

François Höpflinger ([www.hoepflinger.com](http://www.hoepflinger.com))  
**Generationenwandel im Arbeitsleben**

## **Unternehmen und Arbeitnehmende - konfrontiert mit einem dreifachen Generationenwandel**

*Moderne Unternehmen und ihre Beschäftigten sind in dreifacher Weise mit Fragen des Generationenwandels konfrontiert:*

Erstens müssen immer wieder neue – und meist jüngere – Mitarbeitende rekrutiert und betrieblich sozialisiert werden; sei es, um ausscheidende Mitarbeitende zu ersetzen; sei es um zu expandieren. Gleichzeitig müssen bestehende Mitarbeitende eingebunden und gefördert werden, um ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten und ihre Karriere zu strukturieren. Die Bindung, Förderung wie auch die innerbetriebliche Qualifizierung bestehender Mitarbeiter gehören zu den zentralen Säulen jeder Arbeitsmarkt- und Personalpolitik. Parallel dazu scheiden immer wieder Arbeitskräfte aus; sei es aufgrund einer Kündigung oder sei es aufgrund eines altersbedingten Austritts (Pensionierung). In einer demographisch alternden Gesellschaft wird jedoch Jugend knapp, und der Anteil älterer Mitarbeitender steigt an. Dies erfordert bei immer mehr Unternehmen eine gezielte generationelle Doppelstrategie: Einerseits gilt es – im verstärkten Kampf um junge Talente – für junge Fachleute attraktiv zu bleiben. Andererseits sind Unternehmen verstärkt darauf angewiesen, die Leistungsfähigkeit und Motivation langjähriger älterer Mitarbeitender zu erhalten. In diesem Rahmen kommt optimalen Generationenbeziehungen zwischen Jung und Alt eine verstärkte Bedeutung zu; sei es, dass ältere Mitarbeitende von jüngeren Fachpersonen lernen; sei es, dass Innovation der Jungen und Erfahrung der älteren Menschen kombiniert werden. In einer hochdynamischen Arbeitswelt werden auch von älteren Mitarbeitenden intergenerationelle Anpassungsleistungen verlangt; wie Know-how-Transfer an Jüngere, Lernen von Jüngeren, gute Zusammenarbeit trotz Generationendifferenz sowie Akzeptanz von Altersumkehrungen in der Hierarchie.

Zweitens geht es auch bei Verkauf und Marketing um eine analoge Aufgabe, den generationenbedingten Wechsel von Kunden zu gestalten: Neue Kunden müssen angeworben werden und die Bindung bisheriger Kunden ist zu gewährleisten. Auch hier stehen Unternehmen vor der permanenten Aufgabe, einen möglichst reibungslosen Wechsel zu erreichen, etwa junge Kundinnen anzuwerben, ohne ältere Kundinnen zu verlieren. Personal- und Kundenstruktur können wechselseitig verhängt sein, beispielsweise wenn eine demographisch alternde Kundschaft eine Aufwertung älterer Berater verlangt, oder junge Kundinnen lieber durch junge Mitarbeitende betreut werden. Immer mehr Unternehmen nehmen wahr, dass die demographische Alterung der Gesellschaft auch die Altersstruktur ihrer Kundschaft ändert, und immer mehr Unternehmen werden mit einer ‚alternden Kundschaft‘ konfrontiert. Es sind allerdings vielfach Kunden und Kundinnen, die zwar nicht als ‚Senioren‘ angesprochen werden wollen, die jedoch trotzdem auf einen schlechten Generationenmix von Beratung und Betreuung negativ reagieren.

Drittens ergibt sich ein Generationenwandel von Produkten und/oder Dienstleistungen: Neue Produkte (oder ganze Produkte- und Technologiegenerationen) müssen entwickelt, aufgebaut und verkauft werden, wogegen alte Produkte oder Dienstleistungen wegfallen. Der Generationenwandel von Produkten und Dienstleistungen ist teilweise mit der Generationenstruktur von Belegschaft und Kundschaft abgestimmt; etwa dadurch, dass technisch neue Produkte in einer ersten Phase von jungen Mitarbeitenden für junge Menschen produziert werden, und ältere Mitarbeiter sich primär um auslaufende Produktlinien kümmern. Die Berufserfahrung älterer Mitarbeitender büsst in dynamischen Gesellschaften auch deshalb ihren Wert ein, weil es oft zuerst junge Menschen sind, die längere Erfahrungen mit neuen Technologien oder neuen Sprach- und Kulturformen erleben. Dadurch verlieren ältere Menschen an Erfahrungsvorsprung und gleichzeitig geraten sie in Gefahr, dass ihre beruflichen Erfahrungen irrelevant werden. Erfahrung ist deshalb in einer dynamischen Gesellschaft neu zu definieren, und zwar als die Fähigkeit, Inaktuelles zu aktualisieren, einen

Vergleich anzulegen, der sich nicht aus dem aktuellen Geschehen selbst ergibt. So zeigt sich beispielsweise, dass neue Technologien oder neue Organisationsprinzipien oft nur mit Bezug auf bisherige Erfahrungshorizonte erfolgreich eingeführt werden können.

