



FFP

Forschungszentrum
Familienbewusste Personalpolitik

Münster · Berlin · Bochum

„Das haben wir schon immer so gemacht.“

Generationenübergreifende Kommunikation
am Beispiel einer familienbewussten Personalpolitik

Osnabrück, d. 12.03.2019

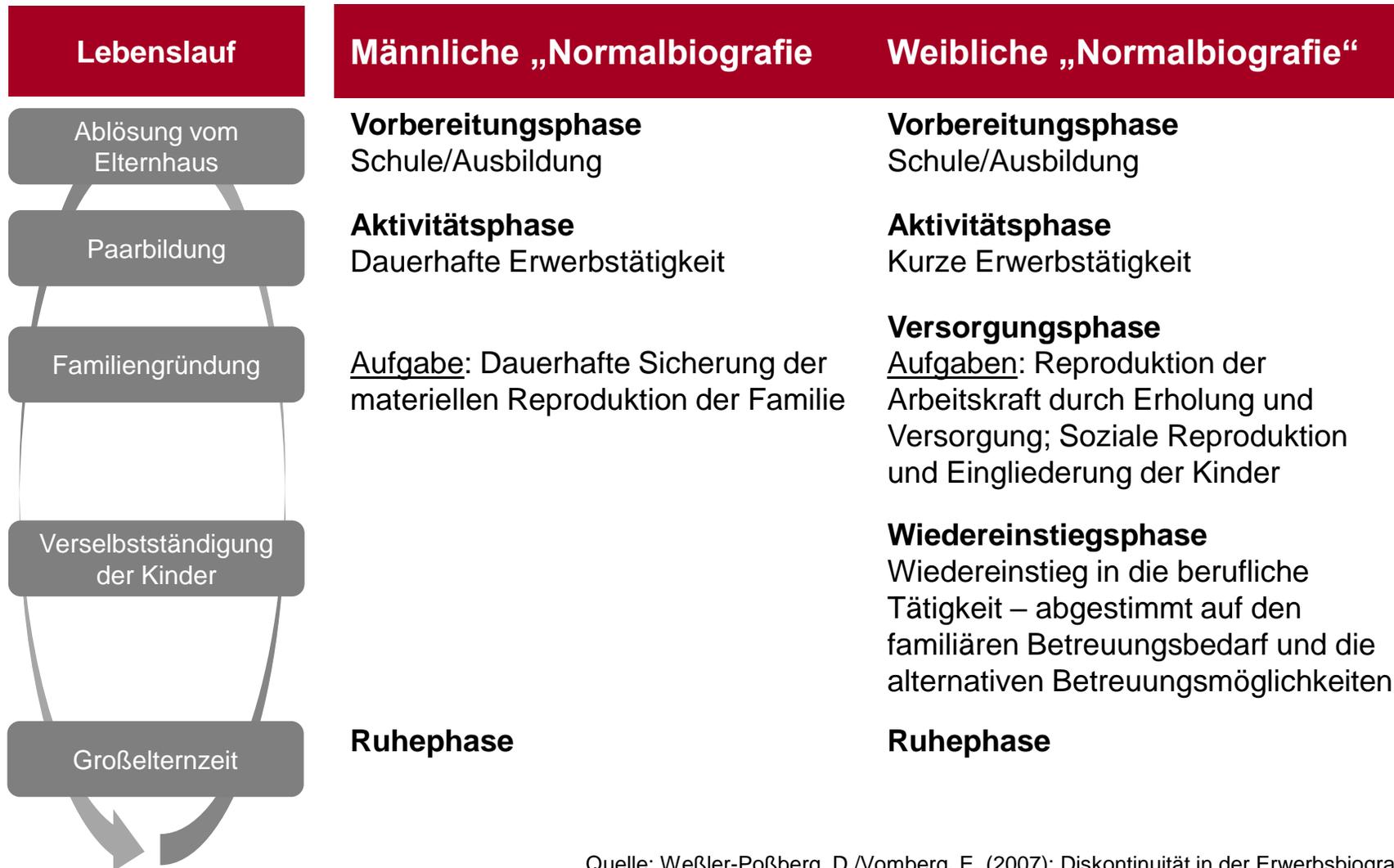
Henning Stroers M.A.

