme der Personalarbeit auf die Wahrnehmung der Arbeitsplatzkultur und somit das Engagement auswirken.

Wir konzentrieren uns in der aktuellen Analyse auf den Vergleich zwischen zwei Unternehmensgruppen: Unternehmen mit größtenteils Beschäftigten der Generation X (Gen X-Unternehmen; Geburtsjahrgänge vor 1980) und Unternehmen, deren Belegschaft über-

Tab. 5.3 Industriezugehörigkeit der Unternehmensgruppen. (Quelle: Eigene Darstellung, Great Place To Work®)

Industrie	Gen Y Unternehmen (ø Anzahl Mitarbeitende: 793)	Gen X Unternehmen (ø Anzahl Mitarbeitende: 949)
Verarbeitendes Gewerbe, Bau, Energie, Umwelt	25	79
Handel, Verkehr, Gastronomie	8	14
Information & Kommunikation	83	50
Finanzdienstleistungen	7	20
Dienstleistungen & Grundstückwesen	49	31
Sozialversicherung, öffentlicher Dienst, Erziehung und Unterricht	1	6
Gesundheitswesen	27	63
Gesamt	**200**	**263**

wiegend zur Generation Y zählt (Gen Y-Unternehmen; Geburtsjahrgänge nach 1980).[7] Die Verteilung der beiden Unternehmensgruppen auf Industrien vermittelt Tab. 5.3.

Unternehmen, die hauptsächlich Generation Z oder Baby Boomer beschäftigen, stellen nur einen kleinen Teil der Stichprobe dar, sodass ein Vergleich nur eingeschränkt möglich wäre. Basis der Unterteilung sind die Angaben zu den Altersstrukturen der Belegschaft im Kultur Audit.

Auffällig ist, dass Gen Y-Unternehmen einen klaren Schwerpunkt in der Branche „Information und Kommunikation" haben. Bei Gen X-Unternehmen ist der Branchenmix ausgewogener. Viele sind im Bereich des verarbeitenden Gewerbes und des Gesundheitswesens tätig.

Für den Vergleich zwischen Unternehmen bilden wir weitere Gruppen, indem wir die Variable *Engagement* mittels Mediansplitt jeweils unterteilen in „hohes Engagement" und „niedriges Engagement". Dies liefert uns die in Abb. 5.7 dargestellten vier Unternehmensgruppen.

Im ersten Schritt betrachten wir die Maßnahmen, die pro Gruppe am häufigsten implementiert wurden (Tab. 5.4).

Die Auswertung zeigt, dass es offenkundig unter Personalern einen breiten Konsens gibt, welche Maßnahmen und Programme zum Standard guter Personalarbeit gehören. Es gibt eine Reihe von Maßnahmen, die sowohl bei Unternehmen mit einem hohen als auch einem niedrigen Engagement nahezu flächendeckend implementiert sind. Flexibilisierung der Arbeitszeit, die Formulierung eines Leitbildes oder auch der Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden jenseits hierarchischer Strukturen sind Aspekte, deren

[7] Die Alterskohorte der 35- bis 44-Jährigen lässt sich in den Kultur Audits von 2016–2020 sowohl der Generation Y als auch der Generation X zuordnen. Aufgrund der demografischen Verteilung wurde diese Gruppe jedoch mehrheitlich der Generation X zugewiesen. Diese Zuordnung weicht geringfügig von der in Tab. 5.1 vorgenommenen Einteilung ab, die auf den Daten des Jahres 2024 basiert.

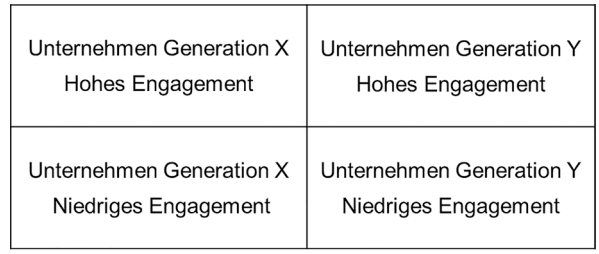

Abb. 5.7 Unternehmensgruppen als Auswertungsgrundlage. (Quelle: Eigene Darstellung, Great Place To Work®)

Tab. 5.4 Die häufigsten Maßnahmen pro Unternehmensgruppe. (Quelle: Eigene Darstellung, Great Place To Work®)

Gruppe	Implementierungs-Quote (in Prozent)	Maßnahme
Gen Y-Unternehmen Hohes Engagement	94	Entwicklungsgespräch zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft
	93	Flexibilität der Arbeitszeit
	93	Nutzung von Social Media als Informations- und Austauschmedium
	90	Explizite Unternehmenswerte, Leitbild
	90	Möglichkeit, spontan die Führungskräfte aufzusuchen (Open-door policy)
Gen Y-Unternehmen Niedriges Engagement	93	Explizite Unternehmenswerte, Leitbild
	91	Flexibilität der Arbeitszeit
	89	Weihnachtsfeiern
	89	Nutzung von Social Media als Informations- und Austauschmedium
	87	Regelmäßige Meetings der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden
Gen X-Unternehmen Hohes Engagement	93	Explizite Unternehmenswerte, Leitbild
	92	Flexibilität der Arbeitszeit
	88	Entwicklungsgespräch zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft
	87	Ehrungen für langjährige Unternehmensmitarbeit (Jubiläen)
	87	Finanzielle Unterstützung/Spenden (CSR-Aktivität)
Gen X-Unternehmen Niedriges Engagement	92	Regelmäßige Meetings der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden
	90	Flexibilität der Arbeitszeit
	89	Ehrungen für langjährige Unternehmensmitarbeit (Jubiläen)
	89	Entwicklungsgespräch zwischen MA und Führungskraft
	86	Explizite Unternehmenswerte, Leitbild

Tab. 5.5 Entscheidende Maßnahmen pro Altersgruppe/Generation. (Quelle: Eigene Darstellung, Great Place To Work®)

Gen Y-Unternehmen	Gen X-Unternehmen
Wissensaustausch und Kooperation: • Systematische Ablage und leichter Zugang zu den veröffentlichten Unternehmensinformationen • Kurse zu Soft Skills • Coaching- und Mentorenprogramme **Wertschätzung:** • Feiern besonderer Einzel- oder Teamleistungen **Spaß und Freizeit:** • Mitarbeiterfreizeitgruppen • Einbindung der Mitarbeiterfamilien (z. B. im Rahmen des Sommerfestes oder eines Familientages)	**Wertevermittlung und Integration neuer Mitarbeitenden:** • Mehrstufiges Auswahlverfahren • Informationen zum Arbeitsplatz vor Arbeitsbeginn • Checkliste für den ersten Arbeitstag für Mitarbeitende, Vorgesetzte oder Paten • Individuelle Einarbeitung in Form von Gesprächen/persönlicher Anleitung • Explizite Maßnahmen zur Prüfung, ob der Bewerber zur Unternehmenskultur passt, z. B. durch situative Interviewfragen mit Bezug zu den Unternehmenswerten • Klare Positionierung des Unternehmens mit seinen besonderen Eigenschaften • Regelmäßige Auseinandersetzung der Mitarbeitenden mit den Werten • Vermittlung der Werte bzw. Prinzipien in interaktiver Form **Wissensaustausch und Kooperation:** • Organisierter Wissensaustausch unter Mitarbeitenden • Hi-Tech-Informationsvermittlung (z. B. Videobotschaften/-konferenzen oder Blogs) • Internes virtuelles Netzwerk zum Austausch von fachlichen und projektbezogenen Informationen • Systematische Ablage und leichter Zugang zu veröffentlichten Unternehmensinformationen • Hierarchieübergreifende Meetings inklusive Austausch mit dem Top Management **Wertschätzung:** • Dankesmails/-briefe der Geschäftsleitung

Wichtigkeit Unternehmen grundsätzlich erkannt haben und deren Stellenwert bei Mitarbeitenden sehr hoch ist. Offenkundig sind die genannten Maßnahmen vor allem Hygienefaktoren, die Engagement lediglich negativ beeinflussen, wenn sie nicht vorhanden sind.

Es stellt sich außerdem die Frage nach dem Ausmaß des Engagement-Effekts. Hierzu betrachten wir jene Maßnahmen, bei denen es einen Unterschied in der Implementierungsrate zwischen den Unternehmensgruppen „Engagement hoch“ und „Engagement niedrig“ von mindestens 20 % gibt. Tab. 5.5 listet die Maßnahmen auf.

Für Gen Y-Unternehmen ergeben sich sechs Maßnahmen, die vorrangig das Engagement der jüngeren Beschäftigten fördern. Hier sind vor allem zwei Themen relevant: Weiterentwicklung bzw. vorrangig Wissensaustausch sowie das Thema Feiern bzw. Freizeitgestaltung. In Gen X-Unternehmen finden sich insgesamt mehr (= 14) Maßnahmen, die das Engagement der dortigen Beschäftigten fördern können. Auch die Themen sind vielfältiger: Der Aspekt des Wissensaustausches ist zwar ebenfalls wichtig, aber

die Maßnahmen sind nicht auf den (sozialen) Austausch gerichtet, sondern fokussieren formale Prozesse und Strukturen, wie Checklisten, systematische Ablagesysteme oder den organisierten Wissensaustausch. Zudem steht das Thema Unternehmenswerte und Kulturaneignung im Vordergrund, einschließlich des Onboardings neuer Mitarbeitender.

Im Folgenden stellen wir exemplarisch einzelne Maßnahmen dar. Wir schauen hierbei auf die in Tab. 5.4 aufgeführten Maßnahmen „Entwicklungsgespräche“ und „Flexibilisierung der Arbeitszeit“, die als Hygienefaktoren bezeichnet werden können. Zudem stellen wir mindestens eine Maßnahme pro Kategorie in Tab. 5.5 dar, um auf die Unterschiedlichkeiten pro Generation einzugehen. Wir vergleichen jeweils das Ausmaß an Engagement für den Fall, dass die Maßnahmen implementiert bzw. nicht implementiert sind.

Entwicklungsgespräch zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft

Sowohl für Mitarbeitende in Gen X- als auch Gen Y-Unternehmen ist ein Austausch über Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten wichtig, wobei der Engagement-Effekt bei Generation Y nochmals größer ist. Jüngere Mitarbeitende befinden sich am Anfang ihrer Karriere, wo die Auseinandersetzung mit der beruflichen Zukunft besonders wichtig ist und das Engagement gestärkt wird, wenn die Führungskraft sich aktiv für die Entwicklung der Mitarbeitenden einsetzt. Falls keine Perspektive im eigenen Unternehmen sichtbar ist, werden gerade jüngere Mitarbeitende schneller den Arbeitgeber wechseln. Mitarbeitende von Gen X-Unternehmen sind hingegen schon auf dem Arbeitsmarkt etabliert. Zu wissen, dass man seine Karriereziele im Unternehmen verfolgen kann, wirkt sich dennoch positiv auf die Motivation aus.

Flexibilisierung der Arbeitszeit

Auch bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit ist ein Effekt auf das Engagement bei beiden Generationen zu sehen, wobei dieser ausgeprägter bei Beschäftigten in Gen X-Unternehmen festzustellen ist. Dies kann generationen- aber auch lebensphasenbedingte Ursachen haben (Abb. 5.8).

Zunächst kann die Lebensphase der Gen X-Beschäftigten im Alter von Mitte 30 bis Mitte 50 ein höheres Bedürfnis an Flexibilität bedingen, da sie sich vielfach in der Familienphase befinden, oder bereits pflegebedürftige Familienangehörige haben. Flexible Arbeitszeitmodelle, die es ermöglichen, mit unvorhergesehenen Ereignissen im familiären Kontext umzugehen, erfahren dementsprechend eine hohe Wertschätzung.

Der Unterschied im Engagement kann aber auch der Tatsache geschuldet sein, dass die klare Trennung zwischen Arbeit und Privatem für jüngere Vertreter der Generation Y weniger wichtig ist (Domsch & Ladwig, 2015). Die Bedeutung von Flexibilität würde sich dementsprechend wandeln. Während es für ältere Mitarbeitende bedeutet, beide Lebensbereiche besser – aber weiterhin nebeneinander – zu managen, gilt für jüngere Generationen zunehmend die Work-Life *Integration*. Dies geht mit dem Thema Spaß am Arbeitsplatz einher (s. u.), beispielsweise mit der Beobachtung, dass der Arbeitsplatz für die sozialen Beziehungen und das Schließen von Freundschaften für jüngere Mitarbeitende essenziell ist (Tews et al., 2014). Der Wandel im Verständnis, wie Arbeit und Privatleben zusammen-

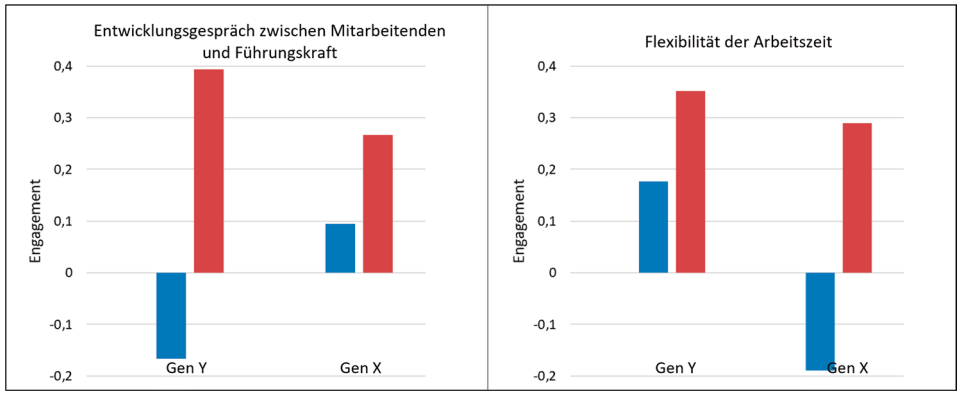

Abb. 5.8 Vergleich von Engagement bei den Maßnahmen „Entwicklungsgespräch zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft" und „Flexibilität der Arbeitszeit". Blau: Maßnahme ist nicht implementiert, rot: Maßnahme ist implementiert. (Quelle: Eigene Darstellung, Great Place To Work®)

wirken, ist nicht nur in Bezug auf die Arbeitszeit, sondern auch hinsichtlich des Arbeitsorts feststellbar. Hier hat nicht zuletzt die Corona-Pandemie zu einer erheblichen Veränderung geführt. Aber auch die sich ständig weiterentwickelten Technologien bedingen, dass die Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem für jüngere Generationen mehr und mehr verschwimmen (Haeger & Lingham, 2014).

Womöglich kann auch die Erwartungshaltung eine Rolle spielen. Wenn Flexibilität für jüngere Generationen als eine Selbstverständlichkeit betrachtet wird, sind die Auswirkungen auf das Engagement in dieser Generation entsprechend gering. In dieser Hinsicht kann auch die Branche der Unternehmen einen Einfluss haben, da es gerade im Gesundheitswesen oder gewerblichen Unternehmen oftmals schwieriger ist, flexible Arbeitszeitmodelle einzuführen. Sollte dies dennoch vom Arbeitgeber gefördert werden, wird dies in Wertschätzung und somit Motivation seitens der Belegschaft bemerkbar sein.

Maßnahmen des Wissensaustausches

Sowohl bei Generation X als auch Y können Maßnahmen zur Förderung des Wissensaustausch sich entscheidend auf das Engagement auswirken. Abb. 5.9 zeigt die Ausprägung des Engagements in Gen X- und Gen Y-Unternehmen jeweils für den Fall, dass die Maßnahme „Coaching- oder Mentorenprogramme" vorhanden bzw. nicht vorhanden ist. Die Einführung eines solchen Programmes erzielt bei Beschäftigten der Generation Y einen höheren Effekt als bei älteren Beschäftigten. Der Nutzen einer intensiven Einarbeitung, die weit über die Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten hinaus geht, ist offenbar für junge Menschen wichtiger als für Personen, die bereits berufliche Erfahrungen gesammelt haben. Insbesondere für jüngere Arbeitnehmende, die neu ins Unternehmen einsteigen, sind Mentoren hilfreich, um sich implizites Wissen anzueignen, die Kultur kennenzulernen und Werte und Normen zu verstehen. Mentoringprogramme können aber auch einen

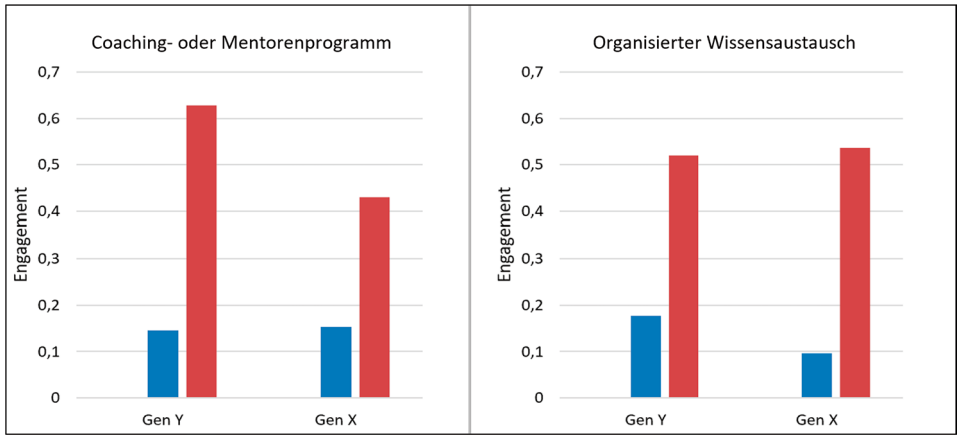

Abb. 5.9 Vergleich von Engagement bei den Maßnahmen „Coaching- oder Mentorenprogramm" und „Organisierter Wissensaustausch". Blau: Maßnahme ist nicht implementiert, rot: Maßnahme ist implementiert. (Quelle: Eigene Darstellung, Great Place To Work®)

Coachingansatz verfolgen, beispielsweise um junge Führungskräfte auszubilden. Das Programm dient dann vor allem dem Erfahrungsaustausch mit älteren Kolleg*innen.

Analog verhält es sich mit der Maßnahme „Organisierter Wissensaustausch". Wie Abb. 5.9 zeigt, ist dies in beiden Unternehmensgruppen wichtig, allerdings leidet das Engagement von Beschäftigen in Gen X-Unternehmen stärker, wenn die Maßnahme nicht implementiert wurde. Beispiele eines organisierten Wissensaustausches sind Handbücher bzw. die Dokumentation wichtiger Prozesse, Tutorials und Schulungsmaßnahmen für alltägliche Abläufe sowie ein institutionalisierter Austausch über interne Netzwerke. Der geringe Unterschied im Engagement könnte auf die jeweils präferierten Arbeitsweisen zurückzuführen sein. Während jüngere Mitarbeitende gewohnt sind, sich Wissen mittels Technologien (auch KI wird hier eine größere Rolle spielen) anzueignen, wünschen sich die bereits im Beruf etablierten Generationen bei der Wissensvermittlung Ordnung und Struktur, etwa in Form einer unternehmensinternen Plattform, die Wissen gebündelt verfügbar macht.

Spaß und Freizeit

Das Thema Spaß am Arbeitsplatz ist für Beschäftigte von Gen Y-Unternehmen deutlich wichtiger als für Mitarbeitende in Gen X-Unternehmen. Wie Abb. 5.10 beispielhaft an der Maßnahme „Mitarbeiterfreizeitgruppen" zeigt, kann man Mitarbeitende der Generation Y mit Angeboten, wie gemeinsam Sport oder Musik zu machen, stärker motivieren und binden als Mitarbeitende der Generation X. Grund hierfür könnte sein, dass jüngere Menschen soziale Kontakte auch über ihren Arbeitgeber finden möchten (Tews et al., 2014) bzw. entsprechende Angebote schätzen, die ihnen beim Aufbau eines beruflichen Netzwerks helfen. Währenddessen könnten etabliertere Generationen eher dazu neigen, Berufliches und Privates zu trennen.

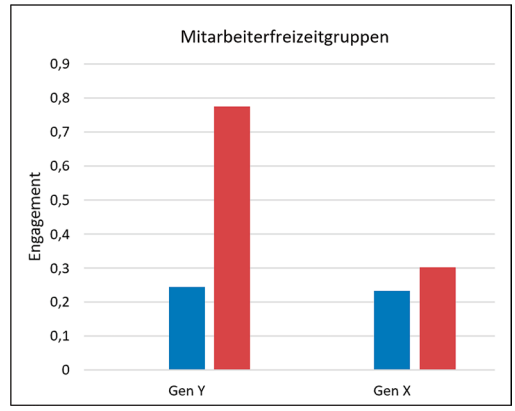

Abb. 5.10 Vergleich von Engagement bei der Maßnahme „Mitarbeiterfreizeitgruppen". Blau: Maßnahme ist nicht implementiert, rot: Maßnahme ist implementiert. (Quelle: Eigene Darstellung, Great Place To Work®)

Wertschätzung der Leistung

Grundsätzlich wünschen sich beide Generationen Anerkennung für gute Leistung. Die Form der Wertschätzung wirkt sich jedoch sehr unterschiedlich auf das Beschäftigten-Engagement aus. Bei Mitarbeitenden der Generation Y besteht ein enger Zusammenhang zu Spaß am Arbeitsplatz: Wertschätzung hat dann eine Wirkung auf das Engagement, wenn man sehr gute Einzel- und Teamleistungen feiern kann (Abb. 5.11). Dies müssen keine außergewöhnlichen und zwingend teuren Feierlichkeiten sein, sondern kann auch im Rahmen von After-Work-Events oder in kleineren Runden stattfinden. Wichtig ist, dass man sich als Team des Erfolgs bewusst wird und durch gemeinsame Aktivitäten neue Motivation zu weiteren Leistungen geschaffen wird. Beschäftigten in Gen X-Unternehmen ist es vor allem wichtig, wenn sehr gute Leistungen von den oberen Führungskräften gesehen werden, etwa durch eine offizielle Danksagung der Geschäftsführung.

Unternehmenswerte und Integration neuer Mitarbeitenden

Wie Tab. 5.4 zeigt, scheint es gängige Praxis zu sein, Unternehmenswerte zu definieren. Einen tatsächlichen Effekt auf das Engagement hat dies, wie Abb. 5.12 zeigt, jedoch nicht für Beschäftigte der Generation Y. Für Beschäftigte in Gen X-Unternehmen ist es hingegen wichtig, sich interaktiv mit den eigenen Werten auseinanderzusetzen, beispielsweise in Form von Gesprächen oder auch Workshops. Gen X-Unternehmen scheinen zudem einen größeren Wert darauf zu legen, dass neue Mitarbeitende zur Kultur passen und sie gut zu integrieren. Durch systematische Auswahl- und Onboardingprozesse kann die Unternehmenskultur weiter gestärkt werden.

Dass es älteren Beschäftigten tendenziell wichtiger erscheint, sich mit den Unternehmenswerten auseinanderzusetzen, deutet schließlich darauf hin, dass etablierte Generationen dem Thema Sinnhaftigkeit einen größeren Stellenwert beimessen. Unternehmen sollten sich demnach bewusst entscheiden, welche Werte sie vertreten und welche Maßnahmen sie für deren kulturelle Verankerung ergreifen. Dies betrifft beispielsweise auch das Thema Nachhaltigkeit. Hierbei zählen nicht allein deklarierte Werte, sondern auch Taten

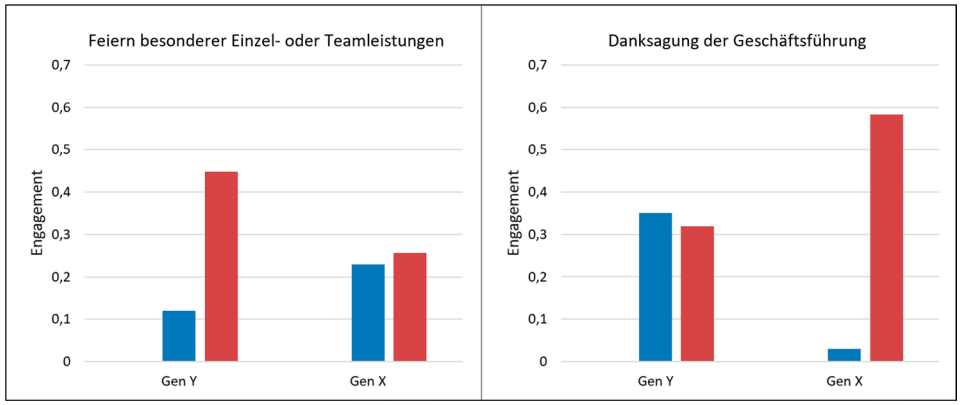

Abb. 5.11 Vergleich von Engagement bei den Maßnahmen „Feiern besonderer Einzel- oder Teamleistungen“ und „Danksagung der Geschäftsführung“. Blau: Maßnahme ist nicht implementiert, rot: Maßnahme ist implementiert. (Quelle: Eigene Darstellung, Great Place To Work®)

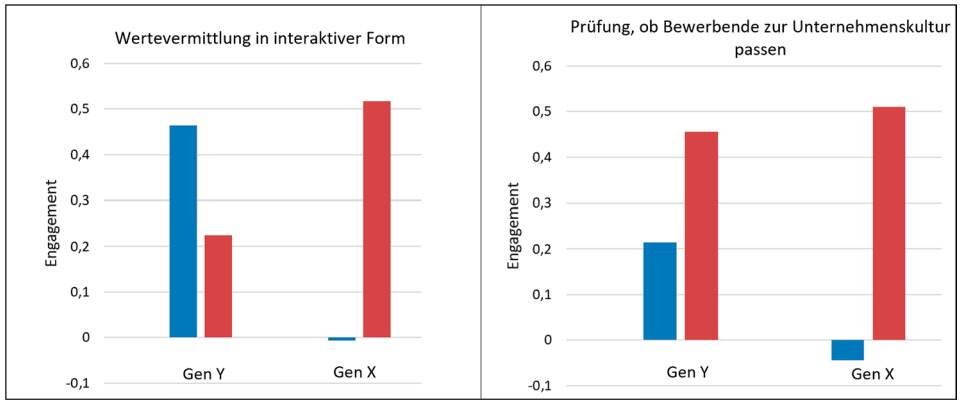

Abb. 5.12 Vergleich von Engagement bei den Maßnahmen „Wertevermittlung in interaktiver Form“ und „Prüfung, ob Bewerbende zur Unternehmenskultur passen“. Blau: Maßnahme ist nicht implementiert, rot: Maßnahme ist implementiert. (Quelle: Eigene Darstellung, Great Place To Work®)

des Unternehmens. Nicht zuletzt gehören CSR-Aktivitäten zu den am häufigsten implementierten Maßnahmen in Gen X-Unternehmen mit hohem Engagement (vgl. Tab. 5.4).

5.7 Fazit: Persönliche und berufliche Entwicklung in den unterschiedlichen Lebensphasen fördern

Welche Schlussfolgerungen lassen sich nun aus den hier dargestellten empirischen Befunden für die Personalarbeit ziehen? Welche Konsequenzen legen die empirischen Daten von einer großen Zahl in Sachen Arbeitsplatzkultur ambitionierter Arbeitgeber für das Generationen-Management nahe?

Zunächst einmal deuten die Daten darauf hin, dass ein Konzept einer lebensphasenorientierten Personalarbeit womöglich wichtiger ist als eine Personalarbeit, die sich an den Bedürfnissen unterschiedlicher Generationen orientiert. Zwölf Jahre nach der ersten Auflage dieser Analysen im Jahr 2013 zeigen die Auswertungen zu Treibern des Engagements im hohen Maße vergleichbare Ergebnisse. Dies spricht dafür, dass eher die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Altersgruppe maßgeblich für die Erklärung von Unterschieden in den Treibern sein dürfte und nicht die Zugehörigkeit zu einer Generation. Darüber hinaus deuten auch die Ergebnisse zu Maßnahmen und Programmen der Personalarbeit, die maßgeblich für eine sehr gute Arbeitsplatzkultur aus Mitarbeitendensicht und somit für die Förderung von Engagement sind, eher auf Erwartungen, die Mitarbeitende in unterschiedlichen Lebensphasen haben, als auf Generationen-Unterschiede hin. Ein plakatives Beispiel hier ist die Tatsache, dass in Unternehmen, die in der Mehrzahl Angehörige der Generationen Y und Z (d. h. Personen im Alter bis 35 Jahre) beschäftigen, Entwicklungsgespräche mit Führungskräften einen deutlich größeren Unterschied machen als bei Unternehmen mit einem höheren Altersdurchschnitt. Wie auch Kooij et al. (2010) herausarbeiten, sprechen unsere Ergebnisse dafür, dass sich Mitarbeitendenbedürfnisse mit dem Alter und der entsprechenden Lebens- und Berufsphase verändern und Personalmaßnahmen diese Unterschiede berücksichtigen müssen.

Allerdings kann die Hypothese, dass Unterschiede in den Engagement-Treibern auf Generationeneffekte zurückzuführen sind, mit den vorliegenden Daten auch nicht ausgeschlossen werden. Dazu braucht es sehr langfristig angelegte Erhebungen, bei denen die unterschiedlichen Generationen exakt gemappt werden. Zu beachten ist außerdem, dass eine lebensphasenorientierte Personalarbeit auch auf Generationen-Spezifika eingehen muss. Selbst wenn man davon ausgeht, dass bestimmte Altersgruppen bestimmte HR-Maßnahmen bevorzugen, wird es generationenbedingte Unterschiede geben, wie diese Maßnahmen konkret auszugestalten sind und wie diese im Unternehmen an die Mitarbeitenden gebracht werden.

Aber was sind die Ansatzpunkte für Personalarbeit in den verschiedenen Lebensphasen, die Engagement fördern? Zunächst ist eine große Gemeinsamkeit zu nennen: Für alle Altersgruppen – oder Generationen – ist Teamgeist ein sehr wichtiger Treiber von Engagement. Aber hier beginnen auch die Unterschiede, die womöglich exemplarisch für die Unterschiede zwischen den Treibern von Engagement in verschiedenen Lebensphasen sind. Maßnahmen, die auf eine Förderung von Teamgeist abzielen, wirken offenbar bei jüngeren Mitarbeitenden dann, wenn sie das gesamte Unternehmen bzw. einen großen Kreis von Mitarbeitenden einbeziehen. Zu nennen sind hier Mitarbeiterfreizeitgruppen, aber auch das Feiern gemeinsamer Erfolge im Unternehmen. Die Integration der Familie, beispielsweise bei Unternehmensfeiern, ist ebenfalls ein Zeichen der Wertschätzung und des Interesses an der Person und kann zum Kennenlernen der Kolleg*innen beitragen. Eine mögliche Erklärung hierfür liegt darin, dass jüngere Mitarbeitende sich in einer Phase der beruflichen Etablierung befinden. Hier ist es ein Gewinn, mit möglichst vielen Personen im Unternehmen in Kontakt zu kommen bzw. zu bleiben, um sich ein tragfähiges

Netzwerk für das berufliche Vorankommen aufzubauen. Auch das Schließen neuer Freundschaften über das Berufliche hinaus mag ein wichtiger Motivator in dieser Lebensphase sein. Insgesamt bestätigen unsere Ergebnisse bisherige Forschung, die generationsbedingte Unterschiede hinsichtlich des Einflusses von Spaß am Arbeitsplatz auf die Arbeitseinstellung und Performance zeigt (Lamm & Meeks, 2009).

Bei Unternehmen, die überwiegend Personen der Generation X oder Menschen ab 35 Jahren beschäftigen, kann ein Gefühl von Zusammenhalt vor allem durch explizite und gelebte Unternehmenswerte geschaffen werden. Ihnen ist es wichtig, dass sich aktiv mit der Kultur auseinandergesetzt wird, diese stets hinterfragt, aber auch stärkt, indem man neue Mitarbeitenden einsetzt, die diese Werte ebenfalls vertreten. Gleichermaßen wichtig ist der Generation der fachliche Austausch, auch über Hierarchien hinweg sowie die Weitergabe von Wissen und Informationen. Es geht ihnen somit um Respekt und Einbindung in Entscheidungen.

Interessant ist auch der Befund, dass die Wirkung von Führung auf das Engagement mit zunehmendem Lebensalter der Mitarbeitenden offenkundig abnimmt. Während für die jüngeren Altersgruppen bzw. die Generationen Y und Z dies ein wichtiger Treiber für Engagement ist, fallen die entsprechenden Werte für Mitarbeitende ab 45 Jahren von Alterskohorte zu Alterskohorte geringer aus. Wie bereits die erste Auflage dieses Kapitels sowie Befunde von Great Place To Work® aus den USA aufgezeigt haben, macht Führung gerade bei den Generationen Y und Z einen großen Unterschied. Aufgrund der Ergebnisse der vorliegenden Auswertungen soll ergänzt werden, dass Führung die jungen Generationen dabei unterstützen sollte, sich beruflich zu etablieren und sich weiterzuentwickeln. Damit leistet Führung nicht zuletzt einen wesentlichen Beitrag zur Bindung der jüngeren Generationen. Für ältere Mitarbeitende stellt sich das Thema Führung etwas anders dar: Es gibt eine leichte Tendenz, dass die Qualität von Führung kritischer eingeschätzt wird, sodass man hier von höheren Ansprüchen an Führung ausgehen kann. Die Auswertung der Maßnahmen zeigt ebenfalls Unterschiede in der Erwartungshaltung zur Zusammenarbeit mit Führungskräften und Top Management. Während es vor allem Entwicklungsgespräche sind, die jüngere Mitarbeitende motivieren, suchen ältere den aktiven Austausch auf fachlicher Ebene und Wertschätzung von erbrachten Leistungen. Die Tatsache, dass Führung für Mitarbeitenden ab einem mittleren Alter weniger bedeutsam für das Engagement ist, kann auch ein Hinweis darauf sein, dass agile Arbeitsweisen mit weitgehender Selbstorganisation der Teammitglieder vor allem in diesen Altersgruppen neue Motivationsimpulse kreieren könnten.

Bemerkenswert ist auch der Befund, dass auf Sinnhaftigkeit abzielende Maßnahmen eher in Gen X-Unternehmen wirken. Dies zeigt sich daran, dass die älteren Generationen deutlich häufiger als junge Menschen angeben, ihre Arbeit habe für sie besondere Bedeutung und Sinn. Maßnahmen, die die Unternehmenswerte widerspiegeln, oder auf das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) abheben, haben in Unternehmen der Gen X einen höheren Effekt.

Dies widerspricht womöglich manchen Studien und Umfrageergebnissen, dass jüngere Generationen weniger an materiellen Werten und stärker an Sinnthemen interessiert seien. Sicherlich sind Idealismus und der Wunsch, die Welt besser zu machen, ein Privileg der Jugend und der Adoleszenz. Andererseits legen die vorliegenden Ergebnisse nahe, dass junge Erwachsene darauf fokussiert sind, ihren Platz in der Arbeitswelt zu finden und Sinnfragen zumindest in Bezug auf die Arbeit nachrangig sind. Letztere gewinnen erst in späteren Lebensphasen an Bedeutung – womöglich gerade, wenn das berufliche Vorwärtskommen schwieriger geworden ist.

Insgesamt erscheint es uns somit angezeigt, dass Personalarbeit für unterschiedliche Generationen gut beraten ist, sich die Frage zu stellen, in welcher Lebensphase sich die jeweiligen Gruppen befinden und welche Herausforderungen damit verbunden sind. Dabei geht es darum, den nachrückenden Generationen durch gute Führung Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und sie dabei zu unterstützen, ihre Potenziale tatsächlich zu entfalten. Die Möglichkeiten, sich ein berufliches Netzwerk aufzubauen, und ein gewisser Spaßfaktor sollten dabei nicht zu kurz kommen. Für die etablierten Generationen rücken dahingegen Sinnfragen, Ordnung und Struktur sowie Wertschätzung guter Leistungen durch die Führungskräfte in den Vordergrund.

Allerdings: In einer alternden Gesellschaft bilden ältere Mitarbeitende den Kern der Belegschaft in vielen Unternehmen. Die Möglichkeiten, Angehörige der entsprechenden Generationen bei mangelndem Engagement in den Vorruhestand zu vermitteln, werden geringer. Generationen-Management heißt, mit der Generation X oder mit älteren Mitarbeitenden zu arbeiten, damit sie von der Aufgeschlossenheit und Entwicklungsorientierung der jüngeren Generationen lernen und in einer Arbeitswelt, die alles andere als geprägt ist von Ordnung und Struktur, im besten Sinne lange jung bleiben.

Literatur

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1–18.

Bamberg, E., et al. (1998). *Handbuch betriebliche Gesundheitsförderung*. Hogrefe.

Busch, M. (2018). *A great place to work for all*. Berrett-Koehler.

Domsch, M. E., & Ladwig, D. H. (2015). Erwartungen der generation Y. *Personal Quarterly, 67*(1), 10–14.

Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics, 101*, 621–640.

Edmans, A. (2012). The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *The Academy of Management Perspectives, 26*(4), 1–19. https://doi.org/10.5465/amp.2012.0046

Erb, M., Cesena, N., Musilek, J., & Frauenheim, E. (2019). *Managing millennials*. https://www.greatplacetowork.com/resources/blog. Zugegriffen am 02.11.2020.

Fischer, L., & Wiswede, G. (1997). *Grundlagen der Sozialpsychologie*. Oldenbourg.

Gallup. (2016). *How millennials want to work and live*. www.gallup.com. Zugegriffen am 02.11.2020.

Great Place To Work Deutschland. (2024). *Great Place To Work. Der Report 2024: Arbeit & Wellbeing*. https://greatplacetowork.de/downloads/beste-arbeitgeber-report-2024/ Zugegriffen am 11.08.2025.

Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics, 117*(1), 60–76. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.05.010

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison Wesley.

Haeger, D. L., & Lingham, T. (2014). A trend toward work–life fusion: A multi-generational shift in technology use at work. *Technological Forecasting and Social Change, 89*, 316–325.

Hauser, F., et al. (2008). *Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales*. Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Hauser, F., Schulte-Deußen, K., & Langer, D. (2016). Büro als Treiber von Arbeitgeber-Attraktivität und Mitarbeiter-engagement. In M. Klaffke (Hrsg.), *Arbeitsplatz der Zukunft: Gestaltungsansätze und good-practice-Beispiele* (S. 57–79). Springer Gabler.

Judge, T. A., et al. (2001). The job satisfaction – Job performance relationship. A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*, 376–407.

Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 31*(8), 1111–1136. https://doi.org/10.1002/job.666

Lamm, E., & Meeks, M. D. (2009). Workplace fun: The moderating effects of generational differences. *Employee Relations, 31*, 613–631.

Langer, D., Schulte-Deußen, K., & Gärtner, L. (2013). *Analysen zum great place to work® Modell© – Das empirische fundament der Dimensionen Glaubwürdigkeit, Respekt, fairness, Stolz und Teamgeist als wesentliche Determinanten einer vertrauensbasierten Arbeitsplatzkultur*. Great Place To Work® Deutschland.

Levering, R. (2000). *A great place to work. What makes some employers so good (and most so bad)*. Great Place To Work® Institute.

Levering, R., et al. (1984). *Computer entrepreneurs. Who is making it big and how in America's upstart industry*. New American Library.

Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*, 3–30.

May, D. R., et al. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 77*, 11–37.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20–52.

Neuberger, O. (1985). *Unternehmenskultur und Führung*. Universität Augsburg.

Oehler, K. (2015). *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*. https://www.academia.edu/34109036/Aon_Hewitts_Model_of_Employee_Engagement. Zugegriffen am 19.08.2022.

Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology, 93*, 472–481.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*, 600–619.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. Jossey-Bass.

Schmidt, K. H. (2006). Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung. Neue Entwicklungen und Perspektiven. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde* (S. 189–204). Hogrefe.

Schulte-Deußen, K., Klein, K., & Maas, M. (2013). Mitarbeiterbefragung—Was dann? Handlungsfelder, die dazu beitragen, eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur zu entwickeln. In M. E. Domsch & D. Ladwig (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterbefragung*. Springer.

Sebald, H., et al. (2010). Nachhaltiges Mitarbeiterengagement braucht eine neue Erfolgsformel. In *Towers Watson global workforce study 2010*. Towers Watson.

Tews, M. J., Michel, J. W., & Allen, D. G. (2014). Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context. *Human Relations, 67*(8), 923–946.

Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). *12 – The elements of great management*. Gallup.

Warr, P. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and Aging, 1*, 37–45.

Teil II

Ansätze und Instrumente

Betriebliches Gesundheitsmanagement – Förderung einer nachhaltigen Gesundheitskultur

6

Martin Klaffke und Julia Schröder

Inhaltsverzeichnis

6.1 Einleitung ... 212
6.2 Ziele und Hintergrund ... 214
6.2.1 Nutzen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ... 215
6.2.2 Vier Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ... 216
6.3 Konzeption des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ... 219
6.3.1 Gestaltungsanforderungen ... 219
6.3.2 Organisatorische Verankerung und Akteure im Betrieb ... 224
6.3.3 Exkurs: Gesundheit im Nachhaltigkeitsdreieck ... 226
6.4 Praktische Umsetzung ... 228
6.4.1 Maßnahmen ... 228
6.4.2 Unternehmensbeispiele ... 232
6.5 Fazit ... 237
Literatur ... 238

Zusammenfassung

Allein angesichts des Alters deutscher Belegschaften ist ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement als Teil des Generationen-Managements unverzichtbar.

M. Klaffke (✉)
Professur für Personalmanagement und Organisation, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Berlin, Deutschland
E-Mail: martin.klaffke@htw-berlin.de

J. Schröder
BKK Dachverband e.V., Berlin, Deutschland
E-Mail: julia.schroeder@bkk-dv.de

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-51374-0_6

Die digitale Transformation, insbesondere der Einzug von künstlicher Intelligenz in das Erwerbsleben, der Klimawandel sowie neue und flexible Arbeitsformen verändern überdies die Arbeitswelt gravierend. Sie beeinflussen die Rahmenbedingungen von Erwerbstätigkeit, machen Aufgaben komplexer und verändern die Ansprüche an Führungskultur. Nicht zuletzt haben sie Auswirkung auf die körperlichen und vor allem psychischen Belastungen von Beschäftigten. Durch die Corona-Pandemie hat zudem die Bedeutung von Gesundheit und Wohlbefinden als Wertorientierung und wichtiger Faktor der Arbeitgeberattraktivität weiter zugenommen. Trotz der offensichtlichen (wenn auch längerfristigen) Rendite besteht beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement in der Praxis nach wie vor Nachholbedarf. Während sich in Großunternehmen häufig ausdifferenzierte Gesundheitsmaßnahmen finden, ist Betriebliches Gesundheitsmanagement bei einem großen Teil der kleinen und mittleren Unternehmen oftmals (noch) kein Thema. Ausgehend von Zielen und Nutzenpotenzialen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements skizziert der Beitrag daher Vorgehen und Handlungsfelder bei der systematischen und nachhaltigen Förderung der Gesundheit von Beschäftigten. Zudem werden konkrete Maßnahmen und Unternehmensbeispiele ausgeführt, die bei der unternehmensindividuellen Umsetzung eines Handlungskonzepts Orientierung geben (Der Beitrag bezieht sich auf Klaffke, M., & Bohlayer, C. (2022). Gesundheitsmanagement – Gesundheit nachhaltig in Organisationen etablieren. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management* (3. Aufl., S. 201–224). Springer Gabler).

6.1 Einleitung

Vorsprünge bei Innovationen sowie Effektivitäts- oder Effizienzsteigerungen ergeben sich aus den Spitzenleistungen von Fach- und Führungskräften. Schlüsselfaktoren sind dabei Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten, deren Handeln maßgeblich von ihrem Wohlbefinden und ihrer Gesundheit bestimmt wird.

Angesichts von spürbaren Fachkräfteengpässen, des Trends über die Regelaltersgrenze hinaus zu arbeiten und den diesbezüglich zu erwartenden Anreizen (u. a. Aktivrente[1]) wird allein schon aus Produktivitätsgründen die Gesunderhaltung der Beschäftigten zu einer der zentralsten unternehmerischen Aufgaben. Dabei geht es nicht allein um die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmenden. Vielmehr gilt es, die Gesundheit aller Belegschafts-Generationen zu fördern und in der Folge, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Denn physisch und psychisch gesund zu sein, bedeutet schließlich, Aktivitäten in Arbeit und Freizeit ausführen zu können, die zur individuellen Zufriedenheit und zum Lebensglück beitragen.

[1] Die Aktivrente richtet sich an Personen, die ihre Regelaltersgrenze erreicht haben und trotzdem weiterarbeiten. Sie ermöglicht, bis zu 2000 € monatlichen Arbeitslohn steuerfrei zur gesetzlichen Rente dazu zu verdienen, sofern eine sozialversicherungspflichtige Tätigkeit vorliegt.

Betrachtet man die krankheitsbedingten Fehltage der Beschäftigten zunächst nach Altersgruppen, so fällt auf, dass vor der Corona-Pandemie (Berichtsjahr 2019) bei jüngeren Arbeitnehmenden unter 25 Jahren insbesondere Atemwegserkrankungen und Verletzungen dominierten, die in der Regel eher kurze Ausfallzeiten bedingen. Ältere Beschäftigte sind zwar nicht häufiger krankheitsbedingt arbeitsunfähig, fallen jedoch aufgrund der Verschiebung von Krankheitsbildern hin zu langwierigeren Muskel- und Skelett-Erkrankungen sowie psychischen Leiden deutlich länger aus. Die Erhöhung der Ausfallzeit pro Fall von durchschnittlich 7,4 Tagen je Fall (Altersgruppe 20–24 Jahre) auf 21,1 Tage je Fall (Altersgruppe 60–64 Jahre) steht in einem engen Zusammenhang mit dem altersbedingten Anstieg des Krankenstands (Knieps & Pfaff, 2020).

Durch neue Belastungen und Beanspruchungen im Zuge des Übergangs zur wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft und der Digitalisierung hat sich ferner ein Wandel der Krankheitslandschaft vollzogen (Hasselmann et al., 2018; Treier & Uhle, 2019). Phänomene wie Entgrenzung von Arbeit, zunehmende Aufgabenkomplexität oder permanenter Zeitdruck werden für viele Beschäftigte zur Dauer-Herausforderung. Vermutlich als Konsequenz (sowie infolge eines offeneren Umgangs mit der Thematik) haben sich die psychisch bedingten Fehlzeiten in Deutschland zwischen 1997 und 2018 verdreifacht (DAK, 2019) und haben auch während bzw. nach der Corona-Pandemie weiter zugenommen. So erreichten etwa bei den Beschäftigten der Betriebskrankenkassen die Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen im Jahr 2023 mit 3,7 AU-Tagen je Beschäftigten einen neuen Höchststand (Klemm et al., 2024). Und obwohl vor der Corona-Pandemie psychische Erkrankungen erst nach Muskel- und Skelett-Erkrankungen sowie Atemwegserkrankungen den dritthäufigsten Grund für Fehlzeiten darstellten (Meyer et al., 2019), muss doch konstatiert werden, dass im Vergleich zum Durchschnitt je Arbeitsunfähigkeitsfall die Ausfallzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen mehr als doppelt so lang sind (ebenda, S. 415). Besonders in den Fokus geraten hierbei Depressionen (bspw. depressive Episode; ICD-10: F32) und Angst- bzw. Anpassungsstörungen (bspw. Reaktionen auf schwere Belastungen und Anpassungsstörungen; ICD-10: F43) (Klemm et al., 2024).

Mehr als 80 % der von der Shell-Jugendstudie befragten jungen Menschen halten eine gesundheitsbewusste Lebensführung für wichtig (Schneekloth & Wolfert, 2024). Gesundheit spielt – nicht erst seit der Corona-Pandemie – eine wichtige Rolle bei der Gewinnung und Bindung von Beschäftigten. Allerdings geht ein erheblicher Teil der Erwerbstätigen (42 %) nicht davon aus, unter den derzeitigen Anforderungen ihre jetzige Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkung ausüben zu können (Institut DGB – Index Gute Arbeit, 2024). Unerlässlich ist daher die Einführung eines systematisch ausgerichteten Betrieblichen Gesundheitsmanagements, welches auch neuen Belastungsfaktoren Rechnung trägt, wie etwa der wachsenden Informationsflut, und sich an alle Mitarbeitergenerationen gleichermaßen richtet.

Betriebliches Gesundheitsmanagement beinhaltet die Etablierung von Gesundheit als betriebliches Ziel und Querschnittsaufgabe von Führungskräften. „Die systematische Gestaltung von gesundheitsförderlichen innerbetrieblichen Strukturen und Prozessen ein-

schließlich der Befähigung zu gesundheitsbewusstem Verhalten sowie die systematische Abstimmung und Koordinierung aller für die Gesundheit zuständigen inner- und außerbetrieblichen Dienste und Akteure“ dient als Managementleitbild (GKV Spitzenverband, 2024, S. 171). Für Führungskräfte bedeutet dies nicht zuletzt, potenzielle Reibungszonen zwischen Beschäftigten-Generationen proaktiv anzugehen. Denn einer Studie der AOK (2025) zu Folge erleben Beschäftigte der Generation Z Spannungen zwischen den verschiedenen Altersgruppen, und jeder vierte hiervon fühlt sich dadurch stark oder sehr stark belastet.

Im Folgenden wird daher ein ganzheitliches und zielorientiert zu steuerndes Handlungsprogramm vorgestellt, das über den traditionellen Arbeits- und Gesundheitsschutz klar hinausgeht und die betrieblichen Rahmenbedingungen unter dem Aspekt der Gesundheit weiterentwickelt. Gesundheit muss demnach nachhaltig bei allen Unternehmensentscheidungen berücksichtigt sowie in Führungsphilosophie und Leistungskultur verankert werden.[2]

6.2 Ziele und Hintergrund

Grundlegender theoretischer Bezugspunkt des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist der salutogenetische Ansatz von Antonovsky (1979), der sich mit jenen Kräften und Ressourcen beschäftigte, die dem Menschen helfen, Gesundheit zu erreichen (lat.: salus = gesund, griech.: genese = Entstehung). Nach seinen Arbeiten ist hierfür das „Kohärenzgefühl“ zentral, das drei Dimensionen subjektiven Empfindens umfasst (Gerst, 2016):

- Verstehbarkeit – (Arbeits-)Organisation sowie individuelle Aufgaben nachvollziehen und begreifen können,
- Handhabbarkeit – Das Gefühl haben, über notwendige zeitliche und fachliche Ressourcen zu verfügen, um Anforderungen und Belastungen zu meistern,
- Sinnhaftigkeit – Rolle und Aufgabe als sinnvoll und herausfordernd erachten.

Das Salutogenese-Modell ergänzt die klassische, pathogene (biomedizinische) Perspektive in der Gesundheitsvorsorge, indem Gesundheit mehrdimensional und nicht nur als Abwesenheit von Krankheiten verstanden wird. Wesentlich ist die Frage nach den Bedingungen für Entstehung und Wahrung von Gesundheit und somit ein gesundheits- bzw. ressourcenorientiertes Grundverständnis. Da ferner Wechselwirkungen zwischen Person, Verhalten, Organisation und Umwelt existieren, weist Gesundheit einen dynamischen Prozesscharakter auf und ist Ergebnis der Auseinandersetzung mit verschiedenen Belastungen und Anforderungen. Diese können auf physischer (Arbeitsbedingungen und Ergonomie), psychischer (Aufgabeninhalt und Entscheidungsspielraum), psycho-sozialer

[2] Vergleiche auch den Beitrag von Grabbe, Richter und Mühlenbrock in Kap. 4 dieses Bands.

(Qualität sozialer Beziehungen und Führungsqualität) und sozio-kultureller (Unternehmenskultur) Ebene auftreten.

Ziel des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist es, im Rahmen eines ganzheitlichen Konzepts risikominimierende und gesundheitsfördernde Maßnahmen in einer betrieblichen Struktur zu vernetzen und zu steuern (Treier & Uhle, 2019). Da sich die Schwerpunkte der Erkrankungen je nach Altersgruppe unterscheiden, sollte ein solcher Ansatz auch generationsspezifische Aspekte berücksichtigen. Angesichts der Vielzahl an Dimensionen bedarf das Betriebliche Gesundheitsmanagement nicht zuletzt eines systematischen Vorgehens, welches zwar vom Arbeitgebenden verantwortet wird, sich aber unter Einbezug der Mitarbeitenden vollziehen muss. Betriebliches Gesundheitsmanagement muss, um erfolgreich zu sein, neben dem Ansatz bei den Beschäftigten selbst (Verhaltensprävention) auch immer mit Anpassungen der Arbeitsorganisation und -struktur (Verhältnisprävention) einhergehen.

6.2.1 Nutzen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Betriebliches Gesundheitsmanagement dient nicht nur Unternehmen und Belegschaften, sondern auch dem Gemeinwesen insgesamt. Krankheitsbedingte Fehlzeiten verursachen in Unternehmen erhebliche Kosten, führen zu Qualitätsverlusten und im schlimmsten Fall zu Produktionsausfall. Zudem sind Fehlzeiten oftmals durch andere Beschäftige zu kompensieren, wodurch diese weiteren Belastungen ausgesetzt sind und gegebenenfalls demotiviert werden. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA schätzt die volkswirtschaftlichen Produktionsausfälle durch Fehlzeiten im Jahr 2023 auf insgesamt 128 Mrd. € beziehungsweise den Ausfall an Bruttowertschöpfung (Verlust an Arbeitsproduktivität) auf 221 Mrd. € (BMAS und BAuA, 2025).

Die genannten Einbußen sind jedoch nur die Spitze des Eisberges und bilden allenfalls einen Teil der tatsächlichen Krankheitslast ab. Experten zufolge ist ein Großteil der gesundheitsbedingten Produktivitätsverluste auf Präsentismus zurückzuführen (Badura, 2017; Bertelsmann-Stiftung, 2011). Das Phänomen, dass Mitarbeitende am Arbeitsplatz erscheinen, dabei aber nicht voll leistungsfähig sind, hat vielfältige Folgen: sinkende Produktivität, steigende Fehlerraten und zunehmende Unfallgefahr. Diese Faktoren können für Unternehmen, die sich im Wettbewerb behaupten müssen und dabei auf hohe Qualität, Innovationskraft oder Termintreue angewiesen sind, existenziell werden. Studien messen Produktivitätsverluste von bis zu 15 % durch nicht leistungsfähige Mitarbeitende am Arbeitsplatz (Lohaus & Habermann, 2020).

