



Mitarbeitende generationsbewusst und werteorientiert begleiten

Der demografische Wandel hat längst begonnen, und dessen Folgen werden zunehmend sichtbar – gerade in der Arbeitswelt. Die steigende Lebensarbeitszeit führt dazu, dass teilweise bis zu fünf Generationen gleichzeitig arbeitstätig sind. Dies stellt Unternehmen auf die Probe und erfordert ein gelingendes Generationen-Management. HR-Verantwortliche können mit dem Know-how, wie man Menschen generationsbewusst und werteorientiert begleitet, in dieser Hinsicht einen zentralen Beitrag leisten.

■ Von Sonja Kupferschmid Boxler und Stefanie Philipp



Wir Menschen sind Beziehungswesen und identifizieren uns mit den Personen um uns herum, insbesondere denjenigen unserer Generation. Mit ihnen teilen wir nicht nur unser Geburtsjahr, sondern auch unsere Erlebnisse, Erfahrungen und Erinnerungen. Daraus resultiert ein gemeinsames Wir-Gefühl, das verbindet.

Genau so ähnlich wie wir unseren Jahrgängen sind, unterscheiden wir uns von unseren Grosseltern, Eltern und Kindern. Wir wurden anders erzogen und haben uns unterschiedlich sozialisiert. Nichtsdestotrotz lebt der Mensch mit verschiedenen Altersgruppen zusammen. Sei es Familie, Freizeit oder Beruf: Überall sind mehrere Generationen vertreten – ein Phänomen, das sich durch den demografischen Wandel noch mehr abzeichnet.

Der demografische Wandel und seine Herausforderungen – auch für Unternehmen

Durch die steigende Lebenserwartung entwickelt sich unsere Gesellschaft immer deutlicher zu einer Drei-, wenn nicht sogar zu einer Viergenerationengesellschaft. Während es im vergangenen Jahrhundert noch die Ausnahme war, ist es heute und in Zukunft durchaus möglich, dass Kinder in Viergenerationenfamilien mit einer langen gemeinsamen Lebensdauer aufwachsen. Ein Privileg, das durchaus auch mit herausfordernden Situationen verbunden sein kann.

Auch für Unternehmen stellt der demografische Wandel in vielerlei Hinsicht eine Herausforderung dar: Aufgrund der steigenden Lebensarbeitszeit kommt es immer mehr vor, dass sich die Arbeitnehmerschaft aus bis

zu fünf Generationen zusammensetzt. Diese Generationenvielfalt und die damit zusammenhängende Diversität kann Organisationen zwar Vorteile bringen, doch es bedingt gleichzeitig eine Positionierung als attraktiver Arbeitgeber – und dies bei allen Altersgruppen.

Die fünf Generationen, und was ihnen wichtig ist

Der herausfordernde Aspekt ist für Unternehmen dabei, dass Arbeitnehmende je nach Generation, der sie angehören, andere Werte leben und damit auch unterschiedliche Einstellungen, Ziele und Bedürfnisse haben. Insbesondere das Verständnis und die Bedeutung der Arbeit sind von Generation zu Generation verschieden. Was die fünf Generationen, die aktuell auf dem Arbeitsmarkt sind, auszeichnet und wie sie über den Lebensbereich «Arbeit» denken, soll nachfolgend in Anlehnung an Bruch et al. (2010) und Klaffke (2014) näher erläutert werden.

Wirtschaftswundergeneration

Die Wirtschaftswundergeneration (1946–1955) ist in der Zeit der wirtschaftlichen Expansion aufgewachsen und durfte einen zunehmenden Wohlstand erleben, was ein Gefühl der persönlichen Sicherheit und eine Zukunft mit rosigen beruflichen Aussichten vermittelte. Idealismus und ein starker Wunsch nach Selbstbestimmung sind zentrale Werte für die Personen dieser Generation. Sie befinden sich aktuell entweder am Ende ihrer beruflichen Laufbahn oder sind bereits in den Ruhestand gegangen.

Babyboomer

Die Generation der Babyboomer (1956–1965), welche sich momentan im mittleren bis hohen Erwerbsalter befindet, ist zahlenmässig allen anderen Altersgruppen überlegen und damit die personenstärkste Generation auf dem Arbeitsmarkt. Durch die wirtschaftliche Stagnation im Anschluss an die Wirtschaftswunderjahre und diverse gesellschaftliche Ereignisse (z.B. Massenarbeitslosigkeit, Ölkrise) erlebten die Babyboomer während ihrer beruflichen Sozialisation – im Vergleich zu ihrer Vorgängergeneration – ein starkes Gefühl von persönlicher und beruflicher Unsicherheit. Daher ist die Sicherheit, neben dem Wunsch nach Gleichberechtigung, einer der bedeutendsten Werte dieser Generation.