Veränderte Bedürfnisse junger Fach- und Führungskräfte

Wertewandel der Generationen

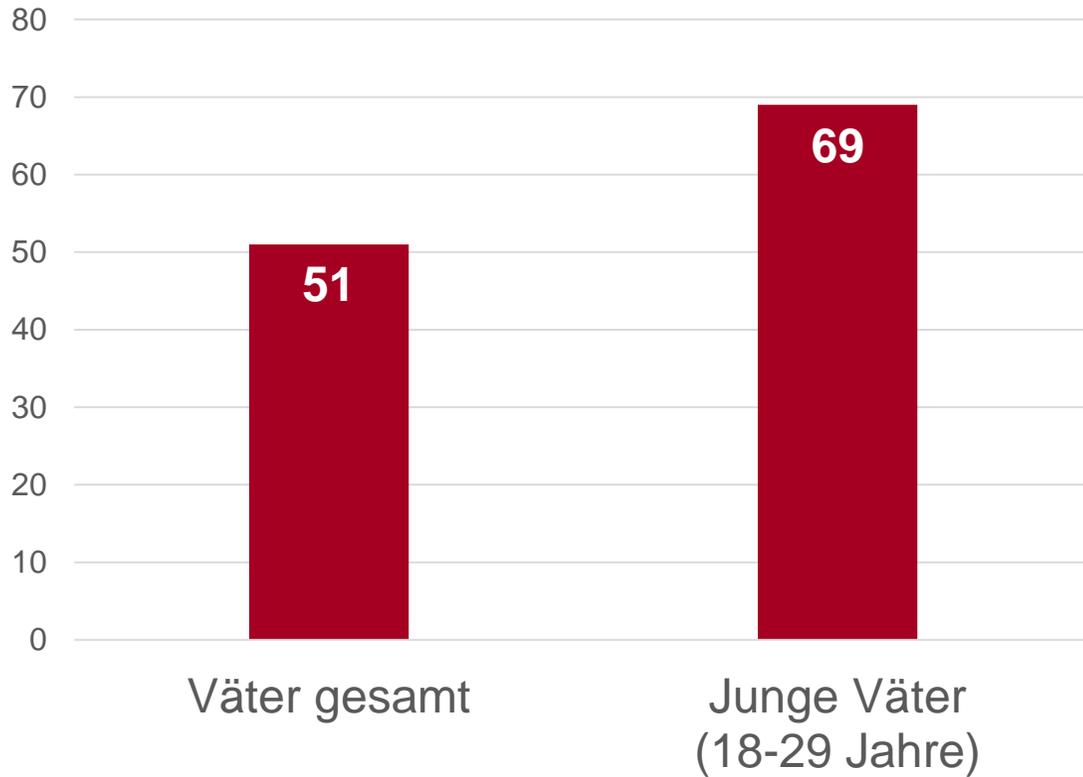
Bedeutung für die Unternehmenskommunikation und Personalpolitik

Wie können Unternehmen den Herausforderungen begegnen?