Betriebliches Gesundheitsmanagement kann somit nicht auf ein effizientes Fehlzeiten-Management reduziert und seine Wirksamkeit allein über Kennzahlen des Fehlzeitengeschehens abgeleitet werden. Als Ausdruck sozialer Nachhaltigkeit ist Betriebliches Gesundheitsmanagement eine Investition in das Sozial- und Humankapital einer Organisation, die sowohl Unternehmen als auch Beschäftigten vielfältige Nutzenpotenziale bietet. Schließlich kann BGM, verzahnt mit einer es fördernden Unternehmens- und Gesund-

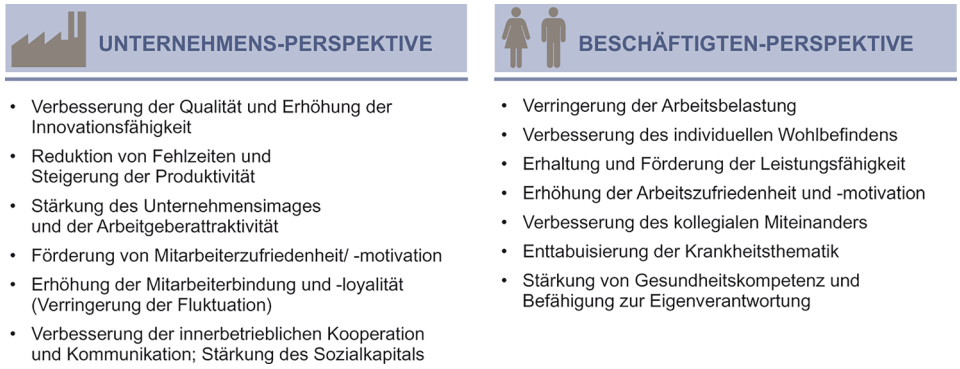

Abb. 6.1 Ziele und Nutzen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. (Quelle: Eigene Darstellung, Uhle & Treier, 2019, S. 508; Ulich & Wülser, 2018, S. 221)

heitskultur, Momentum für die sozial-nachhaltige Transformation von Unternehmen schaffen (Abb. 6.1).

Neben der Erhaltung des Gesundheits- und Leistungsniveaus der Beschäftigten setzen Unternehmen vor allem auf die Steigerung von Wohlbefinden und Mitarbeiterzufriedenheit. Da diese Zielstellungen alle Beschäftigten eines Unternehmens betreffen, sind sie vom Grundsatz her generationenübergreifend. Allerdings ergeben sich für jede Altersgruppe gegebenenfalls unterschiedliche Schwerpunkte bei den Maßnahmen. So dürften beispielsweise für die jüngeren Arbeitnehmer-Generationen die Förderung von Eigeninitiative bei der Gesunderhaltung und die Erlangung von Co-Benefits, also positive Nebeneffekte für die persönliche und organisationale Nachhaltigkeitsbilanz, bedeutsam sein. Spezifische Gesundheits-Checks, wie zum Beispiel die Darmkrebs-Vorsorge, sollten hingegen bei Menschen im höheren Lebensalter (ohne Vorbelastung) eine wichtige Rolle spielen.

Schließlich zahlt Gesundheitsmanagement auf das Arbeitgeberimage ein. Indem Gesundheitsmanagement das Unternehmen als fürsorglichen und mitarbeiterorientierten Arbeitgeber positioniert, vermag es, die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden zu unterstützen und ist damit ein wichtiges Instrument bei der Sicherung der Personalbasis im demografischen Wandel.

6.2.2 Vier Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Betriebliches Gesundheitsmanagement setzt sich aus vier Komponenten zusammen (s. Abb. 6.2): Erstens die Betriebliche Gesundheitsförderung. Sie stellt für Arbeitgebende und Beschäftigte eine freiwillige Leistung dar und wird durch die gesetzlichen Krankenkassen gefördert. Zweitens den für den Arbeitgeber verpflichtenden Arbeitsschutz (auf Grundlage des Arbeitsschutzgesetzes, des Gesetzes über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit und der Regelungen des siebten Sozialgesetzbuches



Abb. 6.2 Komponenten Betriebliches Gesundheitsmanagement. (Quelle: GKV Spitzenverband, 2024, S. 111)

sowie weiterer Gesetze), drittens das Betriebliche Eingliederungsmanagement gem. § 167 Abs. 2 SGB IX und viertens medizinische Leistungen zur Prävention der gesetzlichen Rentenversicherungsträger.

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) kann durch die gesetzlichen Krankenkassen gem. § 20b SGB V finanziell und personell unterstützt werden. Aufgabe der Krankenkassen ist es, sowohl einen gesundheitsförderlichen Arbeits- und Lebensstil zu fördern wie auch den Aufbau und die Stärkung gesundheitsförderlicher Strukturen zu unterstützen. Auch überbetriebliche Vernetzung und Beratung können gefördert werden, was insbesondere Klein- und Kleinstunternehmen dienen soll.

Im Jahr 2023 konnten die Krankenkassen knapp 30000 Unternehmen und etwa 2,2 Mio. Beschäftigte unterstützen. Dabei wurden zu etwa 20 % Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitenden erreicht, zu etwa 40 % Betriebe mit 50 bis 249 Mitarbeitenden. Große Unternehmen mit über 250 Mitarbeitenden machten rund ein Drittel aus. Kleinstbetriebe mit weniger als 10 Beschäftigten wurden nur selten, d. h. in vier Prozent der Fälle, erreicht. Am häufigsten unterstützten die Krankenkassen mit Gesundheitsförderungsangeboten im Bereich Dienstleistungen (27 %). Darauf folgte das verarbeitende Gewerbe mit 25 % und das Gesundheits- und Sozialwesen mit 18 % (GKV-Spitzenverband, 2024). Die gesetzlichen Krankenkassen legen die Leistungsarten, Förder- und Ausschlusskriterien sowie die erforderlichen Anbieterqualifikation für die Unterstützung von Unternehmen und anderen Organisationen im GKV-Leitfaden Prävention fest. Neben der überbetrieblichen Vernetzung und Beratung, unterstützen die Kassen gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung (Verhältnisprävention) und einen gesundheitsförderlichen Arbeits- und Lebensstil (Verhaltensprävention) (Abschn. 6.4.1).

Ziel des **Arbeitsschutzes** ist es, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit zu erhalten, zu verbessern und zu fördern. Zentrales Instrument ist die Gefährdungsbeurteilung, deren Durchführung in Deutschland durch das Arbeitsschutzgesetz (§ 5 ArbSchG) sowie spezifische Verordnungen, wie die Betriebssicherheitsverordnung (BetrSichV) und die Gefahrstoffverordnung (GefStoffV), vorgeschrieben ist. Arbeit-

gebende sind gesetzlich verpflichtet, Gefährdungen zu ermitteln (z. B. physische, chemische oder psychische Belastungen), Schutzmaßnahmen festzulegen und umzusetzen. Des Weiteren muss die Wirksamkeit der Maßnahmen überprüft und ggf. anpasst werden; Beschäftigte sind zu informieren und müssen unterwiesen werden. Schließlich ist bei Betrieben mit mehr als zehn Beschäftigten eine Dokumentation zu führen. Unternehmen können hierbei Unterstützung von verschiedenen Institutionen erhalten:

- Berufsgenossenschaften und Unfallversicherungsträgern, die branchenspezifische Handlungshilfen bereitstellen,
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), die Leitfäden und Checklisten veröffentlicht,
- Arbeitsschutzbehörden der Länder, die Beratung anbieten,
- Externe Fachkräfte für Arbeitssicherheit oder Sicherheitsingenieure, die Unternehmen bei der Umsetzung unterstützen.

Durch eine systematische Gefährdungsbeurteilung kommen Betriebe nicht nur gesetzlichen Vorgaben nach, sondern sie beugen auch Arbeitsunfällen und Erkrankungen vor und steigern die Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Seit 2004 sind Arbeitgebende nach § 167 Absatz 2 Sozialgesetzbuch (SGB) IX zudem gehalten, Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, ein **Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)** anzubieten. Dabei soll geklärt werden, „wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann." Konkrete Vorschriften zum diesbezüglichen betrieblichen Vorgehen macht die Rechtsnorm nicht, vielmehr sollen angemessene individuelle Lösungen vor Ort gefunden werden. Fast alle der oben genannten Institutionen sowie weitere Akteure, wie bspw. die Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation e. V. (BAR), informieren zum Thema BEM und geben Praxisanleitungen und Handlungstipps.

Die vierte Komponente adressiert Beschäftigte mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, deren Erwerbsfähigkeit noch nicht akut gefährdet ist. Ihnen werden durch die Rentenversicherungsträger **medizinische Leistungen zur Prävention** angeboten. Nach § 14 Abs. 1 SGB VI wird der Vorrang der Prävention vor der Rehabilitation explizit festgelegt. Das bedeutet, dass medizinische Leistungen zur Sicherung der Erwerbsfähigkeit vorrangig als Präventionsleistungen erbracht werden, um Behinderungen und chronische Erkrankungen frühzeitig vorzubeugen und Beschäftigungsfähigkeit dauerhaft zu sichern. Angesichts von längeren Lebensarbeitszeiten und dem Anstieg chronischer Krankheiten wird dieser Teil des Betrieblichen Gesundheitsmanagement weiterhin an Bedeutung gewinnen.

Die Förderung der Gesundheit der Mitarbeitenden wird seit 2009 auch steuerlich unterstützt. Leistungen von Arbeitgebenden zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustands und der Betrieblichen Gesundheitsförderung sind gem. § 3 Nr. 34 Einkommens-

steuergesetz bis zu einer festgesetzten Höhe lohnsteuerbefreit. Seit 2020 beträgt der Freibetrag 600 € jährlich pro Arbeitnehmenden. Galten lange Zeit nur die Voraussetzungen, dass die Aufwendungen zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn erbracht werden und hinsichtlich Qualität, Zweckbindung und Zielgerichtetheit den Anforderungen der §§ 20 und 20b SGB V genügen müssen, wurde im Januar 2019 die Notwendigkeit der Zertifizierung ergänzt. Danach können Maßnahmen steuerbefreit geleistet werden, die hinsichtlich Qualität, Zweckbindung, Zielgerichtetheit und Zertifizierung den Anforderungen der §§ 20 und 20b SGB V genügen. Hierzu zählen:

- Leistungen zu individueller Prävention (zertifizierte Präventionskurse der Zentralen Prüfstelle Prävention der gesetzlichen Krankenkassen),
- Nicht zertifizierte Präventionskurse des Unternehmens unter bestimmten Voraussetzungen,
- Leistungen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung im Handlungsfeld „gesundheitsförderlicher Lebensstil“ (Bundesministerium für Gesundheit, 2025).

Mitgliedsbeiträge in Fitnessstudios und physiotherapeutische Behandlungen sind hingegen **vom Steuerprivileg gemäß § 3 Nr. 34 EStG ausgeschlossen** (Bundesministerium für Finanzen, 2021).

6.3 Konzeption des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Ein integriertes und vernetztes Betriebliches Gesundheitsmanagement betrachtet die betriebliche Gesundheitsförderung grundsätzlich als komplementär zu Arbeitsschutz und Eingliederungsmanagement. Leitlinien und Anregungen zur Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements – im Sinne einer Klammer für gesundheitsbezogene Maßnahmen – finden sich bereits in der Ottawa Charta der World Health Organization, in der Luxemburger Deklaration des Europäischen Netzwerks für betriebliche Gesundheitsförderung sowie in einer Vielzahl von Publikationen, unter anderem der Krankenkassen, der Industrie- und Handelskammern, der Arbeitgeberverbände, der Gewerkschaften oder der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“.

6.3.1 Gestaltungsanforderungen

In vielen Unternehmen fehlt es (noch) an einem ganzheitlich-strukturierten Konzept für das Betriebliche Gesundheitsmanagement, sodass vielfach verschiedene Aktivitäten der Prävention und der Gesundheitsförderung unverbunden nebeneinanderstehen. Dies birgt allerdings die Gefahr, dass Maßnahmen wirkungslos bleiben und das gesamte Potenzial des Betrieblichen Gesundheitsmanagements nicht vollständig ausgeschöpft wird (Treier & Uhle, 2019).

Um Wirkung zu entfalten, sollte bei der Konzeption des Betrieblichen Gesundheitsmanagements neben rechtlichen Vorgaben ein strategischer, partizipativer und integrativer Ansatz im Fokus stehen:

- **Strategische Führungsaufgabe** BGM bedarf der Verankerung in der Unternehmenspolitik und der Verzahnung mit der Personalstrategie. Das Management, von der Geschäftsführung bis hin zu den Führungskräften, trägt Verantwortung für die Integration gesundheitsförderlicher Prinzipien in alle relevanten Entscheidungsprozesse. Dabei ist es essenziell, hinreichend finanzielle und materielle Ressourcen bereitzustellen, um nachhaltige Maßnahmen umzusetzen.
- **Partizipation der Beschäftigten** Transparenz in Bezug auf Ziele und Strukturen des BGM ist essenziell, um eine lebendige Beteiligungskultur zu fördern. Beschäftigte sollten aktiv in Planung, Umsetzung und Weiterentwicklung der Maßnahmen einbezogen werden. Durch ein partizipatives Vorgehen lassen sich nicht zuletzt bedarfs- und praxisgerechte Angebote für einzelne Zielgruppen und auch Generationen schaffen.
- **Ganzheitlicher Blick auf Gesundheit** BGM orientiert sich an einem umfassenden Verständnis von Gesundheit, das sowohl physische, psychische als auch soziale Faktoren umfasst. Es sieht das Unternehmen und dessen Umfeld als ein komplexes System, in dem vielfältige Einflüsse sowohl auf die Gesundheit der Mitarbeiter als auch auf den wirtschaftlichen Erfolg wirken.
- **Analytische Fundierung** BGM sollte auf der systematischen Auswertung von quantitative und qualitativen Unternehmensdaten beruhen. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz kann dabei unterstützen, große Datenmengen effizient auszuwerten, Muster zu erkennen und zielgerichtete Maßnahmen zu planen. BGM versteht sich als dynamischer Prozess, der kontinuierlich überprüft und an sich wandelnde Bedingungen im Unternehmen angepasst wird. So bleibt das Gesundheitsmanagement stets aktuell, bedarfsgerecht und wirkungsvoll.
- **Wirkungsvolle Steuerungsstrukturen** Typischerweise wird BGM zentral koordiniert und verfügt über leistungsfähige Strukturen mit klar definierten Verantwortlichkeiten. Informationen über Maßnahmen und Angebote werden regelmäßig und transparent an alle Mitarbeitenden kommuniziert. Durch steuerungsrelevante Indikatoren lassen sich sowohl kurzfristige Effekte als auch langfristige Entwicklungen systematisch erfassen. So kann der Beitrag zur Gesundheit der Beschäftigten und zur Effizienz des Unternehmens verlässlich bewertet werden.

Für die Etablierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements empfiehlt sich ein strukturiertes Vorgehen, das durch einen permanenten Controllingprozess begleitet sein sollte, wie Abb. 6.3 skizziert.

Ausrichtung Zunächst werden die organisatorischen Grundlagen für das BGM geschaffen. Dazu gehören die strategiekonforme Entwicklung eines Leitbilds zur Gesundheitsförderung, die Festlegung von übergeordneten (Gesundheits-)Zielen und steuerungs-

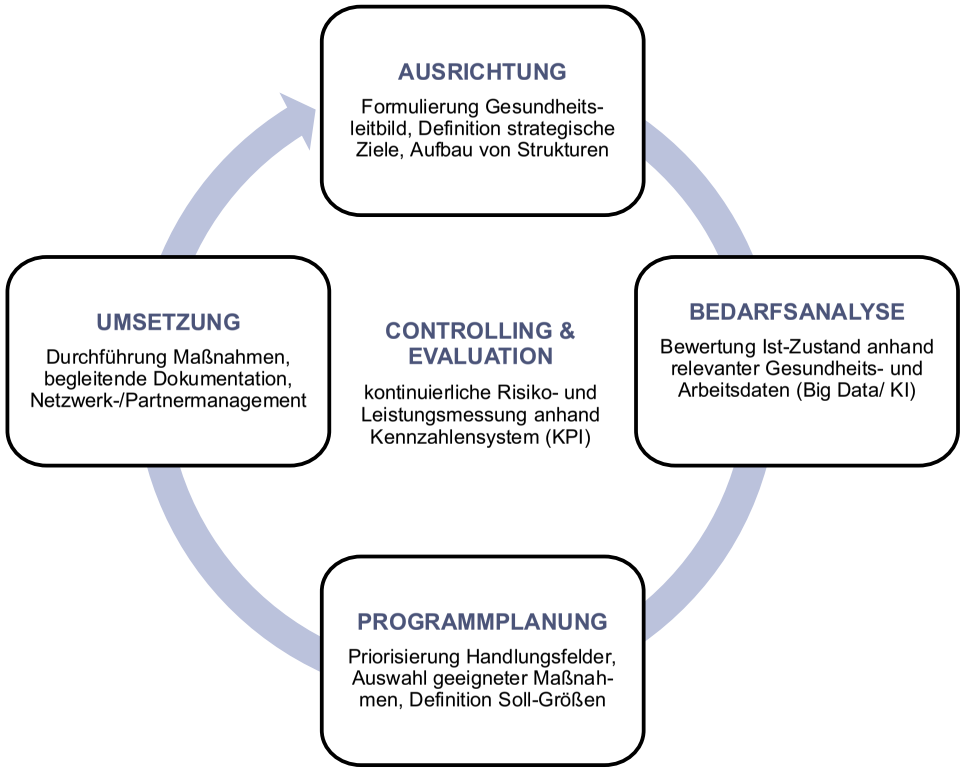

Abb. 6.3 Handlungskonzept für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. (Quelle: Eigene Darstellung)

relevanten Indikatoren sowie die Definition geeigneter Strukturen, Zuständigkeiten und Gremien (z. B. ein Steuerungskreis Gesundheit).

Bedarfsanalyse Erhebung und Auswertung von Daten zur gesundheitlichen Situation im Unternehmen dienen der Identifikation zentraler Handlungsfelder und Prioritäten im BGM. Um Belastungen und Ressourcen zu analysieren, stehen zahlreiche Instrumente bzw. Datenquellen zur Verfügung, u. a.:

- Gesundheitszirkel
- Unfall- und Arbeitsschutzberichte
- Gefährdungsbeurteilungen
- Krankheits- und Fehlzeitenanalysen
- Altersstrukturanalysen
- Arbeitsplatzanalyse
- Arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen & Gesundheits-Check-ups
- Mitarbeitenden-Befragungen

Insbesondere in größeren Unternehmen empfiehlt es sich, alle Analysen nicht nur auf Gesamtunternehmensebene zu betreiben, sondern auch spezifische Aspekte zu berücksichtigen. Hierzu zählen die Zugehörigkeit zu bestimmten Berufsgruppen, Funktionsbereichen oder Unternehmensteilen ebenso wie die jeweilige Differenzierung nach Altersgruppen- bzw. Generationszugehörigkeit. So wird sichtbar, in welchen Bereichen und bei welchen Zielgruppen besonderer Handlungsbedarf besteht.

Die Nutzung von Big Data im betrieblichen Gesundheitsmanagement eröffnet Unternehmen neue Möglichkeiten bei der frühzeitigen Bedarfserkennung und proaktiven Interventionsplanung. Künstliche Intelligenz und prädiktive Algorithmen analysieren zeitliche, räumliche und demografische Trends, um beispielsweise Grippewellen, psychische Belastungsspitzen oder arbeitsplatzbezogene Erkrankungen frühzeitig zu erkennen. Die hierfür erforderlichen Daten stammen etwa aus dem AU-Geschehen, betrieblichen Gesundheitschecks, anonymisierten Wearable-Daten, Mitarbeiterbefragungen oder regionalen Gesundheitsmeldungen (z. B. vom RKI).

Im Zentrum steht die sogenannte Predictiveness, also die Fähigkeit datenbasierter Modelle, mit hoher Genauigkeit vorherzusagen, wann, wo und bei welchen Gruppen im Unternehmen ein erhöhtes Krankheitsrisiko besteht. Auch wenn diese Ansätze bisweilen noch in den Kinderschuhen stecken, ist abzusehen, dass Unternehmen und Belegschaften von einer stärker vorausschauenden Steuerung in mehrfacher Hinsicht profitieren: Ausfallzeiten lassen sich reduzieren, Personalengpässe besser planen, präventive Maßnahmen gezielter einsetzen (z. B. Impfaktionen, Homeoffice, Luftreiniger), und der Gesundheitsschutz wird datengestützt verbessert.

Tab. 6.1 Alter(n)sgerechtes Betriebliches Gesundheitsmanagement. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Strunz (2019))

Alternsgerechtes BGM	Altersgerechtes BGM
• fördert die Arbeitsfähigkeit und setzt Rahmenbedingungen für eine gesunde, motivierte und leistungsfähige Erwerbstätigkeit	• fokussiert spezifische Unterschiede zwischen Altersgruppen
• reduziert das Risiko arbeitsinduzierten Voralterns	• berücksichtigt z. B. die altersabhängige Reduzierung der Schichtarbeit
• orientiert sich ganzheitlich am Alterungsprozess	• berücksichtigt, dass Alterungsprozesse individuell verlaufen und innerhalb einer Altersgruppe große Unterschiede bestehen können (bspw. Präferenzen bzgl. Bewegungsangeboten)
• nimmt eine primärpräventive, zukunftsorientierte Sicht ein	• nimmt eine kompensatorische, lebensphasenorientierte Sicht ein

Programm-Planung Auf Basis der Analyseergebnisse erfolgen die Konkretisierung der BGM-Ziele sowie die inhaltliche Ausgestaltung des Handlungsprogramms. Für die Maßnahmen werden Prioritäten gesetzt, Zuständigkeiten geklärt sowie Zeitrahmen und Budgets festgelegt. Im Hinblick auf die Zielgruppen könnte im Kontext von Generationen-Management überlegt werden, zwischen dem Gesundheits-Basisprogramm, altersspezifischen Ergänzungsangeboten sowie individuellen Angeboten zu differenzieren. Schließlich müssen Messgrößen zur Steuerung des Handlungsprogramms definiert werden.

Umsetzung Um Beschäftigte jeden Alters und jeder Generation beim Gesundheitsmanagement mitzunehmen, sollte das BGM nicht nur alternsgerecht, sondern auch altersgerecht ausgerichtet sein (Tab. 6.1).

Altersdiskriminierende Interventionen müssen beim BGM selbstverständlich vermieden werden. Beispielsweise konnte in der Forschung nicht belegt werden, dass ältere Personengruppen sich durch die Arbeit mit digitalen Technologien stärker belastet fühlen als jüngere (Sichere Arbeit – AUVA, 2024).

Für die Maßnahmen-Umsetzung sollte regelmäßig geprüft werden, inwieweit sich Know-how und Netzwerke von Kooperationspartnern nutzen lassen. Hierzu gehören Krankenkassen, spezialisierte Dienstleister ebenso wie Kliniken. Die Kooperation mit Partnern oder die Bildung von regionalen Netzwerken bietet sich gerade für kleine und mittlere Unternehmen an, deren Ressourcen regelmäßig nicht ausreichen, um Betriebliches Gesundheitsmanagement umfassend in Eigenregie zu betreiben.

Um die Organisation für Gesundheit zu mobilisieren, empfehlen sich zudem begleitende Kommunikationsmaßnahmen mit Breitenwirkung (zum Beispiel eine attrak-

tive Auftaktveranstaltung, Gesundheitswettbewerbe oder eine Gesundheits-App) sowie die Verankerung von gesundheitsbezogenen Zielen in den Zielvereinbarungen der Führungskräfte.

Controlling und Evaluation Die Krankenquote ist aufgrund ihrer Multikausalität und pathogenetischen Sichtweise unzureichend, um die reale Gesundheits- und Belastungssituation zu bewerten. Nicht zuletzt greift sie zu kurz, da die Wirkungen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements eher langfristiger Natur sind. Zweckmäßig erscheint es daher, ein vielschichtiges Kennzahlensystem zu etablieren, um die Erreichung unternehmensindividuell definierter Ziele zu messen (vgl. Abschn. 6.4.2). Dabei sollten im Hinblick auf den Präventionsaspekt auch Frühindikatoren gesundheitlicher Entwicklungen erfasst, somit Ursache-Wirkungsbeziehungen reflektiert und Szenarien ermittelt werden (Pfaff & Zeike, 2019).

Um schnell auf Veränderungen in den Rahmen- und Gesundheitsbedingungen zu reagieren zu können, empfiehlt sich damit agiles Controlling für Steuerung und Überwachung des BGM. Voraussetzung hierfür sind allerdings eine kontinuierliche Leistungsmessung und Datenbereitstellung und die regelmäßige Überprüfung und ggf. Anpassung von Prognosen und Handlungsprogramm. Neben der Evaluation von Einzelmaßnahmen sollte schließlich auch die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität des Betrieblichen Gesundheitsmanagements als Ganzes überprüft werden (Walle, 2020).

6.3.2 Organisatorische Verankerung und Akteure im Betrieb

Um Betriebliches Gesundheitsmanagement nicht nur einzurichten, sondern vor allem nachhaltig zu betreiben, ist eine permanente organisatorische Verankerung in der betrieblichen Struktur geboten (Treier & Uhle, 2019). Es bietet sich an, in der Personalabteilung „Gesundheitsmanagement“ als Funktion zu etablieren, die als Kompetenzzentrum das Gesundheitsmanagement-Programm konzeptionell vorantreibt, zentrale Angebote koordiniert, Evaluationen durchführt und zugleich als Ansprechpartner und Berater für dezentrale Gesundheitsmanagement-Beauftragte fungiert. Darüber hinaus ist es Aufgabe der Funktion „Gesundheitsmanagement“, das strategische Partnernetzwerk aufzubauen und zu koordinieren (sogenanntes Partner-Management) sowie mit relevanten weiteren Abteilungen zu kooperieren, um beispielsweise Kommunikationsmaßnahmen (Unternehmenskommunikation) oder Wirtschaftlichkeitsanalysen (Finanzen und Controlling, Business und People Analytics) durchzuführen.

In dezentralen Organisationen empfiehlt es sich, die Zentralstelle durch lokale Beauftragte für Gesundheitsmanagement zu flankieren, die im Einvernehmen mit der Arbeitnehmervertretung bestellt werden. Sie koordinieren die konkreten Maßnahmen und steuern ggf. Kooperationspartner vor Ort.

BGM-Beauftragte agieren als Schnittstelle zwischen Unternehmensleitung, Arbeitsschutz, Betriebsärzten und Beschäftigten. Mit ihrer Tätigkeit, die von der strategischen Planung bis zur Evaluation der Gesundheitsmaßnahmen reicht, sind zahlreiche Kompetenzanforderungen verbunden. Diesbezüglich hat sich in den vergangenen Jahren ein breites Angebot an Qualifizierungen unterschiedlichster Institutionen entwickelt. Hierzu gehören zertifizierte Weiterbildungsprogramme im Bereich der beruflichen Bildung ebenso wie Bachelor- und Masterstudienprogramme an Hochschulen. Eine einheitliche Regelung der Qualifizierungsinhalte besteht indes noch nicht. Curricula der berufsbezogenen Ausbildungsprogramme sind oftmals modular aufgebaut und vermitteln ein breites Know-how-Spektrum. Hierzu gehören insbesondere:

- Hintergrund, Entwicklung und Trends des Betrieblichen Gesundheitsmanagements,
- Ziele, Strategien und Ansätze im Betrieblichen Gesundheitsmanagement,
- Rollen und Verantwortlichkeiten im Betrieblichen Gesundheitsmanagement,
- Grundlagenwissen in Arbeitsrecht, (Arbeits-)Medizin und Betriebswirtschaft,
- Qualitative und quantitative Methoden zur Analyse von Status quo und Handlungsbedarf (unter anderem Gefährdungsbeurteilung, Workability Index etc.),
- Qualitätsstandards und Auditierung,
- Organisationsaufbau und -entwicklung,
- E-Health Technologien, insbesondere Software-Lösungen und digitale Plattformen,
- Evaluation, Kennzahlensysteme und Reporting,
- Projektmanagement, Moderations- und Kommunikationstechniken.

Betriebliches Gesundheitsmanagement wird nur dann erfolgreich sein, wenn sich möglichst viele Beschäftigte daran beteiligen und die Erhaltung und Förderung ihrer Gesundheit dauerhaft und in Eigeninitiative betreiben. Letztere erscheint gerade bei hybriden Arbeitsmodellen mit einem erheblichen Tätigkeitsanteil im Homeoffice besonders relevant. Denn sollten Beschäftigte bei der mobilen Arbeit nicht für einen gesundheitsförderlichen Lebensstil sorgen oder mit dem reduzierten Umfang an informeller Interaktion und kollegialer Kommunikation angemessen umgehen können, dürften Gesundheitsprobleme vermehrt auftreten (Schaeffer, 2023).

Bei der Motivation von Mitarbeitenden zu gesundheitsbewusstem Verhalten kommt den Führungskräften eine zentrale Aufgabe zu. Sie beeinflussen durch ihr Führungshandeln die Unternehmenskultur maßgeblich. Daher empfiehlt es sich, die Ziele des Gesundheitsmanagements in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen zu thematisieren und dabei auszuloten, welche Maßnahmen für den jeweiligen Beschäftigten zur Erhaltung, zur Förderung sowie im Bedarfsfall zur Wiederherstellung der Gesundheit ergriffen und auf welche Weise die individuelle Gesundheitskompetenz gestärkt werden sollten. Voraussetzung hierfür ist, dass Führungskräfte für ihre Aufgaben im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements entsprechend sensibilisiert und auch qualifiziert werden. Dies bedingt nicht zuletzt, Fragen von Gesundheit und gesunder Führung in die Curricula der Führungskräfteaus- und -fortbildung aller Hierarchie-Ebenen aufzunehmen.

6.3.3 Exkurs: Gesundheit im Nachhaltigkeitsdreieck

Betriebliches Gesundheitsmanagement fällt primär in den Bereich der sozialen Nachhaltigkeit im Nachhaltigkeitsdreieck, kann aber auch dazu beitragen, ökologische Ziele zu erreichen, wie Klimaschutz, Müllvermeidung oder CO_2-Reduzierung. Durch die Umsetzung von Maßnahmen, die sowohl die Gesundheit der Beschäftigten fördern als auch umwelt- und klimaförderlich sind, entstehen sogenannte „Co-Benefits", die beiden Bereichen zugutekommen und überdies Potenzial haben, den wirtschaftlichen Erfolg zu mehren.

Generell gilt es, beim Gesundheitsmanagement Zielbeziehungen im Nachhaltigkeitskontext zu verstehen und, wo immer möglich, Synergien zu schaffen, um die Organisation insgesamt resilienter aufzustellen:

- Ökolgie: Verantwortungsbewusster Umgang mit natürlichen Ressourcen zum Erhalt des Ökosystems,
- Soziales: Förderung von respektvoller Führung, wertschätzendem Miteinander und einer inklusiven Unternehmenskultur,
- Ökonomie: Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs (u. a. geringere Krankheitsausfälle, gesteigerte Motivation und Produktivität) durch Maßnahmen mit hohem „Return on Prevention" (Kosten-Nutzen-Verhältnis von BGF-Maßnahmen).

Beispiele für Co-Benefits lassen sich in einer Vielzahl von BGM-Handlungsfeldern finden. So bieten sich bei der Ernährung zahlreiche Chancen, um klimasensibles, gesundheitsgerechtes und ressourcenschonendes Ernährungsverhalten miteinander zu kombinieren. Die Einführung überwiegend pflanzlicher und regionaler Verpflegungsangebote in der Kantine fördert die Gesundheit der Mitarbeitenden und reduziert den ökologischen Fußabdruck. Mitarbeitende können auch selbst im Unternehmen Gemüse oder Kräuter anbauen, was das Bewusstsein für gesunde, saisonale Lebensmittel stärkt und den bewussten Umgang mit natürlichen Ressourcen fördert. Damit verhaltensorientierte Ansätze optimal wirken können, müssen allerdings die verhältnisorientierten Rahmenbedingungen (Kantinenangebote, Außer-Haus-Verpflegung) gegeben sein.

In betrieblichen Bewegungsangeboten können ferner klimabezogene Zielsetzungen berücksichtigt werden, um das Mobilitätsverhalten in Richtung Klimafreundlichkeit zu beeinflussen. Unternehmen können beispielsweise Fahrradleasing anbieten, Challenges „Mit dem Rad zur Arbeit" durchführen, Anreize zur Nutzung des öffentlichen Nahverkehrs schaffen oder Schrittzählerwettbewerbe organisieren. Diese Maßnahmen bringen die Mitarbeitenden in Bewegung und reduzieren gleichzeitig Treibhausgasemissionen.

Auch im Bereich der Stressbewältigung und Ressourcenstärkung kann es sinnvoll sein, Belastungen in Form von sog. Klimaangst zu begegnen. Nicht nur junge Menschen berichten zunehmend von Klimaangst bis hin zu „Zukunftspanik". In der Fachliteratur fin-

det sich mittlerweile eine breite Datenlage darüber, wie Klima- und Umweltkrisen psychische Belastung vieler Menschen erhöhen. Hierzu gehören direkte Auswirkungen wie Traumatisierungen durch Extremwetter ebenso wie indirekte Konsequenzen, wie Flucht, soziale Konflikte, körperliche Erkrankungen oder Zerstörung von Infrastruktur. Auch die innere Auseinandersetzung mit den Klima- und Umweltkrisen kann psychisch belasten, das allgemeine Stresserleben verändern und zu sog. Klimaangst führen. Klimaresilienz ist hingegen „die psychische Fähigkeit und Ressource, Belastungen durch die Klimakrise gesund kognitiv, emotional, zwischenmenschlich und handlungsorientiert zu verarbeiten und so als Anlass für Entwicklung zu nutzen“ (Klar & Dohm, 2020).

Ein großes Handlungsfeld im Betrieblichen Gesundheitsmanagement ist inzwischen das Hitzemanagement. Immer heißere Sommer mit vielen und/oder langanhaltenden Hitzewellen verändern das Arbeiten in vielen Branchen und Berufsgruppen. Übermäßige Hitzebelastungen können zunächst die Sicherheit negativ beeinflussen. Hitze verändert die geistige und körperliche Leistungsfähigkeit und reduziert die Aufmerksamkeit. Individuelle gesundheitliche Auswirkungen reichen von Flüssigkeitsmangel über Unwohlsein, Hitzeerschöpfung, Sonnenstich, Hitzekollaps bis hin zum lebensbedrohlichen Hitzschlag. Gerade bei Hitzewellen ist zu beachten, dass diese zu einem erhöhten Stresspegel, aggressiverem Verhalten und höherer Konfliktbereitschaft führen können (Huxholl, 2024). Hitzewellen sind ferner für ältere und/oder chronisch kranke Beschäftigte besonders gefährlich, da ihr Körper oft weniger effektiv auf hohe Temperaturen reagieren kann, was das Risiko für Kreislaufprobleme, Dehydrierung und Hitzeschläge erhöht. Arbeitgeber sollten Maßnahmen erwägen, wie angepasste Arbeitszeiten, z. B. frühere oder spätere Schichten während der kühleren Stunden des Tages oder energieeffizientes Gebäudedesign und gezielte Begrünung, die sowohl der Hitzereduktion wie auch der Energieeinsparung dienen. Besonders wichtig sind jedoch Aufklärungsmaßnahmen, die über Symptome von Hitzestress, den Einfluss von Medikamenten, richtiges Verhalten bei Hitze und Erste Hilfe informieren und zugleich das Umweltbewusstsein fördern.

Schließlich kann BGM durch gezieltes Generationen-Management zur Etablierung einer inklusiven Unternehmenskultur beitragen. Gerade ältere und jüngere Beschäftigte leiden öfter unter altersgemischter Teamarbeit (Wegge & Schmidt, 2016, S. 45). Mehr als jeder vierte Vertreter der Generation Z berichtet im jüngsten Gesundheitsreport der DAK (2025) von Spannungen zwischen verschiedenen Altersgruppen am Arbeitsplatz. Auch wenn in der Gesamtheit ein wirklicher Generationenkonflikt in Betrieben nicht erkennbar ist, fühlt sich doch ein Teil der jungen Menschen von generationsbedingten Reibungen belastet. Der Austausch zwischen den Generationen über Werte und Vorstellungen, etwa in der Form von moderierten Generationen-Workshops, Dialog-Treffen oder auch online-Foren, kann helfen, Missverständnisse zwischen Altersgruppen zu reduzieren und Akzeptanz für unterschiedliche, generationen- oder altersspezifische Positionen zu schaffen (Hurrelmann, 2025; Klaffke, 2022).

6.4 Praktische Umsetzung

Die konkrete Ausgestaltung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) hängt sowohl von der Unternehmensgröße als auch von der individuellen Bedarfssituation des jeweiligen Betriebs ab. Unterstützung bieten zahlreiche Datenbanken und Informationsportale, etwa die Plattform INQA oder der „Präventionsguide Psyche“ – beide gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). Auch übergreifende Initiativen von Sozialversicherungsträgern, wie das Deutsche Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF), sowie Krankenkassenangebote, wie das Portal „BGM inside“ der Betriebskrankenkassen, liefern insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen wertvolle Anregungen. Diese zeigen auf, wie eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung und generationenübergreifende Gesundheitsförderung im Betrieb umgesetzt werden können.

Um pragmatisch Orientierung zu geben, werden im Folgenden – ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben – ausgewählte Maßnahmen dargestellt und durch praxisnahe Beispiele konkretisiert.

6.4.1 Maßnahmen

In der Praxis existiert eine Vielzahl an Maßnahmen, die im Betrieblichen Gesundheitsmanagement zum Einsatz kommen. Unterscheiden lassen sich unter anderem Ansätze zur Verhaltens- und Verhältnisprävention, Maßnahmen für Physis und Psyche sowie analoge und digitale Instrumente.

Verhalten und Verhältnis

Während sich verhältnisorientierte Maßnahmen auf die gesundheitsförderliche Gestaltung von Strukturen und Prozessen im Betrieb richten, dienen Ansätze zur Verhaltensprävention der Stärkung der Gesundheitskompetenz und der Befähigung von Beschäftigten zum gesundheitsfördernden Verhalten (Bentner, 2018).

In den beiden Handlungsfeldern werden Maßnahmen maßgeblich entlang von vier Präventionsprinzipien unterstützt: Stressbewältigung und Ressourcenstärkung, gesundheitsförderliche Ernährung, Bewegungsförderung und Suchtprävention (Abb. 6.4).

Da Gesundheit auch Teil des privaten Lebensbereichs ist, hat gerade die Übernahme von Verantwortung der Beschäftigten für ihr individuelles Wohlbefinden maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Verhaltensprävention umfasst beispielsweise Angebote zum Selbstmanagement, zur Ernährung, zu Sport und Bewegung, zum Umgang mit Suchtmitteln oder zur Erhöhung der Resilienz (Stresskompetenz). Die verhaltensorientierte Förderung von Eigenverantwortung der Beschäftigten darf jedoch nicht dazu führen, die strukturelle Gestaltung von Arbeitsverhältnissen und -aufgaben aus dem Blick zu verlieren (Ulich, 2016).

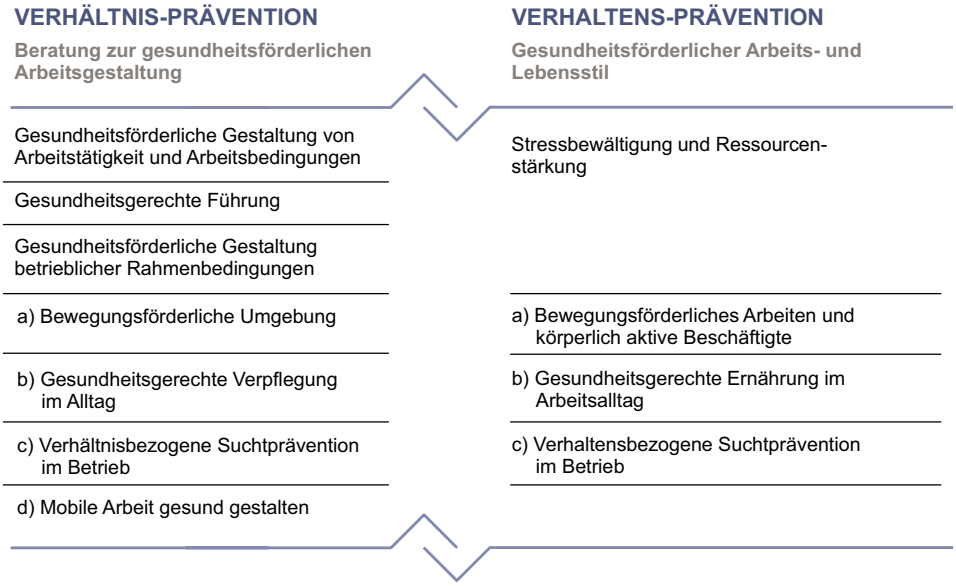

Abb. 6.4 Handlungsfelder und Präventionsprinzipien in der betrieblichen Gesundheitsförderung. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an GKV Spitzenverband, 2024, S. 113)

Zur Verhältnisprävention mit ihrem Fokus auf der Arbeitsorganisation gehören Regelungen zu (flexiblen) Arbeitszeiten oder zur Nutzung mobiler Arbeit, die Optimierung von Arbeitsumgebung und Arbeitsmitteln sowie die Sensibilisierung und Weiterbildung von Führungskräften zum Thema Gesundheit.

Verhältnis- und Verhaltensprävention können sich überschneiden, da mit der Verhältnisprävention oftmals erst Strukturen geschaffen werden müssen, um Maßnahmen der Verhaltensprävention umsetzen zu können. Im Hinblick auf das seit der Corona-Pandemie vielerorts etablierte mobile Arbeiten (u. a. Homeoffice) zeigt eine Studie des Fraunhofer Instituts, dass mobiles Arbeiten die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbessert, Stress reduziert und konzentrierteres Arbeiten ermöglicht. Rund drei Viertel der Befragten empfinden weniger Stress, und fast 90 % berichten von störungsfreierem Arbeiten zu Hause. Gleichzeitig birgt mobiles Arbeiten das Risiko der Entgrenzung, da die Trennung zwischen Arbeit und Privatleben oft schwerfällt. Auch der soziale Austausch leidet, was sich langfristig negativ auf Zusammenarbeit und Innovationskraft auswirken kann. Die Studie empfiehlt daher eine ausgewogene Kombination aus mobiler und betrieblicher Präsenz (Hofmann et al., 2023).

Durch die zunehmende Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit im Zuge von Digitalisierung und (De-)Globalisierung verändern sich Organisationsformen. Als Folge dessen kann die Verhaltens- und Verhältnisprävention nicht mehr nur auf das Arbeitsumfeld und betriebliche Strukturen fokussiert sein, sondern muss auch weitere Maßnahmen umfassen, die sich an den Bedingungen des Lebensumfelds des Arbeitnehmenden orientieren. So

weisen Studien bereits auf eine rückläufige Gesundheitskompetenz in Deutschland hin. Laut dem Health Literacy Survey Germany hat sich die Gesundheitskompetenz in allen Altersgruppen über die letzten sechs Jahre verschlechtert. Besonders stark ist dieser Rückgang bei den unter 30-Jährigen ausgeprägt (Schaeffer, 2023). Viele Menschen sollen Schwierigkeiten haben, gesundheitsrelevante Informationen zu finden, zu verstehen und anzuwenden. Besonders relevant sind dabei die digitale und die navigationale Gesundheitskompetenz. Die digitale Gesundheitskompetenz ist entscheidend, weil Gesundheitsinformationen zunehmend online verfügbar sind. Navigationale Gesundheitskompetenz hilft, sich im komplexen Gesundheitssystem zurechtzufinden, mithin zu wissen, wo welche Information verfügbar ist und wie man diese anwendet. Ohne diese Kompetenzen steigt das Risiko für Fehlinformation, Überforderung und unzureichende Gesundheitsversorgung.

Ein immer komplexer werdendes Gebiet in der Verhaltens- und vor allem Verhältnisprävention betrifft potenzielle Stressoren im Zusammenhang mit der digitalen Transformation des Erwerbslebens. Forschungsarbeiten zeigen, dass der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, Künstlicher Intelligenz und moderner Robotik erheblichen Stress auslösen können. Dieser Technostress beeinträchtigt Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit und kann das Risiko für psychische Erkrankungen erhöhen. Für Unternehmen wird es daher zunehmend bedeutender, die gesundheitlichen Auswirkungen technologischer Entwicklungen zu beachten und gezielte verhältnispräventive Maßnahmen zu etablieren. Neben dem sog. Techno-Overload sind auch Belastungen wie Techno-Unreliability relevant – also der Unzuverlässigkeit digitaler Technik (Dragano, 2024).

Kaum ein Arbeitsplatz ist heutzutage noch ausschließlich „analog“. In der Regel sind Mensch-Maschinen-Schnittstellen (MMS) vorhanden, angefangen bei klassischen Eingabegeräten zur Steuerung von Software über Sprachsteuerungssysteme bis hin zu Exoskeletten oder VR/AR Brillen. MMS bieten sowohl Potenziale als auch Risiken für den Arbeitsschutz und das betriebliche Gesundheitsmanagement. Richtig gestaltet, können sie die Arbeit ergonomisch unterstützen, Belastungen reduzieren und die Gesundheit der Beschäftigten fördern. Gleichzeitig bergen sie Risiken, etwa durch Überforderung, monotone Abläufe oder unzureichende Anpassung an menschliche Bedürfnisse. Deshalb ist es wichtig, MMS so zu gestalten, dass sie die Mitarbeitenden unterstützen, ohne neue gesundheitliche oder sicherheitsrelevante Belastungen zu erzeugen. Auch bedarf es weiterer Forschung im Hinblick darauf, wie sich Aspekte der Mensch-Maschine-Interaktion auf die psychische Gesundheit und auf die Arbeitszufriedenheit auswirken (Robelski, 2016).

Physis und Psyche

In der Vergangenheit lag der Fokus präventiver Maßnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement vor allem auf der körperlichen Gesundheit. Hierzu gehören neben ergonomischen Arbeitsplatzanalysen und gezielten Bewegungspausen während der Arbeit (Verhältnisdimension) insbesondere auch Bewegungs-, Fitness- und Gesundheitskurse (Verhaltensdimension), welche oft im Rahmen von betrieblichen oder überbetrieblichen

Sportgemeinschaften oder in Zusammenarbeit mit Krankenkassen bzw. externen Fitness-Studios angeboten werden. Auch Ernährung spielt in den meisten Gesundheitsprogrammen eine wichtige Rolle. Hierbei geht es vornehmlich um eine gesundheitsorientierte Kantinenverpflegung, aber auch die Bereitstellung von Obstkörben oder kostenlosen Getränken ist oftmals Teil des Maßnahmenportfolios.

Durch den Wandel des Krankheitspanoramas hin zu psychischen Belastungen kommt dem Stressmanagement besondere Bedeutung zu. Verbreitet sind auf Verhaltensebene etwa die Durchführung von Zeit- und Selbstmanagement-Seminaren zur Resilienzstärkung, das Angebot von Entspannungsgruppen, Businessyoga und spezifischen Wellness-Maßnahmen (zum Beispiel mobile Massagen) ebenso wie die Betriebliche Sozialberatung und -betreuung (Employee Assistance Programme, EAP) in Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern. Letztere unterstützen Beschäftigte und ihre Familienangehörigen unter anderem beim Umgang mit arbeitsbezogenen Belastungen, bieten Hilfestellung sowohl bei beruflichen als auch privaten Konflikten und Lebenskrisen und zeigen Wege aus Schulden und Sucht auf. Im Rahmen der Verhältnisprävention finden beispielsweise E-Mail-Pausen (z. B. keine Firmen-Emails zu Nachtzeiten) oder Führungskräfteschulungen und Coachings statt, die Vorgesetzte befähigen sollen, eine Vorbildrolle bei der Gesunderhaltung zu übernehmen und gesund zu führen. Zusätzlich können auch Ruheräume für die mentale Pause am Arbeitsplatz eingerichtet werden.

Analog und Digital

Als Folge der digitalen Transformation sowie der orts- und zeitunabhängigen virtuellen Kommunikation und Zusammenarbeit werden auch die Instrumente des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zunehmend digitaler (Hasselmann et al., 2018; Peters & Klenke, 2016). Dennoch fehlen bislang fundierte Daten dazu, in welchem Ausmaß das Betriebliche Gesundheitsmanagement mit digitalen Tools durchdrungen ist, ob es dabei Unterschiede nach Branche oder Unternehmensgröße gibt, oder welche Programmkomponenten bevorzugt digitalisiert werden.

Digitale Präventionsmaßnahmen zielen sowohl auf die individuelle Gesundheit der Mitarbeitenden (Verhaltensprävention) als auch auf die Verbesserung der unternehmerischen Prozesse zur Gesunderhaltung (Verhältnisprävention). Digitale BGM-Programme bieten eine Vielzahl von Funktionen, wie etwa die Bereitstellung von Gesundheitsinformationen über Online-Plattformen, regelmäßige Gesundheitsimpulse, Challenges zur Förderung von Bewegung, sowie E-Learning-Formate zur Vertiefung der Gesundheitskompetenz. Auch die Integration von Gamification-Elementen, wie das Sammeln von Gesundheitspunkten, wird genutzt, um Mitarbeitende zu aktivieren und zu motivieren.

Digitale BGM-Programme bieten auch den Vorteil, dass sie Beschäftigtengruppen adressieren und zur Teilnahme motivieren können, die mit analogen Angeboten oft schwerer erreichbar sind, wie beispielsweise Schichtarbeitende oder alleinerziehende Mitarbeitende. Durch die Flexibilität digitaler Angebote, die manchmal sogar rund um die Uhr ver-

fügbar und individuell anpassbar sind, können diese Gruppen Gesundheitsmaßnahmen in ihrem eigenen Tempo, ortunabhängig und zu für sie passenden Zeiten nutzen.

Durch den Einsatz von KI und die Abfrage individueller Gesundheitsschwerpunkte erlauben digitale Programme die Personalisierung von Gesundheitsangeboten. Ferner können sie analoge Angebote befördern, koordinieren oder bekannter machen, wie etwa betriebliche Gesundheitskurse, Impfaktionen oder soziale Unterstützungsangebote. Ein zentraler Bestandteil ist dabei die Erhebung und Analyse von Daten, um betriebliche Gesundheitsmaßnahmen kontinuierlich weiterzuentwickeln. So bieten etwa die die Betriebskrankenkassen Träger- und Kundenunternehmen die digitale Plattform „Mein Phileo“ an, die sowohl mobil als auch via Desktop abrufbar ist. Die Anwendung versteht sich als Ratgeber für Unternehmen beim betrieblichen Gesundheitsmanagement und macht Beschäftigten nach einer Eingangsbefragung zu ihren individuellen Belastungen und Präferenzen zielgenaue Präventionsangebote. Obwohl solche digitalen Lösungen heute bereits in vielen Bereichen genutzt werden, gibt es noch Herausforderungen, wie etwa die Integration von Gesundheitsdaten aus dem Krankheitsmanagement und deren Verknüpfung mit BGM-Maßnahmen. Die Frage, ob solche Daten in die elektronische Patientenakte (ePA) integriert werden sollten, wird seitens Politik und Sozialpartner in Zukunft zu bearbeiten sein.

6.4.2 Unternehmensbeispiele

Das Thema Gesundheit hat bei vielen Unternehmen und auch in der öffentlichen Verwaltung bereits zu beispielgebenden Initiativen geführt. Nachfolgend werden besondere Elemente der Handlungsprogramme von Merck KGaA und Hamburg Wasser sowie ein Praxisbeispiel der mkk Krankenkasse vorgestellt.[3]

Merck KGaA
Die Merck KGaA ist ein führendes Wissenschafts- und Technologieunternehmen, das weltweit rund 63.000 Mitarbeitende in 65 Ländern beschäftigt, mehr als 11.000 davon in der Konzernzentrale in Darmstadt. Das Unternehmen mit den Geschäftsbereichen Life Science, Healthcare und Electronics will Lösungen für einige der größten Herausforderungen unserer Zeit finden, um eine nachhaltigere Zukunft zu gestalten. Die Erfüllung dieses hohen Anspruchs gelingt nur gemeinsam mit den Beschäftigten, die bei Merck sichere und gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen vorfinden: Wichtig ist es dem Unternehmen, dass seine Mitarbeitenden in einem Umfeld arbeiten können, das psychologisch sicher und inklusiv ist.

[3] Die Autoren danken Ines Rogge und Anja Kristin Wolfsohn-Brand (beide BKK mkk), Jan-Paul Goroncy (HAMBURG WASSER) sowie Dr. Nils Balser (Merck KGaA) für die freundliche Unterstützung.

Für Merck in Darmstadt ist die konsequente Umsetzung zielgerichteter Gesundheitsmaßnahmen in enger Zusammenarbeit mit dem Management entscheidend für den Erfolg des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Daher verfolgt das BGM einen strategischen Ansatz, der durch das BGM-Cockpit unterstützt wird. Grundlagen sind dabei aussagekräftige Gesundheitskennzahlen und eine Analyse der Ausgangssituation. Diese Informationen werden in Beratungsprozessen mit Führungskräften genutzt, um gesundheitliche Herausforderungen sowie geeignete Lösungsansätze zu diskutieren.

Zur Steuerung wird das eigenständig entwickelte BGM-Cockpit eingesetzt, das unter anderem Informationen zum Arbeitsunfähigkeitsgeschehen, zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) und zu den Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GBUPsych) liefert. Dieses Dashboard bietet einen Überblick über das Gesundheitsgeschehen im Unternehmen und ermöglicht Benchmarking zwischen den Unternehmensbereichen und über 80 Abteilungen. Auffälligkeiten werden in verpflichtenden Gesprächen behandelt, wobei der Status regelmäßig an das Topmanagement berichtet wird. Zudem erfolgt jährlich eine Berichterstattung über die Maßnahmen und deren Umsetzungsstand im Steuerungskreis BGM.

Ein Beispiel für eine abgeleitete innovative Maßnahmen ist die „Trainingsinsel“. Indem die „Trainingsinsel“ zu den Mitarbeitenden kommt, direkt vor der Tür des jeweiligen Gebäudes genutzt werden kann, setzt die Maßnahme auf maximale Niedrigschwelligkeit. In einem mobilen Trainingsbus bieten Trainingsfachkräfte hierbei ein persönliches 1:1-Training an, das auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zugeschnitten ist. Ziel ist es, Muskel-Skelett-Erkrankungen durch gezielte Bewegungsübungen entgegenzuwirken. Die Trainingsinsel wird vor allem in Bereichen angeboten, in denen solche Erkrankungen häufig auftreten. Die Trainingszeit von 12 min kann flexibel in den Arbeitstag integriert werden. Die Evaluation der Maßnahme zeigt, dass eine häufig nur schwer zugängliche Zielgruppe durch das Angebot erreicht wird: Bei operativen Mitarbeitenden können Schmerzen signifikant reduziert werden.

