

Jutta Rump | Silke Eilers

mit Unterstützung der
Initiative Wege zur Selbst-GmbH e.V.

Generationen-Mix: Gestalten statt verwalten

Verlag Wissenschaft & Praxis

Generationen-Mix: Gestalten statt verwalten

Schriftenreihe des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE

HERAUSGEGEBEN VOM
INSTITUT FÜR BESCHÄFTIGUNG UND EMPLOYABILITY IBE,
LUDWIGSHAFEN

Mit Unterstützung der
Initiative Wege zur Selbst-GmbH e.V.



Jutta Rump | Silke Eilers

Generationen-Mix: Gestalten statt verwalten

Verlag Wissenschaft & Praxis



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-689-5

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2015
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. +49 7045 930093 Fax +49 7045 930094
verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Druck und Bindung: Esser printSolutions GmbH, Bretten

Vorwort

Der demografische Wandel und seine Auswirkungen im Hinblick auf eine alternde und schrumpfende Bevölkerung in Deutschland sind inzwischen hinlänglich bekannt. Eher am Rande diskutiert wird derzeit allerdings eine der größten Herausforderungen, die sich für Arbeitgeber daraus ergibt: Die Altersspanne, in der sich Belegschaften infolge des demografischen Wandels künftig bewegen werden, ist deutlich größer als es heute der Fall ist. Denn es ist davon auszugehen, dass das Durchschnittsalter in Betrieben deutlich ansteigt und die Zahl derer, die bis zum 67. Lebensjahr erwerbstätig sind, sich merklich erhöht. Dazu tragen die höhere Lebenserwartung und körperliche Fitness ebenso bei wie der Wegfall lukrativer Vorruhestandsregelungen und das zu erwartende Rentenniveau.

Eine größere Altersspanne im Unternehmen bedingt auch eine sehr viel größere Vielfalt an Menschen mit unterschiedlichen Sozialisationsmustern, Werten und Ansprüchen an den Arbeitsplatz. Dabei ist nicht zu erwarten, dass die Nachwuchskräfte sich den älteren Generationen anpassen, wie dies in der Vergangenheit vielfach der Fall war, da sie aufgrund der demografischen Entwicklung bei guter Qualifikation in einer vorteilhaften Position im Hinblick auf einen „Arbeitsnehmermarkt“ sind.

Die Initiative Wege zur Selbst GmbH e.V.¹ verfolgte in den Jahren 2011 bis 2013 gemeinsam mit dem Institut für Beschäftigung und Employability IBE im Projekt „Generationen-Mix – Gestalten statt verwalten“ das Ziel, in einer persönlichen sowie einer Breitenbefragung betrieblicher Entscheider² zu ermitteln, wie sich die unterschiedlichen Generationen gegenseitig einschätzen, worin Chancen und Risiken in ihrer Zusammenarbeit liegen und welche Implikationen sich daraus für die Unternehmens- und Personalpolitik ergeben.

Der vorliegende Band erläutert in **Kapitel 1** zunächst den Bezugsrahmen der Untersuchung und die zentralen Fragestellungen. **Kapitel 2** gibt einen kurzen Rückblick auf die wichtigsten Erkenntnisse der ebenfalls von den Autorinnen verfassten Literaturstudie „Die jüngere Generation in einer alternden Arbeits-

1 Nähere Informationen unter www.selbst-gmbh.de.

2 Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit wird im Folgenden ausschließlich die männliche Form gewählt. Angesprochen sind jedoch stets beide Geschlechter.

welt. Baby Boomer versus Generation Y“ (erschieden 2012 im Verlag Wissenschaft & Praxis, Sternenfels), die als Basis für den inhaltlichen Bezugsrahmen der Untersuchung diente. Im anschließenden **Kapitel 3** werden der Ablauf und die Ergebnisse der explorativen Projektphase vorgestellt, während **Kapitel 4** sich der empirischen Erhebung aus allgemeiner sowie generations- und unternehmensgrößenspezifischer Perspektive widmet. Die Autorinnen schließen in **Kapitel 5** mit zentralen Anforderungen an ein Arbeitsumfeld für eine optimale intergenerationale Zusammenarbeit.

