

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

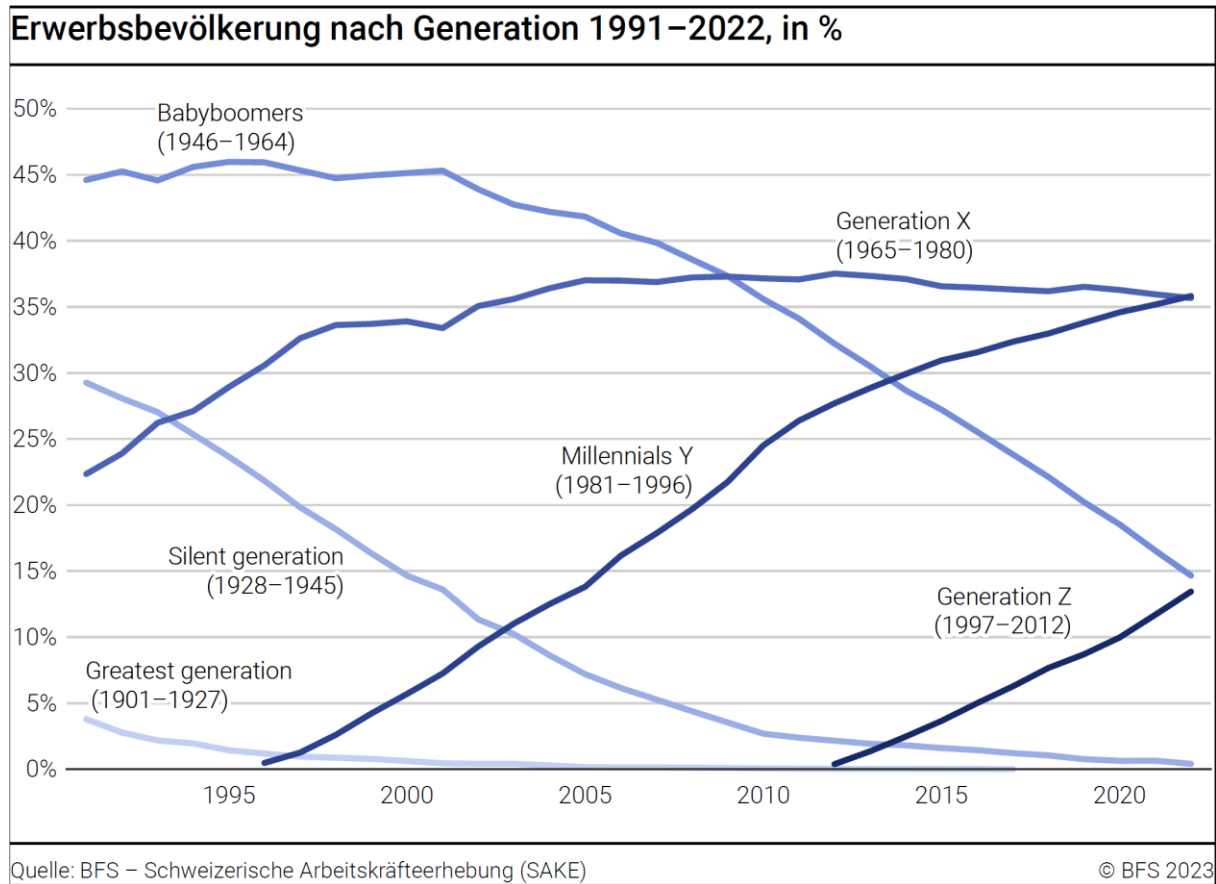
In diesem Fachbeitrag werden Fragen des Generationenwandels in der Arbeitswelt und in Unternehmen analysiert und diskutiert. Nach konzeptuellen Überlegungen zum betrieblichen Generationenwandel werden auch Fragen einer optimalen Gestaltung der innerbetrieblichen Generationenbeziehungen (Generationenmanagement) diskutiert.

### **Dreifacher Generationenwandel bei Unternehmen**

Unternehmen – und namentlich größere Unternehmen – sind in dreifacher Weise permanent mit Aspekten eines Generationenwandels konfrontiert und zwar bezogen auf ihre Mitarbeitenden, ihre Kundschaft sowie ihre Produkte und/oder Dienstleistungen:

Erstens müssen immer wieder neue – und zumeist jüngere – Mitarbeitende rekrutiert und betrieblich sozialisiert werden; etwa um ausscheidende Mitarbeitende zu ersetzen oder um zu expandieren. Gleichzeitig müssen bestehende Mitarbeitende eingebunden und gefördert werden, um ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten und ihre Karriere zu strukturieren. Die Integration junger Mitarbeitender und die innerbetriebliche Qualifizierung bestehender Mitarbeitender gehören zu den zentralen Säulen jeder Personalpolitik. Parallel dazu scheiden immer wieder Arbeitskräfte aus; aufgrund einer Kündigung oder eines altersbedingten Austritts (Pensionierung). In einer demografisch alternden Gesellschaft steigt der Anteil älterer Mitarbeitender an. Dies erfordert von immer mehr Unternehmen eine generationelle Doppelstrategie: Einerseits gilt es im verstärkten Wettbewerb um frisch ausgebildete junge Fachleute für nachkommende Generationen attraktiv zu verbleiben. 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.