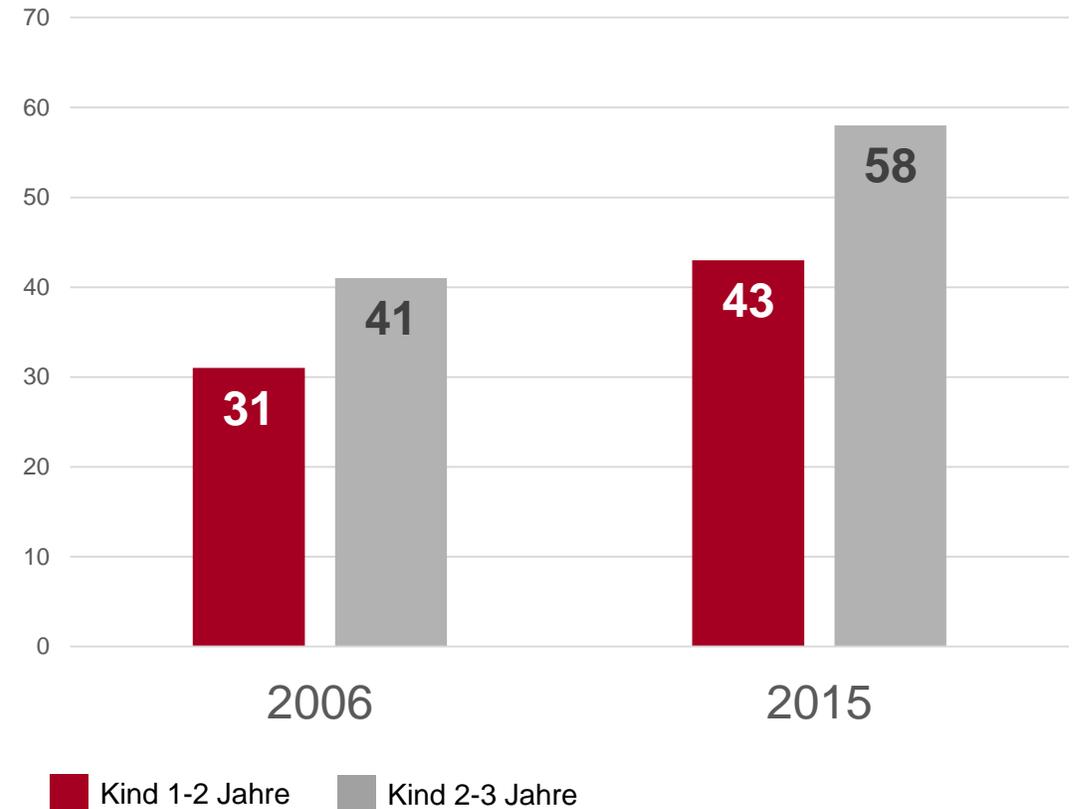


Quelle: Weßler-Poßberg, D./Vomberg, E. (2007): Diskontinuität in der Erwerbsbiografie

Wunsch nach Arbeitszeitreduktion für mehr familiäres Engagement bei **Vätern** (in Prozent)

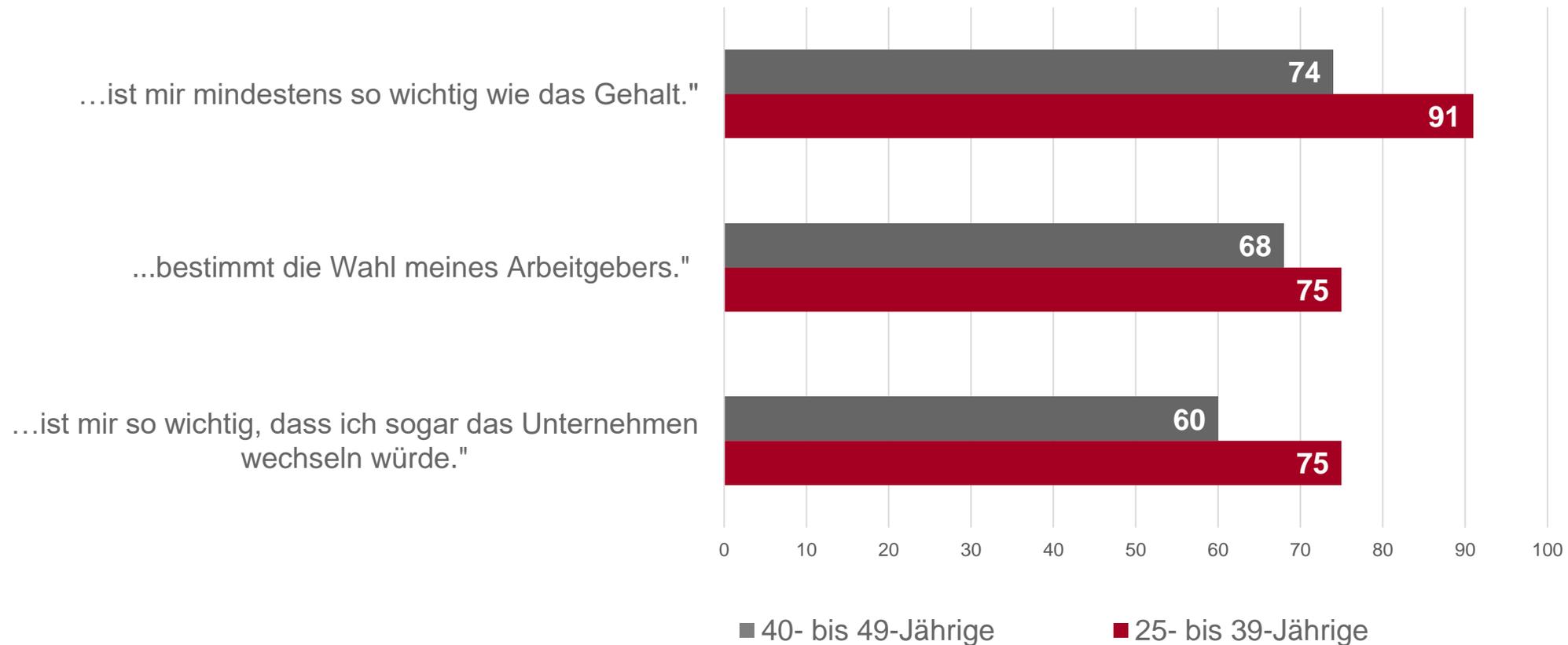


Erwerbstätigenquote von **Müttern** nach Alter des jüngsten Kindes (in Prozent)