Merck hat die Führungskultur als Schlüssel zum Erfolg identifiziert und die Thematik der „Gesunden Führung“ als wichtige Säule eines ganzheitlichen BGM-Ansatzes im BGM verankert. Im innovativen und interaktiven Workshop-Format „Was für ein Theater: Gesunde Führung live erleben!“, erfahren Führungskräfte, wie sie durch gesundheitsförderliches Verhalten das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden beeinflussen können. Hierfür bekommen Führungskräfte Szenen aus dem Führungsalltag von Business-Schauspielenden vorgespielt. Sodann haben sie die Aufgabe, das Verhalten der auf der Bühne Agierenden so zu verändern, dass die Gesprächssituation für alle Beteiligten angenehmer, also gesundheitsförderlicher abläuft. Daraufhin wird die Szene erneut gespielt. Der Kreislauf wird so lange durchlaufen, bis das „Publikum“ mit dem Ergebnis zufrieden ist. Komplettiert wird das Konzept durch praxisnahe Vorträge und Übungen, die den teilnehmenden Führungskräften helfen, ihr Wissen anzuwenden. Da alle Schauspielenden auch eine Coaching-Ausbildung haben, werden die Führungskräfte professionell begleitet. Die Evaluation des Workshops ergab, dass 99 % der Teilnehmenden das Format weiterempfehlen würden und wertvolle Erkenntnisse für ihren Alltag als Führungskraft gewannen. Mehr als die Hälfte

der Befragten bemerkte bereits drei Monate nach dem Workshop positive Veränderungen in ihrer Führungssituation, wie etwa eine gesteigerte Wertschätzung innerhalb des Teams oder eine verbesserte Kommunikation.

Nach dem erfolgreichen Pilotstart wurden zusätzliche Formate entwickelt, die sowohl unterschiedliche Zielgruppen als auch Themen, wie zum Beispiel „Veränderung", ansprechen. In den ersten drei Jahren wurden bereits über 1000 Führungskräfte und 600 Mitarbeitende im Bereich „Gesunde Führung und Gesundes Miteinander" geschult und für diese Themen begeistert. Im BGM-Cockpit werden schließlich die Teilnahmequoten sowie die wahrscheinlichen Auswirkungen der Workshops auf die Bewertung der Führungsqualität durch die Mitarbeitenden dokumentiert und analysiert.

HAMBURG WASSER

HAMBURG WASSER ist Hamburgs Trinkwasserversorgungs- und Abwasserentsorgungsunternehmen und mit mehr als 2200 Beschäftigten der zweitgrößte kommunale Wasserver- und Entsorgungsbetrieb Deutschlands. Sein Betriebliches Gesundheitsmanagement hat HAMBURG WASSER um ein systematisches Diversity Management erweitert.

Diskriminierung am Arbeitsplatz stellt ein erhebliches Risiko für die psychische Gesundheit dar – allein im Jahr 2021 machten zehn Prozent der Beschäftigten mindestens eine Diskriminierungserfahrung (Destatis, 2025). Studien belegen einen engen Zusammenhang zwischen Ausgrenzungserfahrungen und erhöhter Stressbelastung sowie weiteren gesundheitlichen Auswirkungen, wie etwa einem erhöhten Burnout-Risiko, Depressionen, Schlafstörungen oder Magen-Darm-Erkrankungen (Hambrock & Urlings, 2025). Daraus resultieren eine höhere Krankheitsquote, eine erhöhte Kündigungsrate sowie geringere Arbeitsleistung. Ein starkes Zugehörigkeitsgefühl wirkt sich hingegen positiv auf Wohlbefinden, Motivation und Arbeitsfähigkeit aus (Carr et al., 2019; Schwartz et al., 2020).

Wichtig ist anzuerkennen, dass Diversität in Teams zunächst Stress erzeugen kann und somit eines aktiven Managements bedarf (Hambrock & Urlings, 2025; Wallrich et al., 2024). Ziel des Diversity Managements bei HAMBURG WASSER ist es daher, diskriminierungsfreie Arbeitsbedingungen zu schaffen und die Vielfalt im Unternehmen strategisch zu gestalten. Das Programm basiert auf vier zentralen Säulen:

1. Datenbasierte Antidiskriminierungsarbeit. Kern der ersten Säule ist ein unternehmensweiter Diskriminierungsreport, der halbjährlich in Zusammenarbeit mit dem Compliance Team erscheint. Der Bericht erfasst systematisch alle Diskriminierungsmeldungen von verschiedenen Ansprechstellen, um auch bisher wenig sichtbare Problemlagen zu identifizieren. In Abstimmung mit der Unternehmensleitung werden auf dieser Grundlage gezielt Maßnahmen entwickelt. Ab dem Jahr 2026 sollen zudem Diskriminierungserfahrungen der Beschäftigten über die psychische Gefährdungsbeurteilung erfasst werden. Zur Unterstützung im Umgang mit Diskriminierungssituationen werden unternehmensweite Guidelines für Ansprechpersonen erstellt sowie Schulungen konzipiert. Ab 2026 werden die Maßnahmen auf die Ebene der Führungskräfte ausgeweitet.

2. Qualifizierungsmaßnahmen. Zur Förderung eines diskriminierungssensiblen Arbeitsumfelds werden in Kurzworkshops Reflexionsprozesse zu unbewussten Denkmustern (sog. Unconscious Bias) angestoßen und alltagsnahe Strategien zur Reduktion von Stereotypisierung vermittelt. Ergänzend wird derzeit ein mehrstufiges Workshop-Programm im größten handwerklich-technischen Bereich pilotiert. Es kombiniert Führungskräfteentwicklung mit Teamentwicklung: In einer ersten Phase werden alle Führungskräfte für den Umgang mit Vielfalt und diskriminierenden Situationen qualifiziert. Im Anschluss folgen Teamworkshops mit den ca. 600 Beschäftigten in den einzelnen Arbeitsbereichen. Ziel ist die gemeinsame Entwicklung einer sowohl vom Führungsteam als auch von den einzelnen Teams geteilten Haltung. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem Thema „Generationswechsel", da dieser gerade den handwerklich-technischen Bereich von HAMBURG WASSER massiv betreffen wird. Regelmäßige Austauschformate begleiten zudem den Prozess.
3. Stärkung unterrepräsentierter Gruppen. Der „Nachwuchs-Treffpunkt" vernetzt junge Frauen in technischen und handwerklichen Berufen mit Kolleginnen aus anderen städtischen Betrieben und fördert den beruflichen Austausch. Ergänzend wurden bereichsbezogene Vernetzungsrunden für Frauen im handwerklich-technischen Bereich etabliert und ein Vernetzungsformat für Frauen in Führung zusammen mit einem weiteren städtischen Unternehmen aufgebaut. Gegenstand dieser Runden sind die Diskussion praxisbezogener Herausforderungen und die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen. Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse dienen dem Diversity Management als Grundlage für gezielte Maßnahmen.
4. Öffentliches Eintreten für Diversity. HAMBURG WASSER fördert Vielfalt nicht nur strukturell, sondern macht Diversity auch im Alltag sichtbar. Dazu zählen regelmäßig durchgeführte Aktionstage wie der Diversity Tag, der Internationale Tag gegen Rassismus oder Veranstaltungen im Rahmen von Hamburg Pride. Diese werden durch eine gezielte interne und externe Kommunikation flankiert, die Vielfalt als Bestandteil der Unternehmenskultur verdeutlicht. Als öffentliches Unternehmen legt HAMBURG WASSER besonderen Wert darauf, auch symbolisch Haltung zu zeigen, etwa durch die Beflaggung aller Standorte mit der Regenbogen-/ Pride-Flagge. Gerade in Zeiten, in denen gesellschaftliche Debatten um Vielfalt zunehmend polarisieren, ist es für HAMBURG WASSER essenziell, die eigene Position deutlich zu machen und ein klares Signal für Respekt, Teilhabe und Chancengerechtigkeit zu setzen.

mkk Krankenkasse

Die mkk Krankenkasse ist eine deutsche Betriebskrankenkasse mit Sitz in Berlin. Mit ihren mehr als 1100 Beschäftigten bietet sie eine breite Palette von Gesundheitsleistungen an und unterstützt Unternehmen mit Präventionsangeboten im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Die Frage nach generationengerechter Führung ist zuletzt stärker in den Fokus des Betrieblichen Gesundheitsmanagements der BKK mkk gerückt. Denn besonders im

Zusammenspiel mit der Generation Z entstehen oftmals Spannungsfelder, die sowohl Herausforderungen als auch Potenziale bergen – etwa im Hinblick auf Kommunikation, Führungsverständnis oder Werteorientierung. Grund hierfür ist nicht zuletzt der Wandel in der Arbeitswelt: Job-Suchende von heute haben vielfach andere Ansprüche als frühere Generationen; hybrides Arbeiten und künstliche Intelligenz sind Stichworte, die einige der derzeit noch arbeitenden Generationen erst spät im Arbeitsleben kennengelernt haben.

Vor diesem Hintergrund pilotierte die BKK mkk ein neues Präventionsformat, das die Bedürfnisse der Gen Z und die Anforderungen an gesundheitsgerechte Führung in einem gemeinsamen Lernprozess vereint. Am Anfang stand die Frage, wie ein generationsübergreifendes Miteinander gestaltet und Führung im Sinne der Betrieblichen Gesundheitsförderung adressatengerecht weiterentwickelt werden kann. Hierzu wurden Informationen durch Desk Research, im Rahmen eines nutzerzentrierten Design-Thinking-Prozesses und in mehr als 50 Interviews mit Führungskräften, Vertreterinnen und Vertretern der Gen Z und weiteren Fachpersonen gesammelt. Es zeigte sich, dass vermeintliche Unterschiede zwischen den Generationen weniger in den Bedürfnissen als vielmehr in der Kommunikationsweise liegen. Bedürfnisse nach Sinn, Feedback, Beteiligung und Flexibilität sind generationenübergreifend vorhanden – die Gen Z artikuliert sie lediglich klarer und fordert gesunde Arbeitsbedingungen konsequenter ein.

Auf dieser Grundlage wurde die Buddy-Lernreise entwickelt, bei der jeweils zwei Mitarbeitende unterschiedlicher Generationen anhand eines kurzen Fragebogens gezielt gematcht werden. Die so entstandenen Tandems absolvieren gemeinsam mehrere digitale Lernmodule, bearbeiten Aufgaben und Reflexionsimpulse und erhalten kleine Challenges sowie gesundheitsbezogene Übungen. Der Austausch fördert gegenseitiges Verständnis, und es entsteht ein strukturierter Lernprozess, der Dialog, gegenseitige Wahrnehmung und Gesundheitskompetenz gleichermaßen stärkt.

Die Kombination aus datenbasiertem Analysezugang, Gamification-Elementen und erlebbarer Gesundheitsförderung ermöglicht den nachhaltigen Transfer in den Arbeitsalltag. Im Zentrum des Programms steht der Mensch als aktiver Gestalter seiner Gesundheit. Durch das Konzept des „Homo ludens“ – des spielenden Menschen – werden Lern- und Erfahrungsräume nicht nur kognitiv, sondern auch emotional angesprochen. Gesundheit wird damit nicht nur vermittelt, sondern im intergenerationellen Austausch erlebbar gemacht.

Das Programm trägt zur Stärkung der Mitarbeiterbindung und zur Förderung gesunder Führung bei. Damit trägt es das Potenzial in sich, auch das Betriebsklima nachhaltig zu verbessern. Gleichzeitig stärkt es die Positionierung der BKK mkk als zukunftsorientierte Arbeitgeberin, die generationenübergreifende Zusammenarbeit aktiv gestaltet. Erste Evaluationsergebnisse der Pilotierung zeigen eine hohe Zufriedenheit auf beiden Seiten – bei Generation Z ebenso wie bei den beteiligten Führungskräften.

6.5 Fazit

Die Bedeutung gesunder Beschäftigter für Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wurde nicht zuletzt in der Corona-Pandemie besonders offenkundig. Angesichts der fortschreitenden Alterung von Belegschaften, immer längerer Lebensarbeitszeiten und der zukünftigen Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials in Folge des demografischen Wandels in Deutschland sowie in Anbetracht neuer Anforderungen und Belastungen einer digitalen und hybriden Arbeitswelt Welt ist ein systematisches Gesundheitsmanagement unverzichtbar. Indem Gesundheitsmanagement die Arbeitgeberattraktivität positiv beeinflusst, ist es ferner im Wettbewerb um Fachkräfte ein wichtiges Instrument, um Beschäftigte aller Generationen zu gewinnen und zu binden.

Trotz der offensichtlichen (wenn auch längerfristigen) Rendite betrieblicher Gesundheitsförderung besteht beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement in der Praxis noch Nachholbedarf. Obwohl sich in Großunternehmen häufig vielfältige Gesundheitsmaßnahmen finden, sind diese oftmals nicht systematisch miteinander verbunden. In kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) spielt Betriebliches Gesundheitsmanagement hingegen deutlich seltener eine Rolle. Obgleich KMU über geringere finanzielle und kapazitative Ressourcen verfügen, haben jedoch auch sie umfangreiche Möglichkeiten, von gesundheitsförderlichen Maßnahmen zu profitieren. Für KMU bietet es sich insbesondere an, in Netzwerken Erfahrungen auszutauschen und durch Zusammenarbeit in regionalen oder branchenbezogenen Akteurs-Verbünden Programme (mit Krankenkassen) zu initiieren, die ein Unternehmen allein nicht realisieren könnte.

Um sein Wirkungspotenzial voll zu entfalten, muss Betriebliches Gesundheitsmanagement ferner einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen. Mobile Massagen, Rückenschule am Arbeitsplatz, Obstkörbe, gesundes Kantinenessen oder Gesundheits-Apps sind zweifelsohne wichtige Maßnahmen. Sie reichen jedoch nicht aus, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten nachhaltig zu fördern. Vielmehr gehören beim Aufbau von Gesundheitsmanagement die Gestaltung von Arbeitszeit, -plätzen und -abläufen ebenso auf den Prüfstand wie die Qualität des Miteinanders im Arbeitsteam. Gerade Wertschätzung und Anerkennung – nicht nur von Seiten der Vorgesetzten, sondern auch unter den einzelnen Teammitgliedern – sind unabdingbar, um Gesundheit am Arbeitsplatz präventiv zu erhalten. Da in Organisationen nicht selten bis zu fünf Generationen mit ihren jeweils spezifischen Erwartungen und Werthaltungen zusammenarbeiten, ist eine Zunahme an Konfliktpotenzial zu vermuten. Unumgänglich ist es daher, das Betriebliche Gesundheitsmanagement mit dem Handlungsprogramm des Generationen-Managements zu verzahnen, das den Ausgleich zwischen allen Altersgruppen im Unternehmen verfolgt. Ebenso empfiehlt es sich, beim Aufbau von Gesundheitskompetenz und bei den verhaltensbezogenen Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung stärker nach Zielgruppen zu differenzieren sowie neben einem Gesundheits-Basisprogramm für alle Beschäftigte alters- bzw. generationenspezifische Schwerpunkte zu setzen, um sodann bedarfsorientiert – nicht schematisch – individualisierte Lösungen anzubieten.

Gesundheitsmanagement darf schließlich nicht als einmaliges Programm verstanden werden, sondern ist eine kontinuierliche Managementaufgabe. Nur ein strategisch platziertes, langfristig und holistisch gedachtes Betriebliches Gesundheitsmanagement schafft (soziale) Nachhaltigkeit. Erforderlich ist es hierfür, der zielorientierten Steuerung der Prozesse im Betrieblichen Gesundheitsmanagement mehr Bedeutung beizumessen, Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen und die Wirtschaftlichkeit regelmäßig zu erheben. Auf diese Weise wird nicht zuletzt argumentativ Momentum für weitere Maßnahmen geschaffen. Denn es wird sich zeigen, dass die Investition in die Gesundheit der Beschäftigten nicht nur aus humanistischer Perspektive, sondern auch aus betriebswirtschaftlichem Kalkül eine lohnende Investition darstellt.

Literatur

Antonovsky, A. (1979). *Health, stress and coping*. Jossey-Bass.

Badura, B. (Hrsg.). (2017). *Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert: Mitarbeiterbindung durch Kulturentwicklung*. Springer.

Bentner, A. (2018). *Gesundheitsmanagement für Einsteiger. Wege zur gesunden Organisation – Impulse für kleine und mittlere Unternehmen*. Springer Gabler.

Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.). (2011). *Die erschöpfte Arbeitswelt. Durch eine Kultur der Achtsamkeit zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg!* Bertelsmann Stiftung.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). (2025). *Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – Berichtsjahr 2023*. BAuA.

Bundesministerium für Finanzen. (2021). *Umsetzungshilfe zur steuerlichen Anerkennung von Arbeitgeberleistungen nach § 3 Nummer 34 EstG.* https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3_Downloads/P/Praevention/Umsetzungshilfe.pdf. Zugegriffen am 22.06.2025.

Bundesministerium für Gesundheit (BMG). (2025). *Betriebliche Gesundheitsförderung, Was steckt dahinter?* https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung.html. Zugegriffen am 22.06.2025.

Carr, E. W., Reece, A., Kellerman, G. R., & Robichaux, A. (2019). *The value of belonging at work* (Harvard Business Review). https://hbr.org/2019/12/the-value-of-belonging-at-work. Zugegriffen am 29.05.2025.

DAK Gesundheit (DAK). (2019). *Psychreport 2019 – Entwicklung der psychischen Erkrankungen im Job. Langzeitanalyse: 1997–2018*. DAK Gesundheit.

DAK Gesundheit (DAK). (2025). *Gesundheitsreport 2025 – Generation Z in der Arbeitswelt*. DAK Gesundheit.

Destatis – Statistisches Bundesamt. (2025). *Diskriminierung am Arbeitsplatz – Dimension 7: Qualität der Arbeit*. https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-7/diskriminierung-arbeitsplatzl.html. Zugegriffen am 29.05.2025.

Dragano, N. (2024). Gesundheitsrisiken und Prävention in der digitalen Arbeitswelt. Technostress, Ergonomie und Unfallsicherheit. *Aus Politik und Zeitgeschichte. Gesundheit und Digitalisierung, 74*, 36–37.

Gerst, D. (2016). Roboter erobern die Arbeitswelt. Betrachtungen aus der Sicht des Gesundheitsschutzes. In L. Schröder & H.-J. Urban (Hrsg.), *Gute Arbeit. Ausgabe 2016* (S. 279–291). Bund.

GKV Spitzenverband. (2024). *Leitfaden Prävention* (Handlungsfelder und Kriterien nach § 20 Abs. 2 SGB V zur Umsetzung der §§ 20, 20a und 20b SGB V vom 21. Juni 2000 in der Fassung vom 19.

Dezember 2024). https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung_1/praevention__selbsthilfe__beratung/praevention/praevention_leitfaden/2024-12-19_GKV-Leitfaden_Praevention_barrierefrei.pdf. Zugegriffen am 15.04.2025.

Hambrock, F., & Urlings, S. (2025). *Vorurteile und Diskriminierung machen krank* (Eine Rheingold Grundlagenstudie zur Wirkung von Vorurteilen und Diskriminierung im Alltag. IKK classic). https://www.rheingold-marktforschung.de/wp-content/uploads/2025/02/IKK-Vorurteile.pdf. Zugegriffen am 29.05.2025.

Hasselmann, O., Meyn, C., Schröder, J., & Sareika, C. (2018). Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0. In O. Cernavin, W. Schröter, & S. Stowasser (Hrsg.), *Prävention 4.0 – Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0* (S. 231–268). Springer.

Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2023). *Mobile Arbeit – Sozialpartnerstudie 2023. Ergebnisse der Befragung von Beschäftigten, Betriebsräten und HR-Verantwortlichen der chemisch-pharmazeutischen Industrie.* Fraunhofer. https://www.publica.fraunhofer.de/entities/publication/cc914a0e-ebbd-4d6f-8c30-f2974e09f18f. Zugegriffen am 20.04.2025.

Hurrelmann, K. (2025). *Produktive Realitätsverarbeitung – Sozialisation in einer Welt voller Unsicherheiten*. Beltz.

Huxholl, H. (2024). *Hitze und Gewalt im Arbeitskontext* (DGUV Forum, 5/2024). https://forum.dguv.de/ausgabe/5-2024/artikel/hitze-und-gewalt-im-arbeitskontext. Zugegriffen am 22.06.2025.

Institut DGB – Index Gute Arbeit (Hrsg.). (2024). *Jahresbericht 2024: Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2024*. Institut DGB.

Klaffke, M. (2022). Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management* (3. Aufl., S. 3–45). Springer Gabler.

Klaffke, M., & Bohlayer, C. (2022). Gesundheitsmanagement – Gesundheit nachhaltig in Organisationen etablieren. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management* (3. Aufl., S. 201–224). Springer Gabler.

Klar, M., & Dohm, L. (2020). Klimakrise und Klimaresilienz: Die Verantwortung der Psychotherapie. *Psychosozial, 43*(3), 99–114. https://doi.org/10.30820/0171-3434-2020-3-99. Zugegriffen am 28.05.2022.

Klemm, A.-K., Knieps, F., & Pfaff, H. (Hrsg.). (2024). *BKK Gesundheitsreport 2024: Spurwechsel Prävention*. MVV.

Knieps, F., & Pfaff, H. (Hrsg.). (2020). *BKK Gesundheitsreport 2020: Mobilität-Arbeit-Gesundheit*. MWV.

Lohaus, D., & Habermann, W. (2020). Präsentismus: Verständnis und Einflussfaktoren. *Praxis Klinische Verhaltensmedizin und Rehabilitation, 109*, 5–155.

Meyer, M., Maisuradze, M., & Schenkel, A. (2019). Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2018 – Überblick. In B. Badura et al. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2019. Schwerpunkt: Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen* (S. 413–477). Springer.

Peters, T., & Klenke, B. (2016). eHealth und mHealth in der Gesundheitsförderung. In A. Ghadiri, A. Ternès, & T. Peters (Hrsg.), *Trends im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Ansätze aus Forschung und Praxis* (S. 107–122). Springer.

Pfaff, H., & Zeike, S. (2019). *Controlling im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Das 7-Schritte Modell*. Springer Gabler.

Robelski, S. (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. *Mensch-Maschine-Interaktion*. https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-4d. Zugegriffen am 29.05.2025.

Schaeffer, et al. (2023). *Gesundheitskompetenz in Deutschland – Wiederholungsbefragung des HLS-GER (HLS-GER 2).* https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/5_Publikationen/Gesundheit/Abschlussberichte/20230515Sachbericht_HLS-GER2.pdf. Zugegriffen am 20.04.2025.

Schneekloth, U., & Wolfert, S. (2024). Wertorientierungen. In Shell Deutschland Holding (Hrsg.), *Jugend 2024 – Pragmatisch zwischen Verdrossenheit und gelebter Vielfalt* (S. 101–129). Beltz.

Schwartz, J., Denny, B., & Mallon, D. (2020). *Creating a culture of belonging* (Deloitte Insights). https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/creating-a-culture-of-belonging.html. Zugegriffen am 29.05.2025.

Sichere Arbeit – AUVA. (2024). *Maßnahmen gegen Technostress* (Sichere Arbeit Sonderausgabe, 1/2024). https://www.sicherearbeit.at/ausgaben/2024/sonderausgabe-1-2024/massnahmen-gegen-technostress. Zugegriffen am 22.06.2025.

Strunz, E. (2019). *Gesund bleiben im Betrieb* (Bahn BKK). https://www.ihk-muenchen.de/ihk/BGM_Zielgruppe_Aeltere_Mitarbeiter.pdf. Zugegriffen am 22.06.2025.

Treier, M., & Uhle, T. (2019). *Einmaleins des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Eine Kurzreise in acht Etappen zur gesunden Organisation* (2. Aufl.). Springer.

Uhle, T., & Treier, M. (2019). *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen* (4. Aufl.). Springer.

Ulich, E., & Wülser, M. (2018). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven* (7. Aufl.). Springer Gabler.

Ulich, T. (2016). Betriebliches Gesundheitsmanagement – eine Change für Unternehmen. In W. Rössler, H. Keller, & J. Moock (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement* (2. Aufl., S. 20–32). Kohlhammer.

Walle, O. (2020). *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Einführung in 6 Phasen*. https://www.haufe.de/arbeitsschutz/gesundheit-umwelt/die-6-phasen-zur-einfuehrung-eines-bgm_94_282458.html. Zugegriffen am 10.11.2025.

Wallrich, L., Opara, V., Wesołowska, M., Barnoth, D., & Yousefi, S. (2024). The relationship between team diversity and team performance: Reconciling promise and reality through a comprehensive meta-analysis registered report. *Journal of Business and Psychology, 39*, 1303–1354. https://doi.org/10.1007/s10869-024-09977-0. Zugegriffen am 29.05.2025.

Wegge, J., & Schmidt, K.-H. (2016). *Diversity Management – Generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern*. Hogrefe.

Generationensensible Personal- und Karriereentwicklung – Ansätze und Instrumente in Zeiten digitalen Wandels

7

Eva Katharina Lohmüller und Katharina Greiff

Inhaltsverzeichnis

7.1 Einleitung 242
7.2 Personal- und Karriereentwicklung im Generationenkontext 243
7.2.1 Generationensensible Karriereentwicklung im Wandel 244
7.2.2 Generationensensibles Lernen und Führen 246
7.2.3 Stärkung der generationenübergreifenden Zusammenarbeit 247
7.3 Einsatz von Generativer KI in der Personal- und Karriereentwicklung 248
7.3.1 Potenziale und Instrumente 249
7.3.2 Praxisbeispiele 251
7.3.3 Grenzen und kritische Aspekte 252
7.4 Fazit 254
Literatur 255

Zusammenfassung

Demografischer Wandel führt dazu, dass mehr und länger verschiedene Generationen gleichzeitig im Unternehmen arbeiten und hat damit erhebliche Auswirkungen auf Lernen und Personalentwicklung. Nur mit einer generationensensiblen Personal- und Karriereentwicklung wird es Unternehmen gelingen, die Potenziale von Generationenvielfalt auszuschöpfen. Vielversprechend erscheint dabei der Aufbau von digitalen Lernerlebnisplattformen und ganzheitlichen Lernökosystemen. Diese Systeme ver-

E. Lohmüller (✉) · K. Greiff
Deutsche Bahn AG, Berlin, Deutschland
E-Mail: eva-katharina.lohmueller@deutschebahn.com; katharina.greiff@deutschebahn.com

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-51374-0_7

knüpfen KI-basierte Lernangebote, soziale Formate wie Peer-Learning oder Mentoring sowie strategische Karriereentwicklung und machen damit kontinuierliches Lernen für alle Generationen erlebbar, kontextbezogen und relevant. Der Beitrag beleuchtet die Herausforderungen und Chancen einer generationensensiblen Personal- und Karriereentwicklung im Kontext des digitalen Wandels – insbesondere unter dem Einfluss generativer Künstlicher Intelligenz (GenKI). Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Unternehmen unterschiedliche Generationen – von Baby Boomern bis zur Generation Z und künftig auch Alpha – adäquat fördern und gleichzeitig innovative KI-Technologien verantwortungsvoll und wirksam in die Personalentwicklung integrieren können.

7.1 Einleitung

Im Jahr 2023 waren in Deutschland rund 46,1 Mio. Menschen erwerbstätig – ein historischer Höchststand, der vor allem durch Zuwanderung und Zunahme der Erwerbsbeteiligung erreicht wurde (Destatis, 2025). Dennoch bleibt Fachkräfteknappheit vielfach ein drängendes Problem. Laut dem KfW-ifo-Fachkräftebarometer vom Dezember 2023 sahen sich trotz wirtschaftlicher Stagnation 45 % der Dienstleistungsunternehmen und 29 % der Industrieunternehmen durch fehlende Fachkräfte in ihrer Geschäftstätigkeit beeinträchtigt. Besonders in Ostdeutschland ist die Fachkräfteknappheit ausgeprägt (KfW Research, 2023). Zugleich verschärft der demografische Wandel diese Situation. Kurzfristig zeigt er sich vor allem in der anstehenden Verrentung der geburtenstarken Baby-Boomer-Generation. Dadurch droht dem deutschen Arbeitsmarkt eine empfindliche Lücke an Wissen, Erfahrung und Arbeitskraft.

In Unternehmen sind in der Regel vier Generationen gleichzeitig tätig[1]:

- Baby Boomer (geboren ca. 1956–1965) sind oft noch in leitenden Positionen oder beratenden Rollen aktiv,
- Generation X (geboren ca. 1966–1980) bildet mittlerweile das Rückgrat des (mittleren) Managements,
- Generation Y oder Millennials (geboren ca. 1981–1995), bekannt für ihre (vermeintlich) alternativen Sichtweisen, Prioritäten und Lebensentwürfe, ist im Arbeitsleben angekommen und besetzt erste Leitungspositionen,
- Generation Z (geboren ca. 1996–2010) ist im digitalen Zeitalter aufgewachsen, befindet sich in Ausbildung, Studium oder sammelt bereits erste Arbeitserfahrung.

[1] Vgl. hierzu den Beitrag von Klaffke in Kap. 1 dieses Bands

Darüber hinaus betrachten einige Studien bereits Generation Alpha (geboren ab 2011), gleichwohl diese weder in die Werte prägende Sozialisationsphase eingetreten ist noch im Berufsleben steht.

Die Generationen unterscheiden sich bisweilen in ihren Werten, Erwartungen und Qualifikationen, vor allem aber in ihrer Kommunikationsweise, Arbeitsmotivation und Techniknutzung im Betrieb. Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, altersdiverse Teams effektiv zu führen und generationenübergreifende Zusammenarbeit zu fördern (Deloitte Global, 2023; Financial Times, 2024).

Neben dem demografischen Wandel prägen weitere Megatrends die Arbeitswelt nachhaltig – insbesondere der gesellschaftliche Wertewandel und die fortschreitende Digitalisierung, die zunehmend durch den Einsatz Generativer Künstlicher Intelligenz (GenKI) bestimmt wird. Diese Entwicklungen verändern nicht nur Arbeitsprozesse und Kompetenzanforderungen, sondern auch die Art und Weise, wie Personal- und Karriereentwicklung gestaltet werden. GenKI eröffnet neue Möglichkeiten zur Individualisierung von Lernpfaden, zur datenbasierten Kompetenzanalyse und zur Förderung praxisorientierter, adaptiver Lernformate. Damit entstehen neue Potenziale für eine passgenaue, generationensensible Förderung von Mitarbeitenden.

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, wie Unternehmen unterschiedliche Generationen – von Baby Boomern bis zur Generation Z und künftig auch Alpha – adäquat fördern und gleichzeitig innovative KI-Technologien verantwortungsvoll und wirksam in die Personalentwicklung integrieren können. Ausgehend von der Betrachtung einer generationensensiblen Karrierentwicklung in einer sich wandelnden Arbeitswelt wird der Aufbau von digitalen Lernerlebnisplattformen und ganzheitlichen Lernökosystemen vorgeschlagen. Diese Systeme verknüpfen KI-basierte Lernangebote, soziale Formate wie Peer-Learning oder Mentoring sowie strategische Karriereentwicklung und machen damit kontinuierliches Lernen für alle Generationen erlebbar, kontextbezogen und relevant.

7.2 Personal- und Karriereentwicklung im Generationenkontext

Personal- und Karriereentwicklung ist ein zentraler Bestandteil der strategischen Unternehmensführung. Ziel ist es, Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitenden langfristig zu sichern, indem fachliche, methodische und soziale Kompetenzen systematisch aufgebaut und weiterentwickelt werden. In einem dynamischen Arbeitsumfeld zielt Beschäftigungsfähigkeit besonders auf Anpassungsfähigkeit, Lernbereitschaft und die Fähigkeit, sich selbstständig in neue Rollen und Kontexte einzuarbeiten (Hirsch-Kreinsen, 2021).

7.2.1 Generationensensible Karriereentwicklung im Wandel

Talent- und Karrieremanagement

Die Vorstellungen von Karriere und beruflicher Entwicklung unterliegen einem grundlegenden Wandel. Während ältere Generationen lange Zeit einer linearen Aufstiegslogik folgten, orientieren sich jüngere Mitarbeitende zunehmend an Kriterien wie Sinnstiftung, individueller Entfaltung, Work-Life-Balance und lebenslangem Lernen (Klaffke, 2022; Oertel, 2022). Karriere wird heute nicht mehr allein als Aufstieg in der Hierarchie verstanden, sondern als fluider, dynamischer Prozess – geprägt von Rollenwechseln, hybriden Tätigkeiten, Quereinstiegen und temporären Auszeiten.

Beobachtbar ist bereits, dass auch in Betrieben traditionelle Karrierepfade, die sich primär an der vertikalen Entwicklung im Stellengefüge orientieren, zunehmend von flexiblen, kompetenzbasierten Modellen abgelöst werden. Diese orientieren sich an den individuellen Stärken, Interessen und Lebensphasen der Mitarbeitenden.

Ein generationensensibles Karriereverständnis erkennt diese Vielfalt der Vorstellungen und Erwartungen der Altersgruppen an und übersetzt sie in differenzierte Entwicklungsmodelle. Mehrgleisige Karrieren – etwa Fach-, Projekt-, Netzwerk- oder Führungskarrieren – ermöglichen es, unterschiedliche Lebensentwürfe und Kompetenzprofile abzubilden. Dabei rückt auch die betriebliche Bindung der „Silver Society", also die Generation 55+, verstärkt in den Fokus: die Förderung ihre fortgesetzte Aktivität bedarf flexibler Modelle, wie projektbasierter Arbeit, Mentoring-Rollen oder gleitender Ausstiegsoptionen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2008). Nicht zuletzt stellt das Erfahrungswissen der älteren Arbeitnehmenden eine zentrale Ressource für die organisationale Lern- und Anpassungsfähigkeit dar.

In diesem Kontext gewinnt ein inklusives Talentmanagement an Bedeutung. Es geht nicht um die Förderung weniger, oftmals lebensjüngerer „High Potentials", sondern um die systematische Entwicklung aller Mitarbeitenden – unabhängig von Alter, Position oder Arbeitszeitmodell. Entscheidend ist dabei ein potenzialorientierter Ansatz, der Talente nicht als statisch, sondern als entwickelbar begreift. Dies trägt dazu bei, Motivation und Bindung zu stärken, Fluktuation zu reduzieren und die organisationale Resilienz gegenüber demografischen und wirtschaftlichen Umbrüchen zu erhöhen. Unternehmen müssen sich fragen, ob ihre Personalentwicklungsinstrumente wirklich generationenübergreifend anschlussfähig sind und Raum für Individualisierung bieten.

Künstliche Intelligenz scheint hier vielfältiges Potenzial zu bieten, indem sie Unternehmen unterstützt, Lern- und Entwicklungsangebote so zu gestalten, dass sie allen Generationen gerecht werden. Dabei kann KI als intelligenter Begleiter fungieren, der Lernenden bei der Planung, Durchführung und Reflexion individueller Lernpfade Orientierung gibt. Auch ältere Mitarbeitende können von solchen Technologien profitieren – etwa durch den gezielten Ausbau ihrer digitalen Kompetenzen oder die Unterstützung bei der Neuorientierung in späten Erwerbsphasen. Gleichzeitig stehen Unternehmen aber vor der Herausforderung, dass die Mehrheit der Mitarbeitenden keine nennenswerten Erfahrungen mit selbstorganisierten Lernprozessen hat, weshalb ein strukturierter Veränderungsprozess notwendig ist, um eine Kultur des selbstorganisierten Arbeitens und Lernens zu etablieren (Sauter, 2024).

Strategische Nachfolgeplanung und Wissenssicherung

Die Alterung der Belegschaft stellt viele Unternehmen vor die Herausforderung, Schlüsselpositionen nachhaltig zu sichern. Eine große Zahl erfahrener Mitarbeitender wird in den kommenden Jahren in den Ruhestand eintreten – insbesondere im mittleren und oberen Management. Damit verbunden ist das Risiko eines gravierenden Wissensverlusts sowie einer Unterbrechung in der Führungs- und Fachkräftepipeline (De Paulo Couto & Rothermund, 2019, S. 57 ff.).

Vor diesem Hintergrund gewinnt ein ganzheitliches Generationenmanagement an Bedeutung. Es zielt darauf ab, die Potenziale und Bedürfnisse verschiedener Altersgruppen strategisch miteinander zu verbinden – von der Wissensweitergabe älterer Mitarbeitender bis zur frühzeitigen Entwicklung lebensjüngerer Talente. So entsteht eine generationenübergreifende Lern- und Leistungsgemeinschaft, die sowohl Erfahrung als auch Innovationskraft integriert.

Eine strategische Nachfolgeplanung ist in diesem Zusammenhang ein zentrales Element des Generationenmanagements. Sie dient nicht nur der Risikominimierung, sondern auch der Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit und der Gestaltung zukunftsfähiger Führungskulturen. Durch die frühzeitige Identifikation erfolgskritischer Rollen und den systematischen Aufbau potenzieller Nachfolger:innen werden Transparenz, Karriereperspektiven und gezielte Kompetenzentwicklung gefördert. Damit trägt eine proaktive Nachfolgeplanung wesentlich zur Bindung von Talenten und zur Stärkung organisationaler Resilienz bei (Dennison, 2024).

Job Sharing als generationenübergreifendes Entwicklungsmodell

Job Sharing – insbesondere in altersgemischten Tandems – ist ein innovativer Ansatz, um Wissenstransfer, Flexibilität und Mitarbeiterzufriedenheit zugleich zu fördern. In diesem Modell teilen sich zwei Personen eine Stelle, wodurch nicht nur individuellen Lebensphasen mit ihren jeweiligen Bedürfnissen bzw. Anforderungen (z. B. Weiterbildung, Pflegeverantwortung, Teilzeitwunsch), sondern auch unterschiedlichen Erfahrungshorizonten Rechnung getragen werden kann.

In der Praxis haben sich verschiedene Job Sharing-Modelle etabliert, die je nach Bedarf und Unternehmenskontext variieren (Kirschten, 2017):

- Beim klassischen Job Sharing übernehmen beide Personen gemeinsam alle Aufgaben, stimmen sich eng ab und treffen Entscheidungen gemeinsam.
- Das funktionale Job Sharing sieht eine Aufteilung der Aufgaben nach Fachgebieten oder Verantwortungsbereichen vor, z. B. zwischen strategischer und operativer Arbeit.
- Im asymmetrischen Job Sharing übernimmt eine Person mehr Stunden oder Führungsverantwortung, während die andere z. B. in Teilzeit tätig ist – ideal für Tandems aus Senior- und Nachwuchskräften.
- Top Sharing ermöglicht geteilte Führungspositionen, was sowohl die Attraktivität von Führungsaufgaben in Teilzeit erhöht als auch unterschiedliche Führungsperspektiven zusammenführt.

Nicht zuletzt tragen solche Modelle zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei, fördern Diversität und stärken die generationenübergreifende Zusammenarbeit im Alltag.

7.2.2 Generationensensibles Lernen und Führen

Die in Organisationen arbeitenden Generationen unterscheiden sich nicht nur in ihren Vorstellungen und Erwartungen vom Arbeitsleben, sondern auch in ihren Lernpräferenzen. Die Literatur zeigt, dass jüngere Mitarbeitende häufig auf digitale, mobile und interaktive Lernformate zurückgreifen. Sie bevorzugen selbstgesteuertes Lernen, Microlearning und gamifizierte Formate. Ältere Generationen hingegen sollen mehr Wert auf strukturierte Lernpfade, persönliche Begegnungen und den Austausch mit Expert:innen legen (Klaffke, 2022; Oertel, 2022; Schwarz, 2024).

Diese Unterschiede sind nicht als starre Kategorien zu verstehen, sondern als generelle Tendenzen, die sich mit der Sozialisation der jeweiligen Generation begründen lassen. Innerhalb jeder Generation bestehen selbstverständlich individuelle Unterschiede (Tab. 7.1):

- **Generation Z**: bevorzugt digitale, mobile und interaktive Lernformate; nutzt KI-gestützte Tools wie Chatbots oder adaptive Lern-Apps; legt Wert auf selbstgesteuertes, orts- und zeitunabhängiges Lernen.
- **Generation Y**: schätzt eine Kombination aus digitalen und analogen Lernformen (Blended Learning); erwartet Feedback, Autonomie und partizipative Lernsettings.
- **Generation X**: bevorzugt strukturierte, zielgerichtete Lernumgebungen; ist offen für digitale Tools, wenn deren Nutzen klar ersichtlich ist.
- **Baby Boomer**: neigen zu klassischen Lernformaten wie Präsenzseminaren und Fachliteratur, zeigen jedoch Bereitschaft zur Technologienutzung, wenn diese sinnvoll eingebettet ist.

Tab. 7.1 Unterscheidung der Lernpräferenzen der Generationen im Arbeitskontext. (Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an Klaffke, 2022; Oertel, 2022)

	Baby Boomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Bevorzugte Lernformate	Klassisch (Präsenz, Literatur)	Strukturiert, zielgerichtet	Blended Learning (digital und analog)	Digital, mobil, interaktiv
Umgang mit digitalen Tools	Technologie bei sinnvoller Einbettung	Digitale Tools bei klarem Nutzen	Digitale Tools mit Feedback und Autonomie	KI-Tools (Chatbots, adaptive Apps)
Lernhaltung	Traditionell, aber offen für Integration	Zielorientiert, offen für Neues	Partizipativ, autonom	Selbstgesteuert, ort- und zeitunabhängig

Allein die Annahme von generellen Präferenzen verdeutlicht bereits, dass ein einheitliches Lernangebot nicht mehr ausreicht. Stattdessen ist ein hybrides Lerndesign erforderlich, das sowohl individuelle als auch generationenspezifische Lernbedürfnisse berücksichtigt (Klaffke, 2022; Oertel, 2022).

Qualifizierung und Entwicklung betrifft Mitarbeitende und Führungspersonal gleichermaßen. Aktuelle empirische Untersuchungen haben ergeben, dass sich die Anforderungen unterschiedlicher Generationen an Führung nur in Nuancen unterscheiden, diese Differenzen jedoch häufig Ausdruck eines umfassenderen Wandels der Arbeitswelt sind, der sich bei den jüngsten Beschäftigten oftmals zuerst zeigt. Partizipation, Transparenz, persönliche Entwicklung und Sinnorientierung werden zwar besonders von der Generation Z betont (Feierabend, 2023; Immich & Czilwik, 2024). Diese Erwartungen spiegeln jedoch allgemeine Trends wider, die in allen Altersgruppen an Bedeutung gewinnen (Suling & Wildner, 2024; Mundorf & Warschun, 2024). Laut IW-Report *„Führung in der Transformation"* sind vor allem Individualisierung, Technisierung und Wertewandel gesamtgesellschaftliche Treiber der veränderten Erwartungen an Führung (Suling & Wildner, 2024).

Insgesamt lässt sich somit feststellen, dass weniger generationale Zugehörigkeit als vielmehr individuelle Werteorientierungen, Lebensphasen und organisationale Rahmenbedingungen die Führungsanforderungen prägen. Entsprechend sollte der Generationenbegriff im Führungskontext kritisch reflektiert und nicht als deterministisches Erklärungsmodell, sondern als heuristische Orientierung verstanden werden, um stereotype Zuschreibungen und analytische Verkürzungen zu vermeiden.

7.2.3 Stärkung der generationenübergreifenden Zusammenarbeit

Wenn bis zu vier Generationen in Betrieben Seite an Seite arbeiten, treffen unterschiedliche Einstellungen zu Werten, Erwartungen und Arbeitsstilen aufeinander. Diese Vielfalt bietet zwar Potenzial für Innovation und Kreativität, kann aber auch zu Spannungen führen. Stereotype Vorstellungen, wie etwa die Annahme, dass jüngere Mitarbeitende illoyal oder ältere technologiefern seien, können in der Praxis zu Missverständnissen, gar Konflikten und einem dysfunktionalen Arbeitsklima führen (Tavolato, 2016). Solche Generalisierungen behindern produktives Miteinander und bremsen den Wissensaustausch.

Neben Zuschreibungen können unterschiedliche Kommunikationsstile und Technologieverständnisse Reibungen hervorrufen. Jüngere Mitarbeitende sind in der Regel „Digital Natives", während ältere Generationen als „Digital Immigrants" häufig noch traditionellere Wege der Informationsverarbeitung und Kommunikation präferieren. Unternehmen, die Reibungszonen frühzeitig erkennen und systematisch adressieren, fördern die Zusammenarbeit, steigern die Motivation und erhöhen die organisatorische Resilienz in Zeiten demografischer, technologischer und kultureller Veränderungen.

Ein zentraler Ansatzpunkt bei der Förderung generationenübergreifender Zusammenarbeit liegt in der **Sensibilisierung für Diversität.** Führungskräfte und HR-Verantwortliche sind gefordert, Reflexionsprozesse zu initiieren, die stereotype Zuschreibungen ab-

bauen und ein differenziertes Verständnis für altersbedingte Unterschiede sowie individuelle Lebensrealitäten fördern (Meyerhuber, 2016; Schmidt-Herta und Thalhammer, 2013). Schulungen zu unbewussten Vorurteilen sowie gezielte Kommunikationsformate können hierbei wirksam unterstützen.

Dialog- und Lernformate, wie Reverse Mentoring oder generationenübergreifende Buddy-Programme leisten ferner einen wichtigen Beitrag zum Wissensaustausch und zur Vertrauensbildung (Holzinger, 2013). Reverse Mentoring, bei dem jüngere Mitarbeitende ältere Kolleg:innen coachen, fördert den wechselseitigen Wissenstransfer und baut Kompetenzlücken ab. Jüngere Beschäftigte bringen technologische Kompetenzen und neue Perspektiven ein, während ältere Mitarbeitende Erfahrungswissen und Kontextverständnis teilen – ein bidirektionaler Wissenstransfer, der gerade mit Blick auf das altersbedingte Ausscheiden der Baby Boomer hoch bedeutsam ist. Diese Programme erleichtern außerdem die generationsübergreifende Integration neuer Mitarbeitender und schaffen kontinuierliche Austauschmöglichkeiten (von Preussen, 2023). Zudem fördern agile Methoden wie Design Thinking oder Scrum den Perspektivwechsel, machen Erfahrungswissen sowie Innovationskraft gleichzeitig nutzbar und stärken die Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Ergänzend können gezielte Trainings zu intergenerationaler Kommunikation dazu beitragen, Missverständnisse zu vermeiden und ein respektvolles Arbeitsklima zu etablieren. Auch informelle Formate wie generationenübergreifende Mittagessen oder Team-Events spielen eine Rolle: Sie fördern soziale Nähe, bauen Barrieren ab und schaffen die Grundlage für vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Führungskräfte können die Zusammenarbeit im Generationen-Mix weiter fördern, indem sie eine partizipative, coachende Haltung einnehmen, regelmäßiges Feedback geben und Raum für Mitgestaltung schaffen. Gleichzeitig sollte die Unternehmenskultur Offenheit, Lernbereitschaft und intergenerationalen Dialog betonen und gemeinsame Werte in den Vordergrund stellen. Durch eine wertschätzende, inklusive Führung lässt sich Vielfalt von Altersgruppen als Stärke nutzen, statt sie als Problem zu betrachten (Eberhardt, 2024). Hierzu gehört auch, individuelle Stärken und Lernpräferenzen von Mitarbeitenden zu erkennen und gezielt zu fördern, z. B. durch flexible Entwicklungsangebote oder altersgemischte Projektteams.

7.3 Einsatz von Generativer KI in der Personal- und Karriereentwicklung

Generative KI umfasst Systeme, die in der Lage sind, eigenständig Texte, Bilder, Videos oder Codes zu erzeugen. Bekannte Beispiele sind Sprachmodelle wie GPT oder Bildgeneratoren wie DALL·E. Anhand von Datenmodellen erkennen sie Muster und Zusammenhänge und können darauf aufbauend neue Inhalte generieren. Das ökonomische Potenzial dieser Technologie ist immens: McKinsey (2023) beziffert die möglichen Produktivitätsgewinne auf bis zu 4,4 Billionen US-Dollar jährlich. Besonders in den An-

wendungsgebieten Kundenservice, Marketing, Softwareentwicklung oder Forschung und Entwicklung eröffnen sich Potenziale für enorme Effizienzsteigerungen.

Die Durchdringung die Arbeitswelt mit KI bedingt erhebliche Schulungs- und Anpassungsmaßnahmen. Eine Studie von Skillsoft (2023) zeigt, dass 84 % der befragten Fachkräfte in Deutschland und Großbritannien Schulungsbedarf sehen, um ihre Karriere in Bezug auf den Umgang mit Generativer KI abzusichern (eLearning Journal, 2023). Für Unternehmen stellt sich daher die Frage, wie diese Technologie in die Personalentwicklung integriert werden kann. Dabei geht es nicht nur um die Vermittlung von KI- oder Big Data-Kompetenzen, sondern auch um den gezielten Einsatz von GenKI als strategisches Instrument zur Unterstützung von Lernen, Entwicklung und Karriereplanung. Weiterbildung auf neuem Niveau zu betreiben, identifiziert auch die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGfP, 2024) als einen der zentralen Trends des zukünftigen Personalmanagements – neben der Transformation der HR-Funktion, der Förderung digitaler Kompetenz und der humanzentrierten Gestaltung von Organisationen. Damit wird deutlich: Der produktive und verantwortungsvolle Umgang mit GenKI ist nicht allein eine technologische, sondern vor allem eine lern- und kulturbezogene Herausforderung.

Die Integration generativer KI darf jedoch nicht losgelöst von rechtlichen, ethischen und kulturellen Rahmenbedingungen betrachtet werden. Wie Schmitz und Foelsing (2024) betonen, erfordert eine zukunftsorientierte Personalentwicklung nicht nur technische, sondern auch kulturelle Innovationen: soziale Teilhabe, Transparenz, Selbststeuerung und Entscheidungsmacht bei den Lernenden sind Grundpfeiler einer vertrauenswürdigen Entwicklungskultur. Organisationen sind gefordert, digitale Tools in ganzheitliche, menschenzentrierte Strategien einzubetten – und damit nicht nur die Effizienz von Prozessen, sondern auch die Qualität und Fairness von Karriereentscheidungen zu erhöhen.

7.3.1 Potenziale und Instrumente

Ein zentrales Anliegen moderner Arbeitsumgebungen ist es, Mitarbeitenden die langfristige und sinnstiftende Entfaltung ihrer Potenziale zu ermöglichen. Dafür bedarf es eines kulturellen Wandels hin zu einer lernförderlichen, partizipativen und technologieoffenen Organisation. Eine solche Kultur adressiert individuelle Lernbedürfnisse, integriert generationenübergreifendes und informelles Lernen und verknüpft dies mit strategischen Entwicklungsmaßnahmen und digitalen Lerntechnologien.

Im Mittelpunkt steht die Vision der lernenden Organisation, in der kontinuierliches Lernen, Reflexion und Anpassungsfähigkeit zum integralen Bestandteil des Arbeitsalltags werden. Generative KI kann in diesem Transformationsprozess als strategisches Werkzeug fungieren, indem sie Kompetenzen analysiert, Kompetenzlücken identifiziert, Entwicklungspotenziale erkennt und auf dieser Basis personalisierte Karrierepfade und Lernangebote erstellt. In diesem Zusammenhang gewinnen Lernökosysteme an Bedeutung: dynamische, vernetzte Lernumgebungen, die formales, informelles und soziales Lernen

miteinander vern und dabei auch automatisierte Feedback- und Entwicklungstools nutzen (Meier, 2024a; OECD Digital Education Outlook, 2023; Reinhardt et al., 2022).

Damit wandelt sich die Rolle der betrieblichen Personalentwicklung grundlegend: Sie entwickelt sich vom operativen Bildungsanbieter zum strategischen Entwicklungspartner, der organisationale Resilienz und individuelle Kompetenzen gleichermaßen fördert (Rump & Eilers, 2022). Die Etablierung einer agilen Lernkultur wird schließlich zu einem zentralen Erfolgsfaktor, um Unternehmen in einer zunehmend komplexen und durch KI geprägten Arbeitswelt zukunftsfähig und wettbewerbsstark zu halten (Bitkom, 2024).

Potenziale generativer KI für die Personal- und Karriereentwicklung

Studien zeigen, dass der Einsatz von Generativer KI in der Personalentwicklung zu einer Steigerung der Produktivität und der individuellen Entwicklungsgeschwindigkeit führen kann (Institut der deutschen Wirtschaft, 2025). Im **Talentmanagement** kann KI dabei unterstützen, individuelle Karrierepfade datenbasiert zu gestalten, Kompetenzentwicklungen kontinuierlich zu analysieren und personalisierte Lernangebote auszuspielen (Meier, 2025). So lassen sich auch verborgene Potenziale sichtbar machen, Entwicklungsdialoge fundierter führen und adaptive Karriereverläufe realistischer simulieren. (Meier, 2024a).

In der strategischen **Nachfolgeplanung** kann generative KI einen wertvollen Beitrag leisten, indem sie kritische Rollen identifiziert, geeignete Nachfolger:innen anhand von Fähigkeiten, Erfahrungsprofilen und Karrierepräferenzen vorschlägt und passende Entwicklungsmaßnahmen automatisiert ableitet. Parallel dazu kann Generative KI helfen, Erfahrungswissen systematisch zu erfassen, etwa durch KI-gestützte Wissensdatenbanken oder interaktive Lernplattformen, die Wissen kontextsensitiv verfügbar machen.

Digitale Plattformen und KI-gestützte Tools eröffnen ferner neue Möglichkeiten für **kollaborative Lern- und Arbeitsformate** wie Job Sharing oder Reverse Mentoring. Mithilfe intelligenter Matching-Algorithmen lassen sich geeignete Tandempartner:innen auf Basis von Kompetenzen, Arbeitsstilen und Präferenzen passgenau zusammenbringen. KI-basierte Anwendungen unterstützen zudem die Aufgabenverteilung, Kommunikation und Wissensdokumentation und erhöhen so Effektivität und Effizienz der Zusammenarbeit (Meier, 2024a)

Im **Wissensmanagement** ermöglicht GenKI den Aufbau interaktiver Datenbanken, die Erfahrungswissen generationenübergreifend sichern und kontextsensitiv verfügbar machen. Gerade im Generationenkontext kann GenKI dazu beitragen, die Balance zwischen Individualisierung und Inklusion zu gestalten, differenzierte Lernangebote zu schaffen, die generationsübergreifend anschlussfähig sind, und eine adaptive Lernkultur zu fördern.

Etablierung eines Lernökosystems

Learning Experience Platforms (LXPs) bilden das technologische Rückgrat moderner Lernökosysteme. Ein Lernökosystem in Unternehmen bezeichnet ein dynamisches, vernetztes System aus Menschen, Technologien, Lerninhalten und organisationaler Kultur, das kontinuierliches Lernen fördert und an die strategischen Ziele der Organisation an-

passt. Es umfasst sowohl formelle als auch informelle Lernprozesse und integriert verschiedene Lernformate wie Präsenztrainings, digitales Lernen und On-the-Job-Training (Sauter, 2024).