Inhalt

Vorwort	5
Abbildungen	9
1. Bezugsrahmen der Untersuchung und zentrale Fragestellungen.....	17
1.1. Inhaltlicher Bezugsrahmen	17
1.2. Methodischer Bezugsrahmen	19
2. Auf einen Blick: Das Miteinander der Generationen.....	21
2.1. Abgrenzung der Generationen	21
2.2. Kontextfaktoren für das Leben und Arbeiten der Generationen	23
2.2.1. Externe Faktoren	23
2.2.2. Individuelle Kontextfaktoren.....	29
2.3. Werte, Einstellungen und Haltungen der Generationen	36
2.3.1. Familie und Partnerschaft.....	36
2.3.2. Freundschaft/Soziale Kontakte und Freizeitgestaltung	38
2.3.3. Engagement, Motivation und Zufriedenheit.....	40
2.3.4. Gesellschaftliche Fragen und Zukunftssicht	42
2.3.5. Leistungs- und Zielorientierung	44
2.3.6. Gesundheitsbewusstsein und -verhalten.....	46
2.3.7. Gleichstellung und Toleranz	47
2.3.8. Geld und Konsum	49
2.3.9. Bildung	50
2.4. Kompetenzen der Generationen.....	51
2.4.1. Medienkompetenz und Multitaskingfähigkeit	52
2.4.2. Veränderungsbereitschaft.....	54
2.4.3. Selbstvertrauen, Eigenverantwortung und Eigeninitiative	55
2.4.4. Lernbereitschaft und -fähigkeit	57
2.4.5. Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Empathie	59
2.4.6. Innovationsfähigkeit.....	61
2.5. Erwartungen der Generationen an die Arbeit.....	62
2.5.1. Beschäftigungssicherheit	63
2.5.2. Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten	65
2.5.3. Leistungsgerechtes Entgelt	66
2.5.4. Führung und Zusammenarbeit.....	67
2.5.5. Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten.....	69
2.5.6. Work-Life-Balance	72

2.5.7. Schaffung von Loyalität	75
2.5.8. Wertschätzung	76
2.6. Die Generationenprofile im Vergleich	77
3. Die explorative Phase der Untersuchung	81
3.1. Design der Untersuchung	81
3.2. Ergebnisse der leitfadengestützten Interviews	84
3.2.1. Typische Lebens- und Arbeitssituationen der unterschiedlichen Generationen	85
3.2.2. Werte, Haltungen, Einstellungen, Kompetenzen und Erwartungen der unterschiedlichen Generationen	86
3.2.3. Konfliktpotenziale aus der intergenerationalen Zusammenarbeit	91
3.3. Zwischenfazit zur explorativen Phase	97
4. Die empirische Phase der Untersuchung	99
4.1. Methodisches Vorgehen	99
4.2. Ergebnisse der empirischen Phase	104
4.2.1. Auswertungsbereich „Werte, Einstellungen und Kompetenzen“	106
4.2.2. Auswertungsbereich „Erwartungen an die Arbeitswelt“	130
4.2.3. Auswertungsbereich „Konfliktpotenziale“	152
4.2.4. Auswertungsbereich „Länger arbeiten – flexibel aussteigen“	169
4.3. Zwischenfazit zur empirischen Phase	192
5. Gestalten statt verwalten:	
Thesen für einen gelungenen Generationen-Mix.....	197
5.1. Handlungsfeld Unternehmenskultur	198
5.2. Handlungsfeld Führung	199
5.3. Handlungsfeld Organisation	200
5.4. Handlungsfeld Personalentwicklung	201
5.5. Handlungsfeld Werdegänge	202
5.6. Handlungsfeld Gesundheitsmanagement	203
5.7. Handlungsfeld Compensation & Benefits	204
Literatur.....	205