Quelle: Forsa 2013, Familie und Wahl, S. 19f., eigene Darstellung

Zustimmung zu der Aussage: „Die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens... (Deutschland, in Prozent)



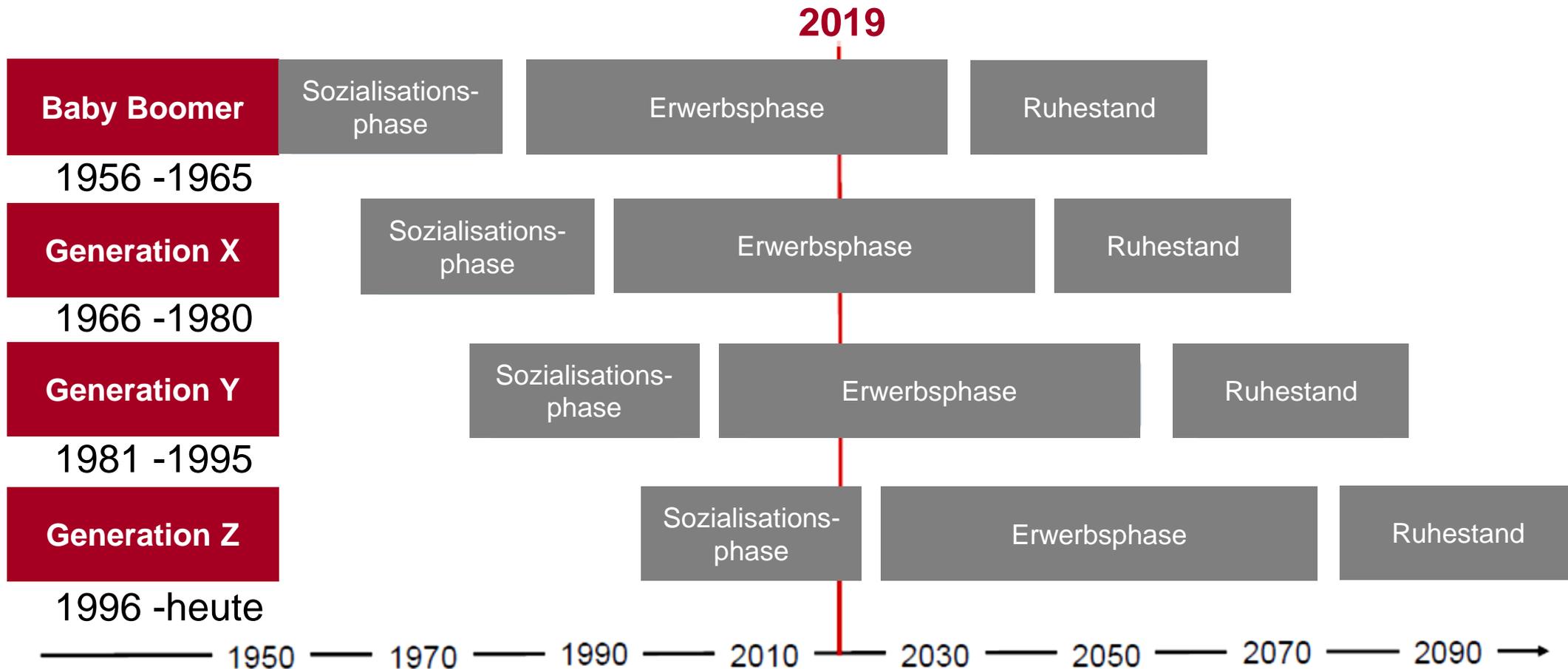
Quelle: Roland Berger 2014, Die neue Vereinbarkeit; eigene Darstellung