### **Arbeitsleben - zwei Altersdimensionen (jung/alt und neu/alt)**

Während Generationenbeziehungen zwischen jüngeren und älteren Familienmitgliedern durch das gleichzeitige Auftreten von Alters- und Rollendifferenzen (Kind-Eltern-Grosseltern) charakterisiert sind, sind beim Verhältnis jüngerer und älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zwei Altersdimensionen von zentraler Bedeutung:

*Einerseits geht es um die Dimension 'jung - alt', wodurch Unterschiede im Lebensalter und in der Generationenzugehörigkeit angesprochen werden. Andererseits schwingt immer die Dimension 'neu - alt/langjährig' mit, wobei 'alt' in diesem Fall mit Merkmalen, wie lange Betriebszugehörigkeit, ausgedehnte Berufs- und Betriebserfahrung, aber auch mit Aspekten wie ‚veraltet‘ und ‚altmodisch‘ in Verbindung gebracht werden kann. Als ‚neu‘ gelten neu eintretende – oft jüngere – Mitarbeitende, von denen etwa frischer Wind, neue Ideen und neuer Elan erwartet wird.*

Beide Unterscheidungen – „neu – alt“ einerseits und „jung – alt“ andererseits - erzeugen innerbetriebliche und personalpolitisch bedeutsame Differenzen, an denen sich Arbeitsorganisationen in der einen oder anderen Weise abarbeiten müssen. Die Unterscheidung von Neu und Alt identifiziert Innovationen und mit ihnen auch Traditionen. Die Unterscheidung von Jung und Alt differenziert nach Generationen, ihren Erfahrungsformen und ihren Verhältnissen zueinander. Die beiden betrieblichen Altersdimensionen sind oft eng miteinander verknüpft, weil neu eintretende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen oft jünger sind als langjährige Betriebsangehörige. In modernen Unternehmen kommt es allerdings vermehrt zum Auseinanderfallen beider Altersdimensionen. Dies ist der Fall, wenn ältere Arbeitnehmer aufgrund eines Berufs- oder Betriebswechsel neu in einen Betrieb eintreten und im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitenden eine geringere Betriebserfahrung vorzuweisen haben. Eine Dissoziation beider Altersdimensionen ergibt sich auch, wenn neu eingesetzte Vorgesetzte jünger sind als altgediente Untergebene und damit traditionelle Senioritätsprinzipien durchbrochen werden.

In Zusammenhang mit intergenerationellen Beziehungen in modernen Betrieben und Unternehmen sind zwei Feststellungen zentral:

Erstens zeigt sich bei detaillierter Betrachtung, dass viele innerbetriebliche Fragen zur Generationenproblematik weniger mit dem Verhältnis von Jung zu Alt, sondern primär mit dem Verhältnis zwischen Neu/innovativ zu Alt/traditionell verknüpft sind. *Der Status älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist häufig weniger durch das (chronologische) Alter an sich als durch ihre Stellung im Verhältnis von 'neu - alt' bestimmt.* Ältere Mitarbeitende können hoch geschätzt sein, nicht weil sie älter sind, sondern weil sie als langjährige Berufsfachleute wertvolles soziales und berufliches Erfahrungswissen aufweisen. Umgekehrt können ältere Arbeitnehmende nicht eine soziale Abwertung erfahren, weil sie älter als 50 Jahre sind, sondern weil ihr Verhalten und Gehabe als altmodisch eingeschätzt werden, oder weil ihr Wissen als veraltet gilt. *Langjähriges Verharren in bestimmten Arbeitsfunktionen und Arbeitsroutinen (und nicht das Alter einer Person an sich) kann zum Problem werden, weil damit berufliche oder fachliche Immobilität entsteht, oder weil einseitige Arbeitsbelastungen langfristig zu vorzeitigen körperlichen Verschleisserscheinungen beitragen usw.* Auch Konflikte zwischen jungen und älteren Mitarbeitenden entstehen häufig nicht primär aufgrund der (chronologischen) Altersdifferenz, sondern aufgrund der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Eintrittskohorten (neu eintretende versus langjährige Mitarbeitende). Intergenerationelle Auseinandersetzungen in Unternehmen sind deshalb oft mit der zweiten Altersdimension (neu/innovativ gegenüber alt/bewährt) verbunden. Junge Mitarbeitende können intergenerationelle Differenzen gegenüber langjährigen Mitarbeitern durch eine gezielte Identifikation mit neuen

Führungs- und Managementstilen oder Technologien hervorheben, und die Betonung von Innovation ist eine klassische Strategie nachkommender Generationen, bisher herrschende Machttträger in Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur zu unterminieren.

Zweitens erfuhren moderne Gesellschaften und moderne Arbeitsorganisationen bei beiden Altersdimensionen bedeutsame Umwertungen: Die Differenz von „jung- alt“ widerspiegelt Unterschiede der Lebens- oder Berufserfahrung, wobei traditionellerweise Erfahrung dem Alter zugeordnet wurde. In dynamischen und innovativen Gesellschaften verliert sich diese Wertung. *Die Lebens- und Berufserfahrung älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verliert in dynamischen Unternehmen an Wert, weil es oft zuerst junge Menschen sind, die längere Erfahrungen mit neuen Technologien oder neuen Sprach- und Kulturformen erleben.* Damit verlieren ältere Menschen an Erfahrungsvorsprung, und gleichzeitig geraten sie in Gefahr, dass traditionelle Formen der beruflichen Erfahrung als irrelevant betrachtet werden.