Generative KI erlaubt, Lerninhalte individuell auf Vorkenntnisse, Interessen und Ziele der Mitarbeitenden zuzuschneiden, was sowohl Effizienz als auch Motivation und Relevanz des Lernens erhöht – zentrale Faktoren für nachhaltige Kompetenzentwicklung (Meier, 2024b). Darüber hinaus eröffnet GenKI neue Formen des Erfahrungslernens, etwa durch KI-generierte Fallstudien, simulierte Entscheidungssituationen oder virtuelle Coaching-Sessions. Durch Ansätze wie Social Blended Learning werden Führungskräfte aktiv in Lernprozesse eingebunden, sodass Lernen nicht isoliert, sondern eingebettet in reale Arbeitskontexte stattfindet. Auch soziale Lernformate wie Peer-Learning, intergenerationelle Mentoring-Tandems oder „Expert:innen-Talks" profitieren von KI-Unterstützung, beispielsweise durch automatisierte Themenvorschläge, strukturierte Diskussionen oder dokumentierte Lernergebnisse (Sauter & Stoller-Schai, 2025). Damit fungiert GenKI nicht nur als technologisches Werkzeug, sondern kann auch Brücke zwischen den Generationen sein, indem sie individualisierte Lernprozesse und differenzierte Führungsansätze unterstützt.

Zentral für diese Entwicklung ist der Übergang von rollen- zu kompetenzbasiertem Lernen (Skill-based Learning). In einer dynamischen, projektorientierten Arbeitswelt verlieren starre Stellenbeschreibungen an Bedeutung, während konkrete Kompetenzen zur zentralen Steuerungsgröße für Entwicklung und Karriere werden (Sauter, 2021). Skillbasiertes Lernen bedeutet ferner, dass Weiterentwicklung nicht mehr hierarchisch, sondern bedarfsorientiert und individuell erfolgt. Dabei wird Lernen zunehmend handlungsorientiert, niedrigschwellig und praxisnah gestaltet: kurze Lerneinheiten, interaktive Lernformate und kooperative Trainings wie „Promptathons" fördern den sicheren Umgang mit KI und bauen Berührungsängste ab (Meier, 2025). Hiermit wird nicht zuletzt der Übergang vom fremdgesteuerten zum selbstorganisierten Lernen unterstützt, indem Lernende ihre Entwicklungsprozesse zunehmend eigenverantwortlich gestalten und an ihren individuellen beruflichen Herausforderungen ausrichten.

7.3.2 Praxisbeispiele

Siemens AG Siemens nutzt mit My Learning World (MLW) eine Cloud- und mobilbasierte Lernplattform, die als zentraler Knotenpunkt für interne und externe Lernressourcen fungiert. In ihrem Global Learning & Growth-Ökosystem erreicht MLW bereits über 230.000 Nutzer:innen weltweit und bietet mehr als 170.000 Lernressourcen – kuratiert durch über 400 interne Content-Manager:innen. Das System integriert Skill- und Rollenmanagement, personalisierte Inhalte und KI-basiertes Lernen, um Lernen stärker mit Karrierepfaden und operativer Arbeit zu verzahnen. Zudem stützt sich Siemens auf strategische Partnerschaften, etwa mit Infosys, um MLW um generative KI-Funktionen zu ergänzen und so personalisierte Lernunterstützung und Content-Erstellung zu ermög-

lichen (PR Newswire/Infosys, 2025). Die Plattform ist Mitarbeitern über Single Sign-On zugänglich, inklusive mobiler App „Wingspan“, sodass Lernen flexibel in den Arbeitsalltag eingebettet werden kann (My Learning World, Mobile App). Ziele der Einführung umfassen die Etablierung kontinuierlicher Lerngewohnheiten, transparentes Skill-Management, Upskilling/Reskilling sowie die Unterstützung von Personalbindung und Führungskräfteentwicklung (Minudri, 2024; Moehrle, 2024).

Deutsche Telekom AG Die Deutsche Telekom verfolgt mit ihrer Lernplattform *Magenta U* das Ziel, eine unternehmensweite digitale Lernkultur zu etablieren und Kompetenzen zukunftsorientiert zu entwickeln. Das System ermöglicht Mitarbeitenden, Lernangebote zeit- und ortsunabhängig über digitale Endgeräte zu nutzen und Lernen somit in den Arbeitsalltag zu integrieren. Ein zentrales Element ist das gruppenweite Skill-Management, das von rund 50 000 Mitarbeitende bereits durchlaufen wurde. Neben Pflicht- und Fachtrainings umfasst *Magenta U* auch internationale Entwicklungsprogramme wie *levelUP! NextGeneration*, die virtuelle Leadership-Trainings und funktionsübergreifendes Lernen umfassen. Ziel ist es, selbstgesteuertes, digitales Lernen zu verankern, Skill-Transparenz zu schaffen und die Beschäftigten auf neue Rollen und Technologien vorzubereiten. Damit trägt *Magenta U* wesentlich zur Transformation hin zu einer lernenden Organisation bei und befindet sich bereits in einer fortgeschrittenen Implementierungsphase (Deutsche Telekom, 2024a, b).

Unilever PLC Unilever hat im Rahmen seiner globalen Lernstrategie eine umfassende Learning Experience Platform (LXP) implementiert, um Mitarbeitenden ein personalisiertes, flexibles und arbeitsplatznahes Lernen zu ermöglichen. Die Plattform bietet Zugang zu über 100.000 Lerninhalten in rund 20 Sprachen und ist weltweit für alle Mitarbeitenden verfügbar. Im Zuge dieser digitalen Lerntransformation arbeitet Unilever mit der Plattform Degreed zusammen, die als zentraler Hub fungiert und personalisierte Lernempfehlungen, Fortschrittsverfolgung und nutzergenerierte Inhalte integriert (World Economic Forum, 2023). Die LXP ist eng mit der internen Talent- und Skill-Strategie verbunden, insbesondere durch das Programm „Flex Experiences“, das Mitarbeitenden erlaubt, bis zu 20 % ihrer Arbeitszeit in projektbasiertes Lernen und neue Rollen zu investieren. Ziel der Initiative ist es, Upskilling und Reskilling zu fördern, Lernangebote zu vereinheitlichen und eine Kultur des kontinuierlichen, selbstgesteuerten Lernens zu verankern. Erste Evaluationen zeigen eine steigende Lernaktivität sowie eine höhere Transparenz über Fähigkeiten und Entwicklungspfade (Unilever, 2021; 2024).

7.3.3 Grenzen und kritische Aspekte

Die Integration generativer KI in die Personal- und Karriereentwicklung bietet Unternehmen zusätzliche Chancen, Talente zu identifizieren, nachhaltig zu fördern, Wissen zu sichern und Führung langfristig zu entwickeln – generationenübergreifend und individualisiert. Trotz dieser vielversprechenden Potenziale müssen Unternehmen bei der Implemen-

tierung von Generativer KI auch eine Reihe an Risiken und Herausforderungen berücksichtigen (Leicht-Deobald et al., 2022):

Bias und Diskriminierung KI-Systeme sind nur so gut wie die Daten, auf denen sie basieren. Wenn die zu Grunde liegenden Daten Verzerrungen (Bias) enthalten, z. B. in Bezug auf Geschlecht, Alter oder Herkunft, fließen diese vermutlich unbewusst in die KI-Entscheidungen ein. Dies könnte zu Diskriminierung und Ungleichbehandlung führen, selbst wenn das Ziel der KI eine faire, objektive Personalentwicklung ist. So könnten etwa KI-Vorschläge für Lernarrangements oder Aufstiegspositionen maßgeblich Vertreter:innen der jüngeren Generationen erhalten, da das Training der KI anhand von Datensätzen aus einer Zeit erfolgte, in der Arbeit im höheren Lebensalter oder gar über Ruhestandsgrenzen hinweg eher eine Ausnahme bildete. Unternehmen müssen daher sicherstellen, dass die verwendeten Algorithmen transparent sind und regelmäßig auf Fairness überprüft werden.

Ein bekanntes Beispiel für algorithmische Verzerrung im Recruiting stammt von Amazon. Das Unternehmen entwickelte bereits 2014 ein KI-gestütztes Bewerbermanagementsystem, das Lebensläufe automatisch bewerten und die geeignetsten Kandidat:innen identifizieren sollte. Dieses System wurde seinerzeit jedoch nach internen Tests wieder abgeschafft, da sich zeigte, dass die KI Frauen systematisch benachteiligte. Ursache war, dass die zugrunde liegenden Trainingsdaten überwiegend aus früheren Bewerbungen männlicher Kandidaten stammten – ein Abbild der damaligen Geschlechterverteilung in der Tech-Branche. Die KI „lernte" aus diesen historischen Daten, dass männliche Bewerbungen erfolgreicher waren, und bewertete Begriffe wie *„women's chess club captain"* oder Abschlüsse von Frauencolleges negativ (Dastin, 2018).

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass Bias nicht aus der KI selbst entsteht, sondern aus strukturellen Ungleichheiten in den Trainingsdaten. Es zeigt, wie leicht sich gesellschaftliche Vorurteile in algorithmische Entscheidungsprozesse einschreiben und dadurch unbeabsichtigte Diskriminierung verstärken können. Für Unternehmen bedeutet das: Der Einsatz von KI im HR-Kontext erfordert klare Governance-Strukturen, kontinuierliche Fairness-Audits und menschliche Kontrollmechanismen, um Transparenz und Chancengleichheit sicherzustellen.

Datenschutz und Akzeptanz Der Einsatz von Generativer KI in der Personalentwicklung erfordert den verantwortungsvollen Umgang mit sensiblen personenbezogenen Daten der Mitarbeitenden im Rahmen geltenden Rechts. Strenge Datenschutzrichtlinien und transparente Sicherheitsprotokolle sind entscheidend, um rechtlichen Risiken vorzubeugen und das Vertrauen der Mitarbeitenden zu sichern. Studien zeigen, dass Datenschutzverletzungen oder intransparente Datenverarbeitung nicht nur die Akzeptanz der Systeme gefährden, sondern das Vertrauen in die Organisation insgesamt untergraben können (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, 2023).

Mangel an menschlicher Empathie und Kontextverständnis KI kann zwar Daten analysieren und Muster erkennen, aber ihr fehlt die menschliche Fähigkeit zur Empathie und zum Verständnis komplexer zwischenmenschlicher Dynamiken. Entscheidungen in der Personalentwicklung, die allein auf KI-basierte Empfehlungen zurückgreifen, könnten

als unpersönlich wahrgenommen werden. Eine vollständige Automatisierung von Karriereentscheidungen liefe damit Gefahr zu demotivieren und die Bindung von Mitarbeitenden zu beeinträchtigen.

Abhängigkeit von Technologie Wenn Unternehmen zu stark auf KI-gestützte Personalentwicklungsprozesse setzen, kann dies ferner zu einer technologischen „Über"-Abhängigkeit führen. Gerade bei Karrieren in kreativen und komplexen Berufs- bzw. Tätigkeitsfeldern lassen sich individuelle Wahrnehmungen, Entwicklungspotenziale und soziale Dynamiken nicht vollständig algorithmisch erfassen (OECD Digital Education Outlook, 2023). Unternehmen sollten KI daher als unterstützendes Werkzeug nutzen – nicht als Ersatz für menschliche Urteils- und Entscheidungskraft.

Implementierungskosten und Schulungsaufwand Die Einführung von Generativer KI in der Personal- und Karriereentwicklung erfordert schließlich Investitionen in Technologie und die Schulung von Mitarbeitenden im Personalbereich, um mit den Tools effektiv und effizient umzugehen. Diese initialen Kosten und der Aufwand für Schulungen müssen gegen die langfristigen Vorteile abgewogen werden.

Generative KI kann also ein leistungsstarkes Werkzeug sein, um Personalentwicklungsprozesse zu optimieren und eine datengestützte Karriereentwicklung zu fördern. Jedoch sollten Unternehmen die möglichen Risiken – insbesondere Bias, Datenschutzbedenken und den Verlust von zwischenmenschlicher Interaktion – sorgfältig abwägen. Gerade in der Weiterbildung funktioniert KI nur, wenn Mitarbeitende Vertrauen in die Technologie und ihre Führungskräfte haben. Der Einsatz von KI sollte daher immer als unterstützende Maßnahme betrachtet werden, die den menschlichen Faktor und die Expertise in der Personalentwicklung ergänzt, aber nicht ersetzt. Eine ausgewogene und verantwortungsvolle Implementierung von Generativer KI, unterstützt durch klare ethische Standards und transparente Prozesse, ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen und nachhaltigen Integration in die Personalentwicklung (Deutscher Ethikrat, 2023).

7.4 Fazit

Die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, der durch den demografischen Umbruch, digitale Transformation und einen zunehmenden Wertepluralismus geprägt ist (Meier, 2025). In der Folge verändern sich Karrieren grundlegend: Sie verlaufen immer seltener linear, werden fluider, individueller und lebensphasenorientierter. Organisationen müssen diese Vielfalt durch personalisierte Lernpfade, hybride Karrierewege und altersgemischte Kollaborationsformate aktiv gestalten.

In diesem Spannungsfeld gewinnt eine generationensensible Personal- und Karriereentwicklung an strategischer Bedeutung. Sie stellt nicht die Differenz, sondern die Vielfalt an Perspektiven, Kompetenzen und Lernbiografien in den Mittelpunkt – als Ressource für Innovation, Resilienz und nachhaltige Wertschöpfung. Ein zukunftsorientiertes Personalmanagement erkennt an, dass Entwicklung nicht über standardisierte Programme, sondern über differenzierte, generationensensible Zugänge erfolgt. Besonders wirksam ist dies,

wenn Entwicklungen dialogorientiert, partizipativ und kulturverändernd gedacht werden: etwa durch bidirektionales Mentoring, intergenerationelle Lernformate und agile, altersdiverse Teams.

In diesem Kontext kann generative Künstlicher Intelligenz zum Katalysator für eine zukunftsfähige Personal- und Karriereentwicklung werden – vorausgesetzt, sie wird verantwortungsvoll, transparent und menschenzentriert eingesetzt. Die Entwicklung entsprechender Kompetenzen im Umgang mit KI wird so zu einer neuen Kernaufgabe von HR und Führung (Schmitz & Foelsing, 2024). Langfristig entscheidet die Fähigkeit eines Unternehmens, technologische Innovationen mit menschlicher Vielfalt zu verbinden, über Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft und Arbeitgeberattraktivität. Unternehmen, die diese Chancen frühzeitig nutzen, sichern sich nicht nur die besten Talente, sondern etablieren sich als Vorreiter einer inklusiven, lernförderlichen und zukunftsrobusten Arbeitswelt.

Literatur

bitkom. (2024). *Trendreport E-learning: Corporate learning. Künstliche Intelligenz in Learning & Development*. https://www.bitkom.org/sites/main/files/2024-06/Bitkom-Trendreport-E-Learning-Kuenstliche-Intelligenz-Learning-Development.pdf. Zugegriffen am 30.05.2025.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2008). *Studie Erfahrung rechnet sich. Aus Kompetenzen Älterer Erfolgsgrundlagen schaffen* (S. 35–50). https://www.bmfsfj.de/resource/blob/93662/8ec515dd463772b68185e682bd9b8ff8/erfahrung-rechnet-sich-data.pdf. Zugegriffen am 09.06.2025.

Dastin, J. (2018, Oktober 11). *Insight – Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women*. https://www.reuters.com/article/world/insight-amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK0AG/. Zugegriffen am 01.10.2025.

Deloitte Global. (2023). *2023 Gen Z and Millennial Survey*. https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf. Zugegriffen am 05.06.2025.

Dennison, K. (2024). The importance of succession planning, now more than ever. *Website Forbes*. https://www.forbes.com/sites/karadennison/2024/06/25/the-importance-of-succession-planning-now-more-than-ever. Zugegriffen am 01.06.2025.

De Paulo Couto, M. C., & Rothermund, K. (2019). Ageism and age discrimination at the workplace. A psychological perspective. In M. E. Domsch, D. H. Ladwig, & F. C. Weber (Hrsg.), *Vorurteile im Arbeitsleben Unconscious Bias erkennen, vermeiden und abbauen* (S. 57 ff). Springer Gabler.

Destatis Statistisches Bundesamt. (2025). *Pressemitteilung Nr. 001 vom 2. Januar 2025*. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/01/PD25_001_13321.html. Zugegriffen am 26.05.2025.

Deutscher Ethikrat. (2023). *Mensch und Maschine – Herausforderungen durch künstliche Intelligenz; Stellungnahme* (S. 353–357). https://www.ethikrat.org/fileadmin/Publikationen/Stellungnahmen/deutsch/stellungnahme-mensch-und-maschine.pdf. Zugegriffen am 02.06.2025.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung. (2024). *Zukunftsinstitut. Die HR Zukunftsstudie 2024: 12 Trends für das Personalmanagement, Langversion*. https://www.dgfp.de/%C3%BCber-uns/hrm-der-zukunft/download-der-hr-zukunftsstudie-2024. Zugegriffen am 27.05.2025.

Deutsche Telekom. (2024a). *Corporate responsibility report 2024 – Employee development*. https://report.telekom.com/cr-report/2024/social/employee-development.html. Zugegriffen am 30.09.2025.

Deutsche Telekom. (2024b). *Corporate responsibility report 2024 – Skill management*. https://report.telekom.com/cr-report/2024/social/employee-development.html. Zugegriffen am 30.09.2025.

Eberhardt, D. (2024). Inklusive und alterssensitive Unternehmenskultur. In *Generationen zusammen führen*. Haufe. https://doi.org/10.34157/978-3-648-18144-7_8

eLearning Journal. (2023, Juni). *Skillsoft-Studie: 84 Prozent der L&D-Fachkräfte sehen Schulungsbedarf, um ihre Karriere in Bezug auf generative KI abzusichern*. https://www.elearning-journal.com/2023/06/84-prozent-der-ld-fachkraefte-sehen-schulungsbedarf/. Zugegriffen am 27.05.2025.

Feierabend, L. (2023). *Moderne Führungsstile und deren Übereinstimmung mit den Anforderungen der Generation Z unter Berücksichtigung von New-Work-Aspekten, Arbeitspapiere der FOM, No. 85, ISBN 978-3-89275-311-7, MA Akademie Verlags- und DruckGesellschaft mbH, Essen*. https://www.econstor.eu/bitstream/10419/278825/1/1840580216.pdf. Zugegriffen am 02.10.2025.

Financial Times. (2024, Mai 19). *Learning to mind the gaps in multigenerational workplaces*. https://www.ft.com/content/fa1c2407-86da-4f34-8bfc-1fce2db657d1. Zugegriffen am 07.06.2025.

Hirsch-Kreinsen, H. (2021). Digitalization of work processes: A framework for human-oriented work design. In A. McMurray, N. Muenjohn, & C. Weerakoon (Hrsg.), *The Palgrave handbook of workplace innovation* (S. 273–295). Springer International Publishing. Palgrave Macmillan.

Holzinger, A. (2013). Generationenübergreifendes Lernen im berufsbiografischen Entwicklungsprozess von Lehrerinnen und Lehrern. In Österreichisches Zentrum für Begabtenförderung und Begabtenforschung (ÖZBF) (Hrsg.), *Potentiale intergenerationell entfalten und lebenslang entwickeln. Tagungsband zum ÖZBF-Symposium zum Tag der Talente 2012*. https://www.oezbf.at/wp-content/uploads/2017/12/Tagungsband-Web.pdf#page=13. Zugegriffen am 09.06.2025.

Immich, T., & Czilwik, A. (2024). *Führungskräfte von Morgen? Fragen an die „Generation Z" – Eine dienstrechtliche und personalwirtschaftliche Betrachtung der Führungskräfteentwicklung*. Institut für Verwaltungswissenschaften gGmbH, Grey Paper G-2024/1. https://www.ifv.de/fileadmin/user_upload/ifV_-_G-2024-1-_ImmichCzilwik_-241202.pdf. Zugegriffen am 02.10.2025.

Institut der deutschen Wirtschaft. (2025). *Hammermann, Andrea; Kürten, Louisa; IW-Kurzbericht Nr. 24/ 2025; Generative KI: Schritt halten durch gezielte Kompetenzentwicklung*. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2025/IW-Kurzbericht_2025-KI-und-Kompetenzentwicklung.pdf. Zugegriffen am 01.06.2025.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). (2023). *Fregin, Marie-Christine; Koch, Theresa; Malfertheier, Verena; Özgül, Pelin; Stops, Michael. IAB-Kurzbericht 21/2023; Automatisierungspotentiale von beruflichen Tätigkeiten: Künstliche Intelligenz und Software – Beschäftigte sind unterschiedlich betroffen*. https://doku.iab.de/kurzber/2023/kb2023-21.pdf. Zugegriffen am 02.06.2025.

KfW Research. (2023). *KFW-ifo-Fachkräftebarometer. Dezember 2023*. https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-ifo-Fachkr%C3%A4ftebarometer/KfW-ifo-Fachkraeftebarometer_2023-12.pdf. Zugegriffen am 26.05.2025.

Kirschten, U. (2017). *Nachhaltiges Personalmanagement: Aktuelle Konzepte, Innovationen und Unternehmensentwicklung* (S. 232 ff.). UVK.

Klaffke, M. (2022). Millenials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generation. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 81–127). Springer Gabler.

Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I., & Kasper, G. (2022). The challenges of algorithm-based HR decision-making for personal integrity. In K. Martin, K. Shilton, & J. Smith (Hrsg.), *Business and the ethical implications of technology* (S. 71–87). Springer.

McKinsey & Company. (2023, Juni). *The economic potential of generative AI*. https://www.mckinsey.de/de/~/media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/

presse/2023/2023-06-14%20mgi%20genai%20report%2023/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier-vf.pdf. Zugegriffen am 27.05.2025.

Meier, C. (2024a). Generative KI und betriebliche Bildung/Personalentwicklung: Orientierung – Befähigung – Weiterentwicklung. Laske, Stephan; Orthey, Astrid; Schmid, Michael J. (Hrsg.), *PersonalEntwickeln* (304, Ergänzungslieferung, August 2024, S. 1–30). Wolters Kluwer Deutschland. https://ibb.unisg.ch/fileadmin/user_upload/HSG_ROOT/Institut_IBB/Das_Institut/Meier_2024_GenKI_PE_PersonalEntwickeln-304-2024.pdf. Zugegriffen am 20.05.2025.

Meier, C. (2024b). *Generative KI im Arbeitsfeld L&D/PE: Ergebnisse des SCIL F&E-Blitzlichts 2024 und Handlungsfelder für L&D-/PE-Organisationen.* SCIL Arbeitsbericht 33/ Universität St.Gallen/Institut für Bildungsmanagement und Bildungstechnologien/SCIL. https://ibb.unisg.ch/fileadmin/user_upload/HSG_ROOT/Institut_IBB/Kompetenzzentrum_SCIL/Publikationen_2020-2024/SCIL-AB-33_Studie-GenKI-L_D-PE_Vs2024-12-12.pdf. Zugegriffen am 03.06.2024.

Meier, C. (2025). *Generative KI, Wissensarbeit & Personalentwicklung.* SCIL Arbeitsbericht 34 (S. 27–29). Universität St. Gallen. https://ibb.unisg.ch/fileadmin/user_upload/HSG_ROOT/Institut_IBB/Kompetenzzentrum_SCIL/Publikationen_2025-2028/SCIL-AB-34_GenKI-WissensArbeit-PE_Vs2025-04-18.pdf. Zugegriffen am 07.06.2025.

Meyerhuber, S. (2016). *Jung und Alt im Team – Chancen und Risiken: Altersheterogenität als Führungsaufgabe am Beispiel von Pflegeteams auf Station im Krankenhaus; Einblicke in aktuelle Diskurse und Forschungsstände sowie arbeits- und organisationspsychologische Einordnung. (artec-paper, 208)*. Universität Bremen, Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec). https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/58735/ssoar-2016-meyerhuber-Jung_und_Alt_im_Team.pdf?sequence=3&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2016-meyerhuber-Jung_und_Alt_im_Team.pdf. Zugegriffen am 12.12.2025.

Minudri, T. (2024). *3 lessons on driving learner adoption and proving the value of learning from Siemens' Bas Puts*. Coursera Enterprise. https://www.coursera.org/enterprise/articles/proving-the-value-of-learning-at-siemens-cm?utm. Zugegriffen am 30.09.2025

Moehrle, M. (2024). Sharing best practice: Insights from Siemens Global Learning & Growth. *Blog EFMD Global*. https://blog.efmdglobal.org/2024/03/28/sharing-best-practice-insights-from-siemens-global-learning-growth. Zugegriffen am 30.09.2025.

Mundorf, D., & Warschun, M. (2024). Menschliche Führungspersönlichkeiten – ein Anspruch, der alle Generationen eint. *Insights Egon Zehnder*. https://www.egonzehnder.com/de/funktionen/personalvorstand/insights/menschliche-fuhrungspersonlichkeiten-ein-anspruch-der-alle-generationen-eint. Zugegriffen am 30.09.2025.

OECD Digital Education Outlook. (2023). *Towards an effective digital education ecosystem*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-education-outlook-2023_c74f03de-en/full-report.html. Zugegriffen am 30.05.2025.

Oertel, J. (2022). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Beschäftigten-Generation. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 47–76). Springer Gabler.

PR Newswire/Infosys. (2025). *Infosys and Siemens AG to accelerate digital learning with generative AI. Collaboration provides lifelong learners at Siemens with new and personalized learning experiences*. https://www.prnewswire.com/news-releases/infosys-and-siemens-ag-to-accelerate-digital-learning-with-generative-ai-302363122.html. Zugegriffen am 30.09.2025.

Reinhardt, K., Mehrkens, D., & Eilers, A. (2022). Selbstorganisiertes Lernen und Lernende Organisation. *Müller-Vorbrüggen, Michael; Redel, Jürgen (Hrsg.) Handbuch Personalentwicklung: Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (5. Akt. u. erw. Aufl., S. 237–256). Schäffer-Poeschel.

Rump, J. Prof. Dr., & Eilers, S. (Hrsg.). (2022). *Arbeiten in der neuen Normalität, Employability Management* (Kapitel 2.1.5, S.263 ff.). Springer Gabler.

Sauter, W. (2021). Wie sich das betriebliche Lernen ändern wird. In: *changement!* (Ausgabe 6/2021, S. 20–23). https://management-campus.handelsblatt.com/2022/07/25/betriebliches-lernen/. Zugegriffen am 07.06.2025.

Sauter, W. (2024) Schöne neue Lernwelt. *Personalmagazin neues lernen (*Ausgabe 3/2024). https://www.haufe.de/personal/neues-lernen/die-zukunft-des-corporate-learnings_589614_630334.html. Zugegriffen am 09.06.2025.

Sauter, W., & Stoller-Schai, D. (2025). *Selbstorganisiertes Lernen mit Generative KI: Neue dialogische Lernwelten im beruflichen Kontext* (1. Aufl., S. 110 ff, 160–180). Schäfer Poeschl.

Schmidt-Herta, B., & Thalhammer, V. (2013). Generationenübergreifendes Lernen im berufsbiografischen Entwicklungsprozess von Lehrerinnen und Lehrern. In Österreichisches Zentrum für Begabtenförderung und Begabtenforschung (ÖZBF) (Hrsg.), *Potentiale intergenerationell entfalten und lebenslang entwickeln. Tagungsband zum ÖZBF-Symposium zum Tag der Talente 2012.*

Schmitz, A., & Foelsing, J. (2024). *Wohin sich die Personalentwicklung bis 2023 entwickeln wird*. Hrsg. Haufe. Learning Development. https://www.haufe.de/personal/neues-lernen/learning-development_589614_629790.html?chorid=00511427&ecmId=43661&ecmUid=6726624&em_cmp=news%2FPortal-Newsletter%2FPersonal%2F50%2F00511427%2F2024-08-27%2FTop-News-Wohin-sich-die-Personalentwicklung-bis-2030-entwickeln-wird&em. Zugegriffen am 10.06.2025.

Schwarz, V. (2024). *Generationenübergreifendes Lernen in der Arbeitswelt: Chancen, Herausforderungen und Strategien*. Agentur Q. Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. https://www.agenturq.de/generationenuebergreifendes-lernen-in-der-arbeitswelt-chancen-herausforderungen-und-strategien/. Zugegriffen am 10.06.2025.

Suling, L., & Wildner, J. (2024). *Führung in der Transformation. Megatrends und Management als Motor des Wandels*. IW-Report 19/2024. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2024/IW-Report_2024-F%C3%BChrung-in-der-Transformation.pdf. Zugegriffen am 02.10.2025.

Tavolato, P. (2016). *Aktives Generationen-Management. Ressourcen nutzen- Mitarbeiter führen – Teams entwickeln*. Schäffer-Poeschel.

Unilever. (2021). *Preparing people to adapt and thrive in changing times*. https://www.unilever.com/news/news-search/2021/preparing-people-to-adapt-and-thrive-in-changing-times. Zugegriffen am 30.09.2025.

Unilever. (2024). Benefits, learning & wellbeing. https://careers.unilever.com/benefits-learning-wellbeing. Zugegriffen am 30.09.2025.

Von Preussen, P. (2023, July 18). *So funktioniert Reverse Mentoring*. https://www.haufe.de/personal/neues-lernen/mehrwert-von-reverse-mentoring-programmen_589614_600206.html. Zugegriffen am 30.09.2025.

World Economic Forum. (2023). *Putting skills first. A framework für action*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_CNES_Putting_Skills_First_2023.pdf. Zugegriffen am 02.10.2025.

Arbeitszeiten flexibel gestalten – Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur

8

Sofie Geisel und Kirsten Frohnert

Inhaltsverzeichnis

8.1 Einleitung: Warum flexible Arbeitszeiten auf der Agenda stehen 260
8.2 Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ als Resonanzboden und Impulsgeber aktueller Arbeitszeitdiskussionen 264
8.3 Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur 267
8.3.1 Arbeitszeitmodelle individuell und passgenau gestalten 268
8.3.2 Weniger Präsenz und mehr auf Ergebnisse achten 270
8.3.3 Neue Arbeitszeitmodelle auch für Führungskräfte etablieren 271
8.3.4 Mehr mobiles Arbeiten ermöglichen 273
8.3.5 Besondere Lebensphasen und -situationen berücksichtigen 275
8.3.6 Einsatzbereitschaft der Beschäftigten würdigen 276
8.3.7 Präsenztermine (familien-)bewusst gestalten 278
8.3.8 Freie Zeiten und Pausen respektieren 280
8.4 Fazit 280
Literatur 281

S. Geisel
DIHK Service GmbH, Berlin, Deutschland
E-Mail: geisel.sofie@dihk.de

K. Frohnert (✉)
DIHK Service GmbH, Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“, Berlin, Deutschland
E-Mail: frohnert.kirsten@dihk.de

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-51374-0_8

Zusammenfassung

Arbeits-(Zeit-)Gestaltung in Unternehmen unterliegt einem beständigen Wandel. Verantwortlich für diesen Wandel sind vielfältige soziale, politische, technologische und ökonomische Faktoren. Nicht zuletzt spielt das Anliegen einer gelingenden Vereinbarkeit von Beruf, Familie und weiteren Lebensbereichen eine Rolle – ein Thema, dessen Bedeutung in der Corona-Pandemie noch zugenommen hat. Dieser Beitrag beleuchtet unterschiedliche Kontexte der aktuellen Flexibilitätsdiskussion und stellt acht Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur vor, die in ihrer Reichweite deutlich über das Anliegen einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie hinausgehen. Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis fließen dabei ein. Dem Beitrag liegt die These zugrunde, dass Leitsätze einen nützlichen Beitrag leisten können, wenn es darum geht, Dialog- und Aushandlungsprozesse in Unternehmen über eine zukunftsfähige Arbeitszeitgestaltung zu strukturieren und zu moderieren.

8.1 Einleitung: Warum flexible Arbeitszeiten auf der Agenda stehen

Wer in Unternehmen Beschäftigte und Führungskräfte unterschiedlicher Generationen nach ihren arbeitszeitpolitischen (Ideal-)Vorstellungen fragt, bekommt vielfältige Antworten. Häufig bilden sich in ihnen generationentypische Einstellungen und (oft familiär bedingte) Lebenssituationen ab. Diese sind meist auch mit spezifischen Arbeitszeitwünschen und -möglichkeiten verknüpft: Neben den „anderen" Vorstellungen zu Arbeitszeit und -ort der Generationen Y oder Z, wünschen sich junge Eltern flexible Teilzeitmodelle, Eltern von Schulkindern streben (zumindest temporär) nach freien Nachmittagen und Beschäftigte mit Pflegeverantwortung benötigen Zeiten, um Pflegearbeit zu leisten oder Unterstützung zu organisieren. Und natürlich verfügen Beschäftigte aller Generationen auch jenseits direkter familiärer Verpflichtungen über ein Privatleben und Belastungsgrenzen, die Auswirkungen auf individuelle Arbeitszeitwünsche haben.

Im europäischen Vergleich liegt in Deutschland der Anteil der Erwerbstätigen, die sich ihre Arbeitszeit teilweise oder komplett frei einteilen können, über dem Durchschnitt, wie Abb. 8.1 zeigt. Die Spitzenreiter Schweden und Finnland verdeutlichen jedoch, dass es noch Erweiterungspotenzial für mehr Arbeitszeitflexibilität gibt.

Betriebliche Überlegungen zu einer zukunftsorientierten Arbeitszeitgestaltung entstehen, wie die privaten auch, aus sehr unterschiedlichen Motiven. Im Folgenden werden Impulse ausgeführt, die Unternehmen inspirieren, mitunter auch zwingen, über neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung nachzudenken.

Demografischer Wandel: Fachkräftesicherung Fachkräfteengpässe bleiben eine große Herausforderung für deutsche Unternehmen. Zwar sinkt die Personalnachfrage aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Schwächephase vor allem in der Industrie, dennoch haben

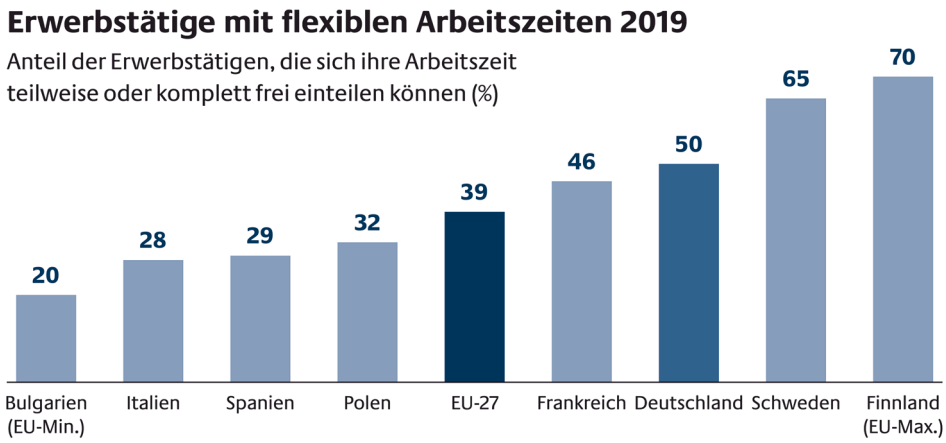

Abb. 8.1 Erwerbstätige mit flexiblen Arbeitszeiten 2019. (Quelle: Eigene Darstellung; Statistisches Bundesamt, 2020)

viele Betriebe Schwierigkeiten, passende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden (DIHK, 2024).

Die „Herausforderung Fachkräftesicherung" ist daher in Deutschland zu einem zentralen arbeitsmarktpolitischen Topos geworden, der nur vorübergehend durch die Corona-Pandemie in den Hintergrund geriet. Auf der einen Seite sinkt die Zahl der jüngeren Menschen, auf der anderen Seite steigt die Zahl älterer. Jede zweite Person in Deutschland ist heute älter als 45 Jahre (Statistisches Bundesamt, 2021). Die Baby Boomer, also die Generation der zwischen Mitte der 1950er- und 1960er-Jahre Geborenen, geht schrittweise in den Ruhestand. In der Folge sinkt das Erwerbspersonenpotenzial erheblich. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie prognostiziert bis 2060 einen Rückgang der Erwerbspersonen ohne Zuwanderung um bis zu 16 Mio. (BMWI, 2021a). In der IW-Arbeitsmarktfortschreibung 2028 aus dem Juli 2025 wird betont, dass bereits bis 2028 rund 770.000 Fachkräfte fehlen werden (Burstedde und Tiedemann J, 2025).

Ein arbeitszeitpolitischer Paradigmenwechsel könnte große Potenziale an Fachkräften aktivieren, indem beispielsweise die durchschnittliche Wochenarbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten verlängert würde. Die Bundesagentur für Arbeit prognostizierte bereits im Jahr 2016 für 2030 eine zusätzliche Arbeitsleistung von 300.000 Fachkräften, würde die Arbeitszeit um durchschnittlich eine halbe Stunde pro Woche gegenüber heute erhöht (Bundesagentur für Arbeit, 2016). Über eine Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen könnten bis 2030 bis zu 510.000 Vollzeitäquivalente gewonnen werden. Auch in der Steigerung des wöchentlichen Arbeitszeitvolumens von Frauen sowie in einer längeren und vom Umfang her höheren Erwerbsbeteiligung Älterer liegen Potenziale der Fachkräftesicherung, die u. a. durch flexible Arbeitszeitarrangements aktiviert werden können (Bundesagentur für Arbeit, 2016, S. 10). Auch neue Untersuchungen bestätigen dies. So

kommt das Institut der deutschen Wirtschaft zu dem Schluss, dass „die Ausweitung der Arbeitszeit […] neben der Erhöhung der Erwerbsbeteiligung eine wichtige Stellschraube für die Bewältigung des demografischen Wandels am Arbeitsmarkt“ ist (IW-Kurzbericht 36/2023).

Gegenstand der fortwährenden Diskussion über den demografischen Wandel sind schließlich Herausforderungen alternder bzw. gealterter Belegschaften. Die alternsgerechte Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung rückt damit in den Fokus der Personalarbeit, deren Ziel es ist, die Leistungs- und Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten über ein längeres Erwerbsleben hinweg zu unterstützen und zu erhalten.

Viele Unternehmen beginnen bereits, das Thema Fachkräftesicherung differenzierter zu betrachten und damit auch mehr Sensibilität für arbeitszeitpolitische Belange von Beschäftigtengruppen und -generationen zu entwickeln. Der „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit“ des Bundesfamilienministeriums informiert alle drei Jahre darüber, wie sich familienbewusste Angebote in den Betrieben darstellen und wie sich die Unternehmenskultur entwickelt. Im Rahmen der Befragungen 2015, 2018 und 2023 wurden sowohl die Perspektive von Personalverantwortlichen als auch die von Beschäftigten aufgegriffen. Eines der fünf abgefragten Handlungsfelder widmet sich Aspekten rund um „Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation“.

Employer Branding: Arbeitgeberattraktivität für alle Generationen Für den Fachkräfte-Nachwuchs nimmt das Thema (Zeit-)Souveränität einen Spitzenplatz ein. Die jüngeren Generationen sind sehr leistungsbereit; eine ausgeglichene Balance von Beruf und Privatleben ist jedoch ebenfalls Teil ihres Selbstverständnisses. Dies trifft aber auch auf Beschäftigte anderer Altersgruppen zu.

Arbeitszeitgestaltung für Vereinbarkeit von Beruf und Familie Das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ hat in den vergangenen Jahren in der deutschen Wirtschaft eine beträchtliche Karriere absolviert. 2018 waren bereits über 83 % der Unternehmen der Meinung, dass es sich hier um ein unternehmensrelevantes Thema handelt, im Jahr 2023 sind es bereits 85,5 % (BMFSFJ, 2023). Auch die intensive Nutzung des strategischen Managementtools „audit berufundfamilie“ sowie die breite Beteiligung beim Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ belegen diesen Trend.[1]

Bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften mit Familienaufgaben rückten in den letzten Jahren Beschäftigte mit Pflegeaufgaben sowie Männer/Väter stärker in den Fokus

[1] Im Jahr 2025 sind in Deutschland etwa 1000 Unternehmen/Organisationen/Hochschulen mit knapp zwei Mio. Beschäftigten und rund 1,3 Mio. Studierenden nach dem „audit berufundfamilie“ bzw. „audit familiengerechte hochschule“ zertifiziert. Im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“, welches 2006 vom BMBFSFJ und der DIHK ins Leben gerufen wurde, sind inzwischen mehr als 9000 Mitglieder registriert.

der familienbewussten Personalarbeit. Nicht zu unterschätzen ist zudem die Tatsache, dass auch für vier Fünftel der Beschäftigten ohne Familienaufgaben ein Arbeitgeber attraktiv ist, der familienorientierte Maßnahmen anbietet (BMFSFJ, 2023).

Gerade in der Corona-Pandemie mit ihren Kita- und Schulschließungen sowie Kontaktbeschränkungen wurde deutlich, welche zentrale Rolle eine hohe Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Betriebe und Familien spielt.

Lebensphasenorientierung in der Personalarbeit Die Zeiten homogener Belegschaften sind vorbei: das spätere Renteneintrittsalter, das sukzessive Schwinden der am Arbeitsmarkt zahlenmäßig starken Gruppe der Baby Boomer und der Eintritt der Generation Z in die Berufswelt führen dazu, dass sich Belegschaften altersmäßig stärker heterogen zusammensetzen. Mit den unterschiedlichen Generationen treffen auch unterschiedliche Lebensstile, Ansprüche an die Arbeitswelt und Vereinbarkeitsbedarfe aufeinander. Zudem sind (Erwerbs-)Biografien „bunter" und vielfältiger denn je: berufliche Neuorientierung oder Weiterbildung, familienbezogene Auszeiten wie Eltern- und (Familien-) Pflegezeit oder individuelle Sabbaticals, ehrenamtliches Engagement oder Hobbys, gesundheitliche Einschränkungen oder veränderte Lebensentwürfe – diese Pluralität geht oft einher mit lebensphasenbezogenen Arbeitszeitwünschen und -bedürfnissen. Und dabei stehen nicht nur die Dauer und die Lage der Arbeitszeit im Fokus, sondern zunehmend auch Fragen der Verteilung von Arbeitszeit im Jahres- oder Lebensverlauf.

In diese Flexibilisierungsdebatte passt eine von Präsenz geprägte Unternehmenskultur nicht mehr. Daher richten immer mehr Unternehmen ihre Personalarbeit an den Lebensphasen und individuellen Bedürfnissen ihrer Beschäftigten aus. Die Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort sind dabei wesentliche Stellschrauben.

Die Notwendigkeit, neu über Arbeitszeitpolitik nachzudenken, entsteht auch aus eher marktgetriebenen Motiven, für die im Folgenden zwei Beispiele stehen.

Gestiegene Kundenanforderungen: Dienstleistungen ausweiten bzw. beschleunigen Nicht nur der Online-Handel spiegelt einen Trend wider, der unsere Wirtschaft mehr und mehr prägt: Zusagen wie „heute bestellt, morgen geliefert" und „24 h rund um die Uhr Services" haben in Betrieben Prozesse hervorgebracht, die Unternehmen wie Beschäftigte vor neue Herausforderungen in Bezug auf Arbeitszeitflexibilität stellen. Interessanterweise arbeiten in vielen dieser „High-Level Service-Bereiche" überdurchschnittlich viele Frauen, allen voran im Handel, in der Gebäudereinigung, aber auch in der Gesundheitswirtschaft und der Gastronomie, die das „24 h–7 Tage die Woche–365 Tage im Jahr"-Prinzip schon seit jeher kennen. In Zeiten eines Arbeitskräfteüberangebotes waren solche Jobs mit unattraktiven Arbeitszeitbedingungen vergleichsweise leicht zu besetzen. Doch angesichts einer zunehmenden Konkurrenz um Arbeitskräfte – längst nicht nur im hoch qualifizierten Bereich – spielen verlässliche(re) und planbare(re) Arbeitszeiten auch hier eine wichtigere Rolle als früher.

Internationalisierung: Kommunikation mit internationalen Kunden sicherstellen Die deutsche Wirtschaft ist in einem hohen Maß exportorientiert, der Mittelstand ist international stark aufgestellt. Etwa 44 % der deutschen Unternehmen leisten direkt oder als Zulieferer einen Beitrag zum außenwirtschaftlichen Engagement unserer Volkswirtschaft (BMWI, 2021b). Dynamische Wirtschaftsbeziehungen mit dem Ausland haben auch Konsequenzen für Arbeitszeiten. Denn neben neuen Mobilitätsanforderungen, um Kunden in Europa oder Übersee adäquat zu betreuen, entstehen durch unterschiedliche Zeitzonen veränderte Anforderungen an Kommunikations- und Geschäftszeiten.

8.2 Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ als Resonanzboden und Impulsgeber aktueller Arbeitszeitdiskussionen

Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ ist eine gemeinsame Initiative des Bundesministeriums für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ, bis zum Frühjahr 2025 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)) sowie der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK, bis Ende 2022 Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. (DIHK)) und existiert seit 2006. Mit seinen mehr als 9000 Mitgliedern (Stand: Juni 2025) ist es die größte Austausch- und Lernplattform für Unternehmen, die sich für eine familienbewusste Personalpolitik interessieren und engagieren.

Ziel des Netzwerks ist es, den Beitrag einer familienorientierten Personalpolitik für den Erfolg von Unternehmen stärker ins öffentliche Blickfeld zu rücken und Arbeitgeber – vor allem kleine und mittlere Unternehmen – zu motivieren, ihre Unternehmenskultur familienbewusst zu gestalten. Neben dem Unternehmenstag, der jährlichen Fachveranstaltung für alle Mitglieder, und quartalsweise stattfindenden Willkommenstagen unterstützt das Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ regionale Fachveranstaltungen zu Themen der familienbewussten Personalpolitik und führt selbst zahlreiche regionale oder virtuelle Workshops und Fachveranstaltungen durch.

Im Jahr 2010 war das Unternehmensnetzwerk eingebunden in die Initiative „Familienbewusste Arbeitszeiten“, die das Bundesfamilienministerium gemeinsam mit Verbänden und Unternehmen der deutschen Wirtschaft ins Leben gerufen hatte. Auch in den Folgejahren war das Thema „Arbeitszeitflexibilität“ regelmäßig Gegenstand des Austausches in zahlreichen Veranstaltungen wie Workshops, Web-Seminaren oder Innovationszirkeln des Unternehmensnetzwerks. Wertvolle Hinweise und betriebliche Beispiele zum „Neuen Wert der Zeit“ finden sich im „Checkheft Familienorientierte Personalpolitik für kleine und mittlere Unternehmen“ des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (2022). Erkenntnisse aus diesen Prozessen sind in die Leitsätze einer modernen Arbeitszeitkultur in Abschn. 8.3 eingeflossen.

Arbeitszeitkultur Eine wichtige Erkenntnis dieser Diskussionsprozesse mit Unternehmen aller Größen und Branchen ist, dass die betriebliche Arbeitszeitkultur von zentraler Bedeutung ist. Arbeitszeitkultur lässt sich beschreiben als Mischung aus Verabredungen, Spielregeln sowie Steuerungsmechanismen zum Thema Arbeitszeit und dem faktischen Umgang mit Zeit im Betrieb. Neben arbeits- und tarifrechtlichen Rahmenbedingungen, vor denen sich betriebliche Arbeitszeitpolitik grundsätzlich gestaltet, spielt die Arbeitszeitkultur ganz offensichtlich eine wesentliche Rolle für die tatsächliche Arbeitszeitgestaltung. Diese scheint in vielen Unternehmen noch immer von der Vorstellung von Arbeitszeit als Messgröße für Produktivität, Engagement und Ambition geprägt zu sein. Dass solche Vorstellungen insbesondere Beschäftigte benachteiligen, die beispielsweise aufgrund familiärer Verpflichtungen mehr Zeitflexibilität und Autonomie benötigen, wird im Rahmen der Netzwerkveranstaltungen immer wieder thematisiert.

Folgt man der Hypothese, dass mehr Flexibilität und Autonomie bei der Gestaltung der eigenen Arbeitszeit nicht nur zentrales Bedürfnis von berufstätigen Müttern und Vätern (also im Wesentlichen der Generationen X und Y), sondern auch der wachsenden Gruppe (älterer) Beschäftigter, die sich neben der Berufstätigkeit um Angehörige kümmern, ist, dann thematisieren die in Abschn. 8.3 formulierten Leitsätze für eine flexible und familienbewusste Arbeitszeitkultur deutlich mehr als ‚nur' Erkenntnisse über familienbewusste Arbeitszeitmodelle für junge Eltern.

Eine aktuelle Studie der Prognos AG, die 2024 im Rahmen des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie" erstellt wurde, kommt zu dem Ergebnis, dass „flexible Arbeitszeiten […] als Antwort auf die Vereinbarkeitswünsche von Beschäftigten [gelten]" (Prognos AG, 2024, S. 5). Von den rund 14 Mio. Erwerbstätigen mit familiärer Sorgeverantwortung sind bei „42 % (rund 5,7 Mio. Beschäftigten) flexible Arbeitszeitmodelle passend für die eigene Vereinbarkeitssituation. Zugleich ist für 21 % (2,8 Mio. Beschäftigte) eine möglichst hohe Planbarkeit ihrer Arbeitszeiten passend. Welche Modelle passen, hängt auch vom Berufsfeld, der konkreten familiären Situation wie etwa dem Alter der Kinder oder bestimmten Tätigkeitsmerkmalen wie Schichtdienst sowie persönlichen Präferenzen ab" (Prognos AG, 2024, S. 5). Unternehmen sollten daher bei ihren Überlegungen zur Arbeitszeitgestaltung individuelle Bedingungen von Müttern, Vätern und pflegenden Beschäftigten berücksichtigen.

Im „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023" wird aufgezeigt, dass vor allem die Verbreitung individuell vereinbarter Arbeitszeiten sowie flexibler Tages- oder Wochenarbeitszeit in Unternehmen von 2015 bis 2023 zugenommen hat (BMFSFJ, 2023). Abb. 8.2 zeigt, dass Teilzeitangebote mit knapp 94 % Spitzenreiter im genannten Handlungsfeld sind. Es folgen im Erhebungsjahr 2023 das Angebot von individuell vereinbarten Arbeitszeiten mit knapp 82 % sowie die flexible Tages- oder Wochenarbeitszeit mit 75,5 %.

Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation im Zeitvergleich

Welche der folgenden Maßnahmen bietet Ihr Unternehmen für die Beschäftigten bereits heute an? / Anteil der Unternehmen mit einer bestimmten familienfreundlichen Maßnahme, in Prozent

Erhebungsjahr	2015	2018	2023
Teilzeit*	89,3	91,5	93,8
Individuell vereinbarte Arbeitszeiten	75,9	80,9	82,2
Flexible Tages- oder Wochenarbeitszeit	68,2	69,9	75,5
Mobiles Arbeiten**	36,8	42,8	69,6
Vertrauensarbeitszeit***	46,9	47,5	58,0
Flexible Jahres- oder Lebensarbeitszeit	23,6	25,9	23,6
Telearbeit	16,2	22,3	23,6
Sabbaticals	10,0	14,0	16,6
Jobsharing	14,2	17,0	12,6

IW-Personalpanel 2023
*Seit 2001 besteht ein Rechtsanspruch auf Teilzeit (TzBfG). **Im Jahr 2015 wurde das Item „Ortsungebundenes Arbeiten durch mobiles Arbeiten" zusätzlich zur Telearbeit neu aufgenommen, welches in der Erhebung 2023 in „Mobiles Arbeiten" umbenannt wurde. ***2023 wurde der Mouseover „Keine Zeiterfassung" entfernt.
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

Abb. 8.2 Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation. (Quelle: Eigene Darstellung nach Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2023, S. 26)

Corona-Pandemie und Lockdown als Beschleuniger innovativer betrieblicher Arbeitszeitpolitik Die Arbeitswelt befindet sich in einem rasanten Wandel; im Schnelldurchlauf haben viele Unternehmen im ersten Halbjahr 2020 – bedingt durch die Corona-Pandemie und den damit verbundenen Lockdown – die Digitalisierung und Flexibilisierung ihrer Arbeitsorganisation vorangetrieben bzw. vorantreiben müssen. Zahlreiche Studien ließen erwarten, dass auch nach der Pandemie flexible Arbeitsformen hinsichtlich Zeit und Ort unumkehrbar sind und sich in neuem Verhältnis etablieren (Alipour et al., 2020). Bestätigt wird diese Annahme von der Konstanzer Homeoffice Studie „Zwischen Präsenzpflicht & Homeoffice-Euphorie" (Kunze & Hampel, 2025). Auch fünf Jahre nach Corona ist der Wunsch nach mobilem Arbeiten als hybrides Modell im Wechsel mit Präsenztagen bei den Beschäftigten hoch. Für 71 % der Befragten ist die Möglichkeit zu Homeoffice ein entscheidendes Kriterium bei der Arbeitgeberwahl. Nur 19 % der Unternehmen haben 2025 eine verstärkte Präsenzpflicht eingeführt; eine vollständige Präsenzpflicht besteht nur in 8 % der Unternehmen. Die Studie kommt daher zu dem Schluss „Mobiles Arbeiten ist kein temporäres Phänomen mehr, sondern ein strukturelles Element moderner Arbeitskulturen" (Kunze & Hampel, 2025, S.10).

Das Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie" hat im Frühjahr 2020 eine Befragung seiner Mitglieder durchgeführt (Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie", 2020). 264 Mitglieder

beteiligten sich daran. Die wichtigste Erkenntnis der Befragung war: Familienbewusste Unternehmen haben in der Krise Vorteile, weil ihre Unternehmenskultur (und damit auch ihre Arbeitszeitkultur) auf eine adäquate Vereinbarkeit von Beruf und Familie ausgerichtet ist, ihre Arbeitsorganisation flexibel individuelle Lebenslagen unterschiedlicher Generationen im Betrieb berücksichtigt und die Kommunikation im Unternehmen transparent und verbindlich erfolgt. Sie können deshalb besser und schneller auf neue Flexibilitätsanforderungen reagieren. Zwei Drittel der befragten Unternehmen nannten die Arbeitszeitflexibilisierung als wichtigstes Instrument zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie während der Corona-Pandemie. Individuelle Arbeitszeitmodelle, Vertrauensarbeitszeit, Gleitzeit- und Teilzeitregelungen, Sonderurlaub oder die Freistellung im Betreuungsnotfall kamen in dieser Zeit besonders häufig zum Einsatz. Konkret wurden beispielsweise Arbeits-/Schichtpläne unter Berücksichtigung der Betreuungs- und Pflegeverantwortlichkeiten der Mitarbeitenden angepasst und individuelle Abstimmungen im Team getroffen. Um die Arbeits(zeit)flexibilität zu erhöhen, ermöglichten Betriebe zudem, Überstunden ab- und (unbegrenzt) Minusstunden aufzubauen, Arbeitszeitkonten zu nutzen, (un-)bezahlte Freistellungen zu nehmen, oder sie boten „Betreuungstage“ und Sonderurlaub an.

„Flexible Arbeitszeiten waren aber schon vor Corona möglich und dieses Modell zahlt sich jetzt besonders aus“, berichtete ein Netzwerkmitglied. Die Befragung zeigt, dass neue Arbeitszeitmodelle auch geeignet waren, Kontaktbeschränkungen einzuhalten und die Gesundheit der Beschäftigten zu schützen, z. B. durch versetzte Arbeitszeiten und Pausen, die Ausweitung des Arbeitszeitkorridors oder durch Teil- und Gleitzeit, die Aufhebung der Kernarbeitszeit und die Arbeit in Blöcken (vormittags/nachmittags) entsprechend Vereinbarkeitsanforderungen.

