

## Attraktives Unternehmensprofil aufbauen

# Generationen- übergreifendes Arbeiten

**In den meisten Unternehmen arbeiten vier Generationen mit teils unterschiedlichen Werten und Erwartungen bzgl. ihrer Arbeit zusammen. Entsprechend herausfordernd ist es, für alle Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und zu bleiben – speziell, wenn diese viele Joboptionen haben.**

Schon heute kämpfen viele Unternehmen in der DACH-Region mit einem akuten Mangel an Arbeitskräften und dieser wird in den kommenden Jahren weiter steigen – u. a. weil in ihnen mehr Babyboomer aus dem Erwerbsleben ausscheiden als Angehörige der sog. Generation Z (und mittelfristig der Generation Alpha) nachrücken werden. Hieraus erwachsen für die Unternehmen nicht nur neue Herausforderungen bei der Personalsuche und -auswahl, sondern auch Personalführung und -entwicklung, wenn sie langfristig sicherstellen möchten, dass sie ausreichend Mitarbeiter und das erforderliche Know-how zum Erbringen ihrer Leistung und Erreichen ihrer Ziele haben.

Mittel- und langfristig erfolgreich sind die Unternehmen zudem nur, wenn die für sie tätigen Personen

- trotz ihrer teils unterschiedlichen Bedürfnisse und Werthaltungen generationenübergreifend effektiv zusammenarbeiten und
- sich so stark mit ihrem Arbeitgeber identifizieren, dass ihm zumindest die Leistungsträger treu bleiben, selbst wenn sie andere Jobangebote haben.

Diese Erfolgsvoraussetzungen zu schaffen, ist für Unternehmen oft nicht leicht, auch weil in ihnen meist Angehörige folgender vier Generationen arbeiten:

- Babyboomer (geb. zwischen 1956 und 1969),
- Generation X (geb. zwischen 1970 und 1979),
- Generation Y (geb. zwischen 1980 und 1995) und
- Generation Z (geb. zwischen 1996 und 2010).



In diesem Generationenmix für alle Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und zu bleiben, ist im Betriebsalltag auch deshalb schwer, weil diese unterschiedlich sozialisiert wurden. So wuchsen bspw. die Angehörigen der Generationen Y und Z schon weitgehend mit dem Internet und den Social Media auf. Entsprechend selbstverständlich nutzen sie diese Medien. Zudem sammelten sie beruflich die Erfahrung: „Unsere Arbeitskraft ist gefragt, weil rar“. Entsprechend hohe Erwartungen stellen sie an ihre Arbeitgeber. Und erfüllt dieser diese nicht? Dann wechseln sie oft schnell den Arbeitgeber.

## ATTRAKTIVER ARBEITGEBER IM GENERATIONENMIX

Den Mitarbeitern ein gutes bis sehr gutes Gehalt zu bieten, reicht in diesem Umfeld nicht mehr aus, um ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Dies erachten inzwischen zumindest die höher qualifizierten Arbeitnehmer meist als selbstverständlich. Ähnliches gilt für die Möglichkeit die Arbeitszeit flexibel, entsprechend der angestrebten Work-Life-Balance zu gestalten. Auch dies erachten nicht nur die nachrückenden Mitarbeiter heute als weitgehend selbstverständlich. Womit Unternehmen aber oft noch punkten können, ist ihre Kultur – also u. a. damit,

- wie wertschätzend und respektvoll in ihrer Organisation der persönliche Umgang miteinander ist (funktions- und hierarchieübergreifend),
- wie vertrauensvoll und offen in ihr kommuniziert wird und
- welche Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten die Mitarbeiter haben.

Eine Unternehmenskultur zu schaffen, die den Erwartungen aller Mitarbeiter entspricht, fällt vielen Arbeitgebern auch schwer, weil diese sich in unterschiedlichen Lebensphasen befinden. Entsprechend stark divergieren ihre Bedürfnisse. So haben Berufseinsteiger, die noch Singles sind, meist andere Erwartungen an ihren Arbeitgeber als gestandene Fach- und Führungskräfte, die Mütter oder Väter von Kindern sind. Und Arbeitnehmer, die in absehbarer Zeit in den Ruhestand gehen, haben wiederum andere Bedürfnisse als solche, die ihr Berufsleben noch weitgehend vor sich haben. Entsprechend differenziert sollten dann auch die Förder- und Entwicklungsangebote sein, die ihnen ihr Unternehmen unterbreitet.