Veränderte Bedürfnisse junger Fach- und Führungskräfte

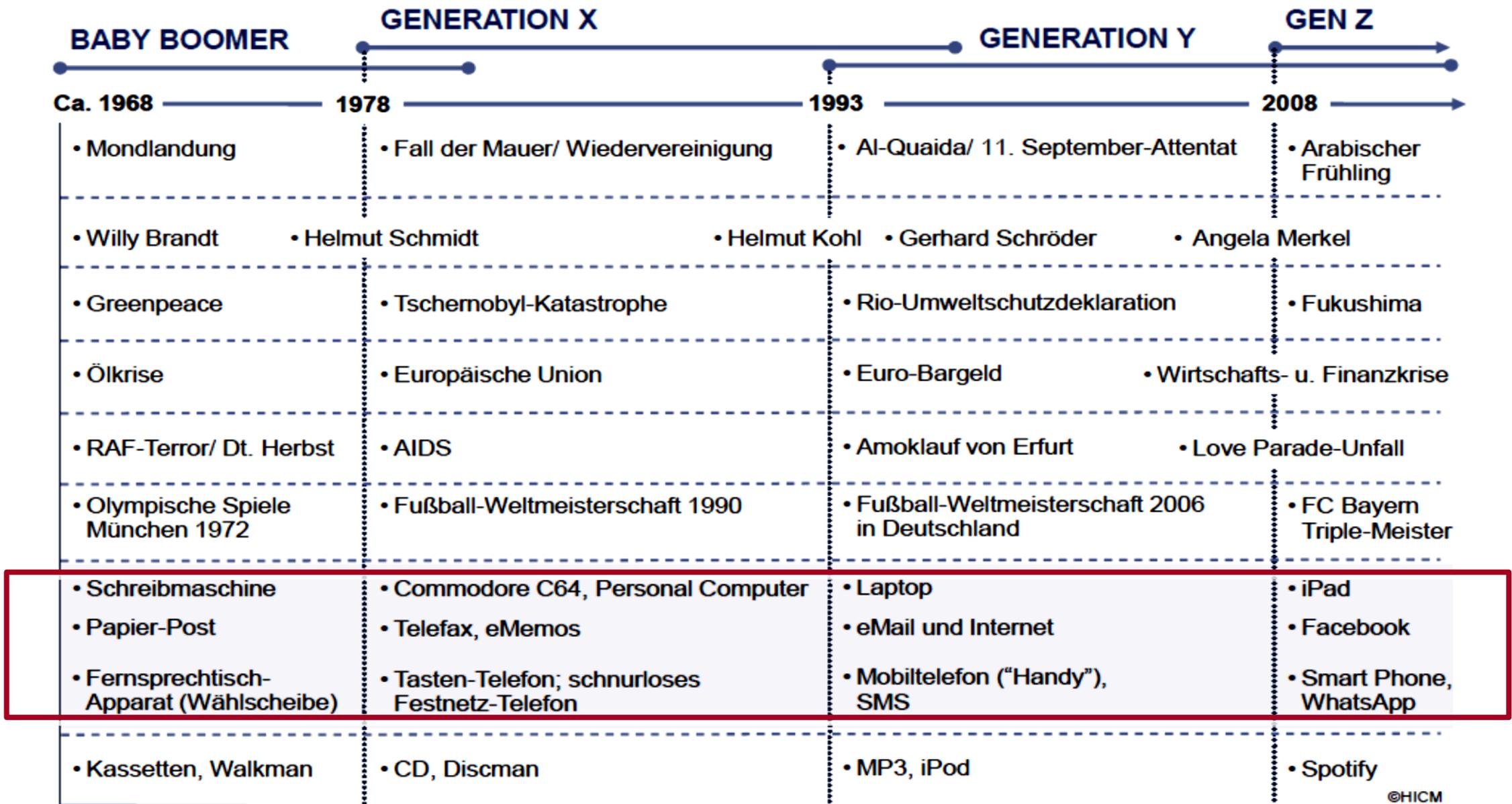
Wertewandel der Generationen

Bedeutung für die Unternehmenskommunikation und Personalpolitik

Wie können Unternehmen den Herausforderungen begegnen?



Quelle: Klaffke 2014, Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze



Quelle: Klaffke 2014, Generationen-Management. Konzepte. Instrumente, Good-Practice-Ansätze

Die Generation Y...

- findet wichtig, dass die geleistete **Arbeit etwas Wert** ist und fordert **Feedback**.
- findet ein gutes **Gehalt** zwar wichtig, ist aber **nicht das Kriterium Nr. 1**.
- findet, dass dem Unternehmen die **Unternehmenskultur** wichtig sein muss.
- will von Führungskräften und Vorgesetzten **respektiert** werden.
- legt Wert auf eine berufliche, professionelle **UND persönliche Weiterbildung**.
- will **online und mobil** informiert werden (Digital Natives).
- arbeitet gerne in **Teams** und in Netzwerken.
- strebt nach einer guten **Work-Life-Balance**.
- ist immer **offen für einen Jobwechsel**.

Veränderte Bedürfnisse junger Fach- und Führungskräfte

Wertewandel der Generationen

Bedeutung für die Unternehmenskommunikation und Personalpolitik

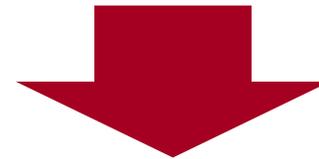
Wie können Unternehmen den Herausforderungen begegnen?