Zwei Drittel der Befragten gaben ferner an, dass die bereits vorhandene Möglichkeit des mobilen Arbeitens eine gute Grundlage war, um schnell auf die neue Situation reagieren zu können. „Der Vorteil unserer familienbewussten Unternehmenskultur in dieser Krise ist, dass wir vorbereitet waren, ohne es zu wissen. Zur Unterstützung einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bieten wir schon seit Jahren für unsere Mitarbeitenden die Möglichkeit, Homeoffice zu machen“, erläuterte ein Netzwerkmitglied.

8.3 Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur

Die im Folgenden dargestellten Leitsätze für flexible und lebensphasenbewusste Arbeitszeiten sind das Ergebnis diverser Dialogprozesse und Veranstaltungen mit Unternehmen in den letzten 15 Jahren. Sie bilden häufig genannte Herausforderungen ab, die Unternehmen bei der Gestaltung einer zukunftsfesten betrieblichen Arbeitszeitpolitik sehen. Sie verstehen sich als „Überschriften“, auf deren Grundlage Unternehmen individuell Schwerpunkte bei der Weiterentwicklung ihrer betrieblichen Arbeitszeitkultur setzen können.

Leitsatz 1	Flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen ein Gleichgewicht zwischen betrieblichen Anforderungen und privaten Bedürfnissen – wir suchen mit unseren Beschäftigten gemeinsam individuelle, passgenaue Lösungen.
Leitsatz 2	Produktivität ist mehr als Präsenz – wir arbeiten an einer Kultur, die Ergebnisse in den Mittelpunkt stellt.
Leitsatz 3	Führungsverantwortung und Familienverantwortung müssen miteinander kompatibel sein – wir sind offen für neue Arbeits(zeit)modelle in Führungspositionen und fördern sie.
Leitsatz 4	Viele Arbeiten können auch an anderen Orten erledigt werden – wir sind dafür offen und unterstützen mobiles Arbeiten, wann immer es möglich und sinnvoll ist.
Leitsatz 5	In jedem Erwerbsleben gibt es Phasen mit besonderen (familiären) Herausforderungen – unser Ziel ist eine bestmögliche Rücksichtnahme und Unterstützung.
Leitsatz 6	Von familienbewusster Arbeitszeitgestaltung profitieren nicht immer alle gleich – denen, die ihre Kollegen und Kolleginnen bei der Vereinbarkeit unterstützen, gebührt unsere besondere Anerkennung und Wertschätzung.
Leitsatz 7	Verlässliche Kommunikationszeiten sind unverzichtbar – Präsenztermine und Meetings halten wir deshalb in der Zeit gesicherter Betreuung ab.
Leitsatz 8	Nachhaltige Leistungsfähigkeit setzt Pausen voraus – wir respektieren Wochenenden beziehungsweise Zeiten, in denen Beschäftigte nicht erreichbar sind.

Die folgenden Ausführungen zu den einzelnen Leitsätzen beschreiben exemplarisch, wie Unternehmen diese „Überschriften“ mit Leben füllen können, und geben außerdem Maßnahmen und Ansatzpunkte stichwortartig wieder, die in den Veranstaltungen genannt wurden.

8.3.1 Arbeitszeitmodelle individuell und passgenau gestalten

► *Der Leitsatz wirbt dafür, die Anpassung von Arbeitszeitmodellen in Unternehmen selbstverständlicher und regelmäßiger zu ermöglichen und dabei individuelle und (lebens-)situative Bedarfe soweit möglich mit betrieblichen Erfordernissen in Einklang zu bringen.*

Praktizierte Arbeitszeiten in Deutschland scheinen in mancher Hinsicht nach wie vor von tayloristischem Denken beeinflusst zu sein. Dazu gehört die Fünf-Tagewoche, der „Nine-to-five-Bürotag“ beziehungsweise der Dreischichtbetrieb, der Jahresurlaub, aber auch die Halbtagsbeschäftigung, die in der Regel vormittags praktiziert wird.

Dass sich parallel zu diesen Formaten schon lange eine wachsende Modellvielfalt entwickelt, bemerkt man besonders, wenn man sich in Branchen bewegt, in denen viele Frauen (meist mit familiären Verpflichtungen) tätig sind, etwa im Einzelhandel, im öffentlichen Dienst, in der Kredit- und Versicherungswirtschaft oder im Gesundheitswesen. Nicht wenige Unternehmen – auch aus dem produzierenden Bereich – bestätigen in Netzwerkdiskussionen, dass sie annähernd so viele Arbeitszeitmodelle anbieten, wie sie Be-

schäftigte haben. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen pflegen dabei sehr intensiv das Prinzip der Absprache zwischen Führungskräften und Beschäftigten, wobei Arbeitszeiten individuell abgestimmt und oftmals auch spontan verändert werden.

Personalverantwortliche bekennen allerdings auch, dass Veränderungen von Arbeitszeitmodellen Unternehmen oft vor Herausforderungen stellen und daher mitunter zurückhaltend propagiert oder explizit unterstützt werden. Zudem stehen Gestaltungsmöglichkeiten längst nicht immer allen Beschäftigten gleichermaßen zur Verfügung, was in Unternehmen mitunter auch zu Gerechtigkeitsdebatten führen kann.

Einer der Vorreiter innovativer Arbeitszeitgestaltung, die sich an den Bedürfnissen der Beschäftigten orientiert, ist die Trumpf GmbH und Co. KG im süddeutschen Ditzingen. Bereits 2011 wurde die Wahlarbeitszeit eingeführt. Beschäftigte haben die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit in Abstimmung mit der Führungskraft alle ein oder zwei Jahre neu festzulegen. Mit dieser Policy will das Unternehmen seinen Beschäftigten explizit mehr Flexibilität und auch Souveränität bieten, wobei Arbeitszeitvolumina zwischen 15 und 40 h gewählt werden können. Das Modell hat Schule gemacht – seit Januar 2019 gilt es für Vollzeitangestellte bei tarifgebundenen Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie.

Ein weiteres Beispiel ist das Klinikum Saarbrücken, wo Beschäftigte ihr Arbeitszeitvolumen entsprechend ihren individuellen Bedürfnissen und ohne Angabe von Gründen in die eine oder andere Richtung anpassen können. Starre Arbeitszeitmodelle gehören auch dort der Vergangenheit an (BMFSFJ, 2020).

In der Mediathek des Unternehmensnetzwerks „Erfolgsfaktor Familie“ (www.erfolgsfaktor-familie.de; siehe Menüpunkt „Service“) finden sich mehrere filmische Unternehmensporträts, die die Arbeitszeitthematik aufgreifen und betriebliche Lösungen vorstellen: die Filmreihe „Weil Zeit zählt“ (drei Filme) sowie die beiden Filme „Schichtwechsel – Familienzeit“ mit dem Schwerpunkt Schichtbetriebe.

Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen individuelle Arbeitszeitmodelle auch zukünftig weniger „spontan“ als Notfall-Lösung oder Ausnahme, sondern als Normalfall betrachten werden. Hierfür gilt es, feste Orte und Zeitpunkte zu schaffen, an denen regelmäßig ein Abgleich von betrieblichen und privaten Zeitbedürfnissen stattfinden kann.

Diese Überlegungen spiegeln sich auch in den Maßnahmen und Ansatzpunkten wider, die im Rahmen der Dialog- und Netzwerkveranstaltungen gesammelt wurden:

- Foren und Zeitpunkte schaffen, die einen regelmäßigen Abgleich von betrieblichen Anforderungen und privaten Arbeitszeit-Bedürfnissen ermöglichen, zum Beispiel über Mitarbeitenden-Gespräche und anonymisierte Beschäftigtenbefragungen,
- Führungskräfte über Zielvereinbarungen motivieren, das Thema Arbeitszeit in Mitarbeitenden-Gespräche aufzunehmen, Führungskräfte hierzu befähigen (Schulung) und die Umsetzung über Beschäftigtenfeedback steuern,
- Flexibilisierungsansätze wie Arbeitszeitkonten im Rahmen von Pilotprojekten erproben; dabei längere Laufzeiten einplanen und Teams aus verschiedenen Abteilungen involvieren,

- Beschäftigte in die Veränderung der Arbeitszeitkultur in Richtung von mehr Arbeitszeitautonomie einbeziehen und Selbstverantwortung stärken; Teamstrukturen etablieren, die Eigenverantwortung für Arbeitsorganisation und Arbeitsergebnisse erhöhen,
- Ein funktionierendes Vertretungsmanagement sorgt für Sicherheit, wenn kurzfristige Arbeitszeitlösungen gefunden werden müssen,
- Transparenz und Planbarkeit sind zentrale Faktoren für Arbeitgeber und Beschäftigte; digitale Plattformen bieten sich an, um den Personaleinsatz, Dienste und Urlaube fair und verlässlich planen zu können.

8.3.2 Weniger Präsenz und mehr auf Ergebnisse achten

► *Der Leitsatz fordert dazu auf, in Bereichen, wo dies möglich ist, die Beurteilung von Produktivität und Leistung von der Präsenz zu entkoppeln und aktiv neue Wege zu suchen, wie eine Ergebniskultur faktisch verwirklicht werden kann.*

So plakativ und eingängig die Forderungen nach dem Ende der Präsenzkultur auch klingen mögen, so schwer scheinen sich viele Unternehmen bei der Umsetzung zu tun. Dabei gilt es längst nicht nur, den vielerorts beschriebenen Kulturunterschied zu überbrücken, der oftmals zwischen präsenzgeprägten Vorstellungen von Führungskräften der Baby Boomer-Generation und anderen Arbeits-(Zeit-) Erwartungen der Generation Y oder Z zu klaffen scheint. Denn vor noch komplexeren Herausforderungen stehen Unternehmen, deren Kerngeschäft in Bereichen wie Produktion, Logistik oder Gesundheitswirtschaft an Präsenz gebunden ist, die aber in Bereichen mit Wissensarbeitenden gleichwohl überkommene Präsenzrituale hinterfragen und damit vor dem vermeintlichen Dilemma einer „Zweiklassenbelegschaft" mit „Zeitentlohnten" und „Leistungsentlohnten" stehen.

Aktuell lässt sich beobachten, dass einerseits Homeoffice oder mobiles Arbeiten ein etabliertes Arbeitsmodell sind. 2023 arbeiteten rund 25 % der Beschäftigten zumindest teilweise im Homeoffice (Statista, 2025). Andererseits ist zu erkennen, dass Unternehmen wieder mehr Präsenz wünschen und eine Rückkehr in die Büros verlangen. Eine vollständige Rückkehr ins Büro fordern laut einer Metastudie des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft aus dem Jahr 2025 jedoch nur 17 % der deutschen Unternehmen, in den meisten Fällen werden hybride Arbeitsmodelle mit zwei bis drei Präsenztagen angewendet (ifaa, 2025).

Im Rahmen der Netzwerkarbeit von „Erfolgsfaktor Familie" wurden folgende Maßnahmen und Ansatzpunkte zum Thema Ergebniskultur gesammelt:

- Führungs- und Zeitkultur im Unternehmen auf den Prüfstand stellen,
- Zielvereinbarungssysteme etablieren und Führungskräfte motivieren, regelmäßig ergebnisbezogenes Feedback zu geben,

- Betriebsräte mitnehmen und einen gemeinsamen Lernprozess aufsetzen, der Beteiligung vorsieht, dabei „hartnäckig“ und transparent sein und Unsicherheiten aufnehmen – deutlich machen, dass das Unternehmen als Ganzes lernt,
- „Verantwortliche und mündige Beschäftigte“ zum Schlüsselthema machen, dabei auch für einen sinnvollen Umgang mit Fehlern sorgen (Fehlertoleranz),
- Berichtswesen und verständliche Modelle zur Ergebnis- und Leistungsbewertung konzipieren, Erwartungshaltungen hinterfragen/klären und transparent machen,
- Selbstorganisations- und Aushandlungskompetenzen von Teams trainieren,
- Eskalationsstufen für Konflikte definieren und für eine sensible Kommunikation sorgen,
- Etablierte Arbeitsabläufe hinterfragen und Chancen für eine digitale(re) Neuorganisation nutzen,
- Klare Regelungen treffen, z. B. hinsichtlich der Erreichbarkeit,
- Sensibel sein für Grenzen der Belastbarkeit bei Beschäftigten und Führungskräften und eine Verbindung mit dem Gesundheitsmanagement herstellen.

8.3.3 Neue Arbeitszeitmodelle auch für Führungskräfte etablieren

▶ *Dieser Leitsatz mahnt in Unternehmen eine Reflexion der tatsächlichen Führungsaufgaben an und wirbt für ein Bild von Führung, das auch anders als in „Vollzeit plus“ zu bewältigen ist.*

Führungspositionen in Teilzeit sind in deutschen Unternehmen eine Rarität; zeit- und ortsflexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte noch nicht die Regel. Dabei zeichnet sich ab, dass Führungspositionen attraktiver erscheinen, wenn sie eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen.

In Dialog- und Netzwerkveranstaltungen von „Erfolgsfaktor Familie“ wurde die Bedeutung von „Führung in Teilzeit“ beziehungsweise im Rahmen von flexibleren Arbeitszeitmodellen regelmäßig betont: Neben den objektiven Möglichkeiten, die Arbeitszeiten ihrer Beschäftigten zu beeinflussen, können Führungskräfte angesichts ihrer Vorbildfunktion die generelle Arbeitszeitkultur eines Unternehmens mit ihrem eigenen Arbeitsverhalten deutlich prägen.

Der Software-Konzern SAP beispielsweise bietet seit einigen Jahren Führung in Teilzeit und Co-Leadership an. Ein Modell der Co-Leadership ist das Top-Sharing. Es bedeutet, dass sich zwei Personen Führungspositionen im Rahmen einer Tandemlösung teilen. Der HR Regionalbereich Ost bei der damaligen DB Netz AG mit Verantwortung für 4800 Beschäftigte wurde lange von einem Tandem geführt. Die Führungsfrauen – eine Juristin, die andere Wirtschaftsingenieurin – arbeiteten 60 % und teilten sich Büro, Telefon, E-Mail-Account und Visitenkarte. Ein großer Mehrwert für den Betreiber des deutschen Schienennetztes war, dass sich Persönlichkeiten und Kompetenzen ergänzten (Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“, 2019a).

Im Hinblick auf die Erfolgsfaktoren für Top-Sharing verweisen Praktikerinnen und Praktiker insbesondere auf folgende Aspekte: „stimmende Chemie“, effiziente Kommunikation und eine klare Aufteilung von Zuständigkeiten und Arbeitszeiten mit Überlappung, um den bestehenden Kommunikationsbedarf („mit einer Stimme sprechen!“) gewährleisten zu können.

Ein weiteres interessantes Beispiel der Arbeitszeitgestaltung für Führungskräfte hatte die Ornamin-Kunststoffwerke GmbH & Co. KG etabliert: Kein Tandem, kein Jobsharing, sondern eine gemeinsame 150-Prozent-Stelle. Das war ein besonderes Modell, um zwei Führungskräften die Vereinbarkeit zwischen anspruchsvollem Job und Familienleben zu ermöglichen. Von Woche zu Woche überlegte das Duo neu, wie es die Arbeitszeit unter sich aufteilt, und stellte die Planung in den Terminkalender ein. Die jeweiligen Teammitglieder wussten dann genau, wer wann erreichbar war (Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“, 2019b).

Parallel zu diesen Beispielen wurden im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ folgende Maßnahmen und Ansatzpunkte zur Realisierung von Führung in alternativen Arbeitszeitmodellen erarbeitet:

- Klare Verabredungen zu An- und Abwesenheiten, Erreichbarkeiten und Reaktionszeiten treffen sowie Meetingzeiten abstimmen,
- Beim Zuschnitt von Arbeitsgebieten nicht von Stellen ausgehen, sondern von Aufgaben,
- Personalsteuerung nicht über „Köpfe“, sondern über Budgets betreiben,
- Disziplinarische Verantwortung klar regeln,
- Delegationsregeln von Aufgaben und Entscheidungen definieren („Wer darf was?“),
- In Stellenausschreibungen Beschäftigte mit besonderen Arbeitszeitanforderungen ausdrücklich zur Bewerbung ermuntern,
- Führungskräfte, die in alternativen Arbeitszeitmodellen arbeiten, als Vorbilder kommunizieren,
- Anforderungskataloge und Leistungsbeurteilungen für Führungskräfte um Kriterien der sozialen Kompetenz ergänzen,
- Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten und Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeitszeit ausweiten,
- Vollzeitnahe Teilzeitmodelle und Möglichkeiten zur Aufstockung von Teilzeit anbieten,
- Kolleginnen und Kollegen wertschätzen, die zusätzliche Aufgaben übernehmen,
- Familiäre Auszeiten von Führungskräften als befristete „Führen auf Probe“-Zeiten für Nachwuchskräfte nutzen,
- Familiäre Auszeiten als Lernphasen für soziale bzw. Führungskompetenzen verstehen und in betriebliche Personalentwicklungskonzepte integrieren.

8.3.4 Mehr mobiles Arbeiten ermöglichen

▶ *Dieser Leitsatz fordert dazu auf, bei der Konzeption von Arbeitszeitmodellen aktiv Potenziale und Möglichkeiten des mobilen Arbeitens[2] mitzudenken, die für viele Beschäftigte nicht nur mehr Vereinbarkeit, sondern aufgrund der Reduzierung von Wegezeiten auch kürzere Bruttoarbeitszeit bedeuten können.*

In einer repräsentativen Erhebung von Bitkom Research im Oktober/November 2020 gaben zwei Drittel der befragten Beschäftigten an, vor der Corona-Pandemie keine Möglichkeit gehabt zu haben, im Homeoffice zu arbeiten (Bitkom Research, 2020). Das scheint sich deutlich zu verändern.

Die aktuellen Erfahrungen aus der Corona-Pandemie untermauern, dass Unternehmen des Netzwerks „Erfolgsfaktor Familie", die mobiles Arbeiten und Homeoffice bereits als Arbeitsform im Rahmen ihres Vereinbarkeitsmanagements eingeführt hatten, in der Krise davon profitieren konnten. Viele Betriebe machten erstmals die Erfahrung, dass mobiles Arbeiten funktioniert; Vorbehalte wurden abgebaut. „Wir gehen nicht unter, nur weil ein Großteil der Belegschaft nicht präsent ist. Ganz im Gegenteil! Wenn es sein muss, werden Lösungen schneller gefunden", so die Aussage eines befragten Unternehmens.

Es erstaunt daher nicht, dass die befragten Netzwerkmitglieder in der Etablierung von mobilem Arbeiten eine große Chance für die Zukunft sehen. Zudem sei die Flexibilisierungs- und Veränderungsbereitschaft – vor allem auch auf der Führungsebene mit Blick auf eine stärkere Ergebnis- statt Präsenzorientierung – ein zentrales „Learning" aus der Krise.

Diese Erkenntnisse aus der Netzwerkarbeit werden durch eine repräsentative Studie der Prognos AG (2020) bestätigt. Abb. 8.3 zeigt, dass es vor allem die individuell vereinbarten Arbeitszeiten, die flexible Tages- oder Wochenarbeitszeit sowie das ortsunabhängige Arbeiten durch mobiles Internet/Homeoffice oder Telearbeit waren, die in der Krise von den Unternehmen als Angebote an die Beschäftigten zusätzlich eingeführt oder ausgeweitet wurden.

Aber nicht nur in der Pandemie-Situation zeigen sich die betrieblichen und individuellen Vorteile mobilen Arbeitens. Zahlreiche Untersuchungen ergaben, dass die Arbeitszufriedenheit und auch die Produktivität von Beschäftigten mit Zunahme der Zeitsouveränität steigen.

[2] Es muss zwischen Homeoffice und mobilem Arbeiten unterschieden werden. Beim Homeoffice (oder Telearbeit) stellt der Arbeitgeber einen entsprechenden Arbeitsplatz bzw. die notwendige Ausstattung. Es gelten die betrieblichen Anforderungen der Arbeitsstättenverordnung. Mobiles Arbeiten ist eine durch ein mobiles Endgerät (z. B. durch einen Laptop) digital unterstützte und damit zeitlich sowie vor allem örtlich flexible – meist temporäre – Arbeitsform, die nicht an einen festgelegten Heimarbeitsplatz gebunden ist, aber außerhalb der Betriebsstätte erbracht wird. Die Arbeitsstättenverordnung findet beim mobilen Arbeiten keine Anwendung (Tagesschau, 2020).

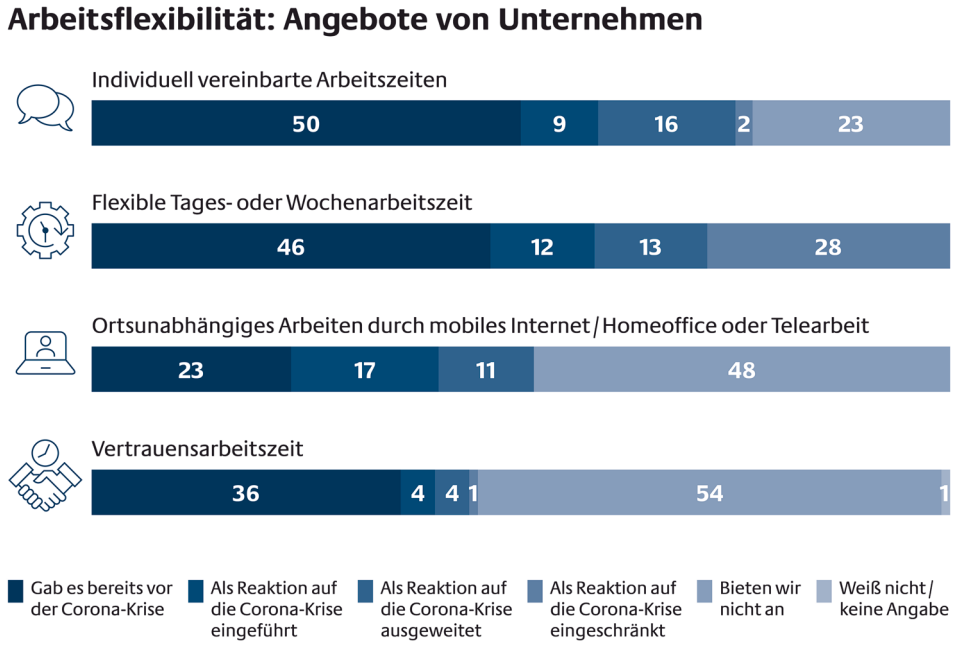

Abb. 8.3 Arbeitsflexibilität: Angebote von Unternehmen. (Quelle: Eigene Darstellung nach Prognos AG (2020), S. 35)

Es gibt weitere zahlreiche Gründe, warum Betriebe mobiles Arbeiten für Beschäftigte in allen Lebensphasen ermöglichen sollten:

- Zeitersparnis durch den Wegfall von (langen) Wegezeiten, insbesondere in ländlichen Räumen,
- Möglichkeiten zur Erhöhung des Erwerbsumfangs, wenn Arbeit mobil erbracht werden kann, Aufstockung von „kleiner“ Teilzeit,
- Betriebliche Einbindung von Beschäftigten in Familienphasen statt vollständigen Ausstiegs,
- Wiedereinstieg nach Familienphasen, ggf. früher und mit einem höheren Stundenvolumen möglich,
- Vollzeitnahe Führungsmodelle lassen sich besser realisieren,
- Ausstiegsmodelle mit wechselnden Phasen von Präsenz und mobilem Arbeiten,
- Einbindung von ehemaligen Beschäftigten im Ruhestand, Erhalt von Wissen im Betrieb.

Unter der Überschrift „Mehr mobiles Arbeiten ermöglichen“ wurden in den Dialog- und Netzwerkveranstaltungen zudem folgende Maßnahmen und Ansatzpunkte gesammelt:

- Beschäftigte, die nicht an Produktionsmittel oder Präsenztätigkeiten gebunden sind, unabhängig von der Hierarchieebene und mit hoher Sensibilität für Fragen der Geschlechtergerechtigkeit mit den technischen Möglichkeiten für mobiles Arbeiten ausstatten,
- Unterstützung und Hilfestellung für digital weniger affine Beschäftigte anbieten und individuelle Lösungen der Umsetzung finden,
- Arbeitsstatus und Erreichbarkeit per Ampelsystem transparent machen und damit auch Abgrenzungsmöglichkeit schaffen (Ampel grün: am Platz und erreichbar, Ampel gelb: am Platz, eingeschränkt erreichbar, Ampel rot: nicht erreichbar),
- Im (Projekt-)Team besprechen, welche Erwartungen vom Unternehmen wie von Beschäftigten bestehen, dabei auch ein verändertes Selbstverständnis von Beschäftigten und Führungskräften einfordern (Sorge um Machtverlust, Verantwortlichkeit von Beschäftigten im Team),
- Transparenz schaffen: Wer hat welches Wissen, welche Kompetenzen und ist wie einsetzbar?
- Regelungen transparent machen (auch darüber, wer mobiles Arbeiten nicht in Anspruch nehmen kann),
- Betriebsvereinbarungen treffen,
- Ggf. „Probezeiten“ oder Pilotierungsphasen festlegen, um analoge und digitale betriebliche Kulturen miteinander zu verschmelzen.

8.3.5 Besondere Lebensphasen und -situationen berücksichtigen

► *Dieser Leitsatz empfiehlt Unternehmen eine stärkere Berücksichtigung von biografie- und generationenspezifischen Lebenssituationen ihrer Beschäftigten und eine entsprechende Adaption von Arbeitszeitinstrumenten.*

Im Kontext einer familien- oder auch demografiebewussten Personal- und Arbeitszeitpolitik haben sich viele Unternehmen in den vergangenen Jahren verstärkt mit (generationentypischen) Lebenssituationen und daraus resultierenden Veränderungen der zeitlichen Verfügbarkeit auseinandergesetzt. Das oben dargestellte Modell der Trumpf GmbH und Co. KG, in dem Beschäftigte ihre Arbeitszeit regelmäßig nach eigenen Bedürfnissen verändern können, vollzieht geradezu idealtypisch die Abkehr vom unterstellten Normarbeitszeitmodell („40-h-Woche vom Berufseintritt ein Leben lang bis zur Rente“).

Lebensarbeitszeitkonten oder Langzeitkonten, auf denen Beschäftigte Arbeitszeit ansparen können, um bezahlte Auszeiten zu nehmen, sind ein wichtiges Element einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung und ein weiteres Arbeitszeitinstrument, das die Abkehr vom lebenslangen gültigen „Normalmodell“ umzusetzen versucht. Im

Chemie-Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ sind Langzeitkonten beispielsweise bereits seit 2008 verankert.

Auch bei der Zimmerei Norrenbrock sind Arbeitszeitkonten ein wichtiges Instrument der familienbewussten Personalpolitik; vor fünf Jahren wurden sie eingeführt. Die teilnehmenden Beschäftigten können Zeit/Überstunden und Geld auf die Konten einzahlen und profitieren dann in Zeiten, in denen sie Entlastung benötigen, zum Beispiel für Kinderbetreuung und -erziehung, die Pflege von Angehörigen oder einen gleitenden Vorruhestand. Während der Corona-bedingten Kita- und Schulschließungen nutzten Beschäftigte beispielsweise eingebrachte Überstunden, um die Kinderbetreuung vorübergehend abzusichern (BMFSFJ, 2021).

Zahlreiche weitere Maßnahmen und Ansatzpunkte zur Umsetzung einer stärkeren Lebensphasen- und Generationenorientierung sind:

- Personalpolitik darauf überprüfen, ob sie Lebensphasen, Geschlechter und Generationen gleichermaßen „mitdenkt“ (zum Beispiel Wiedereinstieg für Väter funktioniert anders als für Mütter, Kommunikation für Jüngere anders als für Ältere, Pflege von Angehörigen aus der Tabuzone holen etc.),
- Führungskräfte sensibilisieren, zum Beispiel in Führungstrainings, die einen Perspektivwechsel erfordern („Stellen Sie sich vor, Sie müssten sich von heute auf morgen um Ihren pflegebedürftigen Vater kümmern!“),
- Zeitliche Freiräume schaffen durch Infrastruktur- und Beratungsangebote (Pflege, Erziehung, Scheidung, Schulkinderbetreuung, Tagespflege), die zum Teil auch durch Kollegen angeboten werden (zum Beispiel ehrenamtliches Pflege- oder Väter-Netzwerk im Betrieb etc.),
- Alters-, Vertretungstandems oder Springerlösungen einrichten, dafür die Qualifikationsprofile der Beschäftigten verbreitern (zum Beispiel durch Jobrotation) und transparent machen, um so Vertretungslösungen zu erleichtern,
- Arbeitsplatzgarantie für Menschen aussprechen, die in (Familien-)Pflegezeit gehen,
- Beschäftige dazu motivieren, absehbare längere Abwesenheiten eigenständiger zu planen („verantwortliche Beschäftigte“),
- Kernarbeitszeiten abschaffen,
- Unterschiedliche Karriereformen (Projekt-, Linien-, Fachkarrieren) gleichstellen und durchlässiger machen; Beschäftigten Karrierepausen ermöglichen,
- Spezifische Arbeitszeitarrangements für Ältere anbieten (gleitender Ausstieg).

8.3.6 Einsatzbereitschaft der Beschäftigten würdigen

► *Dieser Leitsatz mahnt an, dass Unternehmen angesichts unterschiedlicher (zuweilen auch kurzfristiger) Flexibilitätsbedarfe bestimmter Beschäftigtengruppen für Ausgleichs- und Wertschätzungsmechanismen sorgen sollten, um die betriebliche Kollegialität aufrecht zu erhalten.*

Diskussionen im Rahmen der Dialog- und Netzwerkveranstaltungen zeigen immer wieder: Mehr arbeitszeitpolitische Vielfalt sowie Flexibilität in „Ad-hoc-Situationen" führen in Unternehmen oft zu mehr Gesprächsbedarf. So tauchen etwa Gerechtigkeitsfragen auf, warum die einen in den Genuss von Telearbeit, mobilem Arbeiten oder Teilzeitmodellen kommen und andere nicht. Es gibt Klärungsbedarf, weshalb verkürzte Schichtmodelle bestimmten Gruppen vorbehalten bleiben, und es entsteht auch einmal Unmut darüber, dass immer dieselben einspringen müssen.

Hinzu kommt, dass Flexibilisierungsmodelle, wie etwa die Ablösung fester Schichten durch Funktionszeiten,[3] auch damit verbunden sind, dass Teams sich stärker selbst steuern müssen. Die damit implizierten Kommunikations- und auch Lernprozesse verlaufen nach Angaben vieler Unternehmen zwar vielfach konfliktärmer als von manchen Führungskräften gedacht, dennoch sind sie nicht immer konfliktfrei. Teamleitungen übernehmen dabei in der Regel offenbar eine eher moderierende als steuernde Funktion.

Im Kontext einer Arbeitszeitkultur, die die Anforderungen unterschiedlicher Lebensphasen von Beschäftigten berücksichtigen will, erwächst bisweilen auch Konfliktpotenzial zwischen denen, die „wegen Familie" vermeintlich oft arbeitszeitpolitische „Privilegien" erhalten und denen, die das Gefühl haben, die dadurch entstehende Lücken kompensieren zu müssen. Klassisches Beispiel dafür sind Dienste an Feiertagen im Gesundheitsbereich oder Handel oder auch die Ferienplanung, bei der in vielen Unternehmen den Eltern von Schulkindern Vorrang eingeräumt wird.

Diese Beispiele legen nahe, dass flexible Arbeitszeiten nicht nur ein verändertes Verständnis von Führung, sondern auch neue Formen der Kollegialität und Selbststeuerung(sfähigkeit) innerhalb von Teams erfordern. Letzteres wurde im Rahmen der Dialog- und Netzwerkveranstaltungen immer wieder betont.

Erwähnenswert ist zudem ein Trend zum stärkeren Einsatz von Wunschdienstplan-Software, der insbesondere im Handel und in der Gesundheitswirtschaft zu beobachten ist. Die DRK Kliniken Berlin Köpenick haben beispielsweise einen Springer-Pool aufgebaut. Mithilfe einer App können die Pflegekräfte den gesamten persönlichen Schichtplan acht Wochen im Voraus frei gestalten. Voraussetzung ist, dass ein Wochenende pro Monat und wahlweise einer der wichtigen Feiertage abgedeckt wird. In der Regel wird die Einsatzstation langfristig zugeordnet, nur ein geringer Teil der Dienste wird bis zu 24 h vorher zugewiesen, um Engpässe auf den Stationen auszugleichen. Eine wichtige Erkenntnis: Der Springer-Pool zieht auch Beschäftigte an, die sich fachlich weiterentwickeln und über den Tellerrand ihrer bisherigen Station hinausblicken wollen. Im Stellen-Sharing können die Pflegekräfte zu 50 % ihrer Arbeitszeit im Springer-Pool tätig sein und mit dem Rest auf ihrer Station verbleiben (BMFSFJ, 2020).

[3] Funktionszeiten sind insbesondere in Servicebereichen immer üblicher und beinhalten im Kern, dass Service-Teams die Abdeckung von festgelegten Servicezeiten gewährleisten, wobei die dazu notwendige Personalplanung in aller Regel in das Team verlegt wird.

Über diese skizzierten Ansätze hinaus wurden in den Dialog- und Netzwerkveranstaltungen die folgenden Maßnahmen und Ansatzpunkte erarbeitet, um Kollegialität und Einsatzbereitschaft zur Flankierung von Arbeitszeitflexibilität in Unternehmen zu fördern:

- Private Belange von Beschäftigten mit und ohne familiäre Verantwortung gleichermaßen berücksichtigen und einen Ausgleich zwischen diesen Interessen realisieren,
- Einsatzbereitschaft, zum Beispiel in Meetings und Betriebsversammlungen, thematisieren,
- Vereinbarkeit auch für Beschäftigte ohne familiäre Verantwortung etablieren,
- Gesten der Anerkennung, wie ein ausgesprochenes „Dankeschön", bewusst und regelmäßig Platz geben,
- Verlässliche und transparente Arbeits-(Zeit-)Organisation gewährleisten, indem darüber immer wieder gesprochen und Regeln festgelegt werden,
- Bewusstsein fördern, welche Konsequenzen Ausfälle für Kolleginnen und Kollegen sowie das Unternehmen haben,
- In Workshops die Erwartungen der Vollzeitbeschäftigten an die Teilzeitbeschäftigten und umgekehrt thematisieren und Maßnahmen ableiten,
- Bei der Urlaubsplanung die Interessen der Beschäftigten mit und ohne familiäre Verantwortung ausgewogen berücksichtigen,
- Beurteilungsbögen der Beschäftigten um die die Kategorien „Sozialkompetenz" und „Erweiterte Qualifizierung" erweitern, wenn Beschäftigte für Kolleginnen und Kollegen einspringen,
- Feste Vertretungspartnerschaften etablieren,
- Zusätzliche Arbeitsstunden in Arbeitszeitkonten sammeln und ausgleichen,

8.3.7 Präsenztermine (familien-)bewusst gestalten

► *Dieser Leitsatz ermuntert dazu, aktiv eine stärker effizienzorientierte Sitzungskultur zu fördern und dabei auch die Belange von Beschäftigtengruppen mit familiären oder außerberuflichen Verpflichtungen zu berücksichtigen.*

Eine Studie im Auftrag von Sharp Europe (2019) kam zu dem Ergebnis, dass Büroangestellte vor der Corona-Pandemie durchschnittlich 16,5 h pro Monat in Meetings verbrachten. Gleichwohl es durch hybrides Arbeiten in den letzten Jahren hier bereits zu Veränderungen gekommen sein sollte, vermittelt der Befund doch, dass sich ein äußerst relevanter Teil von Arbeitszeit und betrieblichem Geschehen „ereignet", an dem teilzunehmen nicht zuletzt für das berufliche Fortkommen häufig von Bedeutung ist.

Unternehmen haben in den Dialog- und Netzwerkveranstaltungen immer wieder darauf hingewiesen, dass sich Meetings oft weder effizient noch effektiv (fehlende Tagesordnung, keine Zielsetzung, Teilnehmende kennen ihre Rolle nicht) gestalten und dass gerade in diesem Arbeitsformat Potenzial für mehr Arbeitszeitflexibilität liegt. Unter dem Gesichtspunkt einer explizit familienbewussten Arbeitszeitgestaltung kommt hinzu, dass Meetings oft zu Zeiten stattfinden, die mit klassischen Familienzeiten kollidieren beziehungsweise für Teilzeitbeschäftigte nur schwer zu realisieren sind. Interessanterweise wurde aus einigen Betrieben als Erfahrung aus dem verstärkten mobilen Arbeiten während der Corona-bedingten Lockdown-Phasen formuliert, dass digitale Sitzungen kürzer und effizienter durchgeführt werden und sich vor allem Teilzeitbeschäftigte durch einen höheren Selbstorganisationsgrad beim mobilen Arbeiten stärker eingebunden fühlen.

Eine Reihe von Unternehmen haben „Policies“, die das Anberaumen von Meetings in Zeiten gesicherter Betreuung festschreiben. Für andere Unternehmen ist das Thema Arbeitszeitflexibilität auch Anlass, genereller über ihre Besprechungskultur nachzudenken. Als Ausgangspunkt dafür sind die in den Dialogveranstaltungen erarbeiteten Maßnahmen und Ansatzpunkte zumindest ein Anfang:

- Wichtige Besprechungen zu Zeiten abhalten, in denen auch Kollegen und Kolleginnen in reduzierter Arbeitszeit teilnehmen können,
- Verlässlich protokollieren und dies als Spielregel definieren,
- Besprechungsregeln verschriftlichen, dabei Führungskräfte mitnehmen und an das Thema Zeiteffizienz appellieren, die Einhaltung nach einer ersten Umsetzungsphase auch evaluieren,
- Besprechungen frühzeitig vorbereiten (Grundsatz: was ein Jahr vorher möglich ist, auch ein Jahr vorher planen), nur wirklich dringende Termine ad hoc festlegen,
- Online-Terminabfragen für nicht langfristig planbare Termine nutzen, dabei transparent machen, in welchem Zeitrahmen Termine stattfinden sollen und für wen sie absolut dringlich sind,
- Meetings mit einem klar definierten Zeitrahmen festlegen und diesen auch einhalten, hierfür Besprechungen strukturiert vorbereiten (Ziele und Ergebniserwartungen zu den Tagesordnungspunkten), zielorientiert moderieren und mehr Augenmerk auf die Diskussionskultur legen,
- Arbeits- und Besprechungszeiten im Team abstimmen und langfristig planen, dabei Arbeitszeitrahmen festlegen und einhalten, private Termine im Kalender einsehbar blocken,
- Kommunikationspaten definieren, die an nicht anwesende Beschäftigte wichtige Ergebnisse von Besprechungen kommunizieren,
- Digitale Kommunikationstools wie Video- oder Telefonkonferenzen nutzen.

8.3.8 Freie Zeiten und Pausen respektieren

▶ *Dieser Leitsatz wirbt dafür, Beschäftigten Zeiten der Nichterreichbarkeit zuzugestehen und so eine Abgrenzung von Beruf und Privatleben zu ermöglichen.*

Die ehemals klaren Grenzen zwischen den Bereichen Arbeit und Privatleben lösen sich zunehmend auf. Mit der „nach Hause" geholten Arbeit durch Homeoffice/mobiles Arbeiten erleben viele Beschäftigte einerseits die größere Zeitsouveränität als positive Folge, andererseits jedoch auch eine zunehmende Entgrenzung als negative Konsequenz. Schließlich ermöglichen Smartphone, Laptop & Co eine ständige Erreichbarkeit.

In den Netzwerk- und Dialogveranstaltungen wurde durchaus kontrovers diskutiert, ob beispielsweise das Abschalten von Servern eine geeignete Lösung sei. Gleichwohl weisen die angesprochenen Maßnahmen und Ansatzpunkte zur Umsetzung des Leitsatzes in eine ähnliche Richtung:

- „Spielregeln für Nichterreichbarkeit" formulieren und konkretisieren,
- Klären, wie „Bereitschafts- und Notfalldienste" funktionieren und besetzt werden können,
- Hochrangige Promotoren als Vorbilder etablieren, die in Pausen und an Wochenenden nicht erreichbar sind und dafür transparente Lösungen gefunden haben,
- Führungskräfte überzeugen und qualifizieren, wie mit diesen Spielregeln (positiv für Unternehmen und Beschäftigte) umgegangen werden kann,
- Konsequenzen und Sanktionen definieren, wenn die Spielregeln nicht beachtet werden, und diese auch vollziehen,
- Spielregeln für alle umsetzen, in diesem Rahmen auch verwandte Themen ansprechen, wie etwa die Gestaltung von Pausenräumen oder Gesundheitsangeboten, die in Pausen wahrgenommen werden können.

8.4 Fazit

Arbeitszeitmodelle und -kulturen in Unternehmen wandeln sich. Individuelle Lebensweisen, -welten und -einstellungen sowie die hieraus resultierenden Ansprüche werden dabei angesichts der zunehmenden Fachkräfteknappheit als Einflussfaktoren immer wichtiger. Vor dem Hintergrund wachsender Ansprüche an Flexibilität und Zeitsouveränität, die nicht nur Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der generationen Y und Z an ihre Arbeitgeber herantragen, werden Unternehmen künftig stärker als in der Vergangenheit gefordert sein, mit ihren Beschäftigten (aus unterschiedlichen Generationen!) einen Dialog über Fragen der Arbeitszeitgestaltung zu führen beziehungsweise diese zu verhandeln. Dabei werden die sich immer wieder verändernden individuellen Bedürfnisse von Beschäftigten, die nicht nur, aber oft familiär bedingt sind, eine zentrale Rolle spielen. Die

Herausforderung ist, diese Interessen kontinuierlich mit den Interessen des Unternehmens, der verantwortlichen Führungskräfte und der Beschäftigten in Einklang zu bringen, wobei immer wieder strukturelle Zielkonflikte zu erwarten sind.

Die Arbeitszeitkultur ist Teil der Unternehmenskultur, hinter der sich Haltungen und Einstellungen verbergen. Die Ausgestaltung arbeitszeit- und arbeitsortflexibler Möglichkeiten im Betrieb kann also nicht ohne grundsätzliche Überlegungen zur Unternehmenskultur gedacht werden. In diesem Zusammenhang können die skizzierten acht Leitsätze eine ebenso strukturierende wie orientierende und den Interessenausgleich fördernde Rolle spielen.

Literatur

Alipour, J., Falck, O., & Schüller, S. (2020). Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. *ifo-Schnelldienst, 2020*(7), 30–36.

Bitkom Research. (2020). *Homeoffice für alle? Wie Corona die Arbeitswelt verändert*. https://www.bitkom-research.de/de/pressemitteilung/mehr-als-10-millionen-arbeiten-ausschliesslich-im-homeoffice. Zugegriffen am 26.01.2021.

Bundesagentur für Arbeit. (Hrsg.). (2016). *Schwerpunktheft „Fachkräfte für Deutschland": Zwischenbilanz und Fortschreibung*.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). (2019). *Fortschrittsindex Vereinbarkeit*. https://fortschrittsindex.erfolgsfaktor-familie.de/. Zugegriffen am 07.01.2021.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). (2020). *In 5 Schritten zu mehr Vereinbarkeit. Leitfaden für eine erfolgreiche Fachkräftesicherung im Krankenhaus*.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). (2021). *Wir dürfen nicht aufhören, miteinander zu sprechen. Dann finden wir auch gute Lösungen!* https://www.erfolgsfaktor-familie.de/news-1/meldung/wir-duerfen-nicht-aufhoeren-miteinander-zu-sprechen-dann-finden-wir-auch-gute-loesungen.html. Zugegriffen am 11.01.2021.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). (2023). *Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023*.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWI). (2021a). *Dossier Fachkräftesicherung: „Fachkräfte für Deutschland"*. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html. Zugegriffen am 07.01.2021.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWI). (2021b). *KMU als Erfolgsmodell*. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/politik-fuer-den-mittelstand.html. Zugegriffen am 30.07.2020.

Burstedde, A., & Tiedemann, J. (2025). *IW-Arbeitsmarktfortschreibung 2028. Allgemeine Trendabschwächung* (IW-Report, Nr. 34).

Deutsche Industrie und Handelskammer (DIHK). (2024). *Fachkräfteengpässe und Wirtschaftsschwäche, DIHK-Fachkräftereport 2024/2025*.

Deutscher Industrie und Handelskammertag e.V. (2022). *Checkheft – Familienorientierte Personalpolitik für kleine und mittlere Unternehmen*. https://www.erfolgsfaktor-familie.de/resource/blob/212670/c432456e8d6d85f4fbee0f60bf34a0e9/wissensplattform-pdf-checkheft-data.pdf. Zugegriffen am 28.12.2025.

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa). (2025). *ifaa-Metastudie: Zurück ins Büro*. Pressemitteilung vom 07.07.2025. https://idw-online.de/de/news855023. Zugegriffen am 11.07.2025.

Kunze, F., & Hampel, K. (2025). *Zwischen Präsenzpflicht & Homeoffice-Euphorie. Stand des mobilen Arbeitens fünf Jahre nach Beginn der Corona-Pandemie. Ergebnisbericht der Konstanzer Homeoffice Studie*. Universität Konstanz, Future of Work Lab, April 2025. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-2-rrsuie9779vv4. Zugegriffen am 17.12.2025.

Mediathek „Erfolgsfaktor Familie“. https://www.erfolgsfaktor-familie.de/erfolgsfaktor-familie/service/mediathek/214012!search?state=H4sIAAAAAAAA_1WOuw7CMAxFfwV5zgJjNlToXKRuqEPUuBApJMV2eVX9D9LA0G6-D-vcEawRLCneQIfBe5V1HZdqTmt8ybqxdAbG_dOQPaQEdGc8YzaPDwyyMntvXCidF6TTgOSQQZ8bBZ1pUdI9TgquTrhCq. Zugegriffen am 27.12.2025.

Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“. (2019a). *Forum Individualisierte Personalpolitik. Karriere kennt viele Wege*. https://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerken/forum-so-geht-vereinbarkeit/individualisierte-personalarbeit/karriere-kennt-viele-wege.html. Zugegriffen am 07.01.2021.

Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“. (2019b). *Forum Individualisierte Personalpolitik. Karriere kennt viele Wege*. https://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerken/forum-so-geht-vereinbarkeit/individualisierte-personalarbeit/karriere-kennt-viele-wege/so-sehen-es-die-beschaeftigten.html#c6699. Zugegriffen am 07.01.2021.

Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“. (2020). *Familienbewusstsein hilft in der Krise!* https://www.erfolgsfaktor-familie.de/news-1/meldung/betriebe-mit-familienbewusstsein-sind-besser-auf--krisenmanagement-vorbereitet.html. Zugegriffen am 07.01.2021.

Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“. (2025). *Mediathek*. https://www.erfolgsfaktor-familie.de/erfolgsfaktor-familie/service/mediathek/214012!search?state=H4sIAAAAAAAA_1WOuw7CMAxFfwV5zgJjNlToXKRuqEPUuBApJMV2eVX9D9LA0G6-D-vcEawRLCneQIfBe5V1HZdqTmt8ybqxdAbG_dOQPaQEdGc8YzaPDwyyMntvXCidF6TTgOSQQZ8bBZ1pUdI9TgquTrhCqswl_W13Cu6p-QYNoODj-iJa_AmOlCbkPRuL3EKGzrwiBhZKKPmTpy8Go5yM6QAAAA%3D%3D&pageNum=0#search214012. Zugegriffen am 11.07.2025.

Prognos AG. (2020). *Neue Chancen für Vereinbarkeit! Wie Unternehmen und Familien der Corona-Krise erfolgreich begegnen*.

Prognos AG. (2024). *Familienfreundliche Arbeitgeber: Die Attraktivitätsstudie*.

Sharp Europe. (2019). *Langeweile statt Ideen: Mitarbeiter halten Meetings für Zeitverschwendung*. https://www.sharp.de/cps/rde/xchg/de/hs.xsl/-/html/langeweile-statt-ideen-mitarbeiter-halten--meetings-fuer-zeitverschwendung-.htm. Zugegriffen am 11.01.2021.

Statista. (2025). *Homeoffice und mobiles Arbeiten – ein Überblick*. https://de.statista.com/themen/6093/homeoffice/. Zugegriffen am 11.07.2025.

Statistisches Bundesamt (Destatis). (2020). *Erwerbstätige mit flexiblen Arbeitszeiten 2019*. https://twitter.com/danstat. Zugegriffen am 05.11.2020.

Statistisches Bundesamt (Destatis). (2021). *Demografischer Wandel*. https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html. Zugegriffen am 07.01.2021.

Tagesschau. (2020). *Homeoffice ist nicht gleich Homeoffice*. https://www.tagesschau.de/wirtschaft/homeoffice-mobiles-arbeiten-unterschied-101.html. Zugegriffen am 26.01.2021.

New Work – Generationenorientierte Gestaltung von Arbeits- und Bürowelten

9

Martin Klaffke

Inhaltsverzeichnis

9.1 Einleitung 284
9.2 Hintergrund und Anforderungen an die Bürogestaltung 285
9.2.1 Entwicklung von Bürowelten 286
9.2.2 Trends für die Weiterentwicklung von Bürowelten 288
9.3 Konzept und Gestaltungselemente zukunftsorientierter Räume für Büroarbeit 293
9.3.1 Interne Büro-Konfiguration 293
9.3.2 Externe Arbeitsorte 297
9.4 Umsetzung 300
9.4.1 Gestaltungsfelder 301
9.4.2 Mobilisierung der Organisation 302
9.5 Fazit 308
Literatur 309

Zusammenfassung

Unter dem Begriff „New Work“ bzw. „New Ways of Working“ werden vielfältige Szenarien einer zukunftsorientierten Arbeitswelt diskutiert. Hierzu zählen Bürowelten, die Agilität und Produktivität von Unternehmen steigern, die Arbeitgeberattraktivität bei Beschäftigten aller Generationen sichern sowie deren Wohlbefinden fördern sollen. Verbunden sind damit nicht nur strukturell-architektonische Neuerungen. New Work berührt wesentliche Fragen der Führung, der Zusammenarbeit sowie der Kommunika-

M. Klaffke (✉)
Professur für Personalmanagement und Organisation, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Berlin, Deutschland
E-Mail: martin.klaffke@htw-berlin.de

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-51374-0_9

tion und bedingt damit einen tiefgehenden kulturellen Wandel in der Organisation. Ausgehend von der Analyse wesentlicher Trends bei der Gestaltung flexibler und attraktiver Arbeitswelten skizziert der Beitrag zentrale Elemente, Voraussetzungen und Effekte innovativer Konzepte von Büroarbeit. Sodann wird aufgezeigt, wie der Übergang von tradierten Büro-Konfigurationen zu zukunftsfähigen Arbeitsumgebungen erfolgreich gelingen kann.

9.1 Einleitung

Der Wandel von Arbeits- und Bürowelten hat nach der Corona-Pandemie erheblich an Momentum gewonnen. Nachdem im Mai 2021, unter den Ausnahmebedingungen des zweiten Lockdowns, fast 60 % aller Berufstätigen in Deutschland ganz oder teilweise von zu Hause aus tätig waren, arbeitet seit 2022 konstant ein Viertel aller Beschäftigten zumindest teilweise von zu Hause aus (Bitkom, 2021; Krause et al., 2024). Im Jahr 2024 boten rund 70 % der Unternehmen in Deutschland Home-Office an, und die überwältigende Mehrheit beabsichtigte, diesbezügliche Regelungen beizubehalten. Dabei erfolgt typischerweise eine Kombination von Büro-Nutzung mit festen Präsenztage und der Möglichkeit zu mobilem Arbeiten an den anderen Tagen; nur 7 % der Beschäftigten arbeitete im Jahr 2024 vollständig von zu Hause aus. Die durchschnittliche Büro-Anwesenheit in den Metropolregionen lag im Jahr 2024 bei 3,6 Tagen, wobei Beschäftigte mit Anfahrtsweg von mehr als einer Stunde das Büro nur an knapp drei Tagen aufsuchten (JLL, 2024).

Folge der Verbreitung hybrider Arbeitsmodelle ist vielfach eine Unterauslastung von Büros: im Jahr 2025 hält mehr als ein Viertel der Unternehmen in Deutschland die eigene Bürofläche für unzureichend genutzt (Ifo, 2025). Mit der Reduzierung von Bürofläche können indes erhebliche Einsparpotenziale verbunden sein. Zehn Prozent der Unternehmen hatte im Jahr 2025 bereits das Büro verkleinert, mehr als jedes zehnte Unternehmen plant zudem eine Flächenanpassung in den kommenden fünf Jahren. Besonders häufig kommt es im Dienstleistungsbereich und bei großen Unternehmen zu Flächeneinsparungen, bei kleinen Unternehmen sowie in Handel- und Baubranche ist der Anteil geringer (Ifo, 2025).

Bürowelten lediglich als Aufwandstreiber zu betrachten, greift angesichts des faktischen Zwangs zum agilen Arbeiten und nicht zuletzt im Kontext des Generationen-Managements zu kurz.[1] Vielmehr gilt es, Flächen so zu optimieren, dass Potenziale zur Steigerung von Innovationskraft, Engagement und Wohlbefinden der Beschäftigten voll ausgeschöpft werden. Bereits vor 10 Jahren äußerten beispielsweise Vertreter der Generation Y in einer Vorstudie zum Generationen-Management bei der Mercedes-Benz Group (ehemals Daimler AG) den Wunsch nach flexiblen Arbeitswelten mit Kreativ-Räumen, privaten Rückzugsmöglichkeiten und Lounges für mentale Pausen (Klaffke & Schwarzenbart, 2013). Die kommunikations- und kooperationsfreundliche Gestaltung von Arbeits-

[1] Vergleiche hierzu das Springer Gabler Essential „Gestaltung agiler Arbeitswelten“ (Klaffke, 2019).

räumen hilft darüber hinaus, das Teamklima zu stärken (Herbig et al., 2008). Dieses ist nachweislich ein wichtiger Faktor, um Konfliktpotenzialen zu begegnen, die sich auch aus dem Trend zur Mehr-Generationen-Belegschaft und der damit verbundenen Zunahme von Altersdiversität ergeben können.[2]

In Deutschland arbeitet rd. ein Drittel der 45 Mio. Beschäftigten im Büro in den Metropolen liegt der Anteil sogar bei über 40 % (Krause et al., 2024). Vielfach dominiert dabei (noch) das traditionelle Zellenbüro, bei dem sich geschlossene Büroräume mit einem oder mehreren Arbeitsplätzen entlang eines Mittelflurs reihen (Steelcase, 2016). Arbeitsplatz-Studien zeigen, dass die meisten Bürowelten gegenwärtig (noch) keine optimalen Voraussetzungen für Kommunikation, Kollaboration, Wissenstransfer und kreative Prozesse bieten und die Unternehmensziele nur bedingt unterstützen (Fraunhofer, 2018; Gensler, 2019; Lauterbach & Kunze, 2023). Unter den Begriffen „New Work“ oder „Future Workplace & Office“ werden daher seit einiger Zeit neue Bürowelten diskutiert, die nicht nur eine optimierte Flächennutzung erlauben, sondern Agilität und Produktivität steigern sowie die Arbeitgeberattraktivität bei Beschäftigten aller Generationen erhöhen.