## DIFFERENZIERT ANGEBOTE FÜR ALLE GENERATIONEN

Der Begriff „Lebensphasenorientiertes Personalmanagement“ bezeichnet einen HR-Ansatz, der akzeptiert, dass die Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht nur individuell verschieden sind, sondern auch von der Lebensphase abhängen, in der sie sich befinden. Er zielt darauf ab, ein Arbeitsumfeld zu kreieren, das für alle Mitarbeiter attraktiv und unterstützend ist, ganz gleich in welcher Lebensphase sie sich befinden.

Einen solchen Ansatz im Betriebsalltag zu realisieren, ist herausfordernd, denn außer den Erwartungen der Mitarbeiter an ihren Arbeitgeber, sind auch deren Motive, warum sie diese haben, verschieden. Als Beispiel sei der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten sowie auch (teilweise) im Homeoffice bzw. remote arbeiten zu können genannt. Berufseinsteiger wünschen sich diese Möglichkeiten oft, damit sie leichter auch ihren Hobbies nachgehen können oder weil sie eine Fernbeziehung führen. Bei Mitarbeitern in der Lebensmitte ist das Motiv oft eher, dass ihnen dies das Betreuen ihrer Kinder oder die Pflege von Familienangehörigen erleichtert. Entsprechendes gilt für das Bedürfnis „Wertschätzung“ zu erfahren. Was dies bedeutet, kann bei den Mitarbeitern abhängig von ihrer Persönlichkeit und Lebenssituation sehr verschieden sein. Deshalb ist es für den Auf- und Ausbau eines Lebensphasenorientierten Personalmanagements wichtig,

- in einem lebendigen Dialog mit den Mitarbeitern zu stehen,
- sich regelmäßig Feedback von ihnen einzuholen und
- beim Finden passender Lösungen flexibel und kreativ zu sein.

## UNTERNEHMENSKULTUR: GEMEINSAME WERTEBASIS SCHAFFEN

Wie die Mitarbeiter eines Unternehmens zusammenarbeiten und miteinander kommunizieren, hängt maßgeblich von der Unternehmenskultur ab. In der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt ändern sich jedoch außer den Herausforderungen, vor denen die Unternehmen stehen, auch die Erwartungen der Mitarbeiter an ihre Arbeitgeber immer schneller. Hierauf muss die Personalpolitik reagieren. Dies erfordert eine Unternehmenskultur,

- die offen für Veränderungen ist,
- die Individuen wahr- und ernstnimmt und
- deren Unterschiedlichkeit respektiert, so dass sich letztlich alle Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen.

Es gilt also eine Kultur zu schaffen, die

- Raum für unterschiedliche Perspektiven, Ideen und Arbeitsweisen bietet und
- generationenübergreifend den Zusammenhalt und die Zusammenarbeit fördert.

## TALENTMANAGEMENT: GEZIELTEN KOMPETENZAUFBAU BETREIBEN

Aktuell wissen viele Unternehmen noch nicht, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer Mitarbeiter künftig brauchen. Dessen ungeachtet ist ein an den strategischen Zielen orientiertes Talentmanagement für den mittel- und langfristigen Erfolg der Unternehmen wichtig. Dabei geht es primär darum, ein Umfeld zu kreieren, in dem sich alle Mitarbeiter weiterentwickeln und ihr Potenzial entfalten können. Dies setzt auch ein differenziertes Verständnis der Bedürfnisse, Erwartungen und Potenziale der verschiedenen Generationen voraus. Während die älteren Mitarbeiter meist über ein fundiertes Fachwissen

ZENTRALE FUNKTIONEN DER FÜHRUNGSKRÄFTE



und eine langjährige Erfahrung verfügen, bringen die jüngeren oft frische Perspektiven, Innovationskraft und digitale Kompetenzen ein. Das Talentmanagement sollte darauf ausgerichtet sein, die jeweiligen Stärken und Kompetenzen der Generationen gezielt zu fördern und zu nutzen.

Von zentraler Bedeutung ist dabei die Personalentwicklung. In den Unternehmen sollten individuelle Entwicklungspläne und Weiterbildungsprogramme existieren, die

- auf die jeweiligen Bedürfnisse und Ziele der Mitarbeiter abgestimmt sind und
- ihnen die Möglichkeit eröffnen, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und neue Kompetenzen zu erwerben.

Bietet ein Unternehmen seinen Mitarbeitern solche Entwicklungsperspektiven und damit verbunden entsprechende Karrieremöglichkeiten, dann fördert dies auch ihre Bindung an das Unternehmen. Dies ist gerade in Zeiten eines akuten Fach- und Führungskräftemangels extrem wichtig.