Abbildungen

Abb. 1:	Der inhaltliche Bezugsrahmen der Untersuchung	18
Abb. 2:	Der methodische Bezugsrahmen der Untersuchung	20
Abb. 3:	Externe Faktoren, die das Leben und Arbeiten der Generationen determinieren	24
Abb. 4:	Sozialisationserfahrungen unterschiedlicher Generationen	33
Abb. 5:	Erreichen definierter gesundheitsrelevanter „Benchmarks“ durch unterschiedliche Altersgruppen	46
Abb. 6:	Veränderungen der Leistungsfähigkeit im Altersverlauf	79
Abb. 7:	Die Generationen und ihre Erwartungen an die Arbeitswelt	80
Abb. 8:	Beeinflussung der Generationen durch Sozialisation, Lebens-/ Berufsphasen und Erfahrungen	98
Abb. 9:	Generationenverteilung in der Stichprobe	103
Abb. 10:	Unternehmensgrößenverteilung in der Stichprobe	104
Abb. 11:	Auswertungsbereiche im Rahmen der Untersuchung	105
Abb. 12:	Zutreffen ausgewählter Aspekte auf die unterschiedlichen Generationen – Gesamtdarstellung (1)	106
Abb. 13:	Zutreffen ausgewählter Aspekte auf die unterschiedlichen Generationen – Gesamtdarstellung (2)	107
Abb. 14:	Zutreffen ausgewählter Aspekte auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für den Aspekt „motiviert“	108
Abb. 15:	Zutreffen ausgewählter Aspekte auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für den Aspekt „engagiert im Beruf“	109
Abb. 16:	Zutreffen ausgewählter Aspekte auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für den Aspekt „kontaktfreudig“	110
Abb. 17:	Zutreffen ausgewählter Aspekte auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für den Aspekt „kommunikationsfähig“	110
Abb. 18:	Zutreffen ausgewählter Aspekte auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für den Aspekt „tolerant“	112
Abb. 19:	Zutreffen ausgewählter Aspekte auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für den Aspekt „aufgeschlossen“	112

Abb. 20:	Zutreffen ausgewählter Aspekte auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für den Aspekt „leistungsorientiert“	114
Abb. 21:	Zutreffen ausgewählter Aspekte auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für den Aspekt „lernbereit“	115
Abb. 22:	Zutreffen ausgewählter Aspekte auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für den Aspekt „krankheitsanfällig“	116
Abb. 23:	Zutreffen ausgewählter Aspekte auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für den Aspekt „psychisch belastbar“	117
Abb. 24:	Zutreffen ausgewählter Aspekte auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für den Aspekt „selbstbewusst“	119
Abb. 25:	Zutreffen ausgewählter Aspekte auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für den Aspekt „eigenverantwortlich“	120
Abb. 26:	Zutreffen ausgewählter Aspekte auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für den Aspekt „eigeninitiativ“	120
Abb. 27:	Zutreffen ausgewählter Aspekte auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für den Aspekt „teamfähig“	122
Abb. 28:	Zutreffen ausgewählter Aspekte auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für den Aspekt „innovationsfähig“	123
Abb. 29:	Zutreffen ausgewählter Aspekte auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für den Aspekt „technikaffin“	124
Abb. 30:	Zutreffen ausgewählter Aspekte auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für den Aspekt „veränderungsbereit“	125
Abb. 31:	Zutreffen ausgewählter Aspekte auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für den Aspekt „frustrationstolerant“	126
Abb. 32:	Zutreffen ausgewählter Aspekte auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für den Aspekt „ehrergeizig“	127
Abb. 33:	Zutreffen ausgewählter Aspekte auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für den Aspekt „familienorientiert“	128