Im Verlauf der Zeit verändert sich die generationelle Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung und früher dominante Geburtsjahrgänge werden durch nachkommende Generationen ersetzt. Zu Beginn der 1990er Jahre war in der Schweiz die Babyboomer-Generation (1946-1964) auf dem Arbeitsmarkt – mit 45% der Erwerbsbevölkerung – am zahlreichsten vertreten. Diese Geburtskohorten dominierten bis 2009. 2010 wurden die Babyboomers zahlenmäßig von den 1965-1980 Geborenen (Generation X) überholt und 2014 auch von den Millennials (1981-1996 geboren) (Bundesamt für Statistik 2019). Die gegenwärtig größten Gruppen sind die 1965-1980 geborenen Frauen und Männer (als Generation X etikettiert) sowie die 1981-1996 Geborenen (Millennials Y). Zunehmend an Bedeutung gewinnen die nachfolgenden Geburtsjahrgänge (die sogenannte Generation Z) (vgl. Buchmann 2021). Die intergenerationellen Verschiebungen der Erwerbsbevölkerung werden in der nachfolgenden Grafik deutlich sichtbar.



Zweitens ergibt sich ein mehr oder weniger permanenter generationeller Wandel der Kundschaft. Speziell Dienstleistungsunternehmen stehen vor der Aufgabe den Generationenwandel der Kundschaft zu bewältigen: Neue bzw. jüngere Kunden und Kundinnen müssen angeworben werden und die Bindung bisheriger Kunden und Kundinnen ist zu gewährleisten. Auch hier stehen viele Unternehmen vor der spannungsvollen Aufgabe einen möglichst reibungslosen Wechsel zu erreichen, etwa junge Kundinnen anzuwerben, ohne ältere Kundinnen zu verlieren. Dies gilt speziell für Dienstleistungsunternehmen mit direkten Kontakten zur Endkundschaft.

In einer demografisch alternden Gesellschaft werden Produkte und Dienstleistungen für ältere Personen vermehrt nachgefragt, wogegen der Jugendmarkt relativ an Bedeutung verliert. Banken und Versicherungen werden beispielsweise mit einer rasch anwachsenden Gruppe älterer, aber finanzkräftiger Menschen konfrontiert, die spezielle Finanz- und Versicherungsinteressen aufweisen. Besonders stark von der demografischen Entwicklung betroffen ist auch der Gesundheitssektor, da Ärzte und Spitäler immer häufiger mit alten Patienten und Patientinnen konfrontiert sind. Die demografische Alterung hat aber auch Einfluss auf den Immobilienbereich (altersgerechtes Wohnen) sowie auf viele Angebote im Bereich von Freizeit, Sport, Bildung, Haushaltstechnologie oder Tourismus, wo ältere Personen zu einer immer bedeutenderen Nachfragegruppe werden (Heinze et al. 2011: 120). Immer mehr Unternehmen sind aufgrund der demografischen Alterung der Gesellschaft 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 können. Personal- und Kundenstruktur können wechselseitig verhängt sein, beispielsweise wenn eine demografisch alternde Kundschaft eine Aufwertung älterer Berater und Beraterinnen verlangt oder junge Kundinnen lieber durch junge Mitarbeitende betreut werden.

Drittens ergibt sich ein Wandel von Arbeits- und Produktionsverfahren, Produkten und/oder Dienstleistungen. Dies gilt vor allem für Innovationsunternehmen, wo permanent neue Produktionsverfahren eingesetzt werden bzw. neue Produkte und Dienstleistungen verkauft werden.<sup>1</sup> In den letzten Jahrzehnten ist in vielen Firmen die Innovationsorientierung angestiegen und zwar sowohl aufgrund eines beschleunigten technologischen Wandels und kürzerer Produktzyklen als auch aufgrund neuer Kapitalisierungs- und Finanzierungsmodelle (Windolf 2005). Die Berufserfahrung älterer Mitarbeitender büßt in dynamischen Gesellschaften entsprechend an Wert ein und der technische Wandel erfordert auch von älteren Fachpersonen eine ständige Neuorientierung. Bei Traditionsunternehmen sind umgekehrt junge Arbeitskräfte in alte handwerkliche Traditionen einzuführen.