Verbunden sind damit nicht nur strukturell-architektonische Maßnahmen. Neue Ansätze zur Gestaltung von Bürobeschäftigung berühren wesentliche Fragen der Führung, der Zusammenarbeit sowie der Kommunikation. Nicht zuletzt bedingen sie einen unternehmenskulturellen Wandel von der Präsenz- zur Vertrauens- und Ergebnisorientierung. Daher ist zur erfolgreichen Umsetzung neuer Arbeitswelten ein systematisches Change Management zwingend erforderlich. Nachfolgend werden zunächst zentrale Elemente von innovativen Konzepten der Büroarbeit beschrieben und sodann aufgezeigt, wie der Übergang von tradierten Bürowelten zu zukunftsfähigen Arbeitsumgebungen erfolgreich gelingen kann.

9.2 Hintergrund und Anforderungen an die Bürogestaltung

Die Gestaltung von Büroraum und Büroarbeitsplätzen ist ein wesentlicher effektivitäts- und effizienzbestimmender Parameter der Unternehmenstätigkeit, vor allem in der Dienstleistungsbranche. Bürokonzepte müssen primär die Unternehmenszielsetzung und damit die spezifischen Arbeitsprozesse optimal unterstützen. Zugleich treiben sie durch ihre jeweilige Form der Flächennutzung die Höhe der Gebäudekosten, die neben den Personalkosten oft den zweitgrößten Kostenblock ausmachen und sich auf bis zu 15 % der Gesamtorganisationskosten belaufen können (Deutsches Büromöbel Forum, 2003). Als Element der Arbeitsbedingungen beeinflusst die Bürogestaltung zudem das Wohlbefinden, das Leistungsverhalten und die Kreativität der Beschäftigten (Fraunhofer, 2013; Lauterbach & Kunze, 2023; Vischer, 2005). Nicht zuletzt sind Büros Artefakte, die die Organisationskultur sichtbar zum Ausdruck bringen (Schein, 1984). Sie erzählen „eine Geschichte über eine Firma und ihre Produktmarken mittels einer Erlebnisreise durch die Räumlichkeiten. Da

[2] Vergleiche hierzu den Beitrag von Klaffke in Kap. 1 dieses Bands.

eine untrennbare Verknüpfung zwischen Markenidentität und Image besteht, werden die Büros selbst in den Augen der Mitarbeiter zu wichtigen Identifikationsobjekten“ (Myerson & Ross, 2003, S. 17).

9.2.1 Entwicklung von Bürowelten

Bürokonzeptionen haben sich in den letzten 120 Jahren wiederholt gewandelt. Wesentliche Treiber waren Veränderungen in den sozialen und wirtschaftlichen Verhältnissen, technologische Entwicklungen sowie Trends in Architektur und Design, die nachstehend knapp skizziert werden, ohne jedoch Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu wollen.[3]

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelte der Ingenieur Taylor in den USA das Konzept des „Fließbandbüros“ der Industriegesellschaft, um den gestiegenen Verwaltungsaufwand von großen Unternehmen zu bewältigen (Rolf, 2007, S. 29 f.). Dieses reflektierte zentrale Elemente der tayloristischen „Wissenschaftlichen Betriebsführung“ (engl. „Scientific Management“, 1911), wie unter anderem die Zerlegung von Aufgaben in kleinteilige Aktivitäten, die Standardisierung von elementaren Arbeitsschritten, die Trennung von Hand- und Kopfarbeit sowie die Etablierung einer differenzierten Management-Hierarchie zur Koordination des betrieblichen Geschehens. In Großraumbüros mit zum Teil hunderten eng beieinander liegenden Arbeitsplätzen erledigten seinerzeit überwiegend gering qualifizierte Arbeitskräfte routiniert einfache Arbeitsschritte; lediglich Sonderfälle, die sich nicht standardisiert abarbeiten ließen, wurden von höher qualifizierten Sachbearbeitern vollständig allein bearbeitet.

Spätestens in den 1970er-Jahren galt das Großraumbüro als gescheitert. In den USA setzte sich der „Cubicle“ durch. Dabei handelt es sich um kleine, abgegrenzte räumliche Einheiten innerhalb von Großraumbüros, die akustische Belastung verringern und in Grenzen Privatsphäre bieten.

Um die Vorteile sowohl des Großraum- als auch des Einzelbüros zu nutzen, wurde in Skandinavien in den 1980er-Jahren das zonierte Gruppen- beziehungsweise Kombibüro entwickelt (Haynes & Nunnington, 2010). Es verbindet Bürozellen („Caves“) mit Gemeinschaftseinrichtungen („Commons“), wie zentrale Drucker oder Besprechungsmöglichkeiten, und soll so konzentriertes Arbeiten und produktiven Austausch gleichermaßen ermöglichen.

Deutsche Unternehmen übernahmen zwar in Teilen das Konzept des Großraumbüros, die US-amerikanischen Ausmaße wurden indes nicht erreicht. Vorbild für das in Deutschland immer noch stark verbreitete Zellen-Bürokonzept sind die Uffizien in Florenz. Dabei reihen sich geschlossene Büroräume mit einem oder mehreren Arbeitsplätzen entlang eines Mittelflurs bzw. entlang der Gebäude-Fassade. Mit Chefbüro, Vorzimmer sowie Zwei- und Mehr-Personenbüros reflektieren diese im Vergleich zum Großraumbüro kleinteiligen Einheiten zugleich die hierarchische Organisationsstruktur. Im Fall der flächenunwirt-

[3] Vergleiche zu den Entwicklungsstufen des modernen Büros Kohlert (2016).

schaftlichen Ausgestaltung in Form von Einzelbüros bietet die Konfiguration zwar Raum für Individualität und Rückzugsmöglichkeiten, führt jedoch zu langen Wegen und erschwert aufgrund der räumlichen Abgrenzung Kommunikation sowie Zusammenarbeit der Beschäftigten.

In Verbindung mit der strukturellen Gestaltung von Büros ist die technische Unterstützung von Arbeitsprozessen zu betrachten, die ab den 1970er-Jahren an Dynamik gewann. Insbesondere die flächendeckende Verbreitung von Computern in den 1990er-Jahren gab der Arbeit in Büros eine neue Richtung. Elektronische Datenverarbeitung, die Automatisierung vieler Routine-Arbeitsschritte sowie Workflow-Lösungen erlaubten nicht nur Personalrationalisierung, sondern auch die Konzentration auf wettbewerbskritische und wissensintensive Tätigkeiten.

Darüber hinaus ermöglicht die Digitalisierung des Arbeitslebens den Beschäftigten zunehmend die ortsunabhängige und zeitlich flexible Erledigung von Aufgaben. Zuletzt sorgte die Home-Office-Pflicht während der Corona-Pandemie für einen signifikanten Digitalisierungsschub bei Büroarbeit, indem sie Unternehmen faktisch zur Erweiterung ihrer IT- und Kommunikationslösungen für Remote Arbeit zwang. Schätzungen zufolge sollen – zumindest rechnerisch – potentiell bis zu 85 % der Bürobeschäftigten ihre Tätigkeit auch außerhalb des klassischen Büros erledigen können (IWD, 2020).

Remote-Arbeit wird sich jedoch nicht auf Bürotätigkeiten beschränken. In Zusammenhang mit Industrie 4.0-Systemen werden vermutlich auch Beschäftigte in der Industrie zunehmend mehr remote arbeiten, soweit keine manuellen Eingriffe oder physische Präsenz erforderlich sind. So lassen sich etwa einzelne Analyse-, Überwachungs- oder Steuerungsaufgaben aus der Ferne erledigen, wenn entsprechende digitale Informationssysteme vorliegen.

Mobiles Arbeiten fand bereits vor der Corona-Pandemie nicht nur im Home-Office, sondern zunehmend an sogenannten „Third Places“ statt. Hierbei handelt es sich nach Oldenburg (1999) um Orte, die jenseits vom eigenen Heim (dem „Ersten Ort“) und dem Arbeitsplatz (dem „Zweiten Ort“) eine Art „soziales Zuhause“ mit hohem „Wohlfühlfaktor“ bieten. „Third Places“ lassen sich unter anderem anhand folgender Faktoren charakterisieren:

- Einladendes Erscheinungsbild mit spielerisch-unverkrampfter Atmosphäre,
- Lage an einem neutralen und offenen Ort mit geringer Zutrittsschwelle,
- Fokus auf Kommunikation beziehungsweise Konversation,
- Ausgeprägte Toleranz und Tendenz zur Nivellierung sozialer Unterschiede.

Beispiele dieser halböffentlichen „Dritten Orte“ sind Coffee Shops, wie etwa Starbucks, oder auch Lobbys in Hotels oder Museen, die aus Sicht der jeweiligen Nutzer den persönlichen Lebensraum erweitern.

Obwohl nach Ende der Corona-Pandemie viele Beschäftigte wieder häufiger ins Büro kommen, ist hybrides Arbeiten in Deutschland inzwischen fest etabliert (Krause et al., 2024). Studien zeigen, dass zahlreiche Beschäftigte flexible Arbeitsmodelle bevorzugen,

bei denen sie zwei bis drei (durchschnittlich 2,77) Tage pro Woche im Home-Office arbeiten können (Kunze & Hampel, 2025). Tatsächlich wurden im Jahr 2024 Büros in den deutschen Metropolregionen durchschnittlich an 3,6 Tagen pro Woche genutzt. Damit näherte sich die Büroanwesenheit dem Niveau vor der Pandemie an, das im Durchschnitt bei vier Tagen lag (JLL, 2024).

Die Verbreitung hybrider Arbeitsmodelle mit mobil-flexiblen Arbeitsmöglichkeiten, sei es in Form des Arbeitens von zu Hause aus oder an „Dritten Orten", führt zu temporärem oder auch dauerhaftem Flächenleerstand. Angesichts von Spitzenmieten für Büroflächen von über 50 € pro Quadratmeter, etwa im Frankfurter Bankenviertel, ergeben sich aus Sicht von Facility und Corporate Real Estate Management signifikante Kostensenkungspotenziale (Krause et al., 2024). Laut einer Konjunkturumfrage aus dem Jahr 2025 plant bereits mehr als jedes zehnte Unternehmen, auf die veränderte Büronutzung mit einer Flächenreduktion bis 2030 zu reagieren. (Ifo, 2025). Dieses Vorhaben dürfte bei anhaltender wirtschaftlicher Stagnation zusätzlich an Momentum gewinnen, wenn der Anpassungsdruck bei den Kosten steigt.

Zudem könnten sich weitere Einsparpotenziale ergeben, wenn die Vier-Tage-Woche als weiteres Instrument flexiblen Arbeitens in Organisationen Einzug hält. Gegenwärtig plant die Bundesregierung mit einer Anpassung des Arbeitszeitgesetzes die Umstellung von täglicher auf wöchentliche Höchstarbeitszeit (bis 48 h). Dies würde eine 40-Stunden-Woche verdichtet auf vier Tage ermöglichen (Stand 2025). Das neue Arbeitszeitmodell lässt den Beschäftigten mehr individuelle Wahlfreiheit gerade in Branchen und betrieblichen Funktionen, wo mobiles Arbeiten schwer möglich ist. Inwieweit allerdings eine Vier-Tage-Woche im einzelnen Betrieb zum Tragen kommt, liegt im Gestaltungs- bzw. Verhandlungsbereich der Sozialpartner, da es sich nicht um ein Gebot, sondern um einen Rahmen für betriebliche oder tarifliche Regelungen handelt.

Soweit Bürofläche optimiert wird, ist eine bewusste Steuerung der Büroauslastung unerlässlich. In hybriden Modellen rangiert gegenwärtig Freitag vor Montag als meist genutzter Home-Office-Tag, während Dienstag bis Donnerstag in der Regel Präsenztage sind (Krause et al., 2024). Damit Beschäftigte über die gesamte Woche hinweg die Arbeitsplätze nutzen und auch an Wochenrand-Tagen ins Büro kommen, sind neben Workplace Management-Systemen vor allem Anreize erforderlich. Letztere können von sozialen Aktivitäten zur Förderung der Kohäsion, wie ein gemeinsames Frühstück oder Lunch, bis hin zu Bonuszahlungen reichen.

9.2.2 Trends für die Weiterentwicklung von Bürowelten

Bei der Entwicklung zukunftsfähiger Bürowelten kommen traditionelle Ansätze mit Fokus auf Kostensenkung nicht in Frage. In der Regel verdichten sie aus Effizienzgründen lediglich Flächen in bestehenden, statischen Strukturen, ohne die Flächenqualität zu verbessern oder neue Arbeitsanforderungen zu unterstützen.

Für die Neugestaltung von Büros als besonders relevant erscheinen drei Trends, die kurz skizziert werden sollen (u. a. Habscheid-Führer & Grothaus, 2016; Klaffke, 2019; Saurin, 2012).

Innovationsdruck und Zwang zur Agilität Unsere Arbeits- und Lebenswelt befindet sich nicht erst seit der Corona-Pandemie in einem radikalen Umbruch. Disruptive Technologien führen zu neuen Geschäftsmodellen mit ungeahnten Wachstumsmöglichkeiten und verändern die Spielregeln ganzer Branchen. Etablierte Unternehmen sind gezwungen, sich fundamental zu wandeln, um das Potenzial der Digitalisierung auszuschöpfen. Dabei ist die Einführung von Künstlicher Intelligenz oder neuer Technik lediglich eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Voraussetzung. Der Schlüssel zum Erfolg in digitalen Zeiten liegt vielmehr in der generellen Entwicklungs- und Anpassungsfähigkeit und damit in der Agilität einer Organisation.

Neben einer konsequenten Marktorientierung verlangt Agilität, Arbeitswelten zu schaffen, die die Geschwindigkeit von Management- und Innovationsprozessen sowie die Nutzung von Wissen fördern. Hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikation sind hierfür ebenso erforderlich wie Netzwerkstrukturen mit weitgehender Selbstorganisation der Mitarbeitenden. Um den damit verbundenen Wandel in Richtung einer digitalen Kultur zu beschleunigen, setzen Vorreiter der Digitalisierung auf eine moderne Bürogestaltung, die die Zusammenarbeit unter den Beschäftigten nachhaltig unterstützt (CapGemini, 2017; Klaffke, 2019). Im Kern geht es dabei um die Etablierung eines kreativitätsförderlichen Arbeitsumfelds mit umfangreichen Möglichkeiten zum Wissensaustausch und zur Teamarbeit.

Gerade für Wissensarbeiter ist die soziale Interaktion der wichtigste Grund, ins Büro zu kommen (Johnson Controls, 2011). So waren es gerade der persönliche und fachliche Austausch, gemeinsame Kaffeepausen und Lunches sowie Kreativ-Sessions, die Beschäftigte, trotz genereller Zufriedenheit mit dem Home-Office, während der zwangsweisen Corona-Heimarbeit in den Jahren 2020 und 2021 vermissten (u. a. DAK, 2021; Fraunhofer, 2020). Zentral für den persönlichen Austausch ist nicht zuletzt die räumliche Nähe der Arbeitsplätze. Denn nach der „Allen-Kurve" nimmt die Wahrscheinlichkeit der (persönlichen) Kommunikation zwischen Individuen mit zunehmender räumlicher Distanz ab. Beschäftigte greifen eher zur eMail, wenn sie mehr als 20 m laufen müssen, um Kollegen zu treffen (Steelcase, 2012). Je nach Aufgabenstellung zweckmäßig ist dabei nicht nur der Austausch mit Kollegen, die an der gleichen Aufgabenstellung oder demselben Projekt arbeiten, sondern auch das spontane Zusammentreffen mit Beschäftigten anderer Bereiche in der Organisation. Dies hilft, Silostrukturen zu durchbrechen und soziale Netzwerke zwischen Abteilungen zu fördern. Zudem können sich nach dem „Prinzip der Serendipität" gerade auch durch unerwartete Kontakte Impulse und Ideen für Neues ergeben (Merton & Barber, 2006).[4]

[4] Der Begriff „Serendipität" (englisch: Serendipity) bezieht sich auf ein persisches Märchen, in dem drei Prinzen auf ihrer Reise durch Sri Lanka („Serendip") viele zufällige und unerwartete Entdeckungen machen. Grundlegend bekannt ist das Serendipitäts-Konzept im Arbeitsalltag nicht zuletzt aus strukturierten Brainstorming-Meetings.

Agilität bedarf schließlich der schnellen Wandelbarkeit der Bürofläche sowie der Multifunktionalität von Arbeitsplätzen. Eine anpassungsfähige Raumgestaltung erlaubt, auf Unternehmenswachstum und Organisationsveränderungen flexibel zu reagieren und trägt den vielfältigen Raumanforderungen von „Work Swarms“ (Gartner, 2010) Rechnung, die zunehmend traditionelle Teams ablösen. Hierbei handelt es sich um multi-disziplinär, nonhierarchisch zusammengesetzte Arbeitsgruppen, auch mit Beteiligung Externer, die sich themenfokussiert bilden, Aktivitäten autonom, oftmals mit agilen Methoden, wie etwa Kanban, erledigen und sich danach wieder auflösen.

Zugegebenermaßen gibt es Branchen, Unternehmensteile und Tätigkeitsfelder, in denen Wettbewerbsvorteile (noch) überwiegend auf Effizienz und Präzision beruhen, wie beispielsweise in der standardisierten Sachbearbeitung. Im Zuge neuer technologischer Möglichkeiten und der damit oftmals verbundenen Substituierbarkeit von Tätigkeiten durch künstliche Intelligenz dürften sich allerdings auch in diesen Bereichen zukünftig die Erfolgsfaktoren in Richtung agilen Arbeitens verschieben. Weitschauende Unternehmen sind daher gut beraten, ihre Büros schon heute nach neuen Maßstäben auszulegen, um mit der Arbeitswelt auf zukünftige Entwicklungen in ihren Tätigkeitsfeldern schnell und flexibel reagieren zu können oder diese gar maßgeblich zu treiben.

Wunsch nach Autonomie und Wohlbefinden bei der Arbeitserledigung Viele Beschäftigte verlangen mehr Autonomie bei der Arbeit sowie die individuelle Integration von Arbeit und persönlichen Lebenskontexten.

Gleichwohl das Arbeits- und Lernverhalten im Büro eher individuell geprägt sein und insbesondere von der jeweiligen Aufgabenstellung abhängen dürfte, erscheint ergänzend die Annahme einer sozialisationsbedingten Präferenzbildung hinsichtlich des Raums der Arbeit plausibel. Einer frühen Studie von Steelcase und IPSOS zufolge sollen Baby Boomer zwar die Zusammenarbeit in Gruppenbereichen schätzen, aber tendenziell stärker als Vertreter der Generation X und Y am eigenen Schreibtisch festhalten. Beschäftigte der Generation Y sollen hingegen überall sowohl alleine am Rechner als auch mit anderen zusammenarbeiten wollen. Besonders beliebt seien dabei wechselnde Orte mit informellem Charakter, die jedoch bei älteren Beschäftigten eher auf Ablehnung stießen (Steelcase, 2009). Bedenkt man, dass Baby Boomer beim Eintritt ins Arbeitsleben oftmals fest zugewiesene Arbeitsplätze und eine die Hierarchie reflektierende Flächengestaltung mit Einzelbüros als Statussymbol antrafen, während Vertreter der Generationen Y und Z bereits in Schule und Universität ausgeprägte Gruppenarbeit kennenlernten, verwundern diese Befunde nicht. Zur Gewinnung von Nachwuchskräften sind Unternehmen mitunter geradezu gezwungen, moderne Büros mit informellem Charakter und Anschlussfähigkeit an die Lebenswirklichkeit der jüngeren Generationen zu schaffen. Dies bedeutet jedoch nicht, die Bürowelt allein nach den Maßstäben der jüngeren Beschäftigten zu gestalten oder gar Freizeitparks einzurichten. Um für die jeweils individuelle Leistungsfähigkeit optimale Bedingungen zu bieten, sollten Arbeitgeber vielmehr eine Vielzahl an Arbeits-

möglichkeiten zur Auswahl stellen. Denn angesichts der Verkürzung von Ausbildungszeiten bei gleichzeitiger Erhöhung des Ruhestandsalters werden sich zukünftig die Erwerbsphase und damit auch die Dauer der Zusammenarbeit unterschiedlicher Altersgruppen um mindestens 10 Jahre verlängern. Dies bedingt auch eine längere Parallelität von unterschiedlichen Werten, Vorstellungen und Erwartungen im Arbeitsleben, die es im Unternehmen produktiv zu harmonisieren gilt.

Nicht zuletzt gehören das Angebot von Wahlmöglichkeiten hinsichtlich Orts und Zeit der Arbeitserledigung und die damit verbundene Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen zu wichtigen kulturellen Faktoren der Arbeitgeber-Attraktivität, die das Commitment sowie die Gesunderhaltung der Beschäftigten fördern (Bauer et al., 2012). Studien zeigen, dass diejenigen Mitarbeiter am engagiertesten sind, die kontrollieren können, wie und wo sie arbeiten (Steelcase, 2016). Dazu zählt insbesondere die Möglichkeit, sich ungestört zurückzuziehen und die Arbeitsumgebung je nach anstehender Aufgabe und Stimmung autonom wählen zu können.

Bei Freiheit, je nach Tätigkeit selbst zu entscheiden, an welchem Ort die Aufgabe erledigt werden soll, könnte ein typischer Arbeitstag mit einem Besuch im „Work Café", einem „Third Place" im Sinne Oldenburgs (1999), beginnen, um bei einer Tasse Kaffee eMails am Laptop zu bearbeiten oder Kollegen informell zu treffen. Für die sich anschließende Teamarbeit oder für wichtige Telefonate könnte dann auf Projektflächen und schallisolierte Telefonkabinen zurückgegriffen werden. Und die konzentrierte Einzelarbeit wird schließlich an einem Schreibtisch im „Open Space" oder remote – zu Hause oder an einem anderen Ort außerhalb des Büros – absolviert.

Der Wechsel der Räume unterstützt nicht nur den für kreativ-produktive Prozesse erforderlichen Kontakt mit unterschiedlichen Kollegen, sondern fördert zugleich das kognitive Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Studien zeigen, dass es kaum möglich ist, acht oder mehr Stunden mit kontrollierter Aufmerksamkeit an einer Sache zu arbeiten. Um das Leistungsvermögen des Gehirns optimal zu nutzen, gilt es vielmehr, zwischen fokussierter Arbeit und Regenerations- beziehungsweise Inspirationsphasen auch räumlich zu wechseln und zudem für Aktivierung des Gehirns durch körperliche Bewegung zu sorgen (Steelcase, 2015).

Gesundheit und Wohlbefinden lassen sich am Arbeitsplatz ferner durch ein Raumdesign nach den Grundsätzen der Biophilie stärken. Hierbei wird eine visuelle und physische Verbindung zur Natur geschaffen, etwa indem helle Inneneinrichtungen mit einem großen Holzanteil, Pflanzenarrangements und Grasinseln ebenso wie Echt-Moos-Paneele oder Wasserelemente Verwendung finden. Zur Gesunderhaltung der Beschäftigten richten Unternehmen ferner sogenannte „Feel Good Areas" ein, wie Fitness-, Yoga- oder Massageräume. Salesforce in San Francisco verfolgte schon vor zehn Jahren das Prinzip der Achtsamkeit, u. a. indem sich auf der Bürofläche eine Meditationszone befand und Bodenbeläge die Anmutung eines Zen-Gartens hatten. Die Sparkasse Bad Kreuznach hatte einen virtuellen Wassergraben angelegt, der mit einem großen Schritt übersprungen

werden konnte. In manchen Büros gab es dort zudem Boxsäcke, in die beim Vorbeigehen zur nächsten Besprechung hineingeschlagen werden konnte, und es fanden sich Tische mit integrierten Expandern, die bei Besprechungen im Stehen ein leichtes Aktivieren der Beinmuskulatur erlaubten (Klaffke, 2016a, b).

Ökologische Nachhaltigkeit Ökologische Nachhaltigkeit und Dekarbonisierung werden bei der Bürogebäude- und -flächengestaltung nicht nur unter Klimaschutzgesichtspunkten und aus Reputationsgründen, sondern auch aufgrund stetig steigender Energie- und Rohstoffkosten bedeutsamer (Fraunhofer, 2010). Für das „Green Building" kommt eine breite Palette an Lösungen zum Einsatz, die von Solaranlagen auf dem Dach über wärmeeffiziente Fassaden- und Fenstersysteme bis hin zu Hofbegrünung und Nutzung intelligenter Automations- und Steuerungstechniken reichen. Die umweltgerechte Ausstattung und Möblierung von „Green Office"-Flächen umfasst den Einsatz umweltschonender Materialien bei Bodenbelägen und Oberflächen ebenso wie recycelte Möbel oder energie-effiziente Beleuchtungssysteme. Dabei ist Nachhaltigkeit des „grünen" Inventars über den gesamten Lebenszyklus relevant – von der Herstellung über die Nutzung bis hin zur Entsorgung der Elemente am Ende des Nutzungszeitraums.

Zusammenfassend lassen sich die nachfolgenden acht Handlungsleitlinien für die Gestaltung neuer Bürowelten im Einklang mit rechtlichen Vorgaben ableiten:

1. Beschäftigte zum Wissensaustausch bzw. wechselseitigem Lernen anregen und Teamarbeit auch außerhalb von Besprechungen (real, virtuell und hybrid) ermöglichen,
2. Soziale Netzwerke und Kontakte zwischen Abteilungen fördern und spontane Interaktionen ermöglichen,
3. Unterschiedliche Arbeitsweisen und Arbeitsstile Aktivitäten-orientiert unterstützen und Wahlmöglichkeiten für die Arbeitserledigung bieten, zum Beispiel: aufrechtes oder entspanntes Sitzen/Stehen, sinnlich stimulierende Bereiche für lebendige Betriebsamkeit, ruhige Zonen für konzentriertes Arbeiten etc.,
4. Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten gewährleisten und Wohlfühlfaktoren der einzelnen Mitarbeitergenerationen ansprechen, wie etwa unternehmensinterne „Third Places" oder Rückzugmöglichkeiten mit Privatsphäre,
5. Unternehmens wachstum sowie Veränderungen in den Arbeitsabläufen und Ad-hoc-Nutzungsanforderungen durch anpassungsfähige Raumgestaltung und Multifunktionalität der Arbeitsplätze (Möbel etc.) berücksichtigen,
6. Mobiles und zeitunabhängiges Arbeiten unterstützen,
7. Räume mit Bezug zur Unternehmenskultur und -marke(n) gestalten, um die Identifikation der Beschäftigten mit der Organisation zu steigern und gegenüber Kunden und Partnern das eigene Selbstverständnis zu kommunizieren,
8. Auf ökologische Nachhaltigkeit bzw. auf Klimaneutralität bei der Inneneinrichtung und durch Einsatz intelligenter Gebäudetechnologie setzen.

9.3 Konzept und Gestaltungselemente zukunftsorientierter Räume für Büroarbeit

Bei der Optimierung des Raums für Büroarbeit sind sowohl die eigentliche Büro-Konfiguration in der Organisation als auch externe Arbeitsorte zu berücksichtigen. Je umfangreicher Arbeit zukünftig remote, in externen Arbeitsräumen, erfolgt, desto wichtiger erscheint die Um- bzw. Neugestaltung der bestehenden Büroflächen als interner Arbeits-, Lern- und Identifikationsort in der realen Welt (Abb. 9.1).

9.3.1 Interne Büro-Konfiguration

Viele der im Zusammenhang agilen Arbeitens diskutierten Büro-Konfigurationen stammen ursprünglich von Technologieunternehmen, deren Erfolg vor allem auf der Produktivität kreativer Wissensarbeiter beruht. Im Silicon Valley war die Gestaltung zukunftsweisender Arbeitsszenarien schon vor zehn Jahren keine alleinige Aufgabe des Facility Managements, sondern vielmehr Effektivitätshebel, Kommunikationsinstrument und wichtiges Element der Personalstrategie.

Der Begriff „New Office“ wurde vom britischen Architekten Duffy (1997) in seinem gleichnamigen Buch geprägt. Er gilt als einer der Wegbereiter des modernen Büros, das sich an die Bedürfnisse der Arbeitnehmer anpasst (Haynes & Nunnington, 2010). Grundlegendes Merkmal ist der Gedanke einer offenen Raumfläche, die in flexibel nutzbare Zonen unterteilt ist und wie ein Marktplatz vor allem Raum für Interaktion bietet. Dabei werden angesichts der vielfältigen Arbeitsanforderungen, die Beschäftigte erfüllen müssen, die Elemente der Einzelarbeit („Caves“) und jene der Gruppenarbeit („Commons“)

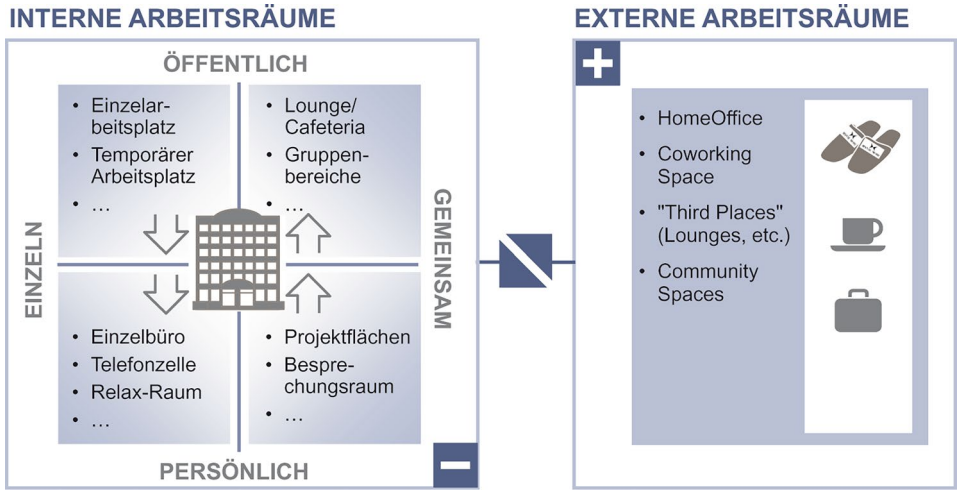

Abb. 9.1 Orte von Büroarbeit. (Quelle: Eigene Darstellung)

weiter ausdifferenziert (Steelcase, 2009). Als Folge lassen sich für den *unternehmensinternen Arbeitsort* die in Abb. 9.1 dargestellten vier elementaren Gestaltungsfelder systematisieren.

Einzel-Arbeit im öffentlichen Raum Vor allem für nicht-vertrauliche Routinetätigkeiten eignen sich Einzelarbeitsplätze in offenen „Team Spaces". Diese bieten Platz für Gruppen von sechs bis acht Mitarbeitern, die an sogenannten Workstations oder Blocktischen auf der offenen Fläche zusammenarbeiten (Van Meel et al., 2010). Um den informellen Austausch im Team zu fördern, können die Workstations etwa durch „Stand Up-Tables" oder Alkoven – Sofas mit sehr hohen Rücken- und Seitenpaneelen – ergänzt werden. „Team Spaces" greifen die Großraumbüro-Idee auf, vermeiden jedoch weitgehend die Nachteile der sozialen Dichte großer Einheiten, da eine räumliche Trennung zu anderen Arbeitsgruppen besteht.

Für Externe oder überwiegend mobil bzw. im Home-Office arbeitende Beschäftigte eignen sich „Hot Desks". Diese temporären Arbeitsplätze ähneln oftmals dem „Team Space". Besonderheit ist allerdings, dass Mitarbeiter aufgrund ihres Arbeits-Nomaden-Status über keinen fest zugewiesenen Schreibtisch verfügen, sondern beim Aufenthalt im Büro jeweils einen freien Arbeitsplatz auswählen.
Entfällt in den „Team Spaces" die feste Zuordnung von Arbeitsplatz zu Beschäftigten, z. B. aufgrund verbreiteter Remote Arbeit, wird ein sogenanntes *non-territoriales Nutzungskonzept* verfolgt. Dabei übersteigt typischerweise die Nutzerzahl die Anzahl der Arbeitsplätze, d. h. Schreibtische und Büroausstattung werden von den Mitarbeitenden geteilt. Um Raumengpässe und damit verbundene Frustrationen bei hybriden Arbeitsmodellen zu vermeiden, ist neben Raum- bzw. Arbeitsplatzbuchungssystemen eine angemessene „Sharing Ratio" elementar. Vor der Corona-Krise belief sich die Belegungsquote auf 60 bis 80 %, d. h. auf 10 Beschäftigte kommen je nach gewähltem Flexibilisierungsgrad sechs bis acht Schreibtische (Kitterle, 2016). Das zweckmäßige Verhältnis von mobil Arbeitenden zu „Shared Desk"-Arbeitsplätzen ist letztlich unternehmensindividuell und abteilungsspezifisch festzulegen, ergibt es sich doch unter anderem aus der Art der Tätigkeit und den Büronutzungsfrequenzen. Soweit Büros bei hybrider Arbeit überwiegend aufgesucht werden, um sich mit Kollegen auszutauschen und kreativ zu sein, werden Unternehmen die Belegungsquote anpassen und Fläche für Einzelarbeit zu Gunsten von Kollaborationszonen reduzieren können (Krause et al., 2024; Schindler, 2021).

Gleichwohl non-territoriales Arbeiten ein gesamtes Bürogebäude umfassen kann, erscheint es sinnvoll, das Teilen von Arbeitsplätzen zunächst auf eine Abteilung oder ein Team zu beschränken, um den Beschäftigten Orientierung und ein Gefühl von Zugehörigkeit bzw. Heimat zu vermitteln. In diesem Fall werden die „Team Spaces" einer Abteilung oder eines (größeren) Teams in ihrer Gesamtheit zur „Homebase" eines Mitarbeiters, innerhalb derer dann das „Desk-Sharing" erfolgt.

Für das non-territoriale Büroprinzip bestehen typischerweise Nutzungsregeln, wie die sogenannte „Clean Desk Policy", wonach der Schreibtisch bei Verlassen entsprechend leer

zu räumen und zu reinigen ist. Um Arbeitsmittel und Unterlagen aufzubewahren, werden üblicherweise Roll-Container oder Spinde zur Verfügung gestellt.

Auch wenn Beschäftigte überwiegend im Büro arbeiten und kein Teilen von Arbeitsplätzen vorgesehen ist, bietet es sich an, regelmäßig die Sitzordnung innerhalb von Teams zu verändern, um eingefahrene Sozialkontakte zu durchbrechen und Wissensaustausch zu stimulieren. Nicht zuletzt ist die Rotation Ausdruck von Fairness, indem alle Beschäftigte in den Genuss der besten Arbeitsplätze, etwa jener direkt am Fenster, kommen können (Harvard Business Review, 2018).

Einzel-Arbeit im privaten Raum Vertrauliche Tätigkeiten können Solozellen („Denkerzellen“) oder auch schallgedämmte Telefonkabinen unterstützen. Sie stehen typischerweise allen Beschäftigten zur bedarfsorientierten Nutzung offen und tragen insbesondere den Bedürfnissen introvertierter und reizempfindlicher Kollegen Rechnung. Fokussiertes Arbeiten kann ferner in Bibliotheken als strukturierten Rückzugsorten stattfinden, die, ausgestattet mit freistehenden Regalen und bequemen Sitzbereichen, Ablenkungen minimieren. Um zur Ruhe zu kommen oder kurz Abstand von betrieblicher Hektik zu gewinnen, eignen sich auch Rückzugsnischen in öffentlichen Räumen oder speziell angelegte Entspannungsräume und Relax-Kabinen. Denn ein Mehr an Privatsphäre bedeutet keineswegs, an exklusiven Einzelbüros festzuhalten, sondern vielmehr Bedürfnisse nach Ungestörtheit, Rückzug und nach Kontrolle von Außenreizen durch eine vielseitige Raumgestaltung zu berücksichtigen. Nicht zuletzt lassen sich die Räume der Stille auch für Gebets- oder Meditationspausen nutzen, womit den vielfältigen Anforderungen einer zunehmend multikulturellen Belegschaft entsprochen wird (Schönbeck, 2022).

Gruppen-Arbeit im privaten Raum Angesichts von Innovationsdruck und Zwang zur Agilität von Organisationen gewinnen Flächen für Interaktion und Kollaboration im Büro an Bedeutung (Abschn. 9.2.2). Formelle Teamarbeit vollzieht sich überwiegend in kleinen Einheiten. Auch Konferenzräume mit Platz für bis zu 20 Personen werden oft nur von zwei oder drei Beschäftigten genutzt (Kesling & Hagerty, 2013). Microsoft hat daher schon vor gut 10 Jahren „Fokusräume“ eingerichtet, in denen sich Kleingruppen von bis zu vier Beschäftigten vertraulich treffen können. Wichtig ist allerdings, „Fokusräume“ in unmittelbarer Nähe der „Team Spaces“ vorzusehen, um den spontanen Wechsel von den Einzelarbeitsplätzen in die Gruppenarbeit und damit informelles Lernen zu ermöglichen. Zudem sollten sie zumindest mit Whiteboard und Video-Conferencing-Technik ausgestattet sein, um interaktive Treffen sowie virtuelle Zusammenarbeit (z. B. mit mobil arbeitenden Kollegen) optimal zu unterstützen. Nicht zuletzt können „Fokusräume“ auch flexibel als „Breakout Space“ für einzelne Mitarbeiter dienen, wenn gerade keine Gruppennutzung erfolgt.

Für projektbezogene Gruppenarbeit eignen sich schließlich flexibel abtrennbare Arbeitsinseln, etwa in Form der bei der Mercedes-Benz-Fabrikplanung realisierten „Projekthäuser“, die einem Team exklusiv multiple Nutzungsmöglichkeiten bieten, wie etwa Review Meetings und Feedback Sessions, Ideenentwicklung, Prototyping oder (iterative) Lösungsrealisierung (Ell, 2016).

Gruppen-Arbeit im öffentlichen Raum Für die nicht-vertrauliche Arbeit in Klein- und Großgruppen-Konstellationen kommt eine Vielzahl an Raumlösungen in Frage, die klassische Elemente wie Schulungsräume ebenso umfassen wie Besprechungszonen und Lounges. Grundlegende Idee letzterer ist es, unternehmensinterne „Third Places" zu schaffen, die ungeplante Zusammenkünfte erlauben, aber auch für gruppendynamische Prozesse genutzt werden können. Voraussetzung hierfür ist unter anderem, die Räumlichkeiten offen zu gestalten und sie durch atmosphärische Elemente eindeutig von den Einzelarbeitsplätzen abzuheben. So finden sich in den Lounges vielerorts Spiel- und Entspannungseinrichtungen, zum Beispiel ein Kicker-Tisch, die Strukturen schaffen, in denen beruflicher Perfektionismus und Leistungsorientierung in den Hintergrund treten.

Für das gemeinsame und informelle Arbeiten in Gruppen, aber auch für die Einzelarbeit kommen neben diesen eigens geschaffenen Flächen auch Lobbys und Übergangsbereiche zwischen einzelnen „Team Spaces" sowie Kantine und Cafeteria in Frage. Letztere sind besondere organisationale Knotenpunkte, an denen Beschäftigte regelmäßig zusammenkommen und hierarchieübergreifend interagieren. Es empfiehlt sich daher, diese oft nur temporär zur Mittagszeit genutzten Bereiche bei der flächenoptimierten Bürogestaltung mit einzubeziehen und Sozialräume zu schaffen, die Essen und Arbeiten gezielt kombinieren.

Atmosphärische und weitere Gestaltungselemente Bei der Gestaltung flexibler Büroflächen spielen atmosphärische Elemente eine wichtige Rolle, um Lernen und Kreativität, aber auch Wohlbefinden und Identifikation zu fördern. Denn durch sensorische Eindrücke kommunizieren Menschen unbewusst mit Räumen. Vielerorts finden Textilien und dekorative Elemente Verwendung, die das häusliche Wohlfühl-Ambiente auf Büroraumelemente übertragen. So sind etwa bei AirBnB in San Francisco die Besprechungsräume den Salons der Gastgeber nachempfunden und dementsprechend mit vielfältigen Accessoires ausgestattet. Zudem kommt Farbe eine große Bedeutung bei der Beeinflussung von Stimmungen und Denkprozesse zu. Zur Kennzeichnung der einzelnen Arbeitszonen bietet es sich an, für Bodenbeläge und Wände eine zonenspezifische Farbgebung zu wählen. Hierdurch wird nicht nur visuell Orientierung gegeben, sondern zugleich Abwechslung im Ambiente geschaffen. Grundlegend gilt, bei der Farbwahl für Ausgewogenheit von Reiz und Entspannung zu sorgen. So kann beispielsweise der Erholungseffekt eines Aufenthalts in Lounge-Bereichen verstärkt werden, wenn hiermit auch ein Wechsel von kalten und warmen Farben einhergeht und somit das vegetative Nervensystem gezielt angeregt wird.

Farbe wirkt sich nicht zuletzt auf den Raumhelligkeitseindruck aus, der durch die Lichtreflexion entsteht. Dabei geht von Sonnenlicht eine besondere Wirkung aus, da es emotional stimuliert und eine positive Stimmungslage erzeugt (Johnson Controls, 2011). Mittels aufwändiger Lichtlenk-Systeme lässt sich das Sonnenlicht gebündelt an die Raumdecke leiten und so in die Raum-Tiefe führen. Moderne Leuchtsysteme ergänzen dynamisch und interaktiv das Tageslicht, indem sie in Abhängigkeit von Tageszeit, Sonnenstand und Lichtverhältnissen die Lichtleistung der Leuchten regeln.

Ferner sind Fragen der Akustik bei offenen Büroraum-Lösungen besonders relevant, um den Geräuschpegel als Stör- und Stressfaktor gering zu halten. Mit schallabsorbierenden Materialien, wie Teppichboden, akustisch wirksamen Möbeln und Deckenelementen lassen sich Nachhall reduzieren sowie die Konzentrations- und Leistungsfähigkeit beeinträchtigende Geräusche dämpfen. Zusätzlich können sogenannte Noise-Cancellation- oder Privacy-Systeme zum Einsatz kommen, die ein unbewusst wahrnehmbares Hintergrundrauschen erzeugen, was den subjektiven Raumeindruck verbessert und die akustische Privatsphäre fördert.

9.3.2 Externe Arbeitsorte

Büroarbeit wird auch in Zukunft hybrid erfolgen, sodass die Vorzüge des Arbeitens im Büro mit den Vorteilen ortsflexibler Tätigkeit gehebelt werden können. Obgleich einzelne Rückhol-Initiativen von Beschäftigten ins Büro hohe Aufmerksamkeit in den Medien erhielten, plant doch die überwältigende Mehrheit der Unternehmen keine Rückkehr zur Präsenzpflicht. Studien zeigen nicht zuletzt, dass rigide Anwesenheitsregelungen die Erschöpfung der Beschäftigten ohne nennenswerte Produktivitätsgewinne steigern. Hybrides Arbeiten fördert hingegen Arbeitgeberattraktivität und Beschäftigtenzufriedenheit – das Angebot von Home-Office soll ebenso wertvoll empfunden werden wie eine Lohnerhöhung von acht Prozent (Krause et al., 2024; Kunze & Hampel, 2025).

Bei der betrieblichen Umsetzung hybriden Arbeitens bieten sich zahlreiche Modelle an. Sie reichen von einem Fokus aufs Büro („Office First“) über eine Mischung von Präsenz- und Remote-Arbeit bis hin zur vollständigen mobilen Arbeit („Remote First“). Gleichwohl das Ausmaß mobiler Arbeit immer tätigkeitsabhängig sein wird, so weisen doch Studien darauf hin, dass generell mobile Arbeit im Home-Office an bis zu zwei Tagen pro Woche am vorteilhaftesten erscheint (Bruch, 2022; Techniker Krankenkasse, 2020; Zacher & Rudolph, 2021). Zu den *Komponenten von Remote Arbeit* gehören das Home-Office, die bereits erwähnten „Third Places“ sowie temporäre Büros unter anderem in Form von „Coworking Spaces“.

Coworking Spaces Coworking-Anbieter, wie Betahaus Hamburg, Design Offices oder Mindspace, vermieten einzelne Arbeitsplätze, Mehr-Personen-Büros und ganze Büroetagen auf Tages-, Wochen- oder Monatsbasis. Dabei stellen sie – je nach Philosophie des Coworking Space – nicht nur eine typische Büro-Infrastruktur zur Verfügung, wie unter anderem WLAN, Drucker, Scanner, Beamer sowie Kaffee-Küche und Besprechungsräume, sondern fördern durch Interaktionsflächen und Veranstaltungen auch die Vernetzung ihrer Nutzer in einer spezifischen Community.

Coworking Spaces wurden ursprünglich von Vertretern der Kreativ-Branche und Selbstständigen genutzt, u. a. um Impulse zu erhalten und durch die Arbeit in Anwesenheit anderer ein produktivitätsförderliches Gemeinschaftsgefühl zu empfinden. Sie bieten sich

auch für klassische Unternehmen an, um kreative Prozesse zu stimulieren oder Spitzenflächenbedarfe flexibel abzufedern (Matiske & Seifert, 2021).

Über 1000 Co-Working-Betreiber waren im Jahr 2025 in Deutschland aktiv. Die meisten Spaces befanden sich in Nordrhein-Westfalen, gefolgt von Bayern und Baden-Württemberg. Etwa 80 % der Nachfrage stand in Verbindung mit Bemühungen um Flächen flexibilität von Organisationen. Die kurzfristige Nutzung von Bürofläche in einem Co-Working Space führt zwar zu höheren monatlichen Mietkosten als die langfristige Anmietung eines Büros (oft über fünf Jahre), allerdings vermeidet diese nutzungsabhängige Option Umbaukosten und Leerstandsrisiken.

Obgleich sich Coworking Spaces – im Fall von WeWork am Berliner SonyCenter mit über 1100 Arbeitsplätzen – noch überwiegend in attraktiven Lagen größerer Städte befinden, hat sich dieses flexible Arbeitsmodell auch im ländlichen Raum mit kleineren Einheiten etabliert. Seit 2018 treibt beispielsweise die Initiative CoWorkLand den Coworking-Gedanken u. a. in Norddeutschland mit dem Ziel voran, in ländlichen Kommunen bedarfsgerechte Angebote für das gemeinschaftliche kreative Arbeiten zu schaffen (Bähr et al., 2020). So bietet CoWork Nord flexible Arbeitsplätze an sechs Standorten in Schleswig-Holstein, die an die regionalen Gründungs- und Innovationszentren angebunden sind. Mitunter wird das Büro-Angebot im ländlichen Raum um Workation-Elemente ergänzt, wie etwa im AlpineHub, wo sich produktives Arbeiten mit Berg- und Outdoor-Erlebnissen verbinden lässt. Workation ist ein Spezialfall von ortsflexibler Arbeit: Statt im Home-Office wird die berufliche Tätigkeit („work“) an einem attraktiven Urlaubsort („vacation“) ausgeübt. Verbringen abhängig Beschäftigte längere Workation-Aufenthalte im Ausland, werden regelmäßig Sozialversicherungs- und steuerrechtliche Fragen zu prüfen sein.

Home-Office und Community Center Heimarbeit umfasst in der Praxis sowohl die gesetzlich definierte Telearbeit an vom Arbeitgeber im Privatbereich der Beschäftigten eingerichteten Bildschirmarbeitsplätzen (§ 2 Absatz 7 ArbStättV) als auch das fallweise Arbeiten von zu Hause („Home-Office“).

In den Niederlanden besteht bereits seit 2015 ein Rechtsanspruch auf Home-Office, wonach Beschäftigte von ihrem Arbeitgeber verlangen können, in Heimarbeit zu gehen. Dieser Anspruch ist jedoch nicht als bedingungslos zu verstehen, sondern verpflichtet Arbeitgeber lediglich, Home-Office-Anträge mit den Mitarbeitenden zu beraten und eine negative Entscheidung schriftlich zu begründen. Bei der Ablehnung haben Arbeitgeber einen weitreichenden Spielraum; zudem sind Kleinbetriebe von der Regelung ausgenommen. In Deutschland scheiterte im Jahr 2021 ein Gesetzentwurf des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zur Förderung mobiler Arbeit. Ein gesetzlicher Anspruch auf mobile Arbeit besteht nicht; stattdessen regeln bestehende Vorschriften wie das Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV), Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und Arbeitszeitgesetz (ArbZG) diese Form der zeit- und ortsflexiblen Arbeit.

Remote-Arbeiten von zu Hause ist nicht nur ein wichtiges Instrument, um in Pandemie-Zeiten Infektionszahlen zu reduzieren und den Betrieb aufrechtzuerhalten. Generell sollte es angesichts seiner Vorteile gleichermaßen im Interesse von Arbeitgebern und Be-

schäftigten liegen, soweit es zweckmäßig und im Kontext der jeweiligen betrieblichen Belange zum Einsatz kommt. Arbeiten von Zuhause fördert die für Personalgewinnung und -bindung erfolgskritische Arbeitgeberattraktivität, indem es Beschäftigten die Verknüpfung von Beruf und privaten Aufgaben, wie etwa Kinderbetreuung oder Pflege von Angehörigen, erleichtert und durch den Wegfall von Pendelzeiten deren Lebensqualität steigert (DAK, 2021; Gajendran & Harrison, 2007; Techniker Krankenkasse, 2020). Gerade der Altersgruppe der 30 bis 49 Jährigen ist die Möglichkeit für Home-Office und Remote Arbeit sehr wichtig (Schnetzer et al., 2025).

Zudem beobachten Studien oftmals eine höhere Produktivität der Beschäftigten im Home-Office, z. B. weil sie dort konzentrierter arbeiten können oder auch weniger Pausen einlegen. Diese positiven Effekte hängen allerdings von den Rahmenbedingungen der Heimarbeit ab, wie der Arbeitsumgebung, der technischen Ausstattung oder der familiären Interaktion (u. a. Bockstrahler et al., 2022; Martin & MacDonnell, 2012, Neufeld & Fang, 2005).

Fraglich ist der positive Einfluss des (permanenten) Arbeitens von Zuhause aus auf kreative Prozesse, die primär auf Wissensaustausch angewiesen sind. So zeigt eine Studie von Brucks und Levav (2022), dass in Web-Konferenzen weniger kreative Ideen entstehen als bei persönlichem Austausch im selben Raum. Ursache hierfür soll die visuelle Fokussierung auf den Bildschirm sein, die zu einer kognitiven Fokussierung führen kann. Kreativität bedarf hingegen assoziativen Denkens, das durch gedankliches Abschweifen, etwa wenn wir die Augen im Raum wandern lassen, unterstützt wird. Zudem entfallen im Home-Office zufällige, team-übergreifende Begegnungen, etwa am Kaffeeautomaten, oder informelle Gespräche im Kollegenkreis, die Impulse für das kreativ-produktive Geschehen geben können. So vermissten einer Studie von Fraunhofer (2020) zufolge Beschäftigte während der Corona-bedingten Zwangsheimarbeit vor allem den persönlichen und fachlichen Austausch, Kaffeepausen und Mittagessen sowie Kreativ-Sessions mit Kollegen.

Soweit Arbeiten von zu Hause aus nicht im Rückzugsraum eines separaten Arbeitszimmers, sondern am heimischen Wohnzimmer- oder Küchentisch stattfindet, besteht die Gefahr, dass die Grenzen zwischen Berufs- und Arbeitsleben nachhaltig verschwimmen und die Gesundheit der Beschäftigten leidet. Denn gerade Entspannung durch mentales Abschalten nach Erfüllung der beruflichen Pflichten könnte schwerer fallen, wenn quasi permanent die Möglichkeit zum Weiterarbeiten gegeben ist. Darüber hinaus birgt die mögliche Anwesenheit der Familie während der Arbeitszeit Konfliktpotenzial mit negativer Auswirkung auf das Wohlbefinden (Eurofund & ILO, 2017; Techniker Krankenkasse, 2020). Dies erscheint umso bedeutsamer, wenn der Heimarbeitsplatz nicht nur bei fallweisem Bedarf, sondern im Rahmen eines hybriden Arbeitsmodells als weiterer Standard neben dem Büroarbeitsplatz genutzt wird.

Sollte Heimarbeit zukünftig dauerhaft erfolgen, indem Beschäftigte etwa regelmäßig an zwei Tagen pro Woche von zu Hause aus tätig werden, bedarf es weiterer Lösungen für Remote-Arbeit, die der Home-Office-Variante analoge Vorteile bieten, jedoch deren Nachteile vermeiden. Überlegenswert wäre, Coworking Center nicht nur in Innenstadt-

lagen von Metropolen, sondern sie als „Pendlerhäfen“ flächendeckend und mit hinreichender Kapazität in unmittelbarer Nähe bzw. in kurzer Fahrdistanz zur Wohnung der Beschäftigten, Kindertagesstätten oder Schulen einzurichten. Raum für diese Community Coworking Center dürfte sich leicht finden lassen, zumal in den Zentrumslagen vieler Kleinstädte Gewerbeflächen leer stehen, die sich mit geringem Aufwand in Work Spaces umwandeln ließen. Auch beim Neubau von Stadtquartieren könnten Coworking-Flächen regelmäßig geschaffen oder Stadtbibliotheken und Regionalbahnhöfe durch Coworking Elemente aufgewertet werden (Bonin et al., 2022). Community Coworking Center verringern soziale Isolation und fördern nicht nur die Work-Life-Balance und Lebensqualität der Erwerbstätigen, sondern bieten zahlreiche Vorteile für Metropolen und deren Umland: Durch partiellen Entfall des Pendelns werden Verkehrsdichte und ökologischer Fußabdruck reduziert, der ländliche Raum erfährt eine Belebung, indem u. a. Kaufkraft vor Ort vermehrt wirksam wird, und möglicherweise lässt sich der Trend zur Urbanisierung abschwächen, wenn Beschäftigte mehr Zeit im eigenen Umfeld verbringen können (ebd.).

Um möglichst vielen Beschäftigten die Arbeit in den (noch zu errichtenden) Community Coworking Centern als Alternative zum Home-Office zu ermöglichen, müssen entsprechende Rahmenbedingungen und Anreize geschaffen werden. Hierzu zählen die attraktive Gestaltung des Nutzungsentgelts, vor allem für Selbstzahler, ggf. die steuerliche Absetzbarkeit der Ausgaben sowie die Sensibilisierung von Arbeitgebern zur Übernahme der Kosten. Gerade letzteres dürfte dann in Frage kommen, wenn Unternehmen als Folge ihrer Flexibilisierungsbemühungen Büroflächen und -arbeitsplätze dauerhaft reduzieren, um Kosten zu sparen. Erste Unternehmen überprüfen bereits, dieses neue Büromodell für die Organisation im Alleingang zu adaptieren. Beispielsweise hatte Swisscom bereits zu Beginn des Jahrzehnts sogenannte „Step-in-Hubs“ am Stadtrand von Großstandorten (u. a. Basel, Bern, Zürich) eingerichtet, die in kompakter Form Office-Infrastruktur boten und Beschäftigten die Fahrt in ihr eigentliches Büro ersparten (Schindler, 2021).