Auch die Differenz von „neu versus alt“ hat im geschichtlich eine bemerkenswerte Umwertung erfahren, und eines der gesellschaftlich auffälligsten Phänomene ist zweifellos die Hochschätzung von Neuheit. Während in traditionellen Gesellschaften soziale oder technische Innovationen legitimiert werden mussten, steht heute ein Desinteresse an Innovation unter gesellschaftlichem Rechtfertigungsdruck. Diesem Druck, ständig innovativ zu verbleiben, können sich ältere bzw. langjährige Arbeitskräfte und zusehends auch pensionierte Menschen immer weniger entziehen. Ältere Arbeitskräfte die soziale und technologische Innovationen nicht aktiv bewältigen, werden sozial und beruflich rasch ausgeschlossen, und selbst Altersrentner, die sich neuen sozialen und technischen Veränderungen entziehen, erfahren den Ausschluss zu einem unzeitgemässen Leben.

Die angeführten Umwertungen der beiden Altersdimensionen, und speziell die Umwertung der Dimension ‚neu – alt‘, weisen für die Gestaltung der Generationenverhältnisse in Unternehmen bedeutsame Konsequenzen auf:

Erstens liegt der Wert von Lebens- und Berufserfahrung langjähriger Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen immer weniger in konkreten Wissensbeständen und Handlungsformen, als durch Erfahrung Neues und Altes, Mögliches und Unmögliches usw. ins Gleichgewicht zu bringen. *Erfahrung ist deshalb in einer dynamischen Gesellschaft neu zu definieren, und zwar als die Fähigkeit, Inaktuelles zu aktualisieren, einen Vergleich anzulegen, der sich nicht aus dem aktuellen Geschehen selbst ergibt.* So ist beispielsweise eine ältere Führungskraft für eine Unternehmung in einer Krisensituation gerade deshalb wichtig, weil diese Person schon frühere Krisensituationen erlebt hat und Strategien kennt, Krisen erfolgreich zu bewältigen. Eine ältere Verkäuferin kann Kunden deshalb für eine neue Technologie gewinnen, weil sie auch die sozialen Grenzen dieser Technologie anerkennt, oder weil sie das Neue mit dem Alten verbinden kann, denn Innovation ist oft Anlass, über Altes zu reden.

Zweitens verlagern sich die beruflichen und betrieblichen Integrationsprobleme in einer demographisch alternden, aber dynamischen Gesellschaft von der Neuintegration junger Arbeitskräfte stärker auf die Beibehaltung von Innovativität älterer Arbeitskräfte; eine Herausforderung, die durch die demographische Alterung auf dem Arbeitsmarkt (mehr über 50-jährige Arbeitskräfte) zusätzlich verstärkt wird. *„Alt und innovativ“ wird immer mehr zur zentralen Handlungsmaxime,* und in modernen Berufen und Unternehmen ist oft nur aktualisiertes und verarbeitetes Berufs- und Erfahrungswissen bedeutsam. Die Tatsache, dass Unternehmen immer seltener ‚Senioritätsregeln‘ verwenden, verstärkt diese Entwicklung zusätzlich.

Eine Analyse der heute von Personalverantwortlichen in schweizerischen Unternehmen für eine Weiterbeschäftigung älterer Menschen (50+) notwendigen positiven Eigenschaften liess entsprechend zwei bedeutsame Leistungsdimensionen erkennen: Eine erste Leistungsdimension bezieht sich auf Aspekte, die mit langer Betriebszugehörigkeit entstehen, wie betriebliche Loyalität und starke Kundenbeziehungen. Angesprochen werden auch klassische soziale Arbeitswerte, wie

Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein älterer Mitarbeitender. Es geht um soziale Kompetenzen, die im Allgemeinen – wenn auch nicht immer – positiv mit Lebenserfahrung verbunden sind. Eine zweite Leistungsdimension bezieht sich explizit auf die von heutigen Mitarbeitern geforderte Flexibilität und Innovativität. Damit verknüpft ist etwa die Bereitschaft zum Wechsel des Arbeitsbereichs sowie die Fähigkeit, auch mit wesentlich jüngeren Menschen zusammen zu arbeiten. Oder in anderen Worten: *Flexibilität und Innovativität werden heute personalpolitisch auch von älteren Mitarbeitenden erwartet*. In diesem Rahmen müssen ältere bzw. langjährige Mitarbeitende immer häufiger von jüngeren Personen lernen.

### **Zum Generationenmix im Arbeitsleben**

Das Bewusstsein, dass eine gute Durchmischung von jüngeren und älteren Mitarbeitenden in einer demographisch alternden Gesellschaft (mit mehr älteren Arbeitskräften und Kunden) bedeutsamer wird, hat sich verstärkt, und die Zahl von Unternehmungen steigt, die auf eine optimale Altersdurchmischung im Team achten. Unausgewogene Alters- und Generationenstrukturen lösen eine Reihe unternehmens- und personalpolitischer Probleme aus, vor allem längerfristig. So können Betriebe mit vielen älteren Mitarbeitenden – und vor allem vielen älteren Führungskräften - neue Trends und Entwicklungen verschlafen, und die Zukunft eines demographisch alternden Dienstleistungsbetriebes kann auch durch den Gleichschritt des Alterns von Mitarbeitern und Kunden gefährdet sein. Langjährige Mitarbeiterinnen in einem Hotel können zwar besser auf die Bedürfnisse von Stammkunden eingehen, aber gerade die Loyalität alternder Kunden kann die Erneuerung des Kundenkreises in Frage stellen, usw.