Der Wandel von Produkten und Dienstleistungen wird 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 oder dass sich ältere Mitarbeitende vor ihrer Pensionierung primär um auslaufende Produktelinien kümmern. Intergenerationelle Spannungen können sich jedoch ergeben, wenn langjährige ältere Mitarbeitende Mühe mit neuen Produktions- und Organisationsformen aufweisen. Umgekehrt können aber auch veraltete Organisationsformen bei jungen Fachpersonen auf wenig Verständnis stoßen. In nicht wenigen Unternehmen stammen Büro- und Geschäftsarchitektur aus früheren Jahrzehnten und sie entsprechen immer weniger den Arbeitsbedürfnissen junger Fachpersonen. Ein permanentes intergenerationelles Spannungsfeld ergibt sich auch daraus, dass junge Fachpersonen primär fachlich-professionell ausgebildet sind, aber in der Praxis oft mit administrativ-bürokratischen Strukturen konfrontiert werden, die Mitte des 20. Jahrhunderts entwickelt wurden.

In einigen Unternehmen bzw. Abteilungen ergeben sich somit Probleme, dass technisch-organisatorischer Wandlungen schneller ablaufen als der Generationenwandel der Belegschaft selbst. In anderen Unternehmen bzw. Arbeitsbereichen kann das umgekehrte Problem einer strukturellen Verzögerung organisatorischer und architektonischer Produktionsstrukturen gegenüber einem Wandel der Arbeitsbedürfnisse junger Fachpersonen auftreten.

### **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 Erwerbspersonen in modernen Unternehmen zwei unterschiedliche Altersdimensionen von Bedeutung (Höpflinger, Clemens 2005):

Einerseits geht es um die Dimension 'jung versus alt', wodurch Unterschiede von Lebensalter und Generationenzugehörigkeit angesprochen werden. Andererseits schwingt immer die Dimension 'neu versus 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 frischer Wind, neue Ideen und neuer Elan erwartet wird.

Beide Unterscheidungen – „neu – alt“ einerseits und „jung – alt“ andererseits - erzeugen innerbetriebliche 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. Obwohl oder gerade, weil beide Unterscheidungen in einer ihrer Seiten - in der Seite 'alt' - identisch erscheinen, können sie nicht

---

<sup>1</sup> Teilweise werden Produkte in Technikgenerationen untergliedert (z.B. dritte und vierte Computer-Generation) (Weymann 2000).

zusammenfallen; selbst, wenn leichtfertige Reden die Symbiose von Innovation und Jugend einerseits, von Tradition und Alter andererseits suggerieren.“ (Brosziewski 2001: 69)

Die beiden betrieblichen Altersdimensionen sind häufig miteinander assoziiert, beispielsweise wenn neu eintretende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen 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. In Innovationsunternehmen können zudem junge neu ausgebildete Fachpersonen mehr Wissen und Erfahrung über neue digitale Arbeitstechniken aufweisen als langjährige Mitarbeitende. Eine Dissoziation beider Altersdimensionen ergibt sich auch, wenn neu eingesetzte Vorgesetzte jünger sind als altgediente Untergebene und damit traditionelle Senioritätsprinzipien durchbrochen werden.

Erwartungsgemäß steigt die durchschnittliche Dauer der Beschäftigung im gleichen Betrieb mit dem Alter an. Die große Mehrheit der 50-jährigen und älteren Erwerbstätigen ist schon seit 5 Jahren und länger im aktuellen Betrieb beschäftigt. Dennoch haben 6% innerhalb der letzten 12 Monate den Betrieb gewechselt und weitere 8% sind weniger als 3 Jahre im gleichen Betrieb tätig. Insgesamt wechselt gut ein Fünftel der 55-64-jährigen Erwerbstätigen innerhalb von 5 Jahren den Betrieb; eine nicht unbedeutende berufliche Mobilität auch in späteren Erwerbsjahren.

#### Dauer der Betriebszugehörigkeit Erwerbstätigen in der Schweiz 1992 und 2020

	15-24 J.	25-39 J.	40-54 J.	55-64 J.
<b>1992</b>				
- weniger als 1 Jahr	35.8%	16.9%	7.0%	3.6%
- 1 Jahr bis weniger als 3 J.	41.8%	27.9%	13.8%	7.4%
- 3 Jahre bis weniger als 5 J.	10.6%	17.3%	9.3%	6.3%
- 5 Jahre und mehr	10.3%	37.6%	69.6%	82.3%
- keine Angaben	1.5%	0.3%	0.3%	0.4%
<b>2020</b>				
- weniger als 1 Jahr	39.4%	21.1%	10.9%	5.5%
- 1 Jahr bis weniger als 3 J.	33.1%	24.3%	13.9%	8.3%
- 3 Jahre bis weniger als 5 J.	18.3%	17.8%	11.9%	7.5%
- 5 Jahre und mehr	8.8%	36.7%	63.2%	78.5%
- keine Angaben	0.4%	0.1%	0.1%	0.2%

Quelle: Schweiz. Arbeitskräfteerhebungen (SAKE) 1992: 2. Quartal, 2020: Jahresdurchschnittswerte.