Generation	Jahrgänge	Aktuelle Arbeits- bzw. Berufssituation	Werte, Einstellungen und Bedürfnisse (auf Basis der Sozialisation)	(Bevorzugte) Kommunikation
Wirtschaftswundergeneration	1946–1955	Am Ende der beruflichen Laufbahn oder bereits im (Vor-)Ruhestand	<ul style="list-style-type: none"> • Idealismus • Wunsch nach Selbstbestimmung • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brief, Telefon • Face-to-Face-Kommunikation
Babyboomer	1956–1965	Im mittleren bis hohen Erwerbsalter, besetzen aktuell einen Grossteil der Führungspositionen	<ul style="list-style-type: none"> • Gleichberechtigung • persönliche und berufliche Sicherheit • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Telefon und E-Mail • Face-to-Face-Kommunikation
Generation X	1966–1980	In Führungspositionen, auf dem Höhepunkt der Karriere bzw. auf der Zielgeraden dorthin	<ul style="list-style-type: none"> • Ehrgeiz und Ambitionen • Selbstständigkeit und Flexibilität • Individualismus • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • E-Mail und SMS • textbasierte Kommunikation (via E-Mail)
Generation Y («Millennials»)	1981–1995	Junge Erwerbstätige, stehen im beruflichen und privaten Leben vor wichtigen Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> • Sinnhaftigkeit • individuelle Entfaltung, Selbst- und Mitbestimmung • Offenheit, Transparenz und Toleranz • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • SMS/Text-Messages und Social Media • virtuelle Kommunikation (via Online-Medien)
Generation Z (Generation «Internet» oder «iGeneration»)	1996–heute	Mitten in der Berufswahl bzw. kurz vor dem Einstieg in den Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> • Freiheit und Flexibilität • Selbstverwirklichung (im Privatleben) • Bedürfnis nach Orientierung, Struktur und Zugehörigkeit • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Social Media • mobile Kommunikation (via Smartphone)

Generation X

Für die Generation X (1966–1980), die zum Teil als Kinder der Babyboomer geboren wurden, ist das berufliche Weiterkommen sehr wichtig. Sie sind ambitioniert und legen bei der Arbeit viel Wert auf Selbstständigkeit und Flexibilität. Gleichzeitig zeichnet sie ein individualistisches Lebensgefühl aus. Im Gegensatz zu den Babyboomern ist der Job für die Generation X mehrheitlich Mittel zum Zweck: Sie streben nach hoher Lebensqualität und stellen die Arbeit in der Regel hinter andere Bedürfnisse (Motto: «Zeit ist wertvoller als Geld»). In der aktuellen Arbeitswelt gilt die Generation X als etabliert und befindet sich auf dem Höhepunkt ihrer Karriere oder auf der Zielgeraden dorthin.

Generation Y

Die Generation Y (1981–1995; auch als «Millennials» bekannt) hat ein grosses Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und sucht Antworten auf die Frage «Warum» («Y» für «Why»). Bei der Generation Y muss die Arbeit vor allem sinnstiftend und abwechslungsreich sein. In ihrer Sozialisierung wurden sie von einem Gefühl der Grenzenlosigkeit geprägt. Durch die fortschreitende Globalisierung und den stetigen Wandel der Arbeitswelt haben sie jedoch auch mit Unsicherheiten, Wettbewerbsdruck

und Instabilitäten zu kämpfen. Individuelle Entfaltung, Selbst- und Mitbestimmung sowie kulturelle Offenheit und Toleranz sind Werte, die dieser Generation wichtig sind. In ihrer aktuellen Lebensphase hat die Generation Y den Spagat zwischen geforderter beruflicher Flexibilität und Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu meistern.

Generation Z

Die Generation Z (1996–heute; Generation «Internet» oder auch «iGeneration» genannt) ist noch jung und steht kurz vor dem Einstieg in den Arbeitsmarkt, weshalb sich noch keine eindeutigen Merkmale für den beruflichen Kontext ableiten lassen. Was sich bislang abzeichnet, ist ein Streben nach Freiheit und Flexibilität sowie der Wunsch, neue Dinge auszuprobieren, aber auch das Bedürfnis nach Orientierung und Zugehörigkeit. Dadurch, dass die Generation Z als erste Generation ganz im Zeitalter der Digitalisierung aufgewachsen ist, ist sie stark geprägt von sozialen Medien und anderen modernen Kommunikationstechnologien.