In Unternehmen sind aktuell bis zu **fünf Generationen** vertreten



unterschiedliche Ansprüche und Vorstellungen
der Beschäftigten im Arbeitsleben



- ergeben **potenzielle Reibungsflächen** bei der Zusammenarbeit
- können zu **Missverständnissen** führen

Was führt zu unterschiedlichem Verhalten am Arbeitsplatz bei unterschiedlichen Altersgruppen?

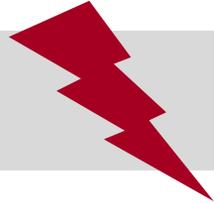
1. Alters-Effekte

2. Lebensphasen-Effekte

3. Generationen-Effekte

(vgl. Klaffke 2014: Erfolgsfaktor Generationen-Management, S. 8)

„Generationenkonflikte“

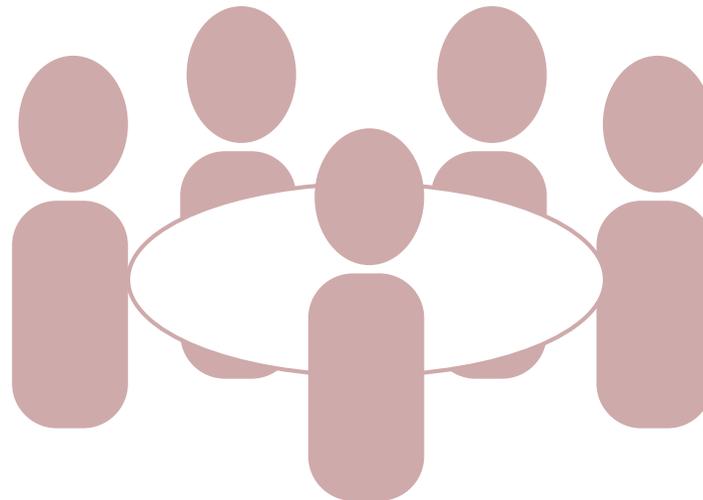


- Menschen sehen die Welt nicht, wie sie objektiv ist, sondern nehmen sie vor dem Hintergrund der eigenen Sozialisation, der Kultur und vielen weiteren (individuellen) Erfahrungen wahr.

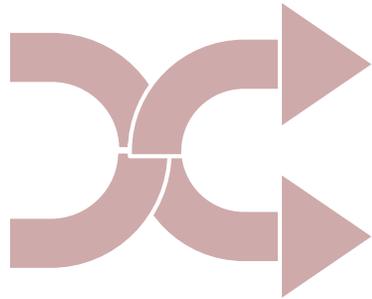
→ Dadurch entstehen **Verzerrungen**,
z.B. bei der Bewertung von Situationen und Personen

(vgl. Ries et al. 2010)

Kennen Sie solche Generationenkonflikte in Ihrem Unternehmen?



Divergierende Vorstellungen hinsichtlich:



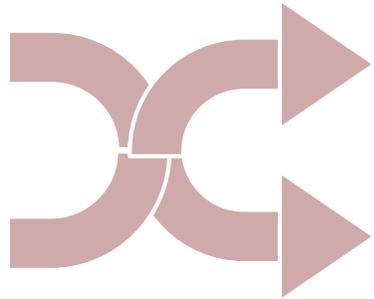
- Mitarbeitenden-/Vorgesetzten-Rolle

- Unternehmensdynamik

- Geschwindigkeit von Karriereprozessen

- Spielraum für Individualität/Handlungsspielraum

Divergierende Vorstellungen hinsichtlich:



**Vereinbarkeit von
Familie und Beruf**

Veränderte Bedürfnisse junger Fach- und Führungskräfte

Wertewandel der Generationen

Bedeutung für die Unternehmenskommunikation und Personalpolitik

Wie können Unternehmen den Herausforderungen begegnen?

Bedarfserhebung (Befragung, MA-Gespräche...)

Information und Kommunikation über die Maßnahmen

Akzeptanz und Wertschätzung verschiedener Lebensmodelle

Passgenauigkeit und Flexibilität

Frühzeitige Einbindung der Führungskräfte

Generationenübergreifende Mentoringprogramme und Workshops

Bedarfserhebung (Befragung, MA-Gespräche...)