Umgekehrt können Probleme bei stark verjüngter Belegschaft entstehen, wenn Jugendlichkeit und Dynamik als Unternehmenskultur so stark verinnerlicht werden, dass eine Unternehmung in Schwierigkeiten gerät, wenn die erste Expansionsphase einer Konsolidierungsphase Platz macht. Firmen, die in einer ersten Phase einer technologischen Revolution - via Rekrutierung junger Mitarbeiter - rasch expandieren, können Mühe haben, Phasen geringeren oder qualitativen Wachstums zu bewältigen. In verschiedenen Dienstleistungsbereichen kann eine rasche Verjüngung der Belegschaft die Anbindung an neue Modetrends nachkommender Generationen beschleunigen, aber dafür ältere und langjährige Kunden und Kundinnen vergraulen. Bei raschem modisch oder technisch bedingtem Produktewandel und undurchsichtigen Angeboten greifen ältere Menschen häufiger als jüngere Menschen auf altbewährte Marken und Produkteangebote zurück. Undurchschaubare Preispolitik oder fehlendes Vertrauen in die Kompetenz (neuer) Anbieter wirken sich im Seniorenmarkt besonders negativ aus.

*Besonders problematisch erweist sich allerdings die Dominanz einer spezifischen Alters- bzw. Dienstalterskohorte:* Eine Abteilung, ein Betrieb, aber auch ein Verein oder eine Partei, die stark von einer altersmässig homogenen Gruppe dominiert wird, erfährt besonders häufig einen Innovationsstau. Eine übermässige Dominanz einer Altersgruppe bzw. einer Generation gefährdet Anpassung an Umweltveränderungen, vor allem, wenn es zur Ausbildung einer starken Kohortenkultur (als Kultur von Gleichaltrigen) kommt. Kohortendominanzen können einen kontinuierlichen Austauschprozess des Personals verhindern und Laufbahnstaus auslösen. Wenn Entscheide beispielsweise nur von 50-jährigen Mitarbeitern - mit ähnlichen Generationenprägungen - getroffen werden, ist die Gefahr gross, dass die generationelle Homogenität dazu führt, dass Kontakte zu anderen Generationen - und damit zu gesellschaftlichen Veränderungen - verloren gehen. Diese Gefahr wird durch eine gemeinsame Bildungs- und Sozialherkunft von Gleichaltrigen verstärkt, und ein langjährig gut funktionierendes Team von Gleichaltrigen weist Mühe auf, neue Teammitglieder aufzunehmen. Gegenwärtig sind vor allem die politischen Parteien und das nationale Parlament durch eine ausgeprägte Kohortendominanz – Dominanz der älter werdenden Baby-Boom-Generation – geprägt. In der Wirtschaft zeigen sich Kohortendominanzen primär bei Firmen mit sehr hohem Männeranteil. Unternehmen mit höherem Frauenanteil sind weniger stark von Problemen einer ausgeprägten Kohortendominanz geprägt. Auch eine zu starke interne Rekru-

tierung von Führungskräften kann – via Selbstrekrutierung – zu einer ungesunden Generationendominanz beitragen.

*Die negativen Folgen eines unausgewogenen Generationenmix für Unternehmen sind allerdings oft unterschwelliger Art, und sie werden nur in extremen Fällen direkt manifest. Angesichts der sich abzeichnenden demographischen Alterung sowohl der Erwerbsbevölkerung als auch der Kundschaft werden Fragen eines optimalen Generationenmix und die innerbetriebliche Gestaltung der Generationenbeziehungen allerdings bedeutsamer. Vor allem moderne Dienstleistungsunternehmen sind oft auf einem prekären Gleichgewicht von Innovation und Erfahrung angewiesen. Entsprechend betont der Schweizerische Arbeitgeberverband in seinem Positionspapier ‚Altersstrategie‘ die Bedeutung einer Altersstrukturanalyse als personalpolitisches Instrument. Altersmanagement und Optimierung des betrieblichen Generationenmix dürften zukünftig eine Aufwertung erfahren, als integriertes Teilelement von ‚diversity management‘ oder eines lebenszyklusorientiertem Personalmanagements.*