**FÜHRUNG: FLEXIBEL AUF BEDÜRFNISSE REAGIEREN**

Die unterschiedlichen Erwartungen, Bedürfnisse und Arbeitsweisen der Mitarbeiter erfordern von den Führungskräften ein sehr flexibles Rollenverhalten. Statt strenger Hierarchien und starrer Führungsmodelle sind heute Flexibilität, Empathie und Anpassungsfähigkeit beim Führen und Motivieren der Mitarbeiter gefragt.

Wichtig ist es dabei, ein Gleichgewicht zwischen Autonomie und Unterstützung zu finden. Das bedeutet,

- den Mitarbeitern genügend Freiraum für ein eigenverantwortliches Arbeiten und Entscheiden zu gewährleisten und
- ihnen zugleich als Führungskraft die nötige Unterstützung und das gewünschte Feedback zu geben.

Zielführend sind auch intergenerationale Teamstrukturen und Projekte. Sie beflügeln den generationenübergreifenden Wissensaustausch und das Voneinanderlernen, führen oft zu neuen Problemlösungen und stärken den Teamspirit.

**WORK-LIFE-BALANCE: WOHLBEFINDEN FÖRDERN**

Das Thema Work-Life-Balance betrifft alle Generationen. Während ältere Mitarbeiter oft Wert auf eine klare Trennung zwischen Beruf und Freizeit legen, wünschen sich Jüngere häufig ihr Berufs- und Privatleben flexibel miteinander vereinbaren zu können. Dies erfordert differenzierte Work-Life-Balance-Konzepte, die den unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht werden.

Ein zentraler Schlüssel hierzu ist eine hohe Flexibilität beim Gestalten der Arbeitszeiten und -modelle. Sie ermöglicht es den Mitarbeitern, ihre Arbeitssituation weitgehend ihren individuellen Bedürfnissen und Verpflichtungen anzupassen. Wichtig ist zudem ein gezieltes Fördern der Gesundheit und des Wohlbefindens der Mitarbeiter. Betriebliche Gesundheitsfördermaßnahmen wie Fitnessangebote, Stressmanagement-Kurse und psychologische Beratungsangebote können dazu beitragen, die Gesundheit der Mitarbeiter zu stärken und einen längerfristigen, krankheitsbedingten Ausfall von ihnen zu vermeiden.

**KOMMUNIKATION: BRÜCKEN BAUEN**

Eine effektive, von wechselseitiger Wertschätzung geprägte Kommunikation stärkt den Zusammenhalt im Team und ermöglicht eine reibungslose Zusammenarbeit. Dabei gilt es zu beachten, dass jede Generation ihre Kommunikationsvorlieben hat. Während ältere Mitarbeiter z. B. oft die direkte persönliche Kommunikation, sei es face-to-face oder per Telefon bevorzugen, präferieren

die jüngeren zumindest in der Alltagskommunikation oft die digitalen Medien. Beim Definieren der Kommunikationskanäle sollten die Unternehmen diesem Fakt Rechnung tragen. Es gilt sich auf einen ausgewogenen Mix zwischen persönlicher und digitaler Kommunikation zu verständigen, in dem alle Mitarbeiter sich wiederfinden. Wichtig ist zudem das gezielte Fördern einer offenen, von wechselseitigem Respekt geprägten Kommunikationskultur. Alle Mitarbeiter sollten generationen- sowie funktions- und hierarchieübergreifend dazu ermutigt werden, ihre Ideen, Anliegen und Perspektiven einzubringen. Das schafft ein Umfeld, in dem sich jeder Einzelne gehört fühlt, was wiederum die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch zwischen den Generationen stimuliert.

### WEITERBILDUNG: LEBENSLANGES LERNEN STIMULIEREN

In der VUKA-Welt gewinnt das lebenslange Lernen an Bedeutung, weil sich die Arbeitswelt rasch wandelt und an die Mitarbeiter oft neue Anforderungen gestellt werden. Altersübergreifend müssen sie stets neue Fähigkeiten entwickeln, um auch künftig beruflich erfolgreich zu sein. Deshalb sollten die Unternehmen eine Kultur des lebenslangen Lernens in ihrer Organisation fördern und ihren Mitarbeitern generationsübergreifend Weiterbildungsmöglichkeiten offerieren, die sie hierbei unterstützen.