Im Vergleich 1992-2020 zeigt sich allerdings nur ein schwacher Trend zu einer erhöhten beruflichen Mobilität in späteren Erwerbsjahren. Je länger jemand eine Stelle besetzt, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit eines Wechsels. Bei Personen, die seit einem oder zwei Jahren im Betrieb arbeiten, beläuft sich die Nettorotationsquote auf rund 19%. Bei Personen mit einem Dienstalter von sieben bis acht Jahren beträgt die Nettorotationsquote nur noch 11%. Bei älteren erwerbstätigen Männern zeigt sich im Kohortenvergleich insgesamt eine erhöhte berufliche Mobilität (mehr Wechsel, Unterbrüche) bei jüngeren Generationen hindeuten. So reduzierte sich die durchschnittliche Betriebsdauer bei 50-jährigen Männern zwischen den Geburtsjahrgängen 1928-45 und Geburtsjahrgängen 1965-80 um gut 4 Jahre. Und es zeichnet sich ab, dass sich die Werte bei den nachkommenden Generationen weiter reduzieren werden. Zu den wichtigsten Gründen für einen Stellenwechsel gehörten 2019 unbefriedigende Arbeitsbedingungen, der Wunsch nach Veränderung,

Entlassung sowie das Ende eines befristeten Arbeitsvertrags sowie persönliche oder familiäre Gründe. (Bundesamt für Statistik 2020).

In vielen Fällen werden Generationenbeziehungen in modernen Betrieben und Unternehmen weniger durch reine Altersunterschiede zwischen jüngeren und älteren Erwerbstätigen bestimmt als vielmehr durch das Verhältnis zwischen „neu/innovativ versus alt/traditionell“: Ältere Mitarbeitende können geschätzt sein, nicht weil sie älter sind, sondern weil sie als langjährige Berufsfachleute wertvolles soziales und berufliches Erfahrungswissen und Sozialnetze aufweisen. Umgekehrt können ältere Mitarbeitende eine soziale Abwertung erfahren, nicht weil sie älter als 50 Jahre sind, sondern weil ihr Verhalten und Gehabe als altmodisch eingeschätzt werden oder weil ihr Fachwissen 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. Auch Konflikte zwischen jungen und älteren Mitarbeitenden entstehen häufig nicht primär aufgrund der (chronologischen) Altersdifferenz, sondern aufgrund der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Eintrittskohorten).

Eine bedeutende Generationendifferenz ergibt sich namentlich durch unterschiedliche Ausbildungshintergründe verschiedener Geburtsjahrgänge von Erwerbstätigen. So ist der Anteil der Arbeitskräfte mit tertiärem Bildungsabschluss bei jüngeren Erwerbspersonen deutlich höher als bei älteren Erwerbstätigen. Unterschiede der schulisch-beruflichen Ausbildung sind mit relevanten Unterschieden der Werthaltungen zu Organisationsformen, Karrierevorstellungen oder Arbeitswerten assoziiert.

**Erwerbstätige Personen: Anteil mit tertiärer Ausbildung nach Alter und Geburtsjahrgang**

Alter:	25	30	35	40	45	50	55	60
Geb. 1928-45	-	-	-	-	28%	24%	22%	22%
Geb. 1946-64	-	25%	27%	28%	29%	30%	33%	34%
Geb. 1965-80	17%	32%	40%	42%	41%	43%	41%	-
Geb. 1981-96	33%	52%	55%	53%	-	-	-	-
Geb. 1997-2012	42%	-	-	-	-	-	-	-

Basis: SAKE-Daten 1991-2022

In einigen Unternehmen können bildungsbezogene Generationendifferenzen durch eine intergenerationelle Statuskonkurrenz verstärkt werden, da neu eintretende jüngere Mitarbeitende oft nur aufsteigen können, wenn langjährige ältere Personen ausscheiden. Junge Mitarbeitende können intergenerationelle Differenzen gegenüber langjährigen Mitarbeitern durch eine gezielte Identifikation mit neuen Führungs- und Managementstilen oder Technologien hervorheben. Die Betonung von Innovation ist eine klassische Strategie nachkommender Generationen, bisher herrschende Machttträger in Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur zu unterminieren.

Moderne Gesellschaften und moderne Arbeitsorganisationen haben bei beiden angesprochenen Altersdimensionen bedeutsame Umwertungen erlebt:

Die Differenz von „jung versus alt“ widerspiegelt Unterschiede der Lebens- oder Berufserfahrung, wobei traditionellerweise Erfahrung dem Alter zugeordnet wurde. In dynamischen und innovativen Gesellschaften verliert sich diese Wertung, etwa weil junge Menschen längere Erfahrungen mit neuen Technologien oder neuen Sprach- und Kulturformen aufweisen. Damit verlieren ältere Menschen an Erfahrungsvorsprung und gleichzeitig geraten sie in Gefahr, dass traditionelle Formen der beruflichen Erfahrung als irrelevant betrachtet werden. Erfahrung bleibt zwar eine wichtige Ressource, aber nur wenn sie eine Umstrukturierung erfährt. Nach Achim Brosziewski (2001: 72) ist Erfahrung 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, der eine überraschende Ordnungsmöglichkeit aufzeigt. Umgekehrt kann durch einen überraschenden Vergleich auch Ungewöhnliches auf Gewöhnliches, Unbekanntes auf Bekanntes, Chaotisches auf Normalität zurückgeführt werden.“ (Brosziewski 2001: 72). So zeigt sich beispielsweise, dass neue Technologien oder neue Organisationsprinzipien teilweise nur durch Bezug auf bisherige Erfahrungshorizonte erfolgreich eingeführt und durchgesetzt werden können. Neues und Innovatives muss in irgendeiner Form - sei es auch in Form einer expliziten Abgrenzung - an bisherigen Strukturen anknüpfen, damit es gesellschaftliche Akzeptanz findet; ein zentraler Grund, weshalb Strukturrevolutionen oftmals wertkonservative Elemente beinhalten.