### **Work-Life-Balance in späteren Erwerbsjahren - und intergenerationelle Neuausrichtung**

In jüngeren Berufsjahren steht ein Gleichgewicht zwischen beruflicher Karriere, jugendnahen Freizeitinteressen und Gründung einer Familie oftmals im Zentrum. Eine gute Vereinbarkeit zwischen Beruf, Familie und Freizeit ist Hauptziel. In späteren Lebens- und Berufsjahren (40/50+) ändern sich Lebensinteressen und Herausforderungen. Ab 40 oder spätestens ab 50 werden Frauen und Männer zwangsläufig mit einem zentralen Tatbestand konfrontiert: Einige private und berufliche Pläne konnten realisiert werden, aber mit steigendem Lebensalter werden mehr biografische Festlegungen deutlich. Beruflich hoch spezialisierte Personen realisieren, dass ihre fachliche Spezialisierung etwa aufgrund technologischer Wandlungen oder neuer Management-Vorstellungen zu einem verstärkten Risiko werden kann, und ein jahrelang ungesunder Lebensstil hinterlässt spätestens mit 50 irreversible Spuren (wodurch etwa ein körperlich weniger anspruchsvoller Arbeitsplatz notwendig wird). Teilweise wird nach einer oft intensiven beruflich-familialen Lebensphase in späteren Erwerbsjahren ein neues Gleichgewicht zwischen beruflicher Leistung und persönlicher Verwirklichung gesucht; etwa durch Neuausrichtung einer Partnerschaft nach Auszug der Kinder, einer Umschulung in ein neues Berufsfeld sowie einer qualitätsbewussten Umstellung von Wohnung, Kleidung und Freizeitaktivitäten. In einigen Fällen verzichten ältere Mitarbeitende bewusst auf stressreich erlebte Berufs- und Freizeitaktivitäten (z.B. weniger Kollegenkontakte, dafür gezielte Pflege enger Freundschaften auch ausserhalb des Berufs).

In späteren Berufsjahren ergeben sich häufig - wenn auch nicht immer - drei zentrale intergenerationelle Herausforderungen und Neuausrichtungen:

Erstens gewinnen namentlich Frauen mit dem Heranwachsen ihrer Kinder wieder mehr Raum und Zeit für neue berufliche Herausforderungen, etwa im Sinne eines beruflichen Wiedereinstiegs, aber auch im Sinne eines verstärkten beruflichen Engagements nach der Erziehungsphase. Gerade für Frauen sind deshalb personalpolitische Strategien, die späte Karriereschritte erlauben, besonders bedeutsam. Gleichzeitig werden viele Frauen - und zunehmend auch manche Männer - im mittleren und späteren Erwachsenenalter mit dem Alter und dem Risiko von Pflegebedürftigkeit ihrer eigenen Eltern konfrontiert. Daraus kann sich ein zweiter familial-beruflicher Vereinbarkeitskonflikt - Erwerbstätigkeit und Verantwortung für die Pflege alter Eltern - ergeben. Steigende Berufsorientierung jüngerer Frauengenerationen, kombiniert mit geringer Geburtenhäufigkeit, lassen solche intergenerationelle Vereinbarkeitsprobleme zwischen Berufstätigkeit und familialer Pflege gesellschaftspolitisch bedeutsamer werden, und gegenwärtig werden in der Schweiz fast zwei Fünftel der Frauen zwischen dem 40. und 60. Lebensjahr potenziell mit einer solchen Doppelbelastung konfrontiert. In einigen Fällen wird zur Lösung dieses Konfliktes eine frühzeitige Pensionierung gewählt; eine Strategie, die sich negativ auf die finanzielle Alterssicherung von Frauen auswirken kann. In anderen Fällen kann die Pflegebelastung erwerbstätiger Frauen durch

Reduktion der Arbeitszeit, durch Inanspruchnahme professioneller Pflege oder durch eine Verteilung der Pflegebelastung innerhalb der Familie reduziert werden.

Zweitens gehört es ab dem 40./45. Lebensjahr zu einer geglückten Work-Life-Balance, sich allmählich von der eigenen Jugendlichkeit zu verabschieden. Bisher erfolgreiche sozial-berufliche Strategien - via körperliche Attraktivität oder attraktiver Fitness - sind zu überdenken. Menschen werden zwangsläufig älter, was vor allem im Umgang mit jüngeren Mitarbeitenden merkbar wird. Wer beruflich Karriere macht, kann den Verlust an Jugendlichkeit zumindest zeitweise durch einen erhöhten betrieblichen Status kompensieren (denn Status verjüngt und Macht ist ‚sexy‘). Wer ausführende Aufgaben übernimmt, wird dagegen oft rasch von jüngeren (und immer jüngeren) Mitarbeitenden überholt oder im Extremfall verdrängt. In späteren Erwerbsjahren dominieren in vielen Funktionschargen deutlich jüngere Menschen, und intergenerationelle Umkehrungen in der betrieblichen Hierarchie (Vorgesetzte, die jünger sind) werden häufiger. Populäre Strategien, sich selbst noch als ‚jung‘ zu fühlen und zu verstehen, helfen im Umgang mit Gleichaltrigen, aber nicht bei den nachrückenden jüngeren Generationen (die Alters- und Generationendifferenzen nicht selten gezielt zur Förderung ihrer beruflichen Interessen einsetzen). Zu einer geglückten intergenerationellen Work-Life-Balance der späten Berufsjahre gehört die Akzeptanz - und idealerweise ein offener und kreativer Umgang - mit den anwachsenden Alters- und Generationendifferenzen, wie auch die Erkenntnis, dass die eigenen beruflichen Erfahrungen für jüngere Mitarbeitende zwar interessant sein können, aber keineswegs bedeutsam sind.