9.4 Umsetzung

Bei der Gestaltung des Raums der Arbeit gilt es, unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten Tätigkeiten und Arbeitsorganisation optimal zu unterstützen. Wie Abb. 9.2 zeigt, bedingt dies, Raumkonzept, Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Führung und Zusammenarbeit in Abhängigkeit von den jeweiligen Nutzungsanforderungen abzustimmen. Dabei sind nicht zuletzt arbeitsrechtliche Vorgaben, Hygiene-Standards sowie Vorschriften zu Datensicherheit und Datenschutz zu beachten.[5]

[5] Vergleiche zur Darstellung besonders relevanter arbeitsrechtlicher Fragestellungen den Beitrag von Artur Kühnel in Klaffke (2019).

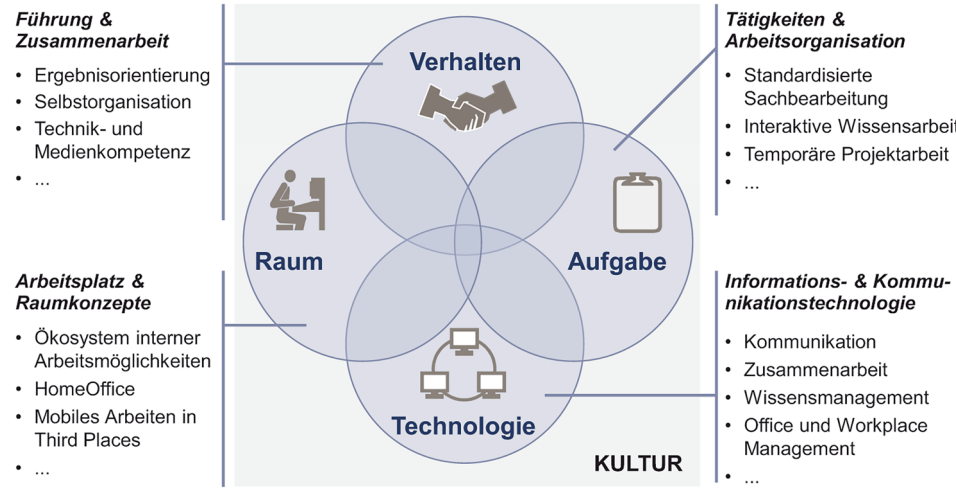

Abb. 9.2 Veränderungsbereiche neuer Arbeits- und Bürowelten. (Quelle: Eigene Darstellung)

9.4.1 Gestaltungsfelder

Um passende Arbeitsszenarien zu entwickeln, ist zunächst für jeden Bereich zu untersuchen, wie die Bürogestaltung Arbeitsprozesse und Lernen optimal unterstützen und zugleich das Engagement der Mitarbeiter sowie die Agilität des Unternehmens stärken kann. Standardisierte Abläufe, etwa im Call Center oder in der Buchhaltung, stellen andere Anforderungen an die Bürogestaltung als wissensintensive Beratungs- und Entwicklungstätigkeiten. Zweckmäßig ist es daher, zunächst einen Katalog mit Modulen für die Raumkonfiguration nach Flächennutzungsart zu erarbeiten. Module umfassen Spezifikationen etwa im Hinblick auf die Raumgliederung, Akustik-Elemente, die Farbgebung oder die Ausstattung mit Möbeln. Auf Basis des Katalogs können dann für das jeweilige Nutzungskonzept der neu zu gestaltenden Fläche die passenden Raum-Module zusammengestellt werden. Der Modularisierungsansatz erlaubt nicht zuletzt die Nutzung von Standardisierungsvorteilen und bietet sich damit gerade bei umfangreichen oder mehrere Standorte umfassenden Büro-Modernisierungsvorhaben an.

Im Ergebnis zeigt sich eine moderne Bürolandschaft als ein Ökosystem von Arbeitsmöglichkeiten. Dabei dürften Projekt- und Gemeinschaftsflächen für persönliche Begegnung, gemeinschaftliches Lernen und Interaktion den Schwerpunkt bilden, wenn sich im Zuge der Digitalisierung Tätigkeitsprofile in Richtung kollaborativer Wissensarbeit (weiter) verschieben und mehr Bürobeschäftigte als bisher gleichzeitig remote arbeiten (Abb. 9.1). Um darüber hinaus auf neue Anforderungen schnell und zu geringen Umbaukosten reagieren zu können, sind flexible Raumwandsysteme zur Abtrennung von Arbeitsbereichen ebenso erforderlich wie Mobiliar auf Rollen.

Damit die Beschäftigten ihren Arbeitsort tatsächlich wählen können, müssen entsprechende technologische Voraussetzungen geschaffen werden, etwa ein leistungsfähiges WLAN im Büro, die Ausstattung der Beschäftigten mit mobilen Devices und die Einführung des papierlosen Büros. Neben Web-Conferencing wird die Nutzung von Cloud-basierten Diensten regelmäßig zu prüfen sein, um den ortsungebundenen Zugang zu Dokumenten und Daten sicherzustellen. Wenn Desk-Sharing vorgesehen ist, empfehlen sich Workplace-Management-Lösungen, die eine Reservierung von Arbeitsplätzen über Apps unterstützen und Frustrationen durch Überbelegung vermeiden.[6]

Mit Technologie-Lösungen empfiehlt es sich, auch bei der Raumgestaltung auf das durch die Corona-Pandemie gewandelte Gesundheitsbewusstsein zu reagieren. Sprachgesteuerte Fahrstühle und Beleuchtung können dabei ebenso Verwendung finden wie Apps zum berührungslosen Bedienen von Snack- und Getränkeautomaten.

Schließlich implizieren die mit der flexiblen Büro-Philosophie verbundenen Wahlmöglichkeiten eine veränderte Form der Mitarbeiterführung. Je stärker Zusammenarbeit an verschiedenen Orten auch außerhalb des Büros und somit virtuell oder hybrid erfolgt, desto größer erscheinen die Herausforderungen bei der Teamkoordination sowie die von den Beschäftigten zu leistenden Verhaltens- und Einstellungsanpassungen. Unerlässlich ist es, mehr Raum für Selbstorganisation zu geben und auf Ergebnis- anstelle von Präsenzorientierung zu setzen. Führungskräfte müssen lernen, nicht danach zu bewerten, wie und wo Leistung erbracht wird beziehungsweise wie lange ein Arbeitnehmer am Schreibtisch sitzt, sondern welche Ergebnisse am Ende stehen. Damit verbunden ist eine zeitgemäße Auffassung der Rolle einer Führungskraft, die nicht anweisen und kontrollieren, sondern psychologische Sicherheit vermitteln und als Gestalter und Berater Bedingungen schaffen sollte, die es dem jeweiligen Beschäftigten individuell erlauben, optimale Leistungen zu erbringen (Klaffke, 2016a).

9.4.2 Mobilisierung der Organisation

Beim Übergang von traditionellen Büro-Konfigurationen zu offenen und flexiblen Bürolandschaften mit Desk-Sharing und Marktplatz-Charakter ist die Einbindung der Belegschaft im Rahmen eines systematischen Change Management-Prozesses erfolgskritisch. Zwar haben durch die Corona-Pandemie neue Formen der Büroarbeit generell an Akzeptanz gewonnen. Doch wer es versäumt, die Beschäftigten an der Gestaltung ihrer neuen Arbeitswelt frühzeitig zu beteiligen, darf sich dennoch nicht wundern, wenn die Initiative nicht überall auf fruchtbaren Boden fällt.

Ferner ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmervertretung zwingend geboten, nicht zuletzt um eine Betriebsvereinbarung zur neuen Arbeitswelt partnerschaftlich schließen zu können. Dies bedeutet zunächst, alle relevanten Bestimmungen zur

[6] Vergleiche zu einer ausführlichen Darstellung der Anforderungen an die Informations- und Kommunikationstechnologie den Beitrag von Stefan Klaffke in Klaffke (2019).

Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit einzuhalten. Besonders wichtig bei der Gestaltung der Arbeitsumgebung sind ferner regelmäßig Fragen des Flächenbedarfs pro Arbeitnehmer, der Beleuchtungsqualität, des Schalldruckpegels sowie der Raumtemperatur. Für wirksame Mitwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung ist die Beachtung der Unterrichtungspflicht des Arbeitgebers zentral, die bereits bei der Planung eines Vorhabens beginnt.

Die erfolgreiche Einführung von „New Office"-Elementen wird schließlich davon bestimmt, wie gut es dem Management gelingt, Mitarbeiter wie Führungskräfte für den Wandel zu mobilisieren. Ins Büro zukommen und dann liebgewonnene Einzelbüros gegen einen temporären Arbeitsplatz im „Team Space" eintauschen zu müssen, dürfte oftmals mit Widerstand seitens der Beschäftigten verbunden sein. Da Widerstand in vielfältigen Formen und Facetten auftreten kann, ist er nicht immer leicht zu erkennen. Untersuchungen zeigen, dass es meist nur eine kleine Minderheit ist, die offen gegen Veränderungen opponiert und ihre Missbilligung durch entsprechende Abwehrreaktionen deutlich zum Ausdruck bringt. Eine solche offen ausgetragene Konfrontation hat den Vorteil, dass man sich mit den betreffenden Personen argumentativ auseinandersetzen und gemeinsam Lösungen für ihre Ängste und Sorgen finden kann, die in aller Regel hinter den kommunizierten Vorbehalten stehen. Sehr viel schwieriger gestaltet sich in der Praxis dagegen der Umgang mit Widerstand, der nicht offen zum Ausdruck gebracht wird. Man sollte sich nicht täuschen lassen: Eine offen kommunizierte, verbale Bereitschaft, zukünftig im „Team Space" und non-territorial zu arbeiten, ist noch lange kein Zeichen von innerer Überzeugung für das „New Office"-Konzept an sich.

Studien und die Erfahrung des Autors zeigen, dass Veränderungsprojekte in der Regel erfolgreicher verlaufen, wenn sie von Beginn an ganzheitlich gedacht, konzipiert und entsprechend umgesetzt werden. Nachhaltige Verbesserungen treten vor allem dann ein, wenn sie konsequent aus zwei Perspektiven heraus gestaltet werden: aus der Perspektive des Individuums und aus der Perspektive der Organisation (Klaffke & Oppitz, 2016; Klaffke & Galunic, 2005). Dabei gilt es mit Blick auf die Beschäftigten

- Verständnis für den Wandel zu schaffen und vorhandene Unsicherheiten über die zukünftige Entwicklung abzubauen („Understanding"),
- Möglichkeiten der Mitgestaltung zu bieten und aufzuzeigen, dass es sich lohnt, den Veränderungsprozess zu unterstützen („Commitment"),
- Ressourcen und Fähigkeiten zu entwickeln, die das Arbeiten in den neuen Strukturen erleichtern („Capability") und schließlich
- Strukturen zu schaffen, die neue Formen des Leistungsverhaltens nachhaltig unterstützen („Sustainability").

Um neue Büro-Konfigurationen erfolgreich einzuführen, sind vier Handlungsfelder zentral und sollten systematisch bearbeitet werden, wie Abb. 9.3 illustriert.

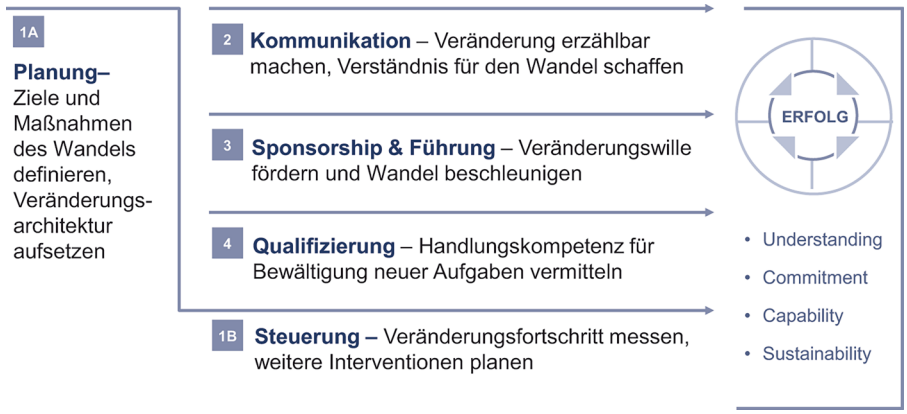

Abb. 9.3 Handlungsprogramm für die Mitarbeitermobilisierung. (Quelle: Klaffke & Oppitz, 2016)

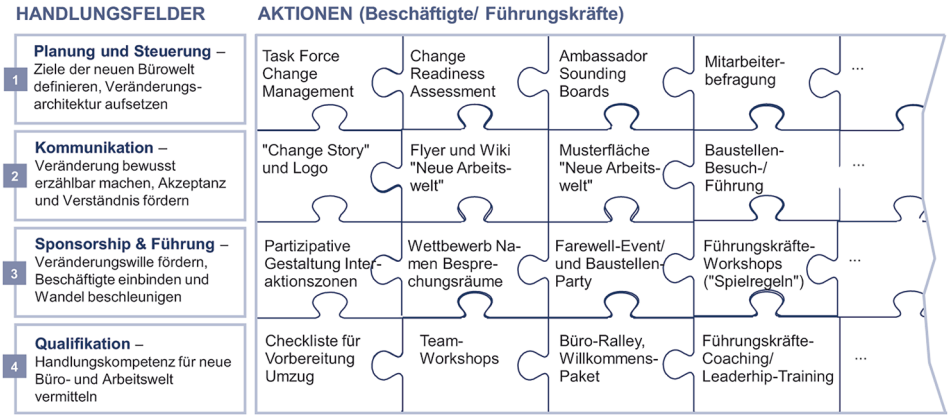

Abb. 9.4 Mobilisierungsprogramm. (Quelle: Eigene Darstellung, Klaffke, 2019)

Planung und Steuerung Für Durchführung und Steuerung von mitarbeiterbezogenen Mobilisierungsaktivitäten ist es unerlässlich, einen Aktionsplan mit allen relevanten Change Management-Maßnahmen zu erarbeiten (Abb. 9.4). Dementsprechend geht es im Handlungsfeld „Planung und Steuerung" zunächst darum, passende hybride Arbeitsmodelle festzulegen, den Rahmen für die neue Büro-Konfiguration zu definieren und den Umfang sowie die Konsequenzen der Veränderungen zu analysieren: Handelt es sich vor dem Hintergrund des bestehenden Büro-Konzepts eher um einen evolutionären Wandel oder doch um eine revolutionäre Veränderung? Welche Beschäftigtengruppen sind von den Veränderungen (besonders) betroffen? Wer wird sich als Gewinner und wer wird sich als Verlierer der neuen Strukturen sehen?

Ausgangspunkt für die organisationsspezifische Gestaltung der neuen Bürolandschaft sind die Aufgaben und Prozesse der jeweiligen Organisation bzw. Abteilung sowie die be-

kundeten Bedürfnisse der Beschäftigten. Dabei empfiehlt es sich, die neue Bürogestaltung zum Anlass zu nehmen, die Ablauforganisation hinsichtlich Effektivität und Effizienz kritisch zu überprüfen und entsprechende Modifikationen vorzunehmen, wie etwa den Übergang zum papierlosen Büro. Zu analysieren sind neben dem Kommunikations- und Interaktionsbedarf unter anderem auch Anforderungen an Ablageflächen sowie Technikausstattung der einzelnen Arbeitsplätze. Ferner sind Fragen des Datenschutzes frühzeitig zu klären. Wenn beispielsweise im Zuge der Flächenoptimierung rechtlich getrennte Einheiten einer Unternehmensgruppe auf einer Fläche zusammengezogen werden sollen, können Anforderungen an die getrennte Datenhaltung spezifische bauliche Vorkehrungen bedingen. Im Ergebnis lassen sich bedarfsorientiert Festlegungen treffen, etwa im Hinblick auf den Flächenbedarf und die zweckmäßige Konfiguration der Arbeitsplätze im „Team Space“, die Anzahl an Einzelbüros, „Fokus“- und Besprechungsräumen oder den Umfang von Flächen für informelle Begegnung und spontane Kommunikation.

Um frühzeitig hemmende Faktoren und unterstützende Kräfte im Veränderungsprozess zu identifizieren, empfiehlt sich die Durchführung einer Kraftfeld-Analyse. Diese gibt erste Hinweise auf mögliche Konflikte und besondere Herausforderungen bei der Neugestaltung des Büros. Veränderungsfähigkeit und auch die Veränderungsbereitschaft einzelner Belegschaftsgruppen sollten ebenfalls bereits zu Beginn der Veränderungsinitiative im Rahmen eines „Change Readiness Assessments“ ermittelt werden. Sobald erste Vorstellungen zum konkreten Ablauf der Migration in die neue Bürolandschaft bestehen, empfiehlt es sich, einen Masterplan für die Mitarbeiter-Mobilisierung aufzusetzen und diesen mit den technisch-physischen Veränderungsmaßnahmen zeitlich zu verzahnen. Schließlich gilt es, Instrumente zu definieren, wie etwa wiederkehrende Kurz-Befragungen, um das Stimmungsbild und den Mobilisierungsstand der Organisation nachzuhalten. Sie lassen frühzeitig erkennen, ob und wie die Mobilisierungsmaßnahmen bei den Beschäftigten ankommen. Möglicherweise stellt sich bei solchen Messungen heraus, dass der Wirkungsgrad der Kommunikation noch zu gering ist und somit Änderungen im Hinblick auf Umfang und Frequenz der Informationen erforderlich sind.

Für den Fall, dass ein Unternehmen über mehrere Standorte verfügt, bietet es sich schließlich an, das neue Büro-Konzept, zunächst zu pilotieren und dann sukzessive einzuführen. Gerade bei groß angelegten Transformationsprozessen hat es sich in der Praxis als hilfreich erwiesen, den Wissensaustausch zwischen den einzelnen Standorten und Projektteams gezielt zu fördern.

Zur Planung und Steuerung der gesamten Veränderungsinitiative ist es zweckmäßig eine Task-Force einzusetzen. Diese sollte nicht nur aus dem unternehmensinternen Facility Management, dem IT-Management, dem Beauftragten für Arbeitssicherheit sowie Architekten und Büro-Planern bestehen, sondern auch Vertreter des Personal- und Kommunikationsbereichs umfassen. Zudem bietet es sich nicht zuletzt aus Gründen der Mitbestimmung an, einen Lenkungskreis für das Vorhaben zu implementieren, in dem Geschäftsführung, Betriebsrat und weitere Experten über den Fortgang des Vorhabens beraten.

Handlungsfeld Kommunikation Einer professionell konzipierten und dann auch konsequent praktizierten Kommunikationsarbeit kommt bei der Mitarbeitermobilisierung zentrale Bedeutung zu. Generell steht hierfür eine Vielzahl an Instrumenten zur Verfügung. Mediale Kommunikation in Form von eMails oder Rundschreiben reicht allerdings bei weitem nicht aus. Am effektivsten und damit maßgebend für den Erfolg der Überzeugungsarbeit ist die persönliche und direkte Kommunikation. Mitarbeitergespräche, regelmäßige Team- und Gruppensitzungen sowie Dialogveranstaltungen – sowohl physisch als auch online – sind daher unerlässlich. Sie fördern nicht nur das Vertrauen in die Führung, sondern liefern den Initiatoren zudem ein direktes Feedback der Betroffenen-Beteiligten zum „inneren" Veränderungsstatus der Organisation.

Unerlässlich ist ferner, dass die Kommunikation abgestimmt und in einem geordneten Rahmen abläuft. Einen maßgeschneiderten Kommunikationsplan für das gesamte Vorhaben zu entwickeln, ist ein Muss. Kernelement eines solchen Plans ist die sogenannte „Change Story": Sie bringt die Ziele des Vorhabens auf prägnante Weise zum Ausdruck, macht den Zukunftsentwurf begreifbar und sollte so aufgebaut sein, dass die Mitarbeiter auch emotional erreicht werden. Konkret bedeutet dies, bei der Kommunikation auf starke Bilder zu setzen, indem z. B. das Büro als Lagerfeuer verstanden wird, an dem Mitarbeitende generationen-übergreifend zusammenkommen, Geschichten teilen, Wissen austauschen und gemeinsam an neuen Ideen arbeiten. Zudem empfiehlt es sich, die neuen Wahlmöglichkeiten bei der Nutzung der neuen Bürokonfiguration in den Vordergrund zu stellen und dabei insbesondere die qualitativen Verbesserungen als Ausdruck der Organisationsphilosophie zu betonen. Hierzu gehört auch, mit einem überzeugenden Titel für das neue Büro-Konzept zu werben, wie etwa „Work Place of Choice". In der Praxis hat es sich zudem als zweckmäßig erwiesen, mit einem eigens entwickelten Logo zu arbeiten. Es unterstreicht den Stellenwert der Initiative und macht sie für jedermann sofort erkennbar und damit präsenter.

Die relevanten Botschaften sollten immer wieder über verschiedenste Kanäle wiederholt werden, um sicher zu stellen, dass sie auch von den Adressaten wahrgenommen werden. Nur einmal etwas in einer Betriebsversammlung zu sagen, reicht nicht. Auch wenn es vielleicht übertrieben klingen mag: Ein Zuviel an Kommunikation gibt es nicht. Um die zukünftige Bürowelt greifbar zu machen, ist es sinnvoll, Bilder und Planungsunterlagen in öffentlichen Bereichen auszustellen und im Intranet verfügbar zu machen. Noch wirkungsvoller sind jedoch Nachbildungen einzelner Elemente in den bestehenden Räumlichkeiten. So ermöglicht die Schaffung einer ersten Projektfläche und einer einladenden „Rückzugsnische", bereits jetzt in die zukünftige Bürolandschaft einzutauchen und das Neue direkt zu erleben. Künstliche Intelligenz kann zusätzlich virtuelle Realität (VR)-Einblicke bieten, die ein immersives Erlebnis ermöglichen, und sofortiges Feedback einholen. Die tatsächliche Migration sollte so leichter fallen, da bereits sehr frühzeitig ein klares Bild von der Zukunft vermittelt wurde und eine entsprechende Auseinandersetzung stattgefunden hat.

Handlungsfeld Sponsorship und Führung Commitment und Engagement der Führungskräfte zählen nach dem aktuellen Stand der Forschung und der Erfahrung des Autors zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Veränderungsinitiativen. Insbesondere von Mitgliedern des Top Managements ist zu fordern, dass sie eine Vorbildfunktion übernehmen. Konkret bedeutet dies, dass auch für sie eine offene und flexible Büro-Konfiguration gelten muss. Denn schwer vermittelbar ist es, wenn die Beschäftigten im Zuge der Flächenoptimierung zukünftig in „Team Spaces" oder vermehrt im Home-Office arbeiten sollen, aber auf der Geschäftsführungsetage alles beim Alten bleibt. Bewährt hat es sich beispielsweise, wenn das Top Management sich in einem Event öffentlich zur neuen Büro-Konfiguration und deren Zielen verpflichtet und dabei auch zeigt, in welcher flexiblen Konstellation es zukünftig selbst arbeiten wird.

Darüber hinaus ist die Beteiligung der Mitarbeiter unerlässlich. Schon bei der Erstellung des zukünftigen Büro-Konzepts sollten die Arbeitsplatz-Anforderungen von Mitarbeitern mit vergleichbaren Aufgaben erhoben und entsprechend diskutiert werden. Sobald ein erster Plan für die konkrete Büro-Zonierung im Lenkungskreis diskutiert wurde, empfiehlt es sich, die Beschäftigten um Feedback zu bitten. Ferner hat es sich in der Praxis bewährt, Mitarbeitende in Form von „Sounding Boards" an der Gestaltung der unternehmensinternen „Third Places", wie etwa Lounges oder Espresso-Ecken, zu beteiligen und sie so zu Co-Architekten der neuen Bürolandschaft zu machen. Auch Ideen-Wettbewerbe für die Namengebung von „Fokusräumen" und Interaktionsflächen oder Abstimmungen über einzelne Mobiliars-Elemente bieten sich als Teil der Veränderungsdramaturgie an. Hierdurch wird kommunikativ der Spannungsbogen gehalten und zugleich die Identifikation mit der zukünftigen Büro-Konfiguration gefördert. Letztlich kommen auch spezifische Mitarbeiter-Events für die Förderung von Commitment und Aufbruchstimmung in Frage. Im Falle des Bezugs eines gänzlich neuen Bürogebäudes bieten sich beispielsweise „Baustellen-Parties" mit Einbindung der Büroplaner an. Auch die faktische Besiedelung der neuen Räumlichkeiten könnte als Beginn einer neuen Zeitrechnung im Rahmen einer „Office Warming Party" mit symbolkräftiger Eröffnungszeremonie gefeiert werden.

Handlungsfeld Qualifikation Neben Motivation und Umfeldbedingungen bestimmt insbesondere Qualifikation die Arbeitsleistung. Erforderlich ist es daher, bei Führungskräften und Mitarbeitern Handlungskompetenz für das Arbeiten in den neuen Büro-Strukturen zu vermitteln. Falls neue technische Ausstattung und Software-Lösungen im Zuge der Migration eingeführt werden, gilt es, die Beschäftigten in deren Handhabung entsprechend zu unterweisen. Ferner hat es sich in der Praxis bewährt, nicht nur die rechtlich vorgeschriebenen Einweisungen durchzuführen, sondern den Beschäftigten am ersten Tag ein Willkommens-Paket zu überreichen, das wesentliche Informationen zu den Nutzungsmöglichkeiten des neuen Büros sowie ein Geschenk (wie beispielsweise eine Kaffeetasse) enthält.

Besonders bedeutsam ist, wie bereits skizziert, das zukünftige Verhalten der Führungskräfte. Als Vorbild sind sie gefordert, die Nutzung der neuen Arbeitswelt vorzuleben. Zudem sind sie gehalten, die Beschäftigten beim produktiven Umgang mit der Vielfalt an Arbeitsmöglichkeiten in der „New Office"-Welt zu unterstützen, etwa indem gemeinsam überlegt wird, welcher Arbeitsplatz – von der Denkerzelle, über die Lounge bis zum Home-Office – sich für die Erledigung einer gegebenen Tätigkeit am besten eignet. Da dies mitunter auch eine Erweiterung des Verhaltensrepertoires und Einstellungsänderungen des Führungspersonals bedingt, wird die Führungskräfte-Entwicklung zu einem zentralen Erfolgsfaktor bei der nachhaltigen Umsetzung neuer Arbeits- und Bürowelten. Es gilt, Führungskräften Hilfe zu bieten, das neue Rollenverständnis sowie den oftmals gefühlten Kontroll- und Statusverlust zu reflektieren und Kompetenz sowie Sicherheit im Umgang mit der Selbstorganisation der Mitarbeiter zu entwickeln.

Abb. 9.4 fasst abschließend wichtige veränderungsbegleitende Maßnahmen zusammen. Die Darstellung basiert auf einer an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin durchgeführten Studie, bei der anhand von Experteninterviews untersucht wurde, was Unternehmen in Deutschland konkret tun, um ihre Belegschaft für die flexible Bürophilosophie zu mobilisieren (Klaffke, 2019, 2017).

9.5 Fazit

Mehr-Generationen-Belegschaften werden die Zukunft bestimmen. Verbunden hiermit ist eine größere Pluralität der Erwartungen der Beschäftigten an ihre Arbeitgeber. Um sich als attraktiver Arbeitgeber bei allen Altersgruppen zu positionieren, müssen Unternehmen allgemein Wahlmöglichkeiten bei den Arbeitsbedingungen eröffnen. Dies bedeutet nicht nur eine Flexibilisierung der Arbeitszeit, sondern auch ein vielfältiges Angebot an Arbeitsorten. Um darüber hinaus die Vorteile von Altersdiversität zu nutzen, sind Möglichkeiten zur Interaktion zwischen den Mitarbeiter-Generationen im Büro vorzusehen, die die Entwicklung eines wertschätzenden und produktiven Team-Klimas begünstigen.

„New Work"-Konzeptionen sind mehr als die Anwendung agiler Arbeitstechniken oder die Einrichtung offener Büroflächen mit Espresso-Bar und Lounge-Sesseln. Im Kern geht es um den kulturellen Wandel in der Organisation, der seinen Ausdruck nicht zuletzt in der Büro-Konfiguration findet. Im Zentrum stehen dabei mehr Transparenz, Handlungsautonomie und Selbstorganisation sowie Kollaboration. Diese unternehmenskulturellen Faktoren sind gerade für die Wissensarbeit unerlässlich, um in agilen Zeiten Innovationsprozesse zu fördern und die Produktivität zu erhöhen.

Unternehmen, die beim Adaptieren des Flexibilisierungstrends nicht nur auf Flächenreduzierung zur Kosteneinsparung setzen, sondern zugleich vielfältige und attraktive Räume für Büro- und Wissensarbeit gestalten, können sich einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten, der langfristig zu einer nachhaltigen Rendite führen sollte.

Literatur

Bähr, U., et al. (2020). *Coworking im ländlichen Raum – Menschen, Modelle, Trends*. Bertelsmann Stiftung.

Bauer, W., et al. (2012). *Arbeitswelten 4.0– Wie wir Morgen arbeiten und leben*. Fraunhofer.

Bitkom. (2021). *58 % für strikte Homeoffice-Pflicht bis Corona vorüber ist*. https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/58-Prozent-fuer-strikte-Homeoffice-Pflicht-bis-Corona-vorueber-ist. Zugegriffen am 30.05.2022.

Bockstrahler, M., Jurecic, M., & Rief, S. (2022). *Homeoffice Experience 2.0 – Veränderungen, Entwicklungen und Erfahrungen zur Arbeit aus dem Homeoffice während der Corona-Pandemie*. Fraunhofer.

Bonin, H., Eichhorst, W., & Krause-Pilatus, A. (2022). *Bedeutung von Coworking Spaces als Dritter Arbeitsort in Deutschland*. IZA.

Bruch, H. (2022). Die Hybrid-Work-Transformation jetzt gestalten. *Personalmagazin, 04*(2022), 16–23.

Brucks, M. S., & Levav, J. (2022). Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature, 605*(2022), 108–112.

Capgemini Consulting. (2017). *Culture First – Von den Vorreitern des digitalen Wandels, Change Management Studie 2017*. https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/10/change-management-studie-2017.pdf. Zugegriffen am 30.05.2022.

Deutsche Angestellten Krankenkasse (DAK). (2021). *Digitalisierung und Homeoffice während der Coronakrise* (Sonderanalyse April 2021). https://www.dak.de/dak/download/studie-pdf-2448800.pdf. Zugegriffen am 30.05.2022.

Deutsches Büromöbel Forum. (2003). *Büro-Ökonomie: Mehr Wirtschaftlichkeit durch richtige Büro-Einrichtung, Arbeitsprozesse erleichtern und Flächenkosten optimieren*. Informationsschrift des deutschen Büromöbelforums.

Duffy, F. (1997). *The new office*. Conran Octupus.

Ell, T. (2016). New workplace design to business revolution: Fallstudie Daimler AG. In M. Klaffke (Hrsg.), *Arbeitsplatz der Zukunft* (S. 230–250). Springer Gabler.

Eurobond & International Labour Office (ILO). (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office der Europäischen Union.

Fraunhofer. (2010). *Studie „Green Office": Ökonomische und ökologische Potenziale nachhaltiger Bürogestaltung*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation.

Fraunhofer. (2013). *Arbeit der Zukunft: Wie wir sie verändern, wie sie uns verändert*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation.

Fraunhofer. (2018). *Kurzbericht zur Studie „Wirksame Büro- und Arbeitswelten"*. Fraunhofer.

Fraunhofer. (2020). *Fraunhofer-Umfrage „Home-Office": Ist digitales Arbeiten unsere Zukunft?* https://www.fit.fraunhofer.de/de/presse/20-07-07_fraunhofer-umfrage-homeoffice-ist-digitales-arbeiten-unsere-zukunft.html. Zugegriffen am 28.05.2022.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1524–1541.

Gartner. (2010). *Gartner says the world of work will witness 10 changes during the next 10 years*. https://www.pressebox.com/pressrelease/gartner-uk-ltd/Gartner-Says-the-World-of-Work-Will-Witness-10-Changes-During-the-Next-10-Years/boxid/364131. Zugegriffen am 30.05.2022.

Gensler. (2019). *Die deutsche Büroarbeitswelt: Untersuchung über das Arbeitsverhalten in Deutschland*. https://www.gensler.com/uploads/document/611/file/DieDeutscheB%C3%BCroarbeitswelt_2019_Digitale_German.pdf. Zugegriffen am 28.05.2022.

Habscheid-Führer, T., & Grothaus, C. J. (2016). Bürogebäude für die Generation Y: Geschichtlicher Abriss der Corporate Architecture. In M. Klaffke (Hrsg.), *Arbeitsplatz der Zukunft* (S. 103–118). SpringerGabler.

Harvard Business Review. (2018). Why you should rotate office seating assignments. *Harvard Business Review, 2*, 22–23.

Haynes, B. P., & Nunnington, N. (2010). *Corporate real estate asset management: Strategy and implementation*. Estates Gazette.

Herbig, B., et al. (2008). *Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess. Bedingungen für eine kreativitätsförderliche Arbeitsgestaltung im Wirtschaftsleben*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Ifo Institut. (2025). *Jedes vierte Unternehmen meldet zu geringe Auslastung der Büroflächen.* Ifo Konjunkturumfrage Mai 2025. https://www.ifo.de/fakten/2025-05-16/jedes-vierte-unternehmen-meldet-zu-geringe-auslastung-der-bueroflaechen. Zugegriffen am 22.11.2025.

Institut der deutschen Wirtschaft (IWD). (2020). *Bürobeschäftigte in Deutschland, IW-Trends 3/2020*. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2020/IW-Trends_2020-03-04_Hammermann-Voigtl%C3%A4nder.pdf. Zugegriffen am 11.09.2020.

Johnson Controls. (2011). *Flexible working 2010: Global workplace innovation*. Johnson Controls.

JLL Jones Lang Lasalle. (2024). *Beschäftigte zieht es bundesweit vermehrt zurück ins Büro*. https://www.jll.com/de-de/newsroom/beschaeftigte-zieht-es-bundesweit-vermehrt-zurueck-ins-buero. Zugegriffen am 22.11.2025.

Kesling, B., & Hagerty, J. H. (2013). Die Mauer muss weg. *SpiegelOnline*. http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/einrichtung-offene-raumkonzepte-im-buero-a-894489.html. Zugegriffen am 28.05.2022.

Kitterle, C. (2016). Evolution@work: Fallstudie Swiss Re Deutschland AG. In M. Klaffke (Hrsg.), *Arbeitsplatz der Zukunft* (S. 191–206). SpringerGabler.

Klaffke, M. (2016a). Erfolgsfaktor Büro – Trends und Gestaltungsansätze. In M. Klaffke (Hrsg.), *Arbeitsplatz der Zukunft* (S. 1–27). SpringerGabler.

Klaffke, M. (2016b). Innovative Bürowelten – mehr als Tischkicker und Wohlfühloase. *Fachmagazin Changement, 2016*(1), 11–13.

Klaffke, M. (2017). *Büro 4.0 – Wertschöpfungsbeitrag neuer Büro- und Arbeitswelten* (Diskussionspapier Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin). http://people.f3.htw-berlin.de/Professoren/Klaffke/pdf/Diskussionspapier.pdf. Zugegriffen am 23.01.2018.

Klaffke, M. (2019). *Gestaltung agiler Arbeitswelten – Innovative Bürokonzepte für das Arbeiten in digitalen Zeiten*. Springer Gabler.

Klaffke, M., & Galunic, C. (2005). Mitarbeiter für den Wandel begeistern. *Zeitschrift für Personalführung, 2005*(12), 54–63.

Klaffke, M., & Oppitz, J. (2016). Change Management: Mobilisierung der Organisation für neue Bürowelten. In M. Klaffke (Hrsg.), *Arbeitsplatz der Zukunft* (S. 169–188). SpringerGabler.

Klaffke, M., & Schwarzenbart, U. (2013). Demografie als Chance. *Personalmagazin, 03*(2013), 44–47.

Kohlert, C. (2016). Büro-Flächengestaltung: Trends und Ansätze. In M. Klaffke (Hrsg.), *Arbeitsplatz der Zukunft* (S. 119–139). Springer Gabler.

Krause, S., Trumpp, A., Dichtl, T., Kiese, S., & Rutsch, A. (2024). Neue Arbeitswelt, neue Arbeitsorte: Auswirkungen von Homeoffice auf den Büroimmobilienmarkt. *Ifo Schnelldienst*, *77*(3), 63–73.

Kunze, F., & Hampel, K. (2025). *Zwischen Präsenzpflicht und Homeoffice-Euphorie: Stand des mobilen Arbeitens fünf Jahre nach Beginn der Corona-Pandemie, Konstanzer Homeoffice Studie, Ergebnisreport April 2025*. Universität Konstanz.

Lauterbach, A. S., & Kunze, F. (2023). Büroarbeit nach der Pandemie: Konventionelle oder aktivitätsbasierte Arbeitsplätze. *PersonalQuaterly, 3*(2023), 34–39.

Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review, 35*, 602–616.

Matiske, W., & Seifert, H. (2021). Co-Working Spaces: Eine Alternative zwischen Homeoffice und Büroarbeitsplatz. *Personalquaterly, 01*(2022), 38–41.

Merton, R. K., & Barber, E. (2006). *The travels and adventures of serendipity: A study in sociological semantics and the sociology of science*. Princeton University Press.

Myerson, J., & Ross, P. (2003). *Bürodesign heute*. Deutsche Verlags-Anstalt.

Neufeld, D. J., & Fang, Y. (2005). Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity. *Information Management, 42*, 1037–1049.

Oldenburg, R. (1999). *The great good place: Cafes, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community*. Da Capo.

Rolf, A. (2007). *Mikropolis 2010 – Menschen, Computer, Internet in der globalen Gesellschaft*. http://edoc.sub.uni-hamburg.de/informatik/volltexte/2013/182/pdf/rolf_mikropolis_2010.pdf. Zugegriffen am 28.05.2022.

Saurin, R. (2012). *Workplace futures: A case study of an adaptive scenarios approach to establish strategies for tomorrow's workplace* (Doctoral thesis). Dublin Institute of Technology.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review, 25*(2), 3–16.

Schindler, H. (2021). Zwei Tage im Büro, drei Tage mobil. *Personalmagazin, 01*(2021), 32–33.

Schnetzer, S., Hampel, K., & Hurrelmann, K. (2025). *Trendstudie „Jugend in Deutschland 2025 mit Generationenvergleich"*. Kempten.

Schönbeck, D. (2022). Der Ruf nach mehr Privatsphäre. *Personalmagazin Plus, 10/2022*, 42–43.

Steelcase. (2009). *Vier Generationen – ein Büro*. Presseinformation Steelcase.

Steelcase. (2012). *Die nächste Büro-Generation: Warum Entscheider aufmerksam zuhören*. 360° Steelcase.

Steelcase. (2015). *Think Better: Neurowissenschaften: Der nächste Wettbewerbsvorteil*. 360° Steelcase.

Steelcase. (2016). *Engagement and the global workplace. Key Findings to amplify the performance of people, teams and organizations*. Grand Rapids.

Van Meel, J., et al. (2010). *Planning office spaces: A practical guide for managers and designers*. Laurence King.

Vischer, J. (2005). *Space meets status: Designing workplace performance*. Routledge, Taylor and Francis.

Techniker Krankenkasse (TK). (2020). *Corona 2020 – Gesundheit, Belastungen, Möglichkeiten*. https://www.tk.de/resource/blob/2096084/67baeb8470be4aad38d1890ccf277395/dossier-corona-data.pdf. Zugegriffen am 29.05.2022.

Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2021). *Researching employee experiences and behavior in times of crisis: Theoretical and methodological considerations and implications for human resource management.* https://doi.org/10.1177/23970022211058812. Zugegriffen am 30.05.2022.

Herausforderung Führung – Führen in der Mehrgenerationengesellschaft

10

Rudolf Kast

Inhaltsverzeichnis

10.1 Einleitung 314
10.2 Werteorientierung und Unternehmenskultur 315
10.3 Erfolgsfaktoren moderner Teamarbeit 317
10.4 Charakteristika altersgemischter Teams 320
10.4.1 Heterogene Belegschaften in Deutschland 320
10.4.2 Vier Gründe für den Einsatz altersgemischter Teams 324
10.5 Führung der Mehrgenerationenbelegschaft 326
10.5.1 Management-Rollen 326
10.5.2 Gestaltungsfelder und Handlungsansätze 328
10.6 Transformationale Führung 330
10.7 Fazit 333
Literatur 333

Zusammenfassung

Das zukünftige Zusammenwirken verschiedener Altersgruppen in der Arbeitswelt ist mehr denn je von Vielfalt und Diversity geprägt, woraus sich neue Herausforderungen in der Personalführung ergeben. Manager werden in digitalen Zeiten noch stärker als Führungskräfte gefordert sein und dürfen daher nicht nur nach ihren rein fachlichen Qualifikationen ausgewählt werden. Erforderlich sind ein systematisches Generationen-Management sowie die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Denn die Balance der verschiedenen Generationen in der Zusammenarbeit wird nur durch eine

R. Kast (✉)
Kast. Die Personalmanufaktur, Freiburg, Deutschland
E-Mail: kast@diepersonalmanufaktur.de

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-51374-0_10

Unternehmenskultur der Wertschätzung im sozialen Miteinander zu erreichen sein. Der Beitrag skizziert Gedanken zu den zukünftigen Herausforderungen von Führungskräften aus Sicht eines Praktikers. Dabei wird zunächst der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Personalführung aufgezeigt. Anschließend werden relevante Eigenschaften und insbesondere präsumtive Wertvorstellungen der verschiedenen, in Unternehmen vertretenen Generationen beschrieben. Daraus abgeleitet werden schließlich Optionen für ein verändertes Führungsverhalten im Kontext der Mehrgenerationenbelegschaft.

10.1 Einleitung

Erfahrungen der letzten Jahre in Einstellungsprozessen, zunächst mit Millennials und aktuell mit Vertretern der Z, und Beobachtungen zu deren Sozialisation im Betriebsalltag verdeutlichen: Manager, Führungskräfte und Personalverantwortliche sind verunsichert, wie die jüngeren Altersgruppen in die Arbeitswelt zu integrieren sind. Voller Selbstbewusstsein, gut ausgebildet und mit neuen Vorstellungen vom Arbeitsleben fragen sie nach dem „Warum?“ oder dem „Warum nicht?“ Zahlreiche Studien und Abhandlungen haben sich auf die Suche nach den Wünschen und Erwartungen dieser beiden Generation begeben. Vor mehr als zehn Jahren beschrieb Kerstin Bund (2014) in ihrem bisweilen auto-biografisch ausgerichteten Buch „Glück schlägt Geld“ eindrücklich, dass „harte“ Anreize wie Gehalt, Boni, Aktienpakete und Dienstwagen für Millennials (synonym Generation Y) nicht mehr ihre frühere Anziehungskraft entfalten. Grundsätzlich wachsen die Erwartungen an eine qualitativ hochwertige Arbeitsumgebung, und dies hängt zusammen mit dem weiter steigenden Bildungsgrad der jungen Menschen. In der Generation Z haben 62 % der Jugendlichen das Abitur in der Tasche (Shell Jugendstudie, 2024).

Die Zunahme weltweiter Spannungen, die ungelösten klimatischen Herausforderungen oder auch die Handelskriege zwischen den großen Industrie-und Handelsmächten rücken die Fragilität unserer Existenz in den Vordergrund. Weiterhin sehen wir, wie sich durch die Corona-Pandemie in den Jahren 2020 bis 2022 die Art und Weise unserer Zusammenarbeit radikal veränderte, was nicht nur den Generationen Y und Z entgegenkommt – hybrides Arbeiten ist mittlerweile nicht mehr wegzudenken. Unternehmen werden sich den neuen Gegebenheiten stellen und in einem immensen Veränderungsprozess proaktiv und gemeinsam mit den Mitarbeitenden nicht nur neue Strukturen gestalten, sondern auch ihre Wertebasis weiterentwickeln müssen.

Schon im Einstellungsprozess werden Manager von diesen Generationen gefragt, wie konkret Werte, wie beispielsweise Glaubwürdigkeit, Vertrauen oder Respekt, in Unternehmen gelebt werden. Eine Marktwirtschaft und eine demokratische Gesellschaft funktionieren nur mit sinnstiftenden Werten, und insbesondere ist Vertrauen im zwischenmenschlichen Umgang notwendig, aber auch möglich. Mehr und mehr erkennen Unternehmen, dass werteorientiertes Handeln auf lange Sicht ökonomische Vorteile bietet,

auch wenn es kurzfristig im Unternehmensalltag immer wieder Zielkonflikte zwischen ökonomisch rationalem und ethisch wünschenswertem Handeln geben wird. So werden mancherorts gerade wieder Freiwilligen-Programme zum Verlassen des Unternehmens mit hohen Abfindungen aufgelegt, obwohl wir Engpässe an Fachkräften verzeichnen, die sich demografisch bedingt noch verschärfen werden.

Werte gilt es, als Geschäftsführung und Führungskraft vorzuleben – sowohl bei der Führung einzelner Mitarbeiter wie auch bei der Teamarbeit. Neben vermittelnder Sinngebung gehören hierzu die Förderung von Respekt und gegenseitiger Wertschätzung in der Arbeitsgruppe. Nicht zuletzt zeigen aktuelle Forschungsergebnisse, dass die Kooperationsbereitschaft in altersheterogenen Gruppenzusammensetzungen und somit deren Leistung durch das Teamklima moderiert werden (Stegh & Ryschka, 2019; Wegge & Schmidt, 2015).

Ausgehend von der Bedeutung von Werteorientierung und Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg werden im Folgenden generelle Regeln für die Teamführung vorgestellt, die der Autor in seiner langjährigen Praxis als Personalleiter eines Industrieunternehmens pragmatisch entwickelt hat. So dann werden spezifische Herausforderungen der Führung von Mehr-Generationenbelegschaften skizziert. Schließlich wird das Konzept der Transformationalen Führung als wirkungsvoller Ansatz vorgeschlagen, um unterschiedliche generationsspezifische Ansprüche nicht nur zu harmonisieren, sondern ein „Wir-Gefühl“ im Team zu erzeugen.

10.2 Werteorientierung und Unternehmenskultur

Aus Werteorientierung folgt Wertschöpfung: wer daran zweifelt, sollte sich die Ergebnisse der Unternehmen ansehen, die ihr Wertesystem in Mitarbeiterumfragen bei den Marktforschungsinstituten Gallup oder Great Place to Work abfragen. Bei diesen in Amerika und Europa marktverbreiteten Umfragen schneiden Unternehmen gut ab, die auch finanziell herausragende Ergebnisse erzielen.[1] Wie entwickeln sich aber Werte wie Glaubwürdigkeit und Respekt aus der jeweiligen Unternehmenskultur? Unternehmenskultur wird nicht einfach erfunden, sondern entsteht beispielsweise durch die spezifischen Prägungen und Vorstellungen des Unternehmensgründers. Man denke hier nur beispielhaft an die Familie Grupp (Trigema), Götz Werner (dm-Drogeriemarkt) oder Reinhold und Liz Mohn (Bertelsmann). Andererseits spielen eine Reihe von Umfeldfaktoren eine große Rolle, wie unter anderem die Charakteristika der Branche, die Technologie, die Kunden, die Mitarbeitenden, Führungskräfte und das Top-Management.

Der Gründer oder das Gründungsteam haben eine zentrale Rolle bei der Ausgestaltung der gemeinsamen grundlegenden Überzeugungen. Welche Geschäftsidee soll realisiert werden? Mit welchem Typus Mensch wollen Gründer und ihr Team zusammenarbeiten? Welche Strukturen, Prozesse und Abläufe werden als zum Unternehmen passend iden-

[1] Vergleiche hierzu den Beitrag von Schulte-Deußen, Afrahi, Laubenstein und Hauser in Kap. 5 dieses Bandes.

tifiziert, um die Geschäftsidee zu realisieren? Wie werden Entscheidungen gefällt und Probleme gelöst? Wie sehen die Meeting-Strukturen aus? Wie gestalten sich Lern- und Entwicklungsprozesse und wie werden diese gefördert? Wie und in welchem Tempo führen wir neue, innovative Technologien ein? Aus allen diesen Fragen lassen sich Grundüberzeugungen gewinnen, die im Laufe eines Entwicklungsprozesses eines Unternehmens zu den grundlegenden Überzeugungen führen, die ein Unternehmen charakterisieren.

Kultur bedeutet im Organisationskontext, dass eine Gruppe von Menschen gemeinsame grundlegende Überzeugungen hat, die ihre Wahrnehmung, ihr Denken, Fühlen und Handeln bestimmen und insgesamt typisch für die Gruppe sind. Daraus entsteht die innere Haltung, die sich unbewusst bei den Beschäftigten im Laufe der Zeit verankert und Wahrnehmungsprozesse, Denkmuster und Verhaltensweisen steuert (Sackmann, 2004).

Ein Kulturideal für Unternehmen gibt es nicht. Eine Kultur muss sich einerseits an den Aufgaben und andererseits an den Bedürfnissen der Kunden und der Mitarbeitenden messen. Von „guter“ oder „starker“ Unternehmenskultur kann jedenfalls dann gesprochen werden, wenn sie sowohl vom Markt, von der Gesellschaft als auch von den Beschäftigten als typisch und originär erlebt wird. In stabilen Zeiten ist man sich der eigenen Kultur kaum bewusst. Sie wird bestenfalls gepflegt. Nimmt aber der Veränderungsdruck vom Markt zu, oder zeigen sich gar disruptive Entwicklungen, wie etwa in Folge der Digitalisierung, kommt die Probe aufs Exempel: die Anpassungsfähigkeit wird zu einem Überlebensfaktor.

In „guten“, gewachsenen Unternehmenskulturen gelingen Veränderungen aufgrund von Kontinuität und Vertrauen. Hier zeigen sich die besondere Rolle und Verantwortung von Führungskräften. Sie haben die Aufgabe, die Einhaltung der Regeln und Bedingungen zu überprüfen, zu würdigen, zu sanktionieren und vor allem: vorzuleben. Die Führungskraft wird zum Rollenmodell für ihre unmittelbaren Mitarbeiter und zum Vorbild im eigentlichen Sinne. Nicht eine einzelne Führungsperson erzeugt oder verändert Kultur. In diesem Sinne ist die Kultur keineswegs „machbar“. Es sind Gruppen und Netze, die Kultur erzeugen und beeinflussen. Menschen in Führungspositionen können Initiatoren und Vorbilder im Rahmen einer Kulturveränderung sein.

Will das Top-Management die Einhaltung der Werte in der Führungsarbeit gewährleisten, macht es Sinn, einen das gesamte Unternehmen durchlaufenden Leitbildprozess zu organisieren. Damit kann „von oben“ die Vorbildwirkung initiiert werden, und „von unten“ kann die Erneuerung durch Führungskräfte und Beschäftigte begleitet und befördert werden. Am Ende eines solchen Prozesses haben alle Beteiligten im Unternehmen ihre Unternehmens- und Führungskultur „aus der Mitte“ heraus gestaltet (Abb. 10.1). Dieser Prozess ist kein einmaliger Vorgang, sondern bei sich dynamisch verändernden Umwelt- und Umfeldbedingungen regelmäßig zu wiederholen. Gerade wenn in Krisen- und Transformationszeiten gewohnte Strukturen ins Wanken geraten, ist Vertrauen im Miteinander der wichtigste Wert, um gemeinsam die Herausforderungen zu meistern und notwendige Anpassungsleistungen zu vollziehen.

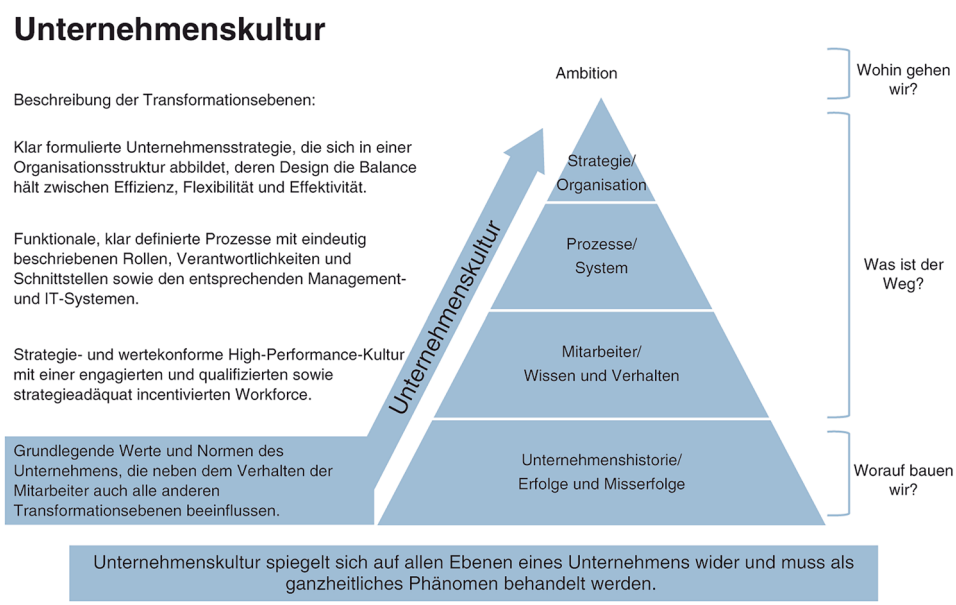

Abb. 10.1 Unternehmenskultur. (Quelle: Sackmann, 2004, S. 27)

10.3 Erfolgsfaktoren moderner Teamarbeit

Das Umfeld, in dem Unternehmen heute agieren, ist von zunehmender Unsicherheit, globaler, schneller Veränderung, hoher Komplexität und vernetzten Prozessen gekennzeichnet. In diesem Kontext sind Ergebnisse immer stärker von gut aufgestellten interdisziplinären Teams und deren reibungsloser Kooperation – auch Prozessketten übergreifend – abhängig.

Beispielsweise arbeiten in der Forschung und der Entwicklung fachlich völlig unterschiedliche Funktionen zusammen, wie etwa der Software-Entwickler mit dem Hardware-Ingenieur und dem reinen Elektronikspezialisten. Jeder sieht sein Spezialgebiet als das Wichtigste an im Hinblick auf den jeweiligen Beitrag zum Produkterfolg. Vereint sind sie jedoch im gemeinsamen Streben nach Erfolg. Das Trennende ist ihre unterschiedliche Sichtweise in Bezug auf die Erfolgsabhängigkeit des Ganzen vom jeweils eigenen Fachwissen und damit vom individuellen Beitrag.