Auch die Differenz von „neu versus alt“ hat geschichtlich eine bemerkenswerte Umwertung erfahren. Eines „der gesellschaftlich auffälligsten Phänomene ist zweifellos die Hochschätzung von Neuheit, die Begeisterung für und die Feier von Innovationen. Daran beteiligen sich Jung und Alt, wenn auch mit unterschiedlichen Verteilungen von Begeisterung und Würdigung.“ (Brosziewski 2001: 70) 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 auch ältere bzw. langjährige Arbeitskräfte immer weniger entziehen. Ältere Arbeitskräfte, die soziale und technologische Innovationen nicht aktiv bewältigen, werden sozial und beruflich rasch marginalisiert.

Die angeführten Umwertungen der beiden Altersdimensionen 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 darin, durch Erfahrung Neues und Altes, Kurz- und Langfristiges, Mögliches und Unmögliches usw. ins Gleichgewicht zu bringen. So ist beispielsweise eine ältere Führungskraft für eine Unternehmung in einer Krisensituation deshalb wichtig, weil diese Person schon frühere Krisensituationen erlebt hat und Strategien kennt, Krisen erfolgreich zu bewältigen. Eine ältere Verkäuferin kann Kundinnen deshalb für eine neue Produkte gewinnen, 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 dynamischen Arbeitsgesellschaft stärker auf die Beibehaltung von Innovationsfähigkeit langjähriger bzw. älterer Arbeitskräfte; eine Herausforderung, die durch die demografische Alterung auf dem Arbeitsmarkt zusätzlich verstärkt wird. „Alt und innovativ“ wird immer mehr zur zentralen Handlungsmaxime, wobei in modernen Berufen und Unternehmen oft nur noch aktualisiertes und verarbeitetes Erfahrungswissen bedeutsam ist. Die Tatsache, dass Unternehmen immer seltener ‚Senioritätsregel‘ verwenden, verstärkt diese Entwicklung zusätzlich (Köhler et al. 2007).

---

### **Einordnung von Innovationen bei jüngeren und älteren Mitarbeitenden**

Junge Menschen bewerten Innovationen primär auf der Grundlage:

- a) ihrer neu erworbenen Ausbildung (und den dort vermittelten Theorien)
- b) von familialen und beruflichen Zukunftsperspektiven (und Zukunftsängsten)
- c) von Kontakten mit Gleichaltrigen (Peer-Groups)

Ältere Menschen bewerten Innovationen primär auf der Grundlage:

- a) bisheriger positiver oder negativer Erfahrungen mit Neuerungen
  - b) aktueller Einschätzung ihrer Lern- und Anpassungsfähigkeiten.
-

## Generationenmix und Generationenmanagement

Das Bewusstsein, dass eine gute Durchmischung von jüngeren und älteren Mitarbeitenden in einer demografisch alternden Gesellschaft (mit mehr älteren Arbeitskräften und Kunden bzw. Kundinnen) bedeutsamer wird, hat sich verstärkt (Hille et al. 2019, 2023; Klaffke 2014, Oertel 2008). Einseitige und unausgewogene Alters- und Generationenstrukturen – im Sinne einer fehlenden intergenerativen Durchmischung der Belegschaft – können eine Reihe unternehmens- und personalpolitischer Probleme auslösen, vor allem längerfristig. Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang namentlich folgende Ungleichgewichte:

**Hoher Anteil langjähriger, älterer Mitarbeitender:** Auch wenn das Qualifikations- und Leistungspotenzial älterer Mitarbeitender keineswegs geringer ist als das jüngerer Arbeitskräfte, kann ein überdurchschnittlich hoher Anteil langjähriger und/oder älterer Mitarbeitender dennoch einige Probleme aufwerfen. So sind unter heutigen sozialstaatlichen Regelungen die Lohnnebenkosten bei älterer Belegschaft höher als bei verjüngter Belegschaft und indirekte personalpolitische Kosten können durch Formen einer Besitzstandswahrung gegenüber Lohnkürzungen entstehen. In Branchen, die mit raschen technischen oder wirtschaftlichen Wandlungen konfrontiert sind, erhöht ein hoher Anteil langjähriger, älterer Mitarbeitenden die Notwendigkeit den Qualifikationsbestand der bestehenden Belegschaft gezielt zu erneuern, etwa durch eine permanente betriebsinterne Weiterbildung. Im Extremfall können Betriebe mit vielen älteren Mitarbeitern – und vor allem vielen älteren Führungspersonen - neue Trends und Entwicklungen verschlafen und in einigen Fällen kann die Zukunft eines demografisch alternden Dienstleistungsbetriebes auch durch den Gleichschritt des Alterns von Mitarbeitern und Kunden gefährdet sein. Langjährige Mitarbeitende in einem Hotel können zwar besser auf die Bedürfnisse der Stammkundschaft eingehen als jüngere Mitarbeitende, aber gerade die Loyalität alternder Kunden und Kundinnen kann die Erneuerung des Kundenkreises in Frage stellen. Oder mit steigendem Alter eines Arztes steigt oft das Alter der Patienten einer Arztpraxis und eine stark geriatrisch orientierte Arztpraxis kann für einen Nachfolger bzw. eine Nachfolgerin an Wert verlieren, usw.

**Hoher Anteil an jungen bzw. neuen Mitarbeitenden:** Ein hoher Anteil an neuen Mitarbeitenden ist nicht selten das Resultat einer raschen Expansion und damit ist eine junge Belegschaft indirekt oft ein Indikator für eine ausgeprägte Dynamik einer Unternehmung. Probleme können entstehen, wenn Jugendlichkeit und Dynamik als Unternehmenskultur so stark verankert und verinnerlicht werden, dass eine Unternehmung in Schwierigkeiten gerät, wenn die erste Expansionsphase einer Konsolidierungsphase Platz macht. Firmen, die in der ersten Phase einer technologischen Revolution - durch Rekrutierung junger Fachpersonen - rasch expandieren, können Mühe haben, Phasen geringeren Wachstums zu bewältigen. Ein hoher Anteil an neuen Mitarbeitern kann aber auch das Resultat einer extrem hohen Personalrotation aufgrund schlechter Arbeitsverhältnisse oder tiefer Löhne sein. Das ständige Neueinarbeiten junger Arbeitskräfte - die den Arbeitsplatz rasch wieder verlassen - bringt zusätzliche Kosten (etwa durch eine geringe Kundenbindung) und eine hohe Personalrotation qualifizierter junger Fachleute ist nicht selten ein Hinweis auf das Fehlen betriebsinterner Karrieremöglichkeiten.

In verschiedenen Dienstleistungsberufen kann eine rasche Verjüngung der Belegschaft zwar die Anbindung an neue Modetrends 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.

Da das (chronologische) Alter allerdings vielfach kein aussagekräftiger Einflussfaktor darstellt, ist der Anteil älterer oder jüngerer Mitarbeitender personalpolitisch allerdings oftmals weniger

entscheidend als die zwei nachfolgend angeführten Ungleichgewichte (ausgeprägte Generationendifferenzen, Kohortendominanz):

**Ausgeprägte Generationendifferenzen:** Starke Altersunterschiede bewirken soziale Unähnlichkeiten, die sich in Sprach- und Wertunterschieden ausdrücken können. Vor allem mit Statuselementen kombinierte Altersdifferenzen können zu einer reduzierten oder blockierten Kommunikation zwischen Generationen beitragen, beispielsweise wenn neben einem kleinen Kern an langjährigen älteren Kadermitarbeitern eine große Gruppe junger Untergebener besteht, die es nicht wagen, älteren Führungskräften zu widersprechen. Ausgeprägte Alters- und Generationendifferenzen können speziell die informelle Weitergabe von Informationen, Kenntnissen und Erfahrungen verringern (namentlich, wenn sich während und nach der Arbeit getrennte Gruppen von Gleichaltrigen treffen). Altersdifferenzen ebenso wie Geschlechtsunterschiede spielen vor allem eine bedeutsame Rolle, wenn sie mit einer hohen Wertediversität einhergehen (Jehn et al. 1999). Teilweise werden wertbezogene Generationendifferenzen – von Ausbildung und Werten - von jungen Mitarbeitern bewusst oder unbewusst hervorgehoben, um sich betrieblich gegenüber bisherigen Mitarbeitern durchzusetzen. Während ältere Personen traditionellerweise ihre ‚Erfahrungen‘ betonen, können junge Personen umgekehrt durch die Betonung von Generationen- und Altersdifferenzen zur Abwertung älterer Personen beitragen (die als nicht mehr ‚à-jour‘ klassiert werden). Auch die Einstellung zu Innovationen können unausgesprochenen Generationendifferenzen unterliegen: Junge Fachpersonen beurteilen Innovationen auf der Basis ihrer gerade erlernten beruflichen Ausbildung und sie tendieren dazu theoretisch gelerntes Fachwissen direkt in die berufliche Praxis umzusetzen. Ältere bzw. langjährige Fachpersonen beurteilen Innovationen implizit oder explizit immer auf der Basis früher erlebter positiver oder negativer Innovationserfahrungen. Wer schon drei misslungene Reorganisationsmaßnahmen erlebt hat, wird einer vierten Reorganisation skeptisch gegenüberstehen.