Drittens zeigen sich im höheren Erwerbsalter die Grenzen der eigenen beruflichen Chancen und Karrieren deutlicher: Einige Menschen haben beruflich mehr oder weniger alles erreicht, was an beruflichem Erfolg gewünscht und angestrebt wurde, aber mit dem Näherrücken der Pensionierung stellen sich vermehrt Fragen nach dem ‚Wie lange noch? Und wie weiter?‘ Negativ auswirken kann sich hier ein allzu langes Verbleiben in der gleichen Funktionsstufe. Einige Menschen haben umgekehrt geplante Karriereschritte nicht erreicht und unwiderrufliche berufliche Misserfolge müssen verarbeitet werden. Das spätere Berufsleben kann hier durch ein resignatives Beharren an aktuellen Strukturen oder durch ein passives Absitzen der letzten Berufsjahre geprägt sein. Wer Wandel als bedrohlich erlebt hat, wird auch dem betrieblichen Generationenwandel defensiv begegnen. Eine positive Work-Life-Balance der letzten Berufsjahre schliesst hingegen einen aktiven Umgang mit dem Generationenwandel ein; sei es, dass Verantwortung rechtzeitig an jüngere Menschen übergeben wird und eine gezielte Nachfolgeregelung akzeptiert wird; sei es, oder dass man sich als Mentor bzw. Mentorin jüngerer Mitarbeitender versteht (und erfolgreiche Mentoren und Mentorinnen sind - neben hohen sozialen und fachlichen Kompetenzen - auch dadurch charakterisiert, dass sie sich für junge Menschen engagieren ohne sich einzumischen, und gleichzeitig auch von jüngeren Menschen lernen.

In der heutigen dynamischen Arbeitswelt, in der auch ältere Berufsleute lebenslang zu lernen haben, werden Fragen einer intergenerationell ausgerichteten Work-Life-Balance – ursprünglich für junge Leute gedacht – zu einem lebenslangen Thema, und zwar auf dem Hintergrund individuell unterschiedlicher Lebens- und Berufserfahrungen. Personalpolitisch muss dabei der zentralen Feststellung Rechnung getragen werden, dass Menschen im Verlauf ihres beruflichen Lebens unterschiedlicher werden. Deshalb sollten primär Work-Life-Massnahmen 50+ eingeführt werden, die es älteren Menschen erlauben, auch in der zweiten Lebenshälfte ihre Kompetenzen und Ressourcen zu nutzen oder auszuweiten, ohne dass sie in einheitlicher Weise dazu gezwungen werden.

## Generationenbeziehungen im betrieblichen Alltag - Kommunikation Jung- Alt

Altersbezogene Stereotype ergeben sich sowohl zu Jung wie zu Alt, wobei die Altersstereotype stärker negativ geprägt sind als Stereotype zu Jugend, da Jugend und Jugendlichkeit gesellschaftlich positiv gewertet werden. Negative Vorstellungen zur Jugend beziehen sich primär darauf, dass die heutige Jugend sich schlechter verhält als frühere Jugendgenerationen. Ältere Menschen tendieren dazu, ihre eigene Jugend positiver zu beurteilen als die heutige Jugend im allgemeinen. Konkrete Jugendliche wiederum werden positiver beurteilt als die Jugend allgemein. Negative Stereotype älterer Menschen über heute junge Menschen beziehen sich damit weitgehend auf einen negativ bewerteten Generationenwandel und kaum auf eine negative Beurteilung von Jugend an sich. Altersstereotype hingegen sind stärker negativ geprägt, weil Alter häufig als Negation der mit Jugendlichkeit verbundenen positiven Aspekte, wie Leistungsfähigkeit, Attraktivität und Dynamik, wahrgenommen wird. Negative Bilder zum Alter werden oft auch von älteren Menschen selbst übernommen. Negativen Altersstereotypen begegnen ältere Menschen heute allerdings zunehmend dadurch, dass sie sich selbst nicht als ‚alt‘ einstufen; dass heisst die persönliche Betroffenheit von negativen Altersbildern wird verneint, diese aber nicht in Frage gestellt.

Die heute auffallende Tatsache, dass sich Frauen und Männer ab 50 subjektiv oft jünger einschätzen als sie faktisch sind, führt im innerbetrieblichen Umfeld zu einer Verwischung der Generationendifferenzen von oben bei (junge Mitarbeitende schätzen ältere Teammitglieder als ‚alt‘ ein, diese sich selber aber nicht). So zeigte sich bei der deutschen Shell-Jugendstudie 2006 ein zweigeteiltes Bild der Jugendlichen von der älteren Generation: Neben einem idealisierten Bild verwöhnender und wenig autoritärer Grosseltern besteht das Bild von ‚jungen Alten‘, die fit und aktiv das Leben geniessen. Dies sehen junge Mitarbeitende zwar grundsätzlich positiv, es wird aber dann problematisch, wenn die älteren Betriebsangehörigen sich einmischen oder wenn sie vermehrt in Bereichen auftauchen, die früher jungen Menschen vorbehalten waren. Die Verwischung der Alters- und Generationendifferenzen durch sich jung fühlende ältere Mitarbeitende - die etwa jungen Mitarbeiterinnen ungefragt das Du andrehen usw. - führt selten zu offenen Konflikten, da junge Mitarbeitende meist zu höflich sind, um ältere Menschen auf ein aus ihrer Sicht nicht altersgemässes Auftreten aufmerksam zu machen. Es wirkt sich etwa darin aus, dass altersdurchmischte Teams zwar formell gut arbeiten, die Jungen aber wenig sagen und die informellen Gespräche altersgetrennt verlaufen. Kontakt und Gespräch von Jung zu Alt weisen einen anderen Stellenwert auf als Kontakt und Gespräch von Alt zu Jung.