Dabei gilt es die unterschiedlichen Lernpräferenzen und -stile der Generationen zu beachten. Während die älteren Mitarbeiter oft traditionelle Lernformate wie Präsenzseminare bevorzugen, präferieren die jüngeren häufig digitale Formate wie E-Learnings, Webinare und Online-Kurse – auch weil ihnen diese ein zeit- und ortsunabhängiges Lernen ermöglichen. Die Weiterbildungsangebote der Unternehmen sollten mit diesen Vorlieben korrespondieren. Das erhöht ihre Nutzung und Akzeptanz. Darüber hinaus sollte in den Unternehmen eine Lernkultur etabliert werden, die die Mitarbeiter ermutigt, sich selbst eigeninitiativ beruflich weiterzubilden und zu entwickeln. Das kann u. a. durch ein Bereitstellen von Lernzeiten und -ressourcen und ein Anerkennen von Weiterbildungserfolgen geschehen.

### WISSENSMANAGEMENT: AUS ERFAHRUNGEN FÜR DIE ZUKUNFT LERNEN

Ein professionelles Wissensmanagement schlägt u. a. eine Brücke zwischen dem (Fach- und) Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiter und der Innovationskraft der jüngeren. Dies ist in einer Zeit des raschen technologischen Fortschritts und Wandels extrem wichtig, um in einer Organisation einerseits das vorhandene Wissen zu bewahren und andererseits den erforderlichen Raum für neue Ideen und Innovationen zu schaffen.

Ein effektives Wissensmanagement setzt voraus, dass in einem Unternehmen eine Kultur der Offenheit und des wechselseitigen Austauschs besteht. Dies erfordert wiederum formelle und informelle Lern- und Austausch-

plattformen, auf denen die Mitarbeiter generationsübergreifend ihr Wissen teilen und voneinander lernen können. Demselben Ziel dienen Mentorship-Programme und intergenerationale Projektteams sowie Workshops und Schulungen.

Zielführend sind zudem interaktive Wissensdatenbanken und Kollaborationstools, die generationenübergreifend einen einfachen und effizienten Austausch von Informationen und Erfahrungen ermöglichen.

### ERFOLGSMESSUNG: MIT KPIS MESSEN UND BEWERTEN

Eine Erfolgsmessung im Generationenmix ist wichtig, um die Effektivität der Maßnahmen und Strategien zum Steigern der Attraktivität als Arbeitgeber zu bewerten und zu optimieren. Ein zentraler Key Performance Indicator (KPI) ist hierbei die Mitarbeiterzufriedenheit. Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen können Aufschluss darüber geben, wie zufrieden die Belegschaft mit ihrem Arbeitsumfeld, den Benefits, der Unternehmenskultur und der Führung im Generationenmix ist. Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit ist ein Indikator für ein positives Arbeitgeberimage und wirkt sich positiv auf die Mitarbeiterbindung und -motivation aus.

Ein weiterer wichtiger KPI ist die Mitarbeiterfluktuation. Eine niedrige Fluktuationsrate deutet darauf hin, dass die Mitarbeiter sich mit den Werten und Zielen des Unternehmens und dessen Kultur identifizieren. Eine hohe Anzahl langjähriger Mitarbeiter weist zudem auf eine erfolgreiche Personalpolitik und -arbeit hin.

Die Ergebnisse der zur Erfolgsmessung ausgewählten KPIs sollten die Unternehmen regelmäßig analysieren und hieraus Handlungsempfehlungen ableiten. Diese Evaluation und Optimierung sollte ein kontinuierlicher Prozess sein, um dauerhaft den sich rasch wandelnden Anforderungen (nicht nur) der Mitarbeiter an Unternehmen gerecht zu werden.

### FAZIT

Ein gezielter Auf- und Ausbau eines attraktiven Arbeitgeberprofils im Generationenmix ist in der VUKA-Welt nötig, um als Unternehmen auch künftig im Wettbewerb um die raren Fach- und Führungskräfte erfolgreich zu sein. Er zielt darauf ab, die Stärken der verschiedenen Mitarbeitergenerationen gezielt für den Unternehmenserfolg zu nutzen, indem das Unternehmen eine inklusive Unternehmenskultur entwickelt, die u. a. das lebenslange Lernen in der Organisation fördert. Das Entwickeln einer solchen Kultur erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, der von der Personalrekrutierung über die Personalentwicklung bis hin zur Personalführung und Erfolgsmessung reicht. ■



**Hans-Peter Machwüth**  
Geschäftsführer des international agierenden Trainings- und Beratungsunternehmens Machwüth Team International (MTI Consultancy), Visselhövede