Ein eher neues Phänomen in Arbeitsteams ist die Tatsache, dass ein Teil der älteren Mitarbeitenden die Bedeutung von Generationen- und Altersunterschieden durch ein gezielt verjüngtes Auftreten negieren (oder zu negieren versuchen). Eine solche intergenerationelle ‚Anbiederung‘ kann von der jüngsten Generation negativ wahrgenommen werden, wodurch gerade die Nicht-Beachtung von Alters- und Generationendifferenzen zu informellen Generationenmissverständnissen beitragen kann.

**Dominanz einer spezifischen Alters- bzw. Dienstalterskohorte:** Eine Abteilung oder eine Unternehmung, die zu stark von einer altersmäßig homogenen Gruppe dominiert wird, erfährt besonders häufig einen Innovationsstau. Kohortendominanz kann eine Anpassung an Umweltveränderungen oder neue Arbeitseinstellungen gefährden, speziell wenn es zur Ausbildung einer starken Kohortenkultur (als Kultur von Gleichaltrigen aus dem gleichen sozialen Milieu) kommt. Kohortendominanzen können „einen kontinuierlichen Austauschprozess verhindern und Beharrungen und Laufbahnstaus auslösen.“ (Struck 2004: 66) Wenn Entscheide beispielsweise nur von 50-jährigen Mitarbeitern - mit ähnlichen Generationenprägungen - getroffen werden, ist die Gefahr beträchtlich, dass die generationelle Homogenität dazu führt, dass Kontakte zu anderen Generationen - und damit zu gesellschaftlichen Veränderungen - verloren gehen. Ein langjährig gut funktionierendes Team von Gleichaltrigen kann Mühe haben, neue Teammitglieder jenseits ihrer etablierten Bezugsgruppe aufzunehmen. Diese Gefahr wird durch eine gemeinsame Bildungs- und Sozialherkunft von Gleichaltrigen verstärkt.

Umgekehrt kann eine überstarke Vertretung von jüngeren Gleichaltrigen im Betrieb zu Karrierestaus und zu verstärkten internen Machtkämpfen beitragen. Eine große Gruppe beispielsweise von 30-jährigen Mitarbeitern, die um wenige Aufstiegsstellen kämpfen, kann unter ungünstigen Umständen zu ausgeprägten betriebsinternen Intrigen und anschließend zu einem verbreiteten Motivationsrückgang beitragen. Längerfristig kann – wenn entsprechende Kohorten altern - ein kohortenbedingter Beförderungsstau umgekehrt in einen Beförderungssog umschlagen: „Wenn



nämlich die große Alterskohorte gemeinsam aus dem Unternehmen ausscheidet, z.B. bei Erreichen der Altersgrenze, dann liefern die nachfolgenden Altersgruppen oft nicht genügend 'Nachschub' und die Qualifikationssicherung wird gefährdet.“ (Nienhüser 2000: 65)

In vielen betriebswirtschaftlichen und personalpolitischen Diskussionen sind Fragen eines ausgewogenen innerbetrieblichen Generationenmix bisher marginal geblieben, was auch damit zu tun hat, dass die Alters- und Dienstaltersstruktur eines Betriebs – mit Ausnahme der obersten Führungsfunktionen - häufig nur schwer zu ändern ist. Zudem sind die negativen Folgen eines unausgewogenen Generationenmix häufig unterschwelliger Art. Sie werden nur in extremen Fällen direkt manifest. Angesichts der sich abzeichnenden demografischen Alterung sowohl der Erwerbsbevölkerung als auch der Kundschaft werden Fragen eines optimalen Generationenmix und der innerbetrieblichen Gestaltung von Generationenbeziehungen allerdings bedeutsamer. Vor allem moderne Dienstleistungsunternehmen sind auf diversifizierte Wissensbestände sowie einem Gleichgewicht zwischen Innovation und Erfahrung angewiesen. Ältere Mitarbeitende und Kaderleute können beispielsweise auf ein breites Kontaktnetz zurückgreifen, wogegen junge Mitarbeiterinnen beispielsweise ein unbefangenes Verhältnis zu neuen Technologien oder neuen Modeströmungen aufweisen. Junge Mitarbeitende sind vielleicht unverbraucher, aber oftmals sind es langjährig tätige Mitarbeiterinnen, die Erfahrungen im Umgang mit kritischen Ereignissen aufweisen; sei es, dass sie innerbetriebliche Konflikte und Auseinandersetzungen aufgrund ihrer Erfahrung besser bewältigen können; sei es, dass sie wissen, wie schwierige Kunden und Kundinnen zu beraten und zu betreuen sind.