Im Kontakt zwischen älteren Menschen mit jungen Menschen können kommunikative Missverständnisse auch dadurch entstehen, dass die älteren Menschen die jugendbezogenen Gebärden, Sprachformeln und Abkürzungen nicht mehr kennen und verstehen. Dies gilt speziell im Verkehr mit Mitgliedern von Jugendszenen und Jugendcliquen. Umgekehrt können jungen Menschen die Sprache, Höflichkeitsformeln oder Werthaltungen älterer Generationen unvertraut und fremd geworden sein. Immigrationsprozesse junger Menschen können dies zusätzlich verstärken, etwa im Kontakt zwischen alteingesessenen Schweizern und jungen Ausländerinnen. Intergenerationelle und interkulturelle Unterschiede und Vorbehalte können sich gegenseitig verstärken. Gegenseitiges persönliches Erzählen – etwa zu Jung-Sein damals und heute – macht Fremdes erklärbar, verstehbar und damit tolerierbar. Gleichzeitig werden altersbezogene Vorbehalte aufgeweicht, wenn altersdurchmischte Teams eine geregelte Mitsprache aller beteiligten Generationen vorsehen (wodurch etwa vermieden wird, dass die sich erfahren fühlenden älteren Teammitglieder die Diskussionen dominieren).

### **Mentorensysteme – als intergeneratives Counseling**

Mentoring ist eine klassische Form einer strukturierten Gestaltung der betrieblichen Generationenbeziehungen, das auf einem zentralen Grundprinzip beruht: Es geht explizit um die berufliche oder fachliche Förderung junger Menschen durch eine – angesehene – ältere Fachperson. Zentral ist bei Mentorensystemen das Prinzip, dass sich die (älteren) Mentoren relativ uneigennützig für die Interessen der jungen Generation einsetzen. Sie haben – weil sie ihre beruflichen und fachlichen Karriereziele schon erreicht haben – keine eigenen Interessen, und entsprechend stehen Mentoren – karrieremässig – von vornherein nicht in Konkurrenz mit der jüngeren Generation. Die Mentoren haben gleichzeitig – weil schon erfolgreich – ein hohes Ansehen, das sie einsetzen können, etwa zur Förderung sozialer Kontakte usw.

Erfolgreiche Mentorensysteme mit älteren Kader- und Fachleuten sind - wie die Erfahrungen aus der Privatwirtschaft zeigen – an spezifische Bedingungen geknüpft:

Erstens funktionieren Mentorensysteme nur, wenn die älteren Fachleute kompetent bleiben, und sie sich auch mit neueren Organisations- und Kommunikationstechniken auskennen. Ein langfristig angelegtes Mentorensystem impliziert eine Weiterbildung der Mentoren selbst.

Zweitens fällt es nicht wenigen Kaderleuten schwer, aus Führungsrollen in Beraterrollen zu wechseln, und erfolgreiche Mentoren sind zumeist Personen, welche die Generationendifferenzen dadurch überbrücken, dass sie junge Leute nicht nur unterstützen, sondern von ihnen auch lernen (und die generell neugierig auf Neues sind).

Drittens müssen Mentoren sozial sensibel sein, und Mentoren dürfen sich nicht aufdrängen, sondern nur soweit intervenieren als dies von den jüngeren Menschen gewünscht wird. Mentorensysteme basieren auf einer zurückhaltenden, aber persönlich geprägten Beziehung; eine Beziehung, die allerdings – und dies scheint zentral zu sein – die Generationendifferenz der Erfahrungen und des Wissens voll akzeptiert. Mentoring lebt aus der beruflichen und betrieblichen Generationendifferenz.

### **Altersgemischte Projektteams**

Alters- und generationengemischte Projektteams funktionieren eher besser, wenn:

- a) Innovativität und Erfahrung beide gewichtet werden (und Erfahrungen ein Mittel ist, um neue Projekte erfolgreich zu starten)
- b) die Lernprozesse von Alt zu Jung und von Jung zu Alt verlaufen (und jeweils alle Generationen als ‚Lehrpersonen‘/Fach- bzw. Erfahrungsvermittler fungieren).
- c) vorgängig Generationen- und Altersunterschiede - so wie Kultur- und Geschlechtsdiversität - explizit thematisiert und anerkannt werden.
- d) jeder Generation die gleiche Redezeit und gleiche Mitbestimmungsrechte eingeräumt wird (eventuell via Verteilung von Redegutscheinen und Auslosung, wer Gesprächsleitung übernehmen darf)
- e) in einem generationengemischtem Projektteam keine zu ausgeprägte Statusunterschiede zwischen jüngeren und älteren Teilnehmer und Teilnehmerinnen vorhanden sind (sowie wenn bei den jungen Teilnehmenden keine starke Konkurrenz um Karriereposten besteht).