Abb. 34:	Zutreffen ausgewählter Erwartungen auf die unterschiedlichen Generationen – Gesamtdarstellung (1)	130
Abb. 35:	Zutreffen ausgewählter Erwartungen auf die unterschiedlichen Generationen – Gesamtdarstellung (2)	131
Abb. 36:	Zutreffen ausgewählter Erwartungen auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für die Erwartung „Gutes Betriebsklima“	132
Abb. 37:	Zutreffen ausgewählter Erwartungen auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für die Erwartung „Wertschätzung“	132
Abb. 38:	Zutreffen ausgewählter Erwartungen auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für die Erwartung „Transparenz“	133
Abb. 39:	Zutreffen ausgewählter Erwartungen auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für die Erwartung „Offenheit“	134
Abb. 40:	Zutreffen ausgewählter Erwartungen auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für die Erwartung „Aufmerksamkeit durch die Führungskraft“	135
Abb. 41:	Zutreffen ausgewählter Erwartungen auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für die Erwartung „Zusammenarbeit im Team“	136
Abb. 42:	Zutreffen ausgewählter Erwartungen auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für die Erwartung „Gute Reputation des Unternehmens“	137
Abb. 43:	Zutreffen ausgewählter Erwartungen auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für die Erwartung „Selbstständiges Arbeiten“	138
Abb. 44:	Zutreffen ausgewählter Erwartungen auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für die Erwartung „Individualisierte, leistungsgerechte Entlohnung“	139
Abb. 45:	Zutreffen ausgewählter Erwartungen auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für die Erwartung „Interessante Arbeit“	140
Abb. 46:	Zutreffen ausgewählter Erwartungen auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für die Erwartung „Förderung der psychischen Gesundheit“	141
Abb. 47:	Zutreffen ausgewählter Erwartungen auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für die Erwartung „Klare Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben“	142
Abb. 48:	Zutreffen ausgewählter Erwartungen auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für die Erwartung „Einfluss-/Gestaltungsmöglichkeiten“	143

Abb. 49:	Zutreffen ausgewählter Erwartungen auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für die Erwartung „Beschäftigungssicherheit“	145
Abb. 50:	Zutreffen ausgewählter Erwartungen auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für die Erwartung „Lebensarbeitszeitkonto“	145
Abb. 51:	Zutreffen ausgewählter Erwartungen auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für die Erwartung „Work-Life-Balance“	147
Abb. 52:	Zutreffen ausgewählter Erwartungen auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für die Erwartung „Möglichkeiten von Sabbaticals/Auszeiten“	147
Abb. 53:	Zutreffen ausgewählter Erwartungen auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für die Erwartung „Moderne technische Ausstattung am Arbeitsplatz“	149
Abb. 54:	Zutreffen ausgewählter Erwartungen auf die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für die Erwartung „Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten“	150
Abb. 55:	Einschätzung ausgewählter Konfliktfelder durch die unterschiedlichen Generationen – Gesamtdarstellung (1)	152
Abb. 56:	Einschätzung ausgewählter Konfliktfelder durch die unterschiedlichen Generationen – Gesamtdarstellung (2)	153
Abb. 57:	Einschätzung ausgewählter Konfliktbereiche durch die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für das mögliche Konfliktfeld „Arbeitsweise“	154
Abb. 58:	Einschätzung ausgewählter Konfliktbereiche durch die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für das mögliche Konfliktfeld „Kommunikationsverhalten“	154
Abb. 59:	Einschätzung ausgewählter Konfliktbereiche durch die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für das mögliche Konfliktfeld „Veränderungsbereitschaft“	155
Abb. 60:	Einschätzung ausgewählter Konfliktbereiche durch die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für das mögliche Konfliktfeld „Umgang mit Innovationen“	156
Abb. 61:	Einschätzung ausgewählter Konfliktbereiche durch die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für das mögliche Konfliktfeld „Arbeitstempo“	157
Abb. 62:	Einschätzung ausgewählter Konfliktbereiche durch die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für das mögliche Konfliktfeld „Verständnis füreinander“	159
Abb. 63:	Einschätzung ausgewählter Konfliktbereiche durch die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationsspezifische Darstellung für das mögliche Konfliktfeld „Situationen aushalten“	159