Die Teammitglieder haben allerdings nicht nur unterschiedliche Erfahrungen, Hintergründe und Ansprüche an die Teamarbeit. Sie kommen zum Teil auch von Partner- oder Subunternehmen. Für die Führungskraft bringt dies weitere Herausforderungen mit sich: Die Führung von Projektteams mit disziplinarisch unterstellten Mitarbeitenden, ergänzt um freie Projektmitglieder auf Zeit und Abruf. Wie funktioniert dann Führung?

Grundlegend für Führung ist soziale Einflussnahme, wobei es darum geht selbst gesetzte oder vorgegebene Ziele zu erreichen (Von Rosenstiel & Nerdinger, 2020). In der

langjährigen Führungserfahrung des Autors haben sich eine Reihe von Faktoren und Praktiken bei der Führung von Teams als erfolgreich herausgestellt, die nachfolgend in Form von „Regeln“ zusammengefasst werden. Diese gilt es auch für das Generationen-Management nutzbar zu machen.

Regel Nr. 1 Das Team hat klar definierte, herausfordernde Visionen, Ziele und sinnvolle Aufgaben. Diese sind zum Teil durch die Auftraggeber vorgegeben, werden aber letztlich durch den Teamleiter in Zusammenarbeit mit der Gruppe erarbeitet und feinjustiert. Alle haben eine gemeinsame Vorstellung davon, was sie erreichen wollen und wie. Die Führungskraft hat im Vorfeld der Zusammensetzung hoffentlich Einfluss auf die Teambesetzung gehabt und dabei konsequent auf die passende Personalauswahl gesetzt.

Regel Nr. 2 Das Team ist fachlich kompetent, beherrscht die neuesten, aber auch zweckmäßigen Arbeitsmethoden und -techniken – seien sie klassisch oder agil. Ferner passen die Mitglieder im Mix der persönlichen und sozialen Kompetenzen gut zueinander. Aufgrund dessen sind die Rollen klar verteilt, und jeder weiß um seine Aufgabe.

Regel Nr. 3 Wenn die Teammitglieder nach fachlicher, methodischer, sozialer und persönlicher Kompetenz für das Team ausgewählt sind und der Mix stimmt, dann kann man mit der Selbstverantwortung der Mitarbeitenden gute Erfahrungen machen. Gerade in agilen Strukturen ist es die Aufgabe der Führungskraft, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass alle möglichst frei von externen Störungen ihre Arbeit verrichten können. Den Worten und Versprechungen müssen immer die Taten folgen. Die Führungskraft wird zum Ermöglicher und häufig zum Schnittstellenmanager, um die zur Leistungserbringung erforderlichen Ressourcen sicherzustellen, eine der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft. Die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden wird nicht infrage gestellt, vielmehr wird ihnen die Möglichkeit zur Leistungserbringung durch die Leitung organisiert. Dies fördert gute Ergebnisse und den internen Teamwettbewerb.

Regel Nr. 4 Das Team soll erfolgreich sein. Die unterschiedlichen Stärken und Kompetenzen der Mitarbeitenden werden zur Entfaltung gebracht, die Probleme offen besprochen. Die moderierende Teamleitung versteht es, Wertschätzung für die unterschiedlichen Fähigkeiten zu zeigen und diese für die Teamarbeit wirksam werden zu lassen. Kritik am Kollegen ist damit möglich, aber alle wissen um die Möglichkeiten und Grenzen.

Regel Nr. 5 Es gilt, auf natürliche Teambildung und Offenheit zu setzen. Durch das offene Führungsklima fühlen sich die Mitglieder wohl, und es steigt die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen. Gleichzeitig loten die Beteiligten gerade in der Schlussphase von befristeten Projekten ihre Leistungsgrenzen aus, wenn dies für die Zielerreichung erforderlich ist.

Regel Nr. 6 Erfolgserlebnisse sind wichtig, damit sich eine Gruppenidentität herausbildet. So wie jeder Einzelne nach positiver Identität strebt, wird dies auch im Team gesucht. Bei attraktiver Aufgabenstellung und erlebtem Erfolg steigert sich der Zugehörigkeitsanspruch. Das Team wird zur „In-Group" mit „Wir-gefühl", das das eigene Selbstwertgefühl hebt und die Kooperationsbereitschaft der einzelnen Gruppenmitglieder stärkt.

Regel Nr. 7 Emotionalität fördert das Führungsklima. Deshalb macht es sehr viel Sinn, in „zusammengewürfelten" Teamstrukturen zu Beginn der gemeinsamen Arbeit auf Team-Building zu setzen. Dies muss nicht der kostspielige Segeltörn sein. Auch eine Hüttenwanderung mit Selbstverpflegung und Übernachtung lässt Teammitglieder, die noch nie zuvor miteinander gearbeitet haben, schneller zueinander finden.

Regel Nr. 8 Emotionalität fördert die interne Kommunikation, besonders die informelle, und legt damit die Basis für die Kultur des Informationsaustauschs in der künftigen Zusammenarbeit.

Jeder Gruppen- oder Projektleiter, der ein solches Team mit weiteren Projektmitarbeitenden führt, stößt schnell an die Grenzen des Erfolgs, wenn die obigen Teamregeln nicht Teil der Führungsphilosophie sind. Dies ist ein langer und mühsamer Prozess, der von der Personal- und Organisationsentwicklung im Unternehmen entsprechend unterstützt werden muss. In dessen Verlauf können dann Teamregeln entwickelt werden, die von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein werden und auch unterschiedliche Schwerpunkte haben. Sie müssen, um Wirksamkeit zu entfalten, von innen heraus entwickelt werden. Um dies zu gewährleisten, sollten, wie oben bei „Regel Nr. 7" erwähnt, die neu zusammengestellten Projektgruppen zum Start und Auftakt der gemeinsamen Zusammenarbeit die sozialen Grundlagen ihrer künftigen Kooperation begründen. Einfach ausgedrückt: Am Anfang steht ein gemeinsames Wochenende aller Teammitglieder zum persönlichen Kennenlernen. Wichtig ist, die Persönlichkeiten zusammenzubringen und dies in ungezwungener, eher privater Atmosphäre zu ermöglichen. Konflikte, die später im Team auftauchen, können so viel entspannter angegangen und gelöst werden. Leider werden in den meisten Unternehmen solche mobilisierenden Zusammenkünfte eher an das Ende von Projektzyklen gelegt, um die Erfolge zu feiern. Diese Erfolge wären ungleich größer, wenn man die Chance der Initialzündung zu mehr Miteinander in der Zusammenarbeit zu Beginn ergreift.

Regel Nr. 9 Auch agile Organisationen brauchen Führung, aber eine andere. Mit bedeutungsloser werdenden deterministischen Planungsansätzen in einer immer komplexeren Welt gilt es, die Vorteile der steigenden Vernetzung sichtbar zu machen und zu nutzen. Das Team auf die Reise schicken, das sich selbstorganisiert und selbstverantwortlich auf unbekanntes Terrain begibt, das zeichnet agile Organisationen aus. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind dabei für alle Teammitglieder wichtig. Vorgesetzte schränken nicht ein, lassen ihre Ideen und Perspektiven einfließen und steigern durch erweiterte Handlungsspielräume die Motivation der mitarbeitenden. Im agilen System trägt jedes Teammit-

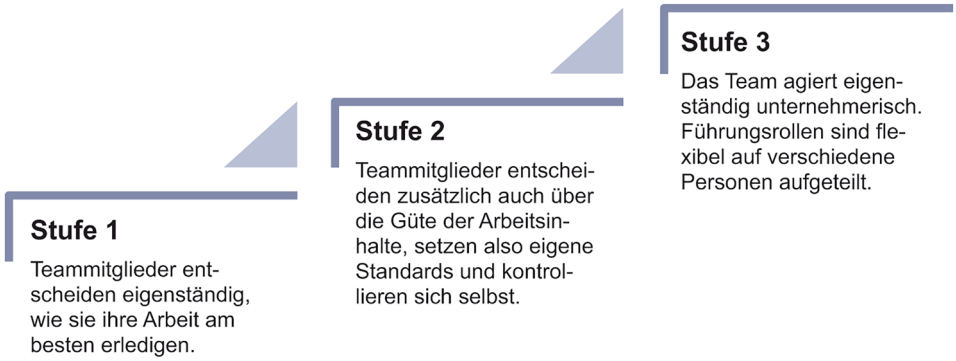

Abb. 10.2 Selbstorganisation. (Quelle: Eigene Darstellung)

glied zur Führung bei – angefangen bei der Selbstführung. Alle müssen sich fragen, wie sie sich individuell in das System einfügen, welchen Beitrag zum Erfolg man leistet und welche Verantwortung man übernimmt. Wählt eine Organisation den Übergang von traditionellen zu agilen Strukturen, ist die Führung gefragt, den Übergang von zentraler Steuerung zu dezentraler Eigenständigkeit behutsam zu begleiten. Am besten wird dies gelingen, wenn die Arbeitsteilung geregelt ist und jeder Mitarbeitende das einbringen kann, was jeder am besten kann. Das Team kann mehr und mehr lernen, Funktion und Rolle einer klassischen Führungskraft auf mehrere Köpfe zu übertragen. Die bisherige Führungskraft ist damit stärker gefordert, die rahmengebenden und fördernden Kommunikations- und Entscheidungsprozesse zu schaffen und zu pflegen. Die operativen, lenkenden und fachlichen Führungsfunktionen übernehmen die Mitarbeitenden (Abb. 10.2).

10.4 Charakteristika altersgemischter Teams

Wenn die skizzierten Grundregeln als Basis für erfolgreiche Teamführung herangezogen werden können, gibt es dann noch besondere Herausforderungen für die gleichzeitige Führung älterer und jüngerer Teammitglieder? Die Zusammenarbeit von Beschäftigten unterschiedlicher Generationen ist wahrlich nichts Neues. Dies hat immer schon stattgefunden und die verschiedenen Generationen haben es immer wieder aufs Neue verstanden, miteinander gemeinsame, gute Ergebnisse zu erzielen. Stimmt das immer noch oder haben wir aktuell eine Situation, die eine andere Bewertung und Herangehensweise erfordert?

10.4.1 Heterogene Belegschaften in Deutschland

In der Tat haben wir derzeit bis zu fünf Beschäftigten-Generationen im Unternehmen, die noch nie mit so unterschiedlichen Vorstellungen in Bezug auf den Wert und die Gestaltung

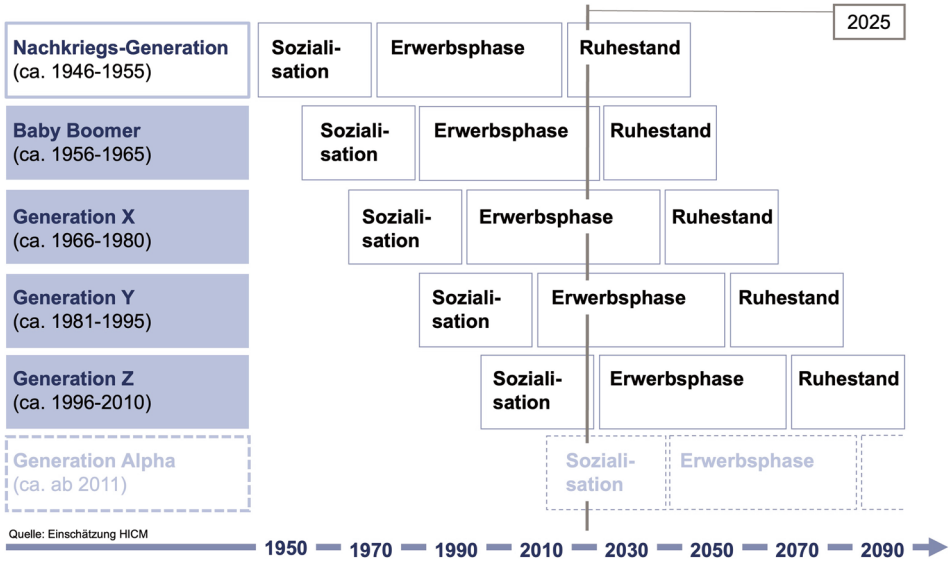

Abb. 10.3 Generationen im Erwerbsleben. (Quelle: Modifiziert nach Klaffke, 2022)

von Arbeit miteinander auskommen mussten. Abb. 10.3 skizziert die von Klaffke (2022) vorgeschlagene Gliederung von Beschäftigten-Generationen im deutschen Erwerbsleben.

Nachkriegs-Generation und Baby Boomer Nach Beobachtungen des Autors sind die Nachkriegs-Generation und die Baby Boomer tendenziell durch Werte wie etwa Pflichtbewusstsein, starke Berufsorientierung, Kollegialität, Sicherheitsdenken und der Suche nach Beständigkeit geprägt. Diese beiden Generationen – soweit sie sich noch im Betrieb befinden – sind Träger betrieblichen Erfahrungswissens (Kontextwissen), eines historisch verbürgten Fachwissens und des erfahrungsgeleiteten Arbeitens. Sie verkörpern in den Zeiten des permanenten Wandels die Kontinuität im Unternehmen und die Vertrautheit mit den Dingen, auf die es letztlich ankommt: Herkömmliche soziale Netzwerke, Arbeitsgeheimnisse, Wissen um Prozesse und Schnittstellen.

Die Veränderungsbereitschaft innerhalb der älteren Generationen ist in der Regel geringer ausgeprägt als bei den jüngeren Kohorten. Der radikale Wechsel von Arbeitsweisen und Handlungsstilen gelingt weniger leicht. Dafür stellen sie entschiedener die Nutzenfrage, denken die Projekte „mehr vom Ende her“ und haben machbare Lösungen im Blick. Die mit zunehmendem Alter inter-individuell ganz unterschiedlich eintretenden (möglichen) körperlichen Einschränkungen und Einbußen im kognitiven Bereich (zum Beispiel bei der Schnelligkeit der Verarbeitung neuer Informationen) kompensieren sie durch ihre über Jahre gewachsene kristalline Intelligenz, u. a. in Form von Expertise und Arbeitsökonomie. Anders als die jüngeren Arbeitsgenerationen, haben die Angehörigen dieser Generationen die Familienphase in der Regel hinter sich, und sie müssen sich auch nicht mehr beweisen.

Generation X Altersmäßig nach den Boomern finden wir die Generation X oder „Golf“, auch „mittlere“ oder „reife“ Generation genannt. Diese verfügt über spezialisiertes oder breites theoretisches Wissen sowie über vertiefte und detaillierte Kenntnisse (Expertenwissen) und die Fähigkeit, diese praktisch umzusetzen.

Sie ist in der Lage, Probleme sowohl zu durchdringen, als auch diese selbstständig zu lösen. Darüber hinaus kennzeichnet sie ein professionelles Selbstverständnis und ein starkes Verantwortungsgefühl. Sie ist einerseits das „Handlungs- und Energiezentrum“ im Betrieb, andererseits aber auch die am meisten belastete und beanspruchte Gruppe. Sie hat den häufig entgrenzten Anforderungen des modernen Arbeitslebens zu genügen und muss versuchen, den lebensweltlichen Ansprüchen der Partner, Kinder und Familien gerecht zu werden. Beruflich geraten die Angehörigen der Generation X häufig in eine so genannte Midlife-Krise, in der sie sich fragen, ob sie den eingeschlagenen Weg so weitergehen oder neue Ziele anstreben wollen. Daher ist es wichtig, auch dieser Altersgruppe Perspektiven zu bieten, z. B. mit einem Programm speziell für Menschen in der Lebensmitte. Denn bei einer Lebenserwartung von fast 90 Jahren und einem gesetzlichen Renteneintrittsalter von 67 Jahren verbleibt auch Vertretern der Generation X noch viel Zeit im Erwerbsleben.

Generation Y/Millennials Bei Millennials können wir aus Sicht der Praxis zwar auch eine hohe Leistungsbereitschaft feststellen, gleichermaßen erleben wir aber klare Forderungen nach Werten, Perspektiven und Sinnhaftigkeit im Berufsleben. Die Generation Y ist einerseits an gemeinsamen Zielen orientiert, beispielsweise Zweckgemeinschaften im beruflichen Umfeld zu bilden, die oft durch Projekteinsätze gekennzeichnet sind und hohe Kollegialität und Teamorientierung erfordern. Andererseits spielen die Tendenz zur Autonomie und der Wunsch nach Nischen für Auszeiten eine große Rolle. Dies muss vereinbar sein mit dem Wunsch nach herausfordernden, neigungsgerechten Aufgaben und der Möglichkeit des lebenslangen Lernens. Viele Mitarbeitende der Generation Y sind in der Familienphase angekommen und wünschen sich vor allem Flexibilität. Sie bemühen sich, den entgrenzten Anforderungen des modernen Arbeitslebens zu genügen und versuchen den lebensweltlichen Ansprüchen der Partner, Kinder und Familien gerecht zu werden.

Generation Z Die jüngeren Mitarbeitenden sind aufgrund ihrer Ausbildung einerseits im Besitz neuen theoretischen Wissens, und sie beherrschen neue Arbeitstechniken, bringen also innovatives Potenzial mit. Andererseits müssen sie ihre Arbeitsrolle im Betrieb erst noch finden. Dies verdeutlicht etwa der Sinnspruch: „Ingenieur ist man nicht, wenn man von der Hochschule kommt. Zum Ingenieur wird man erst im Betrieb“. Jüngere Mitarbeitende wissen viel und haben eine Menge an Ideen. Sie müssen ihr Know-how und ihr theoretisches Wissen in praktische Umsetzung im Betrieb bringen.

Zu den Stärken der Jüngeren zählen ihre große Lernfähigkeit, ihre Flexibilität, ihre Dynamik, ihre Offenheit und ihr Veränderungsdrang. Sie sind die erste Generation, die in den sozialen Medien groß geworden ist. Sie wissen, wie man sich virtuell vernetzt, agiert und mobilisiert. Große Teile Ihres Lebens spielen sich digital ab. Das hat auch berufliche Auswirkungen: Diese Generation nutzt Social Media auch um sich über berufliche The-

men zu informieren. Dies führt zu vollkommen neuen Möglichkeiten des Employer Brandings, wie Corporate Influencing, aber auch zu neuen Herausforderungen. Denn auf Social Media werden auch kritische und gesellschaftliche Themen verarbeitet. Beispielsweise beschreibt „Career Cushioning" den Trend, dass Beschäftigte sich permanent einen Plan B suchen. Sie halten sich Karrieremöglichkeiten offen, sei es durch gespeicherte Stellenangebote, Weiterbildungen oder Nebentätigkeiten. Und bei „Act Your Wage" etwa steht im Vordergrund, nur genau das zu tun, wofür man bezahlt wird. Eine Minute nach Feierabend eine Mail beantworten? Nur, wenn genau DAS auch bezahlt wird. Denn entlohnt werden Mitarbeitende der Generation Z oft nicht in der Höhe, wie sie es sich wünschen (Human Resources Manager, 2024; TikTok, 2025a, b).

Im Verhältnis der Generationen sind ihre Einflussmöglichkeiten (noch) nicht ausgeprägt. Bei der Europawahl im Jahre 2024 machten die unter Dreißigjährigen gerade einmal 15 % der Wähler in Deutschland aus (Statistisches Bundesamt, 2024). Die Gruppe der über Sechzigjährigen war fast dreimal so groß. Schneller als in der Politik werden sich Präferenzen dieser Generation mit ihrem veränderten Umweltbewusstsein in der Wirtschaft bemerkbar machen. Kaffeehausketten schenken statt in Papp- in Pfandbechern aus, und „ToGo"-Imbisse verpacken das Essen in wiederverwendbaren Boxen. Der Sportartikelhersteller Adidas nutzt wiederverwertbaren Plastikmüll aus den Weltmeeren, um Laufschuhe zu produzieren, und auch der Kleiderhersteller H&M hat Waren aus nachhaltigen Materialien im Angebot. Alles dies sind sichtbare Zeichen der Veränderung durch den Einfluss der Generation Z.

Generation Alpha Die Generation Alpha, die zwischen 2010 und 2025 geborenen Menschen, steckt noch in den Kinderschuhen. Aber bald schon wird sie in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt eintreten. Diese Generation wird über die höchste formelle Bildung verfügen. Komplett mit digitalen Medien aufgewachsen, ist Lernen für sie stark digital geprägt. Adaptive Lernplattformen, Online-Unterricht und personalisierte Lernwege sind für sie Alltag. Sie erwarten, dass Bildung flexibel, interaktiv und auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist. Den Umgang mit künstlicher Intelligenz erlernen sie spätestens in der Schule und sie nutzen Technologie intuitiv und selbstverständlich. Mit der Generation Z haben sie vermutlich gemeinsam, dass mentale und physische Gesundheit für sie zentrale Themen sind. Schon als Kinder beeinflussen sie oftmals Kaufentscheidungen in der Familie („Kidfluence"). Sie sollen zudem die unmittelbare Verfügbarkeit von Produkten und Services erwarten und an Nachhaltigkeit interessiert sein (McCrindel, 2020).

Jüngere Generationen sind die Treiber für Wandel, Transparenz und neue Werte in der Arbeitswelt. Doch die Grundbedürfnisse – finanzielle Sicherheit, Wertschätzung, Zugehörigkeit und Balance – teilen alle Generationen. Unternehmen, die diese Gemeinsamkeiten anerkennen und gleichzeitig auf die spezifischen Erwartungen der Jüngeren eingehen, sind langfristig erfolgreicher (Mercer, 2024, S. 5)

Die Verbindung der verschiedenen Generationen und die Sicherstellung einer altersdiversen Belegschaft ist vor dem Hintergrund der Schatzkammer der Erfahrungen der älteren Beschäftigten und der demografischen Lücke wichtiger denn je. Leider stellen viele

Unternehmen in konjunkturell oder strukturell schwierigen Zeiten ihre älteren Mitarbeitenden schnell ins Schaufenster zur Verabschiedung. Anzeichen der systematischen Positionierung ins Abseits sind ausfallende Fördergespräche mit älteren Mitarbeitenden. Hier lautet oftmals die Meinung, die/derjenige gehe ja ohnehin bald in Rente. Auch die Kommunikation der Ziele der Organisationseinheiten durch die Führungskraft und Gespräche mit älter werdenden Mitarbeitern (55–64 Jahre) zu deren Erwartungen an die Arbeit und weitere individuelle Förderung werden von dieser Altersgruppe als nur bedingt gegeben wahrgenommen, wie Untersuchungen im Rahmen des Later Life Workplace Index zeigen (Finsel et al., 2019). Der Later Life Workplace Index als Weiterentwicklung des Active Ageing Index misst, inwieweit Organisationen nachhaltig und erfolgreich mit älteren Beschäftigten umgehen. Die Einschätzung der Situation erfolgt entlang von acht Dimensionen. Hierzu gehören Aspekte wie eine altersgerechte Organisationskultur, ein respektvoller und individueller Führungsstil ebenso wie ein gezielter Wissentransfer zwischen den Generationen (Posthuma & Campion 2009).

10.4.2 Vier Gründe für den Einsatz altersgemischter Teams

Die beschriebenen Unterschiedlichkeiten der Generationen deuten an, dass in ihrer Zusammenarbeit hohes Potenzial für den Erfolg einer Organisation liegt. Umso wichtiger ist es, die Vorteile altersgemischter Teams zu untersuchen.

Beispiel

Die ersten Erfolge in der Zusammenarbeit altersgemischter Teams habe ich in Produktionsbereichen erlebt. Bei Einführung der Gruppenarbeit in der Produktion in den 1990er-Jahren in der SICK AG arbeiteten viele junge Ingenieure aus der Entwicklung und aus den indirekten Bereichen der Produktion, wie zum Beispiel Fertigungsplanung oder Qualitätssicherung, sehr direkt mit den Beschäftigten aus der Produktion zusammen. Es galt, neue Formen in der Ablauf- und Aufbauorganisation der Produktion zu installieren, wie etwa Kanban-Systeme. Die Anforderungen an die teilweise un- und angelernten Mitarbeitenden, von denen sehr viele älter als 50 Jahre waren, veränderten sich massiv. So konnten die Beschäftigten durch das Produktionsinformationssystem die Reihenfolge der Abarbeitung von Kundenaufträgen selbst bestimmen, waren verantwortlich für ihre Zeit- und Urlaubsplanung, die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden und Ähnliches. Begleitet wurde dies durch entsprechende Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung, und am Ende war es der gemeinsame Erfolg, der immer wieder als Ziel herausgestellt wurde. Weniger das Trennende, sondern das Gemeinsame war entscheidend. Die Meister wurden in Führungsseminaren dahingehend geschult, die unterschiedlichen Kompetenzen der Beschäftigten zusammenzubringen. Es war nicht so wichtig, wer was nicht konnte, sondern entscheidend war, die besten Eigenschaften zu bündeln und gezielt miteinander im Team zu entwickeln. Ein

diese besonderen Herausforderungen stützendes Vergütungssystem wurde später eingeführt, um zu Beginn des Projektes nicht den Fokus auf das Thema Geld und Vergütung zu legen.

Die folgenden Zitate von Mitarbeitenden der SICK AG aus diesem und anderen Projekten sind zwar schon einige Jahre alt, haben aber inhaltlich nicht an Aktualität verloren:

- „Das ist das Gefühl, was ich insgesamt habe, dass diese Zusammenarbeit einfach ein gutes Ergebnis gibt. Also eine Mischung von Erfahrung, Neuem und einfach … ja, es ist kreativ" (Mitarbeiterin, 62 Jahre).
- „Also, es ist definitiv eine Chance altersgemischt zusammenzuarbeiten, wenn es für mich als jüngeren Mitarbeitenden darum geht, theoretische Kenntnisse in die Praxis umzusetzen. Da bekomme ich Erfahrung von meinen älteren Kollegen sozusagen geschenkt" (Mitarbeiterin, 31 Jahre).
- „Wenn die Jüngeren Dir das mit dem neuen Programm zeigen und Du das dann mal gemacht hast, dann lernst Du das einfach anders, als wenn es auf einem Berg Papier steht" (Mitarbeiter, 59 Jahre).
- „Altersgemischte Teams bieten die Chance, aktuelle Kenntnisse und Methoden Jüngerer mit dem praktischen Erfahrungswissen Älterer zu verbinden. Wenn man dieses Wissen zusammenführt, kommt es zu sehr guten Problemlösungen" (Führungskraft, 32 Jahre). ◄

Die Arbeitswelt in ihrer demografischen Entwicklung fördert und fordert die Zusammensetzung altersgemischter Teams. Neben dieser zwangsläufigen Entwicklung gibt es, wie auch in den obigen Zitaten zu lesen, andere gute Gründe, dies zu fördern (Reindl, 2010, S. 5):

Einen allgemein-menschlichen Grund Die Altersmischung ist ein Lebensprinzip. Jeder ist einmal jung, steht in der „Blüte" seines Lebens und wird schließlich alt. Würde man immer nur in seiner Alterskohorte bleiben und sich nur in dieser fortentwickeln, dann bliebe man abgeschnitten von den Erfahrungen der anderen Generationen und würde mit dem Wechsel in eine neue Lebensphase nur schwer zurechtkommen. Die anderen Generationen verkörpern den Reichtum und die Fülle des Lebens. Der Junge sieht im Älteren seine Zukunft und der Ältere im Jungen seine Vergangenheit. Ohne die anderen wären wir geschichtslos und zukunftsblind.

Einen demografischen Grund In den Belegschaften wird es im Jahr 2035 vermutlich mehr ältere Beschäftigte geben als heute. Mit der Zunahme der älteren Mitarbeitenden, nicht zuletzt aufgrund späteren Eintritts in den Ruhestand, wird es zu mehr Begegnung zwischen den Generationen kommen. Betriebe werden aber nur dann mit ihren altersdiversen Belegschaften erfolgreich sein, wenn sie die Chancen einer Kooperation der Generationen nutzen.

Einen arbeitswissenschaftlichen Grund Jüngere, ältere und Beschäftigte mittleren Alters verfügen der Tendenz nach über ein unterschiedliches Arbeitsvermögen. Junge bereichern das Unternehmen mit ihrem Innovationswissen, die reife Generation bewältigt mit ihrem ausgeprägten Fach- und Steuerungswissen die technischen und ökonomischen Herausforderungen. Ältere bringen ihr betriebsspezifisches Wissen ein und geben ihren Erfahrungsschatz und ihr Know-how an die nächsten Berufsgenerationen weiter. In der intelligenten Kombination dieser unterschiedlichen Arbeitsvermögen entsteht für den Betrieb ein enormer Mehrwert. Leider hat die Politik in Legislaturperiode 2013–2017 das Gesetz zur Rente mit 63 Jahren in Kraft gesetzt. Damit ist aufgrund der starken Inanspruchnahme der Möglichkeiten des früheren Renteneintritts bei Vorliegen entsprechender Voraussetzungen bereits viel benötigtes fachliches Know-how und Berufserfahrung dem Markt unnötigerweise entzogen worden. Dies zeigen auch die Zahlen: Rund 200.000 Arbeitskräfte haben sich durch die Rente mit 63 im Jahr 2022 vorzeitig vom Arbeitsmarkt zurückgezogen (Prognos, 2023)

Einen kulturellen Grund In der modernen Gesellschaft ziehen sich die Generationen mehr und mehr in ihre Subkulturen zurück und bleiben unter sich. Dadurch drohen sie, kulturell und emotional zu verarmen. Im Betrieb hingegen erfahren sie in der Begegnung mit anderen Generationen eine Horizonterweiterung und eine Bereicherung ihrer Perspektiven.

10.5 Führung der Mehrgenerationenbelegschaft

Die Frage, welche Anforderungen Führungskräfte erfüllen müssen, um erfolgreich zu sein, wird spätestens mit Entstehen der modernen Management-Lehre intensiv diskutiert. Es gibt unzählige Merkmals-Kataloge, die eher den Charakter von Wunschlisten als von real erfüllbaren Tätigkeitsanforderungen haben. Zudem ist Führung nur bedingt an Eigenschaften geknüpft, die Situation und die Erwartungen der Mitarbeitenden sind mindestens ebenso wichtige Einflussfaktoren des Führungserfolgs (Von Rosenstiel & Nerdinger, 2020). Daher wird im Folgenden nicht skizziert, wie eine optimale Führungskraft sein sollte, sondern es werden Verhaltensweisen beschrieben, die bei der Führung von Mehrgenerationenbelegschaften erfolgskritisch erscheinen.

10.5.1 Management-Rollen

Aufgrund von empirisch beobachteten Manageraktivitäten hat Henry Mintzberg (1980) zehn Führungsrollen zu drei Schwerpunkten des Handelns zusammengefasst, die den Inhalt der Managementaufgabe – auch heute noch – umreißen:

- **Interpersonelle Rolle** Sie umfasst die Führung und darin im Mittelpunkt als Aufgabe die Anleitung und Motivation von Mitarbeitenden, die klare Aufgabenzuweisung mit Zielsetzung über eine Zielvereinbarung und die Personalentwicklung in Form der Befähigung und Begleitung von Mitarbeitenden. Ferner gehören zu ihr die Koordination sowie der Aufbau und die Pflege interner und externer Kontakte auf formellen und informellen Wegen. Ebenso wichtig ist die Rolle als Repräsentant nach innen und außen als symbolischer Kopf einer Organisation oder Abteilung, gerade auch bei Repräsentationsroutinen, wie etwa Jubiläen.
- **Informationelle Rolle** Die Führungskraft als Informationssammler und -verteiler sucht und empfängt sehr unterschiedliche Informationen, die das Verständnis über das Funktionieren der Organisation und der Umwelt fördern. Die Akzeptanz und die Organisationsfähigkeit einer Führungskraft zeigt sich darin, wie geordnet und umfangreich der Informationsfluss von oben nach unten und umgekehrt ist, sowohl bei den Fakten als auch bei den Spekulationen.
- **Entscheidungsrolle** Als Unternehmer sucht die Führungskraft in der Organisation und in der Umwelt nach Chancen zur Innovation und zu dauerhaftem Geschäftserfolg. Bleibt dieser aus, ist der Krisenmanager gefragt, der die Störungen des betrieblichen Leistungsprozesses mit seinem Team analysiert, aber am Ende die Entscheidung treffen muss. Bei positiver wie auch negativer Geschäftsentwicklung steht die Führungskraft immer wieder vor der Frage der Ressourcenzuteilung an Personen und Abteilungen. Letztlich muss sie angesichts vieler Einzelentscheidungen den Gesamtzusammenhang herstellen.

  Die verschiedenen Rollen belegen, dass eine Führungskraft viele Managemententscheidungen zu treffen hat, die nicht immer direkt mit personeller Führung zu tun haben. Dies ist der Anlass für heftige Diskussionen in der Management- und Führungslehre, was eigentlich wichtiger ist: „gute“ Führung oder „gutes“ Management. Anhand vieler prominenter Beispiele aus der Praxis lässt sich nachvollziehen, dass diese Fähigkeiten oft wunderbar zusammentreffen und ebenso oft auseinanderfallen. Festzuhalten bleibt, dass nach den Erwartungshaltungen der Beschäftigten die Anforderungen an die Führungskraft in ihrer Führungsrolle steigen. Damit ist primär die interpersonelle Rolle angesprochen. Hier liegt die Grundaufgabe der Führung darin, sich für die Menschen zu interessieren, ihnen zu helfen, sich zu entwickeln, ihr maximales Leistungspotenzial zu erreichen und davon vielleicht mehr, als sie es selbst für möglich halten (unterstützende Führungsrolle).

Gerade für Nachwuchskräfte, die ins Berufsleben einsteigen, sind Führungskräfte als Vorbilder wichtig. Dies erkennen viele Unternehmen und bilden ihre Führungskräfte zunehmend als Mentoren und Mentorinnen aus. Ein Mentor fungiert als Ratgeber, Begleiter, Vorbild, Netzwerkpartner und Türöffner in der Organisation. Er vermittelt den Einsteigern (Mentees) die Firmenkultur, die Unternehmenssprache und gibt wertvolle Tipps für die persönliche und berufliche Entwicklung und für den weiteren Weg im Unternehmen. Mit seinen Erfahrungen in Management und Führung hilft er, unnötige Fehler zu vermeiden

und die Persönlichkeit weiter zu fördern. Gleichzeitig lernt die Führungskraft viel über wirksame Führung – beispielsweise wie sie ihre Erfahrungen am besten weitergeben kann. Führungsinstrumente, wie Fragetechniken, Erkundung von Handlungsmotiven, Weitergabe von Erfahrungen über Storytelling oder das Erteilen von Feedback, werden so bei der Führungskraft weiterentwickelt. Gerade im Mentoring beweist sich eine uralte Führungsregel: „Wer Menschen führen will, muss hinter ihnen gehen“ (Laotse).

10.5.2 Gestaltungsfelder und Handlungsansätze

Die Führung einer Mehr-Generationenbelegschaft umfasst ein breites Aufgabenspektrum und stellt insbesondere Anforderungen an die Schärfung der interpersonellen Rolle von Führungskräften, wie Abb. 10.4 verdeutlicht.

Bei der Umsetzung der erforderlichen Management-Kompetenzen in konkretes Handeln sind vor allem drei zentrale Handlungs- beziehungsweise Gestaltungsfelder erfolgskritisch:

Erstens: Wertschätzung für Diversität entwickeln Zunächst ist die Schaffung einer kollektiven Identität, also die Anpassung der Werte und Einstellungen des Unternehmens an die Mehr-Generationenbelegschaft notwendig. Hierzu muss die Führungskraft lernen, unterschiedliche Fähigkeiten verschiedener Altersgruppen wertzuschätzen (Diversitätsperspektive). Es geht darum, die Stärken aller zur Entfaltung zu bringen – sowohl in klassischen als auch in agilen Organisationsstrukturen. Dies bedeutet, an die Mitarbeitenden offen heranzugehen und die unterschiedlichen Kompetenzen der jüngeren und älteren

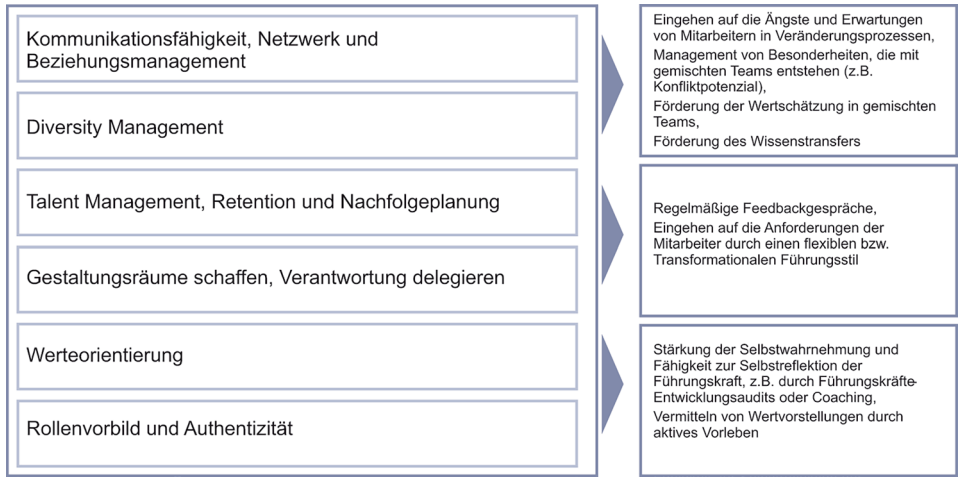

Abb. 10.4 Aufgaben und Kompetenzen im Mehrgenerationen-Management. (Quelle: Eigene Darstellung)

Kollegen herauszuarbeiten. Führungskräfte sollten ferner in ihren Verantwortungsbereichen die Mitarbeiter-Qualifikationen so offen wie möglich besprechen, um die unterschiedlichen Fähigkeiten an die Oberfläche zu bringen und für alle Teammitglieder sichtbar zu machen. Dies hilft allen Beteiligten, Wertschätzung zu entwickeln sowie ihren gemeinsamen Einsatz zielorientierter zu planen und umzusetzen.

Zweitens: Psychologischen Vertrag schließen Weiterhin ist ein führungsstil zielführend, der über eine reine Anreiz-Beitragsbeziehung hinausgeht. Fragt man Mitarbeiter, wie viele Arbeitsverträge sie mit ihrem Arbeitgeber haben, kommt immer die formal richtige Antwort: einen Arbeitsvertrag. Dabei sind es, faktisch betrachtet, zwei Verträge. Rechtlich existiert der formale Arbeitsvertrag mit seinen Definitionen von leistung und Gegenleistung. Der Arbeitnehmer wird als Experte für ein bestimmtes Arbeitsgebiet eingestellt. Oft sind im Vertrag die Hauptaufgaben beschrieben und die Arbeitszeit vereinbart. Viel wichtiger ist der damit einhergehend abgeschlossene „psychologische Arbeitsvertrag". Der Arbeitgeber fordert nicht nur Leistungen vom Beschäftigten, sondern kümmert sich um ihn in der Ausprägung seiner Fürsorgepflicht gemäß § 618 BGB. Je nach Ausgestaltung dieser Fürsorgepflicht, mit den entsprechenden Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und den Führungsstil, wird der Arbeitnehmer sich über die formale Leistungspflicht des Arbeitsvertrages hinaus für den Betrieb engagieren und dem Arbeitgeber einen Mehrwert erbringen. Gelingt dies, wird der Betrieb erfolgreicher arbeiten als der Wettbewerb.

Drittens: Arbeitsbezogene Identität schaffen Die Führungskraft sollte die jeweilige Motivationslage des Mitarbeitenden kennen und auch die Basis für das individuelle Engagement. Dies ist die Voraussetzung zur Herstellung einer arbeitsbezogenen Identität des Beschäftigten, für ihn selbst und das Team. In diesem Kontext sollte sich jede Führungskraft die folgenden Fragen stellen:

a. Wie setzt sich mein Team zusammen und welche Ziele, Stärken sowie Anforderungen und Erwartungen hat jedes individuelle Teammitglied?
b. Wie gehe ich auf die Bedürfnisse jedes individuellen Teammitgliedes ein (zum Beispiel Arbeitszeitflexibilität, Zielerreichung und Karriereentwicklung und Ähnliches)?
c. Was können typische, generationenbedingte Problemfelder und Konfliktherde sein und wie kann ich damit umgehen?
d. Wie schaffe ich ein Betriebsklima, in dem jeder die Stärken des anderen schätzt und die Schwächen toleriert beziehungsweise ausbügelt?

Gerade aus diesen Fragestellungen, die in Richtung einer herausfordernden Lösung formuliert sind, wird deutlich, wie bedeutend die Herstellung einer arbeitsbezogenen Identität wird. Alle Beschäftigten identifizieren sich mit ihrem gemeinsamen Ziel und den daraus resultierenden Aufgaben. Die arbeitsbezogene Identität überlagert andere Subidentitäten. Dies kann das Altersthema sein, sodass es von den Beteiligten nicht mehr als relevant empfunden wird, wer welches Alter hat. Gleiches gilt in Konstellationen, in denen

Frauen und Männer zusammenarbeiten oder Beschäftigte unterschiedlicher sozialer oder ethnischer Herkunft. In einem auf diese Art und Weise sich entwickelnden Führungsklima kann die Führungskraft das ganze Team womöglich emotional begeistern. Die eigene soziale Identität ist zwar wichtig, aber im Arbeitsprozess wird diese zu einem Teil der Gruppenidentität.

10.6 Transformationale Führung

Mit dem Fokus auf dem „Wir" bereiten die vorangegangen Ausführungen den Weg zum Führungsstil der Transformationalen Führung. Kerngedanke der Transformationalen Führung ist es, über persönliche und emotionale Ansprache der Beschäftigten deren individuellen Werte, Ziele und Ansprüche im Hinblick auf das Wohl von Team und Organisation zu beeinflussen (Burns, 1978, Bass, 1985; Kraus und Kreitenweis, 2020; Abb. 10.5).

Transaktionale Führung Im klassischen Führungsalltag finden wir viele gut funktionierende Führungsinstrumente, mit denen erfolgreich in Unternehmen gearbeitet wird. Dazu gehört das Mitarbeitergespräch, oft verbunden mit Zielvereinbarungen. Hierbei geht es sowohl um die Vereinbarung von Sachzielen für die Zukunft als auch um die Gestaltung eines strukturierten Dialoges zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Ferner wird in Leistungsbewertungen als auch in Zielvereinbarungen der Sollanspruch mit definierten Leistungsstandards hinterlegt. In halbjährlichen Reviews oder „Boxenstoppgesprächen" wird systematisch Feedback gegeben. Bei Erreichen der Ziele wird dies gewürdigt, die Zielerreichung wird belohnt, oftmals wird dies gemeinsam gefeiert, und aus Erfolgen werden neue Visionen und Ziele abgeleitet. Bei der Anwendung dieser Grundsätze und Regeln sprechen wir von der Transaktionalen Führung, da das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis im Prinzip wie eine Transaktion, bestehend aus Leistung und Gegenleistung, aufgefasst



Abb. 10.5 Transformationale und Transaktionale Führung. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bass & Avolio, 1994; Biemann & Weckmüller, 2019; Kraus & Kreitenweis, 2020)

wird. Die Transaktionale Führung ist als Leitsatz und Methode der Leistungssteuerung anerkannt und wird auch weiterhin ihren Platz im Führungsalltag von Unternehmen haben (Kraus & Kreitenweis, 2020; Abb. 10.5).

Transformationale Führung Anspruchsvoll wird es jedoch, wenn es darum geht, sowohl Vertreter der jungen Generationen als auch Beschäftigte der älteren Generationen in gemischten Teams für ihre Arbeitsaufgabe und ihren Arbeitgeber zu begeistern. Die Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit und die Bedeutung von Arbeit im Leben werden bisweilen von den einzelnen Generationen unterschiedlich bewertet (Hardering, 2018). Dies muss bei der Führung entsprechend beachtet werden. Nicht zuletzt müssen wir in Folge des demografischen Wandels mit einer Verknappung des Arbeitskräfteangebots rechnen, die zur „neuen Macht der Arbeitnehmer", das heißt zur Machtumkehrung am Arbeitsmarkt, führen dürfte. Geboten ist damit die permanente Weiterentwicklung unserer etablierten Führungsinstrumentarien. Besondere Aufmerksamkeit hat in den vergangenen Jahren in Forschung und Praxis der Ansatz der Transformationalen Führung erfahren. Letzterer verlangt, dass Führungskräfte mehr Begeisterung und Inspiration versprühen, als wir das oft im Unternehmensalltag erfahren. Mehr denn je ist die Führungskraft als Vorbild gefragt. Wenn, wie oben angesprochen, die Stärken und Schwächen im Team ausgelotet werden, um gemeinsam besser zu werden, muss die Führungskraft vorangehen. Transformationale Führung heißt, in besonderer Weise auch Mut zu zeigen zu neuen Vorgehensweisen, Visionen zu formulieren, geistige Anregungen zu geben und die Führungsrolle damit zu unterstreichen. Gefragt ist die natürliche persönliche Kompetenz, die durch die bereits erwähnte Vorgehensweise der Wertschätzung von Individualität und das Einbringen dieser in soziale Identität, Erfolg haben wird (Bass & Avolio, 1994).

Beispiel

In der breiten Öffentlichkeit sichtbar wird der Erfolg Transformationaler Führung regelmäßig durch herausragende Führungspersönlichkeiten im Sport. Vor 20 Jahren war dies beispielsweise Jürgen Klinsmann, der im Sommer 2004 als Bundestrainer die deutsche Fußballnationalmannschaft mit einem eigenen Trainerstab übernahm und zum „Sommermärchen 2006" führte. Wolfgang Jenewein (2008) beschrieb seinerzeit im Harvard Business Manager das „Klinsmann–Projekt" als Change-Management Entwicklung, die sowohl organisatorische Veränderungen auf der Makro-Ebene als auch den Wandel auf der Mikroebene des Teams umfasst. Im Resümee lässt sich festhalten, dass es Klinsmann und dem Trainerstab durch einen integrativen Führungsstil gelang, die Spieler auch emotional zu mobilisieren.

Transformationale Führung umfasst vier zentrale Komponenten, die sogenannten „4 I's" (Bass & Avolio, 1994; Jenewein, 2008)

- **Identifizierend** (Idialized Influence) – Enthusiasmus vermitteln, als Identifikationsfigur wirken, integer und authentisch handeln und das Team bei Krisen schützen;

- **Inspirierend** (Inspirational Motivation) – mit einer fesselnden Vision die Teammitglieder ansprechen und keine Aufgaben verteilen, sondern die Bedeutung des einzelnen für den gemeinsamen Erfolg aufzeigen;
- **Intellektuell** (Intellectual Stimulation) – Teammitglieder geistig anregen, um Innovationen zu stimulieren und durch unkonventionelle Wege, etablierte Denkmuster aufbrechen;
- **Individuell** (Individualized Consideration)– Stärken und Schwächen des Teams analysieren, um Teammitglieder stärkenorientiert einzusetzen und zu entwickeln, jedes Teammitglied individuell behandeln und fördern.

Im Fußball finden wir weitere eindrucksvolle Beispiele für transformationale Führung. Ein herausragender Vertreter ist Jürgen Klopp. Mit klarer Vision und strategischem Geschick hat er den Fußball durch seine innovative Methodik des frühen Gegenpressings und das Schaffen von Überzahl beim Ballbesitz geprägt. Seine Strategie gab den Spielern Orientierung, bedingungslos stand er zu ihnen, auch in Krisen, und baute Vertrauen auf, indem er direkte Gespräche führte, sie umarmte und sich für ihre Ängste und Hoffnungen interessierte. Talente entwickelte er mit langem Atem und auf Augenhöhe, forderte aber absoluten Einsatz. Während seiner Zeit als Trainer von Borussia Dortmund führte Klopp den Verein zu zwei Meisterschaftstiteln (2011, 2012) und einem Pokalsieg. Sein Erfolgs-Modell transferierte Klopp zum FC Liverpool, den er von Oktober 2015 bis 2024 zu acht großen Titeln führte, darunter die Premier League 2019/20.

Gleiches gilt für Pep Guardiola, der in seinen Trainerstationen bei Barcelona, Bayern München und bei Manchester City die Vision des Ballbesitzfußballs mit permanenter Rotation und taktischer Flexibilität in Perfektion entwickelt hat. Seine Kabinen-Ansprachen gelten als legendär; und alle Spieler, die je bei ihm trainiert und gespielt haben, äußern sich in der Öffentlichkeit dahingehend, dass er durch seine persönliche Ansprache ihr Verständnis von Taktik und Spielanlage verbessert habe. Zugleich verfolgte Guardiola eine Null-Toleranz-Politik gegenüber Spielern, die nicht mit seiner Fußballphilosophie übereinstimmten oder Zusammenhalt und Disziplin im Team beeinträchtigten. ◄

Diese Beispiele aus dem Sport unterstreichen, dass die Ergänzung der Transaktionalen Führung durch Elemente der Transformationalen Führung nicht nur möglich, sondern unerlässlich ist, um grundlegende Veränderungen zu erzielen (Biemann & Weckmüller, 2019). Voraussetzung ist allerdings, dass Unternehmen dem Thema Führung einen hohen Stellenwert beimessen. Das bedeutet, dass Führungskräfte aufgrund ihrer Kompetenz zur Mitarbeiterführung ausgewählt werden und nicht, weil sie sich als gute Fachkräfte bewiesen haben.

Gerade in der Zukunft in unseren Mehr-Generationenbelegschaften brauchen wir Führungskräfte mit erweitertem Führungsrepertoire. In den letzten Jahren hat sich vor allem in Start-Up Unternehmen ein Wandel hin zu den Prinzipien der transformationalen

Führung vollzogen. Auch in größeren Unternehmen wird zunehmend Wert auf agile Organisation und Selbstführung gelegt. Menschen benötigen Herausforderungen, um zu wachsen. Trainer und Manager als Führungskräfte sollten daher Rahmen setzen, Visionen entwickeln und hierfür werben. Anschließend sind Führungskräfte und Mitarbeitende – zusammen – mit der weiteren Ausarbeitung gefordert. Indem sie miteinander lernen und Hindernisse bei der Verfolgung des gemeinsamen Ziels überwinden, wachsen Leidenschaft und Begeisterung für den Erfolg. Dies widerspricht nicht der Tatsache, dass immer wieder brillante Einzelkönner aus dem Team herausragen, denen besondere Rollen im Hinblick auf die Gruppenleistung zukommen.

10.7 Fazit

Klassische Anreizsysteme, wie etwa Firmenwagen und Statussymbole ganz generell, verlieren an Wert und wertebasierte Führung wird umso wichtiger. Die Mehr-Generationengesellschaft ist für Führungskräfte und Geführte eine große Chance, um eine neue Balance bei Führung und Zusammenarbeit zu finden. Dabei sollte auf Basis der Unternehmenskultur die Neujustierung der Führung angegangen und die Auswahl geeigneter Führungskräfte professionalisiert werden. Führung war noch nie einfach, aber die gegenwärtigen Herausforderungen, wie Digitalisierung, Fachkräfte-Engpässe und wirtschaftliche Unsicherheit, machen deutlich, wie entscheidend gute Führung für den Erfolg einer Organisation ist. Es ist an der Zeit, dass wir unsere Führungskultur schnellstmöglich anpassen.

Literatur

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Hrsg.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

Biemann, T., & Weckmüller, H. (2019). Transformationale Führung: What's next? *Personalquaterly, 04*(*2019*), 54–57.

Bund, K. (2014). *Glück schlägt Geld – Generation Y: Was wir wirklich wollen*. Murmann.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Finsel, J., Wilckens, M., Wöhrmann, A. M., & Deller, J. (2019). Later Life Workplace Index-Ein Instrument zur Unterstützung betrieblicher Beschäftigungspraktiken. In G. Naegle & M. Heß (Hrsg.), *Alte und neue soziale Ungleichheiten beim Rentenübergang* (S. 193–198). Springer.

Hardering, F. (2018). Die Sinnsuche der Generation Y. Zum Wandel von Ansprüchen an den Sinn (in) der Arbeit. In B. Badura et al. (Hrsg.), *Fehlzeitenreport 2018* (S. 75–83). Springer.

Human Resources Manager. (2024). *6 TikTok Arbeitstrends* (Erschienen am 28.08.2024). https://www.humanresourcesmanager.de/future-of-work/tiktok-arbeit-trends/. Zugegriffen am 05.07.2025.

Jenewein, W. (2008). Change management: Das Klinsmann Projekt. *Harvard Business Manager, 6*, 16–28.

Klaffke, M. (2022). Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management* (S. 3–45). Springer Gabler.

Kraus, R., & Kreitenweis, T. (2020). *Führung messen. Inklusive Toolbox mit Messinstrumenten und Fragebögen*. Berlin: Springer.

McCrindel, M. (2020). *Understanding Generation Alpha.* McCrindle Research Pty Ltd. https://www.researchgate.net/publication/342803353_UNDERSTANDING_GENERATION_ALPHA. Zugegriffen am 08.07.2025.

Mercer. (2024). *Workforce 2.0, Global talent trends 2024*. Mercer.

Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work* (2. Aufl.). Harper & Row.

Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management, 35*, 158–188.

Prognos (2023). *Rente.* https://www.prognos.com/de/projekt/rente-mit-63-quo-vadis. Zugegriffen am 27.06.2025.

Reindl, J. (2010). *Broschüre „Altersgemischte Teams" der SICK AG*. Sick AG.

Sackmann, S. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen*. Gabler.

Shell. (2024). *Zusammenfassung der Shell Jugendstudie.* https://www.shell.de/about-us/initiatives/shell-youth-study2024/information/_jcr_content/root/main/section/call_to_action_copy/links/item0.stream/1730903501282/d8b545435fc2799eb6044e48b4a9fccc80b95b2d/ap-shell--jugendstudie-zusammenfassung-barrierefrei.pdf. Zugegriffen am 27.06.2025.

Statistisches Bundesamt. (2024). *Europawahl 2024.* https://www.bundeswahlleiterin.de/en/dam/jcr/10169898-ce10-4535-9f13-9985664dd1f6/ew24_heft4-rws.pdf. Zugegriffen am 27.06.2025.

Stegh, W., & Ryschka, J. (2019). Teamperspektive: altersheterogene Teams. In W. Stegh & J. Ryschka (Hrsg.), *Führen von Jung und Alt*. Springer Gabler, Berlin.

Tiktok. (2025a). *Act your wage.* https://www.tiktok.com/@saraisthreads/video/7187811502429080874?q=%23actyourwage&t=1726242534666. Zugegriffen am 05.07.2025.

Tiktok. (2025b). *Career cushioning.* https://www.tiktok.com/tag/careercushioning. Zugegriffen am 08.07.2025.

Von Rosenstiel, L., & Nerdinger, F. W. (2020). Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel et al. (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (8. Aufl., S. 21–54). Schäffer-Poeschel.

Wegge, J., & Schmidt, K.-H. (2015). *Diversity Management – Generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern*. Hogrefe.