Auch wenn solche Generationenmodelle oft überspitzt dargestellt und nie vollständig generalisierbar sind, wird aus den Ausführungen klar: Jede Generation hat aufgrund ihrer Sozi-

alisierung unterschiedliche Werte und Bedürfnisse, die sie leben und erfüllen möchten (siehe auch Exkurs 1 «Generationale Identität»).

Was bedeutet dies für die (Begleitungs-)Praxis?

Für Unternehmen und HR-Verantwortliche, die in ihrer beruflichen Praxis Menschen unterschiedlicher Generationen führen, beraten und begleiten, ist es wichtig, sich den einzelnen Generationen und deren Merkmalen bewusst zu sein. Dies ermöglicht, die Mitarbeitenden je nachdem, wie sie sozialisiert wurden und in welcher Lebensphase sie stehen, am richtigen Punkt abzuholen und sie effektiv zu unterstützen.

Werte und Bedürfnisse im Blick durch Perspektivenwechsel

Eine Methode, die hilft, sich den Werten, Bedürfnissen und Zielen der jeweiligen Generation bewusst zu werden und diese stets im Blick zu behalten, ist der Perspektivenwechsel. Als HR-Verantwortliche/-r können Sie die Idee des Perspektivenwechsels für Ihre Begleitungstätigkeit nutzen, indem Sie sich immer wieder bewusst in die Lage des Gegenübers versetzen und überlegen, was ihm/ihr in einer spezifischen Situation wichtig ist oder er/sie vom Unternehmen als Arbeitgeber erwartet.



Leitfragen für den Perspektivenwechsel:

- Was braucht mein Gegenüber?
- Weshalb reagiert er/sie in der Situation X so, wie er/sie es tut (ggf. anders als ich reagieren würde)?
- Welche Werte vertritt er/sie? Und warum?
- Welche Bedürfnisse hat er/sie, und wie können diese erfüllt werden?
- Welche Art von Führung/Beratung/Begleitung wünscht oder braucht er/sie?
- etc.

Individuell begleiten und fördern

Ein Ansatzpunkt, der darauf aufbauend angegangen werden kann und generationsbewusstes Handeln im Unternehmen ermöglicht, ist die individuelle Mitarbeiterförderung. Als HR-Verantwortliche/-r können Sie Ihre Mitarbeitenden durch die Begleitung bei persönlichen Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen auf individuelle Art und Weise unterstützen und so auf ihre spezifischen Anliegen und Bedürfnisse eingehen. Betriebliches Mentoring, bei dem der/die Mitarbeitende das Ziel und den Inhalt vorgibt und Sie als Begleitungsperson den Prozess mittels Fragen und Impulsen steuern, ist dafür ein geeigneter und auch nachhaltiger Weg.

Leitfragen für die individuelle Mitarbeiterförderung:

- Was sind die Ziele meines Gegenübers?
- Was möchte er/sie als Nächstes erreichen?
- Wie kann ich ihn/sie auf diesem Weg unterstützen?
- etc.

Fokus auf Stärken und Ressourcen

Was für Mitarbeitende im Hinblick auf ihre (Weiter-)Entwicklung zusätzlich gewinnbringend ist, sind Personalentwicklungsmassnahmen mit Fokus auf die Stärken und Ressourcen, die eine Generation typischerweise mitbringt. Die Babyboomer beispielsweise sind in der Regel gut vernetzt sowie für ihre hohe Sozialkompetenz und Kooperationsfähigkeit bekannt, weshalb sie sich in Teams mit einem starken Generationenmix hervorragend als Vermittler oder «Leitpartner/-in» eignen. Personen der Generation Y gelten als Teamplayer und haben ein sehr hohes Gespür und Verlangen nach Sinnhaftigkeit, wodurch es sich lohnt, für diese Mitarbeitergruppe sinnstiftende Aufgaben zu schaffen, bei de-

EXKURS 1: GENERATIONALE IDENTITÄT

Was Menschen einer Generation verbindet, ist die sog. generationale Identität. Eine «generationale Identität» entsteht durch prägende historische und zeitgeschichtliche Ereignisse (wie z.B. die erste Mondlandung), aber auch durch den Lebensstil und Zeitgeist, den man in der Kinder-, Jugend- und jungen Erwachsenenzeit (bis ca. zum 30. Lebensjahr) erlebt. Dabei haben auch die Prinzipien der Arbeitswelt, die beim Berufseinstieg und während der ersten Arbeitsjahre vorherrschen, langfristig einen Einfluss auf die arbeitsbezogenen Werte und Einstellungen einer Generation (Bruch et al. 2010).