Abb. 64:	Einschätzung ausgewählter Konfliktbereiche durch die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationensspezifische Darstellung für das mögliche Konfliktfeld „Anpassungsfähigkeit“	161
Abb. 65:	Einschätzung ausgewählter Konfliktbereiche durch die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationensspezifische Darstellung für das mögliche Konfliktfeld „Mobilität“	161
Abb. 66:	Einschätzung ausgewählter Konfliktbereiche durch die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationensspezifische Darstellung für das mögliche Konfliktfeld „Entlohnung“	163
Abb. 67:	Einschätzung ausgewählter Konfliktbereiche durch die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationensspezifische Darstellung für das mögliche Konfliktfeld „Verständnis für Work-Life-Balance“	164
Abb. 68:	Einschätzung ausgewählter Konfliktbereiche durch die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationensspezifische Darstellung für das mögliche Konfliktfeld „Motivation“	165
Abb. 69:	Einschätzung ausgewählter Konfliktbereiche durch die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationensspezifische Darstellung für das mögliche Konfliktfeld „Einstellung zur Weiterbildung/Lernen über die Lebensarbeitszeit“	166
Abb. 70:	Einschätzung ausgewählter Konfliktbereiche durch die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationensspezifische Darstellung für das mögliche Konfliktfeld „Einschätzung bezüglich „guter“ Führung“	167
Abb. 71:	Einschätzung ausgewählter Konfliktbereiche durch die unterschiedlichen Generationen – allgemeine und generationensspezifische Darstellung für das mögliche Konfliktfeld „Identifikation mit dem Arbeitgeber“	168
Abb. 72:	Instrumente zum Thema „Länger arbeiten – flexibler aussteigen“ im Hinblick auf den Aspekt „wünschenswert“ – Gesamtdarstellung	172
Abb. 73:	Instrumente zum Thema „Länger arbeiten – flexibler aussteigen“ im Hinblick auf den Aspekt „realistisch“ – Gesamtdarstellung	172
Abb. 74:	Instrument „Wechsel aus einer Führungsposition in Fach- oder Projektlaufbahn (auf eigenen Wunsch)“ im Hinblick auf den Aspekt „wünschenswert“ – allgemeine und generationensspezifische Darstellung.....	173
Abb. 75:	Instrument „Wechsel aus einer Führungsposition in Fach- oder Projektlaufbahn (auf eigenen Wunsch)“ im Hinblick auf den Aspekt „realistisch“ – allgemeine und generationensspezifische Darstellung	173
Abb. 76:	Instrument „Klassisches Modell der Altersteilzeit (kein Blockmodell)“ im Hinblick auf den Aspekt „wünschenswert“ – allgemeine und generationensspezifische Darstellung	174
Abb. 77:	Instrument „Klassisches Modell der Altersteilzeit (kein Blockmodell)“ im Hinblick auf den Aspekt „realistisch“ – allgemeine und generationensspezifische Darstellung	175