Die wahrgenommene Bedeutung eines Generationenmanagements ist in den letzten Jahren angestiegen, vor allem bei größeren Unternehmen. Ein Hauptnutzen, welche Arbeitgeber im Generationenmanagement sehen, ist das Vermeiden von Wissensverlust durch das Ausscheiden älterer Mitarbeitenden aus dem Unternehmen. Daneben wird dem Transfer von Wissen zwischen den Generationen für den Unternehmenserfolg eine hohe Bedeutung eingeräumt.

Für die Gestaltung von Generationenbeziehungen gelten analoge Regeln wie bei interkulturellen Begegnungen (z.B. Toleranz gegenüber unterschiedlichen sozio-kulturellen Hintergründen und Offenheit mit Personen aus anderen Kulturbereichen zusammen zu arbeiten). Der einzige, allerdings bedeutsame Unterschied liegt darin, dass sich die Zugehörigkeit zu Jung-Alt permanent verändert (jede junge Person wird zwangsläufig älter und jede ältere Person war einmal jung). Ein gutes Generationenmanagement sollte insgesamt keine Strategie sein, um Generationenunterschiede aufzuheben, sondern das Ziel sollte sein, aus den Generationenunterschieden Kraft zu gewinnen. Entsprechende Studien (Ries et al. 2010) zeigen, dass in Gruppen mit einem guten Teamklima Altersheterogenität zu einer Steigerung von Innovation und zu einer Abnahme des Risikos von ‚Burn-out‘ beiträgt. In Gruppen mit vornherein schlechtem Teamklima verhält sich der Zusammenhang allerdings genau umgekehrt. Ob sich ein Generationenmix innerhalb eines Teams als positiv oder negativ erweist, hängt somit entscheidend vom allgemeinen Teamklima ab.

### **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 jede Generation gleichermaßen beteiligt sowie ein gegenseitiges Lernen - von Jung zu Alt wie von Alt zu Jung. Ein gutes Generationenmanagement sollte zudem keine Strategie sein, um Generationenunterschiede aufzuheben, sondern das Ziel sollte sein, aus den Generationenunterschieden Kraft zu gewinnen.

## Benützte Literatur

- 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.
- Buchmann, Manuel (2021) Demographic change and the labor market in Switzerland, Doktorarbeit an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel, Leipzig: sedruck.de.
- George, R.; Struck, O. (Hrsg.) (2000) Generationenaustausch im Unternehmen München: Rainer Hampp Verlag.
- Heinze, Rolf G.; Naegele, Gerhard; Schneiders, Katrin (2011) Wirtschaftliche Potentiale des Alters, Stuttgart: Kohlhammer.
- Hille, Anina; Roos, Brigitte; Seiler Zimmermann, Yvonne; Wanzenried, Gabrielle (2019) Generationenmanagement Studie: Arbeitsmarktfähigkeit im Alter. Wissensaustausch und Zusammenarbeit zwischen Generationen Teil 1 – KMU & Teil 2 – Grossunternehmen, Zug: Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ.
- Hille, Anina; Seiler Zimmermann, Yvonne; Wanzenried, Gabrielle (2023) Generationenmanagement, Studie KMU, Institut für Finanzdienstleistungen ZUG IFZ & Hochschule Luzern.
- Hille, Anina; Seiler Zimmermann, Yvonne; Wanzenried, Gabrielle (2023) Generationenmanagement, Studie Grossunternehmen, Institut für Finanzdienstleistungen ZUG IFZ & Hochschule Luzern.
- 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.
- Jehn, Karen A.; Northcraft, Gregory B.; Neale, Margaret A. (1999) Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Work Groups, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 44: 741-763.
- Klaffke, Martin (Hrsg.) (2014) Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Köhler, Christoph; Loudivici, Kai; Struck, Olaf (2007) Generalisierung von Beschäftigungsrisiko oder anhaltende Arbeitsmarktsegmentation ?, Berliner Journal für Soziologie 17: 387-406.
- Nienhüser, Werner (2000) Personalwirtschaftliche Wirkungen unausgewogener betrieblicher Altersstrukturen, in: Rainer George, Olaf Struck (Hrsg.) Generationenaustausch im Unternehmen, München: Rainer Hampp Verlag: 55-70.
- Oertel, Jutta (2008) Generationenmanagement in Unternehmen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Ries, C. et al. (2010). Altersheterogenität und Gruppeneffektivität- die moderierende Rolle des Betriebsklimas. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 64, S. 137-146.
- Struck, Olaf (2004) Generation als zeitdynamische Strukturierung von Gesellschaften und Organisationen, in: Marc Szydlik (Hrsg.) Generation und Ungleichheit, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: 49-76.
- Weymann, Ansgar (2000) Sozialer Wandel, Generationenverhältnisse und Technikgenerationen, in: Martin Kohli, Marc Szydlik (Hrsg.) Generationen in Familie und Gesellschaft, Opladen: Leske + Budrich: 36-58.
- Windolf, Paul (Hrsg.) (2005) Finanzmarkt-Kapitalismus. Sonderheft 45 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie.

Letzte Änderung: 4. Januar 2024.