Fragen zur (Selbst-)Reflexion:

- An welche prägenden Ereignisse werden Sie sich Ihr Leben lang erinnern?
- Mit welchem Lebensstil und Zeitgeist sind Sie aufgewachsen?
- Was sind Arbeitsprinzipien, die Sie aus Ihren jungen Berufsjahren mitnehmen bzw. mitgenommen haben?

nen sie sich einbringen und etwas gemeinsam bewirken können. Es geht also für Sie als HR-Verantwortliche/-r darum, die Stärken und Ressourcen der jeweiligen Generation zu erkennen und den Mitarbeitenden zu ermöglichen, diese einzusetzen und auszuleben.

Leitfragen für Stärken-/Ressourcenorientierung:

- Welche Stärken hat mein Gegenüber?
- Was kann oder tut er ausgesprochen gut?
- Welche Ressourcen bringt er/sie mit?
- Worauf kann er/sie zurückgreifen?
- Wo könnte er/sie diese Stärken und Ressourcen wie einsetzen?
- etc.

Generation – ein Teil des grossen Ganzen

Zusammenfassend kann das Wissen und Bewusstsein, wie die unterschiedlichen Generationen «ticken», als wertvoller Wegweiser betrachtet werden, der das Erfüllen von Bedürfnissen ermöglicht und damit die Arbeitgeberattraktivität und auch die Mitarbeiterzufriedenheit steigert.

Dennoch ist die Generationenangehörigkeit nicht alles, was zählt: Mit der Generation, der wir angehören, teilen wir zwar unsere Erlebnisse, Werte und Bedürfnisse. Doch wir Menschen sind viel mehr als ein Abbild unserer Generation: Neben der generationsbedingten Sozialisation gibt es noch viele weitere Faktoren, die den Menschen in seiner Entwicklung geprägt haben und ihn als Individuum ausma-

EXKURS 2: WAS SIND WERTE, UND WIE ENTSTEHEN SIE?

Die Begriffe «Werte» oder «Wertvorstellungen» sind als Massstäbe oder Orientierung für das menschliche Handeln zu verstehen. Als Wert kommt jede Zielorientierung infrage, welche menschliches Tun motivieren kann. Der Unterschied zu «Normen» ist, dass Werte verinnerlicht sind und keine äusserlichen Sanktionen brauchen, um verhaltenswirksam zu sein.

Eine moderne und dynamische Gesellschaft braucht Werte, um verschiedene ethische sowie normative Systeme integrieren zu können. Unterschiede in diesen Systemen kommen unter anderem durch unterschiedliche Generationen in einer Gesellschaft zustande. Je nachdem, in welche Generation eine Person geboren wird, erlebt sie andere Dinge und macht andere Erfahrungen, woraus vielfältige Werte entstehen können. In einer heterogenen Gesellschaft stellen Werte eine Art Sprachregelung dar, welche das Zusammenleben unterstützen und vereinfachen können (Wezel 2009).

chen, wie z.B. das Geschlecht, der kulturelle Hintergrund, die soziale Herkunft oder die individuelle Persönlichkeit. Die Generation, in die man geboren wird, ist wegweisend – doch sie ist schlussendlich bloss ein Teil des grossen Ganzen.

LITERATUR

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

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

Wezel, C. (2009). Werte und Wertewandelforschung. In: Politische Soziologie (S.109-139). Springer: Wiesbaden.

Entwickeln Sie sich als HR-Profi weiter mit dem **Lehrgang «Betrieblicher Mentor mit eidg. Fachausweis».**

<https://www.coachingzentrum.ch/ausbildung/betrieblicher-mentor-mit-eidg-fa/>

AUTORINNEN



Sonja Kupferschmid Boxler ist beim Coachingzentrum Olten – dem Kompetenzzentrum für Coaching, betriebliches Mentoring, Supervision und Resilienztraining – in der Geschäftsführung tätig und hat sich beim Auf- und Ausbau des Weiterbildungsangebotes vertieft mit dem Thema Werte und Werteentwicklung auseinandergesetzt.



Stefanie Philipp engagiert sich im Coachingzentrum Olten als Fachspezialistin Produkteentwicklung und verfügt als Psychologin M.Sc. über ein wissenschaftlich fundiertes Know-how rund um Coaching, betriebliches Mentoring und Resilienztraining.