Information und Kommunikation

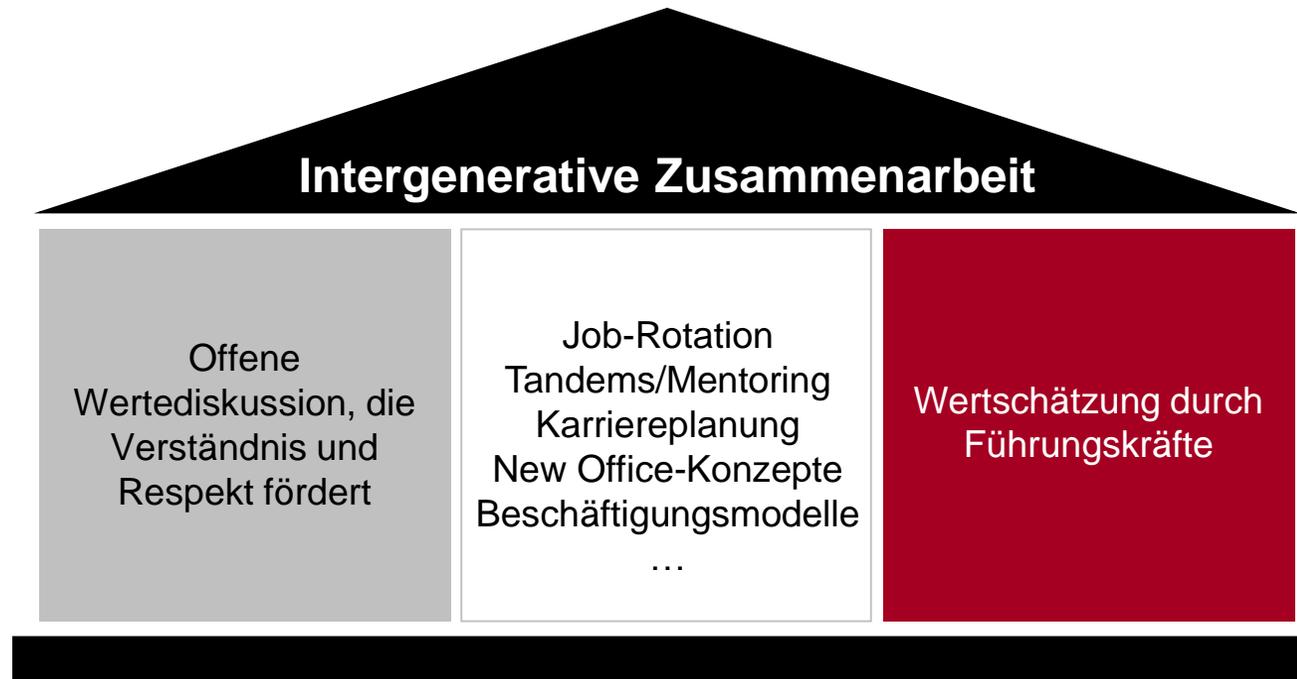
Wichtig ist die Kommunikation:

- warum ist uns Vereinbarkeit wichtig?
- warum bieten wir bestimmte Maßnahmen an?
- wo liegen die Möglichkeiten und Grenzen der Nutzung?