Ob und in welchem Masse Stereotypisierungen zu Jung und Alt die intergenerationellen Kommunikationsprozesse im Alltag negativ beeinflussen, hängt im übrigen von betrieblichen Faktoren ab. Negative Stereotype sind umso wirksamer, je unpersönlicher die Teamarbeit ist, und



gerade bei langfristig angelegten altersdurchmischten Teams sollte genügend Raum für informelle Gespräche eingeräumt werden. Das Alter eines Mitarbeitenden bzw. einer Mitarbeitenden wird bei der Gestaltung altersübergreifender Interaktionen vor allem bedeutsam, wenn funktionale Einbussen und Defizite erkennbar sind, wie etwa eine gebückte Haltung, langsames Gehen usw. Es ist häufig nicht das Alter an sich, sondern die mit Alter assoziierten sichtbaren körperlichen Signale, die bei jungen Menschen zu kommunikativen Anpassungen führen, wie überlangsames Sprechen oder vereinfachte Sprache junger Kundenberater gegenüber alten Kundinnen. Zusätzlich werden negative Altersstereotype auch dann wirksam, wenn die Arbeitsleistung eines Teams in einem Kontext stattfindet, in welchem älteren Menschen typischerweise schlechte Leistung und weniger Kompetenz beigemessen wird (z. B. im Bereich von geistiger Schnelligkeit, Gedächtnisleistung oder Wissen über moderne Technologien und „Trends“). Bei altersdurchmischten Teams kann eine Gleichgewichtung von Innovativität und Erfahrungskomponenten ein bedeutsames Mittel darstellen, um die Motivation beider Generationen - der Jungen und der weniger Jungen - zu festigen. Entsprechende Studien (vgl. Ries et al. 2010) zeigen, dass in Gruppen mit einem guten Teamklima Altersheterogenität zu einer Steigerung von Innovation und zu einer Abnahme des Risiko von ‚burn-out‘ beiträgt. In Gruppen mit vornherein schlechtem Teamklima verhält sich der Zusammenhang genau umgekehrt. Ob sich ein Generationenmix innerhalb eines Teams als positiv oder negativ erweist, hängt somit entscheidend vom allgemeinen Teamklima ab. Kontakte mit viel jüngeren Menschen werden zudem wesentlich erleichtert, wenn ältere Mitarbeitende neugierig, offen und tolerant sind (und sie deshalb bereit sind, von jüngeren Mitarbeitenden zu lernen).

### **Abschlussbemerkungen**

In einer demographisch alternden, aber hoch dynamischen Gesellschaft wird eine gute Durchmischung von jüngeren und älteren Mitarbeitenden bedeutsamer, auch unter dem Aspekt von Wissensmanagement und ‚diversity management‘. Eine gezielte Förderung intergenerationeller Kontakte und altersgemischter Projekte erfordert jedoch vor allem von der älteren Generation die Einhaltung diverser Regelungen, wie etwa ein ‚zurückhaltendes Einbringen der eigenen Erfahrungen‘, eine Gesprächskultur, die jeder Generation die selbe Redezeit einräumt sowie ein gegenseitiges Lernen - von Jung zu Alt wie von Alt zu Jung. Die Adecco-Erhebung 2008 liess allerdings erkennen, dass es für schweizerische Unternehmen noch viel zu tun gibt, um angemessen auf den bevorstehenden demographischen Wandel vorbereitet zu sein, und zwar bezüglich allen erfragten fünf Handlungsfeldern (Karrieremanagement, lebenslanges Lernen, Wissensmanagement, Gesundheitsmanagement und Altersvielfalt).

### **Benützte Literatur**

- Adecco Institute (2008) Sind Schweizer Unternehmen bereit für den demographischen Wandel? Demographische Fitness-Umfrage: Schweiz 2008, London: Adecco Institute ([www.adecco-institute.com](http://www.adecco-institute.com)).
- Brosziewski, A. (2001) Innovation und Erfahrung. Über Generationen und die Zeiten der Gesellschaft, in: A. Brosziewski, T. S. Eberle, C. Maeder (Hrsg.) Moderne Zeiten. Reflexionen zur Multioptionsgesellschaft, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft: 69-80.
- George, R.; Struck, O. (Hrsg.) (2000) Generationenaustausch im Unternehmen München: Rainer Hampp Verlag.
- Graf, A. (2002) Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und –bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus, Bern: Haupt.
- Höpflinger, F. (2007) Generationenwandel auf dem Arbeitsmarkt und in Unternehmen, Die Volkswirtschaft 80, 7/8-2007: 4-7.
- Höpflinger, François (2009) Wie Alte und Junge miteinander arbeiten und voneinander lernen, io new management, 7-8, Juli/August 2009: 8-11

- Höpflinger, F.; Clemens, W. (2005) Zum Generationenmix in einer demographisch alternden Arbeitswelt, in: W. Clemens, F. Höpflinger, R. Winkler (Hrsg.) Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven, Visionen, Bern: Haupt: 215-237.
- Oertel, Jutta (2007) Generationenmanagement in Unternehmen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Perrig-Chiello, P.; Höpflinger, F.; Suter, C. (2008) Generationen - Strukturen und Beziehungen. Generationenbericht Schweiz, Zürich: Seismo.
- Ries, C. et al. (2010). Altersheterogenität und Gruppeneffektivität- die moderierende Rolle des Betriebsklimas. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 64, S. 137-146.
- Seitz, C. (2004). Generationenbeziehungen in der Arbeitswelt: Zur Gestaltung intergenerativer Lern- und Arbeitsstrukturen in Organisationen. Dissertation im Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften der Justus Liebig- Universität Giessen. Giessen.
- Struck, O. (2004) Generation als zeitdynamische Strukturierung von Gesellschaften und Organisationen, in: M. Szydlik (Hrsg.) Generation und Ungleichheit, Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften: 49-76.

Internet-Link: [www.generationsatwork.com](http://www.generationsatwork.com)

Letzte Änderung: 1. Februar 2013