Abb. 78:	Instrument „Mitbestimmung der Lage und des Umfangs der Arbeitszeit je nach persönlicher Situation“ im Hinblick auf den Aspekt „wünschenswert“ – allgemeine und generationsspezifische Darstellung.....	176
Abb. 79:	Instrument „Mitbestimmung der Lage und des Umfangs der Arbeitszeit je nach persönlicher Situation“ im Hinblick auf den Aspekt „realistisch“ – allgemeine und generationsspezifische Darstellung.....	176
Abb. 80:	Instrument „Möglichkeit, Überstunden tageweise abzubauen“ im Hinblick auf den Aspekt „wünschenswert“ – allgemeine und generationsspezifische Darstellung.....	177
Abb. 81:	Instrument „Möglichkeit, Überstunden tageweise abzubauen“ im Hinblick auf den Aspekt „realistisch“ – allgemeine und generationsspezifische Darstellung.....	178
Abb. 82:	Instrument „Möglichkeit, mit zunehmendem Alter bei Bedarf längere Pausen einzulegen“ im Hinblick auf den Aspekt „wünschenswert“ – allgemeine und generationsspezifische Darstellung.....	179
Abb. 83:	Instrument „Möglichkeit, mit zunehmendem Alter bei Bedarf längere Pausen einzulegen“ im Hinblick auf den Aspekt „realistisch“ – allgemeine und generationsspezifische Darstellung	179
Abb. 84:	Instrument „Systematischer Wissenstransfer in der Übergangsphase (z. B. durch Coaching-, Mentoring- oder Patenmodell)“ im Hinblick auf den Aspekt „wünschenswert“ – allgemeine und generationsspezifische Darstellung.....	180
Abb. 85:	Instrument „Systematischer Wissenstransfer in der Übergangsphase (z. B. durch Coaching-, Mentoring- oder Patenmodell)“ im Hinblick auf den Aspekt „realistisch“ – allgemeine und generationsspezifische Darstellung....	181
Abb. 86:	Instrument „„Altersgestaffelte‘ Arbeitszeiten, bei denen mit zunehmendem Alter bzw. zunehmender Betriebszugehörigkeit eine schrittweise Reduktion der Arbeitszeit ohne Lohneinbußen möglich ist“ im Hinblick auf den Aspekt „wünschenswert“ – allgemeine und generationsspezifische Darstellung.....	182
Abb. 87:	Instrument „„Altersgestaffelte‘ Arbeitszeiten, bei denen mit zunehmendem Alter bzw. zunehmender Betriebszugehörigkeit eine schrittweise Reduktion der Arbeitszeit ohne Lohneinbußen möglich ist“ im Hinblick auf den Aspekt „realistisch“ – allgemeine und generationsspezifische Darstellung....	182
Abb. 88:	Instrument „Angebot von Jobsharing für ältere Beschäftigte“ im Hinblick auf den Aspekt „wünschenswert“ – allgemeine und generationsspezifische Darstellung.....	183
Abb. 89:	Instrument „Angebot von Jobsharing für ältere Beschäftigte“ im Hinblick auf den Aspekt „realistisch“ – allgemeine und generationsspezifische Darstellung.....	184
Abb. 90:	Instrument „Schrittweise Verringerung der Arbeitszeit bei angepasstem Einkommen“ im Hinblick auf den Aspekt „wünschenswert“ – allgemeine und generationsspezifische Darstellung	185

Abb. 91:	Instrument „Schrittweise Verringerung der Arbeitszeit bei angepasstem Einkommen“ im Hinblick auf den Aspekt „realistisch“ – allgemeine und generationsspezifische Darstellung.....	185
Abb. 92:	Instrument „Möglichkeit, Langzeitkonten für einen flexiblen Ausstieg zu nutzen“ im Hinblick auf den Aspekt „wünschenswert“ – allgemeine und generationsspezifische Darstellung.....	186
Abb. 93:	Instrument „Möglichkeit, Langzeitkonten für einen flexiblen Ausstieg zu nutzen“ im Hinblick auf den Aspekt „realistisch“ – allgemeine und generationsspezifische Darstellung.....	187
Abb. 94:	Überblick über alle Instrumente im Hinblick auf die Aspekte „wünschenswert“ und „realistisch“ – allgemeine Darstellung.....	189
Abb. 95:	Überblick über alle Instrumente im Hinblick auf die Aspekte „wünschenswert“ und „realistisch“ – generationsspezifische Darstellung für die unter 35-Jährigen.....	190
Abb. 96:	Überblick über alle Instrumente im Hinblick auf die Aspekte „wünschenswert“ und „realistisch“ – generationsspezifische Darstellung für die 35- bis 55-Jährigen.....	190
Abb. 97:	Überblick über alle Instrumente im Hinblick auf die Aspekte „wünschenswert“ und „realistisch“ – generationsspezifische Darstellung für die über 55-Jährigen.....	191
Abb. 98:	Intergenerationale Zusammenarbeit.....	195