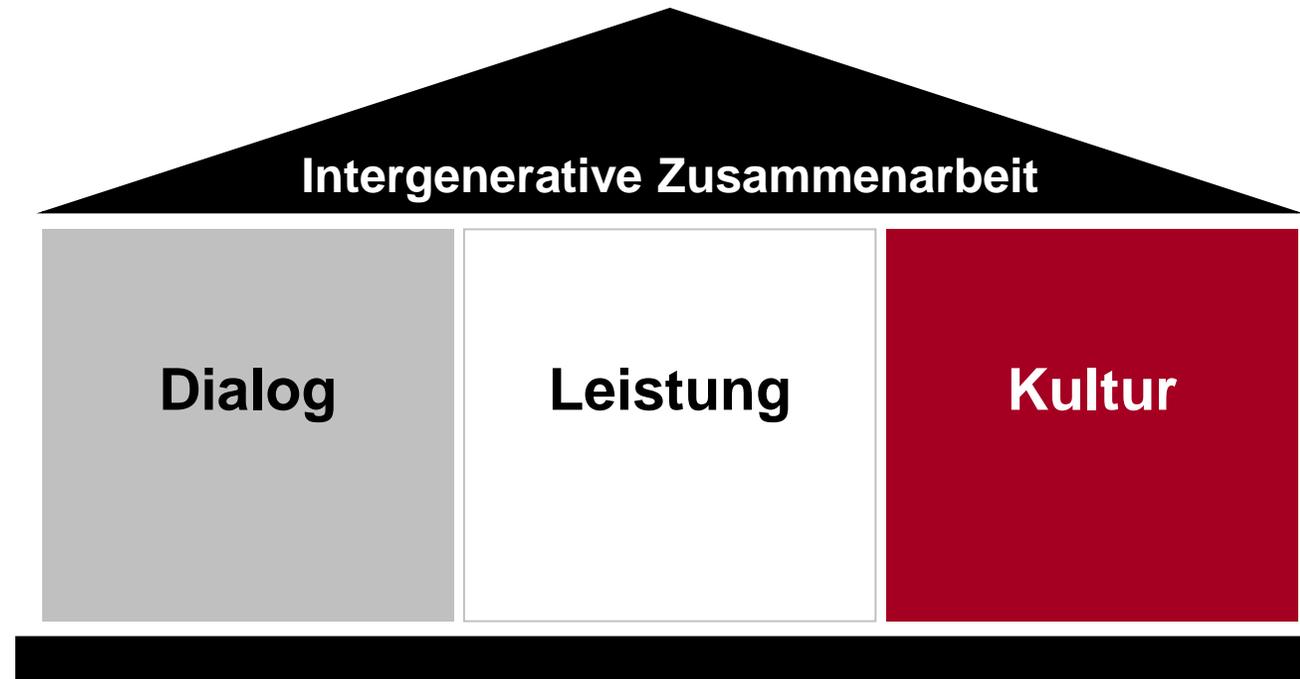
Förderung der Führungskräfte

Generationenübergreifende Mentoringprogramme und Workshops

Intergenerative Zusammenarbeit als ganzheitliches Konzept im Unternehmen



Intergenerative Zusammenarbeit als ganzheitliches Konzept im Unternehmen



Baby Boomer

- Souveränität
- (Management-)Erfahrung
- Kollegialität
- Vernetzung im Unternehmen
- soziale Kompetenz

Generation X

- Leistungswille
- Offenheit für Neues
- Verlässlichkeit
- Anschlussfähigkeit sowohl an die Generation Y sowie auch an die Baby Boomer

Generation Y

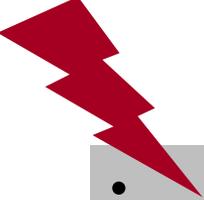
- gute (akademische) Ausbildung
- (digitale) Kommunikationsfähigkeiten
- Ergebnisorientierung
- Engagement
- Kreativität



Die Stärken-Komplementarität der einzelnen Generationen verspricht ein **hohes Wirkpotenzial gemischter Teams**, stellt aber auch eine zentrale Herausforderung bei der Führung multi-generationaler Teams dar.

Studien zeigen:

- **Altersdiversität** führt bei einem „**guten**“ **Teamklima** zur Steigerung von Innovation sowie zum Abfall von Burnout,...

- 
- ...bei einem „**schlechten**“ **Teamklima** treten jedoch gegenläufige Effekte auf und es kann zu einem Abfall der Gruppeneffektivität kommen.

(vgl. Ries et al. 2010)

Transaktionale Führung

- Vorgesetzter-Mitarbeiter-Verhältnis
- Prinzip der **Transaktion von Leistung und Belohnung**
(z.B. in Form von Geld, Weiterbildung, Beförderung)

Elemente: Mitarbeitendengespräche,
Zielvereinbarungen, Feedback

- spricht v.a. **extrinsisch Motivierte** an
- Belohnungssystem ist begrenzt

Transformationale Führung

- Spricht den „ganzen Menschen“ und „**höhere Bedürfnisse**“ an
- setzt auf **ideelle Werte**
- weckt **Begeisterung**

Elemente: Charisma, Inspiration,
intellektuelle Stimulierung,
individuelle Ansprache

- **nicht immer geeignet** (Fließbandarbeit),
- erfordert FK-Training und emotionale Bindung an FK

(vgl. Kast 2014: Herausforderung Führung, S. 241;)

ZIEL →

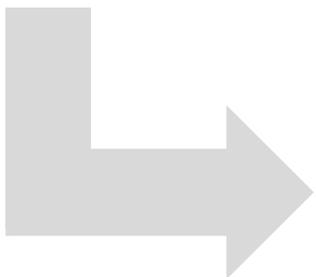
**Ergänzung der transaktionalen Führung
um Elemente der transformationalen Führung**

Kultur

Führungskräfte

Generationenübergreifende Teams/Mentoring

Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten schaffen



Kommunikation

Alle einbeziehen!

Transparenz schaffen!

Zielgruppengerecht kommunizieren!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



...und viel Erfolg bei der Umsetzung!