1 Bezugsrahmen der Untersuchung und zentrale Fragestellungen

Durch eine ausführliche Literaturrecherche und Berücksichtigung aktueller Studien wird der inhaltliche Bezugsrahmen der Untersuchung entwickelt. Dieser dient als Basis für die weiterführenden Schritte, insbesondere für die Gestaltung des strukturierten Interviewleitfadens für die explorative Projektphase sowie des Fragebogens für die empirische Erhebung. Diese weiteren Schritte sind im methodischen Bezugsrahmen aufgezeigt.

1.1 Inhaltlicher Bezugsrahmen

Der inhaltliche Bezugsrahmen, der dieser Untersuchung zugrunde liegt³, gliedert sich in zwei Stufen. So ist zunächst das Augenmerk auf unterschiedliche **Einflussfaktoren** zu richten, die das Leben und Arbeiten der unterschiedlichen Generationen in erheblichem Maße determinieren. Der „Trichter“ der **externen Faktoren** mit dem Fokus auf der Globalisierung, der Entwicklung zur Wissensgesellschaft, technologischen Entwicklungen und schließlich den vielfältigen Facetten des gesellschaftlichen Wandels gilt zunächst einmal für alle Altersgruppen gleichermaßen. Eine Konkretisierung erfahren diese Faktoren durch den „Trichter“ der **individuellen Kontextfaktoren**, über den die Generationenprägung, die Sozialisation sowie die jeweilige Lebens- und Arbeitssituation, in der sich ein Mensch befindet, den Einzelnen sehr spezifisch beeinflussen. Dabei ergibt sich auch eine Wechselwirkung, denn die individuellen Kontextfaktoren werden in nicht unerheblichem Maße von den externen Faktoren bestimmt.

Aufbauend auf den Auswirkungen, die externe Faktoren und individuelle Kontextfaktoren mit sich bringen, lassen sich die **Profile** der unterschiedlichen Generationen erarbeiten. Dabei stehen einerseits Werte und Einstellungen im Fokus, die diese ausgewählten Themenstellungen entgegenbringen. Ebenso lassen sich Rückschlüsse auf die Kompetenzen ziehen, über die Angehörige

3 Der inhaltliche Bezugsrahmen der Untersuchung lehnt sich an die von den Autorinnen im Jahr 2012 veröffentlichte Studie „Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby Boomer versus Generation Y“ an.

der jüngeren, mittleren bzw. älteren Generation in unterschiedlichem Maße verfügen. Schließlich bringt jede Generation durchaus auch spezifische Erwartungen mit in das Arbeitsleben.

Aus den erarbeiteten Profilen ergeben sich bestimmte Anforderungen an ein **Arbeitsumfeld**, das die Generationenspezifika in angemessener Weise berücksichtigt und einen bestimmten Zustand im Rahmen der Zusammenarbeit innerhalb der Generationen und zwischen den Generationen bewirkt. Auch hier lässt sich eine gewisse Wechselwirkung erkennen, denn die Profile der Generationen werden auch in nicht unerheblicher Weise von den Konditionen geprägt, die im Arbeitsumfeld erlebt werden.

Der inhaltliche Bezugsrahmen, aus dem sich die Forschungsfragestellungen ableiten, stellt sich also wie folgt dar:

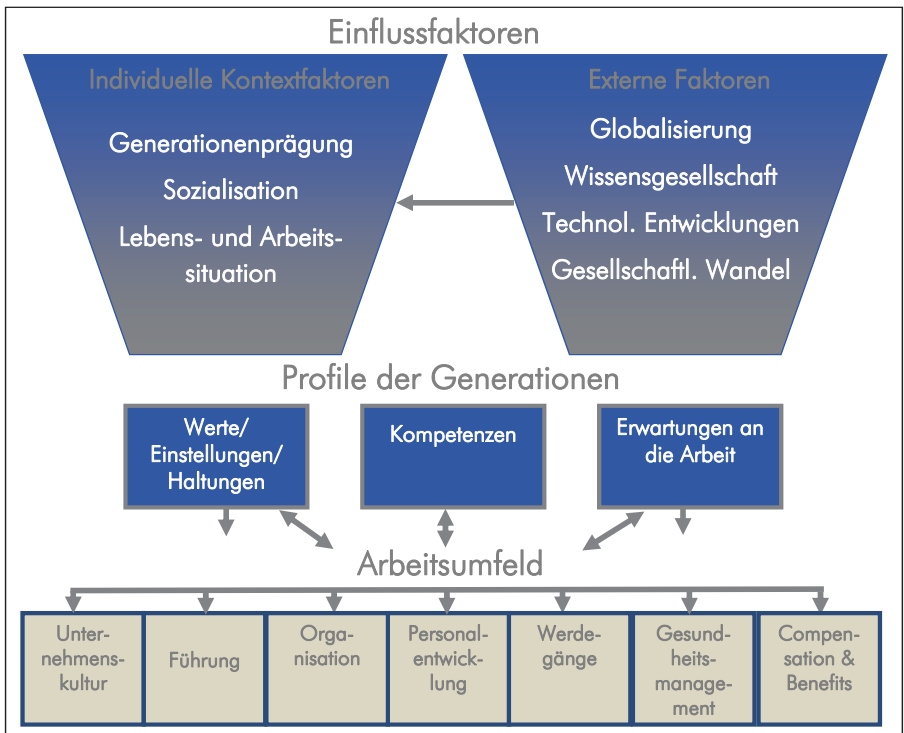


Abb. 1: Der inhaltliche Bezugsrahmen der Untersuchung

Als zentrale Fragestellungen im Rahmen der Untersuchung ergeben sich hieraus zunächst die Folgenden:

- Inwieweit spiegeln sich die in der Literatur diskutierten Profile der unterschiedlichen Generationen auch im Erleben betrieblicher Akteure wider?
- Welche Aspekte des Arbeitsumfelds werden als besonders förderlich und besonders wünschenswert für die jüngere, mittlere bzw. ältere Generation eingestuft?

Darüber hinaus interessiert in Erweiterung des Bezugsrahmens auf Basis erster Ergebnisse aus der explorativen Phase:

- welche Attribute sich die Generationen in Bezug auf ihre Werte, Einstellungen und Kompetenzen sowie auf ihre Erwartungen an die Arbeitswelt gegenseitig zuschreiben,
- worin potenzielle Konfliktfelder gesehen werden und
- wie die unterschiedlichen Generationen Maßnahmen bewerten, die einen flexibleren Umgang mit der verlängerten Lebensarbeitszeit ermöglichen.

1.2 Methodischer Bezugsrahmen

Der Entwicklung des inhaltlichen Bezugsrahmens schließt sich zunächst die explorative Phase des Projektes mittels halbstrukturierter Interviews in fünf Kooperationsunternehmen an, wobei insbesondere die beiden erstgenannten Fragestellungen adressiert werden. Dabei wird sowohl die intragenerative Perspektive (innerhalb der Generationen) als auch die intergenerative Dimension (zwischen den Generationen) beachtet. Die im Rahmen der Befragung generierten Erkenntnisse werden mittels der Inhaltsanalyse zunächst betriebspezifisch und dann betriebsübergreifend ausgewertet. Aufgrund der vergleichsweise geringen Fallzahlen in den einzelnen Altersclustern ist eine generationenspezifische Auswertung nicht möglich.

Den nächsten Schritt stellt eine großzahlige empirische Unternehmensbefragung dar, mit der die Ergebnisse überprüft und verallgemeinert werden können. Hierbei wird insbesondere auf die drei weiterführenden Fragestellungen des inhaltlichen Bezugsrahmens eingegangen. Im Rahmen eines Sounding Boards werden die erarbeiteten allgemeinen und generationenspezifischen