

# Jüngere? Ältere? Alle!

## Arbeit und die Stärken der Generationenvielfalt

---

PROF. FRANZ KOLLAND





GESUNDE ARBEITSPLÄTZE – FÜR JEDES ALTER

24. OKT. 2016



universität  
wien

# Inhalt

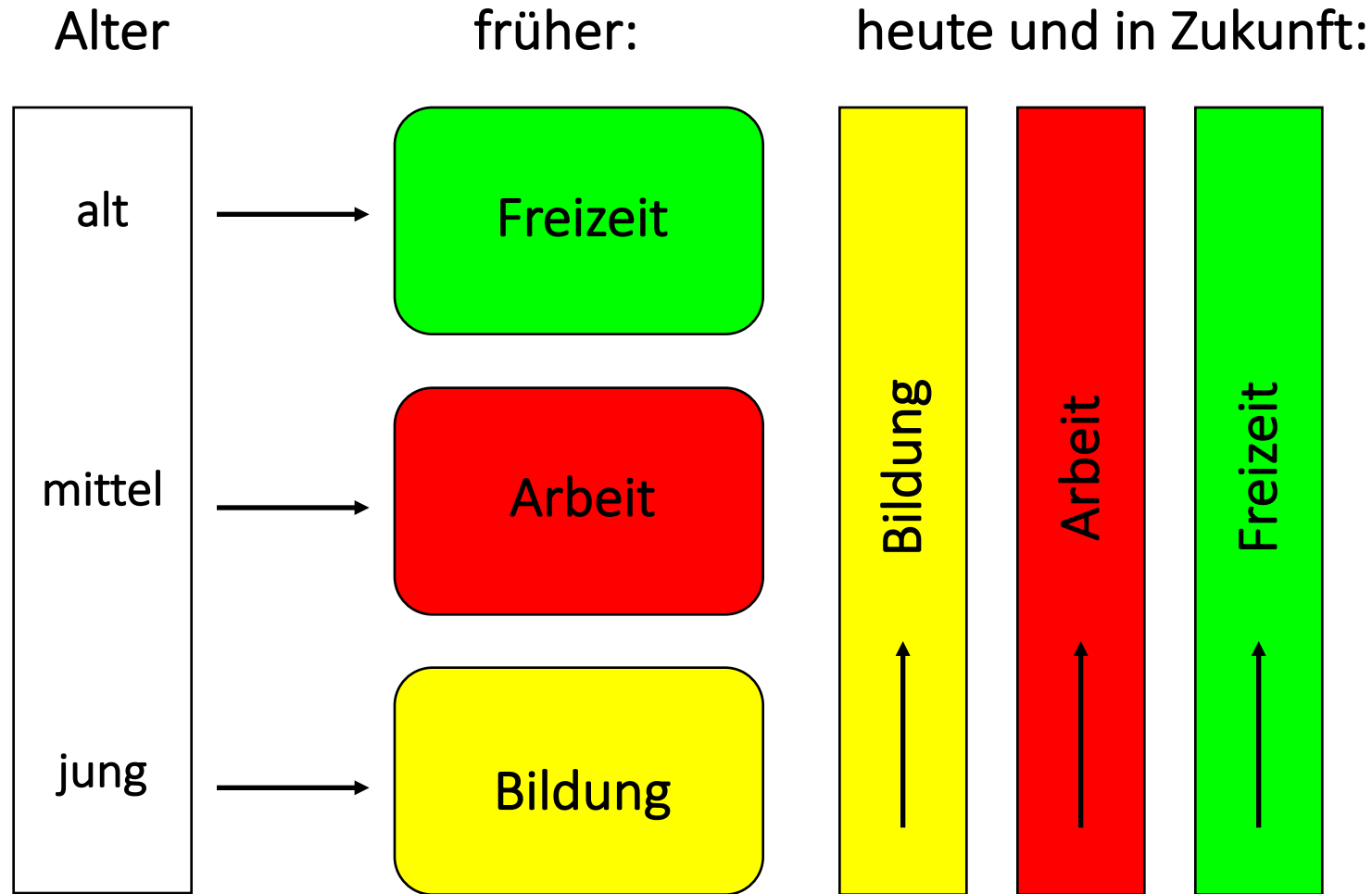
-  Wandel des Lebenslaufs
-  Generationen im Wandel
-  Junge-Ältere-Alle in Unternehmen
-  Ältere in der Erwerbsarbeit

Wie wirkt der demographische Wandel  
auf die Arbeitswelt?

---

WANDEL DES LEBENSLAUFES

# Veränderungen der Struktur des Lebenslaufs



# Wellbeing over the lifespan

## A snapshot of the age distribution of psychological well-being in the United States

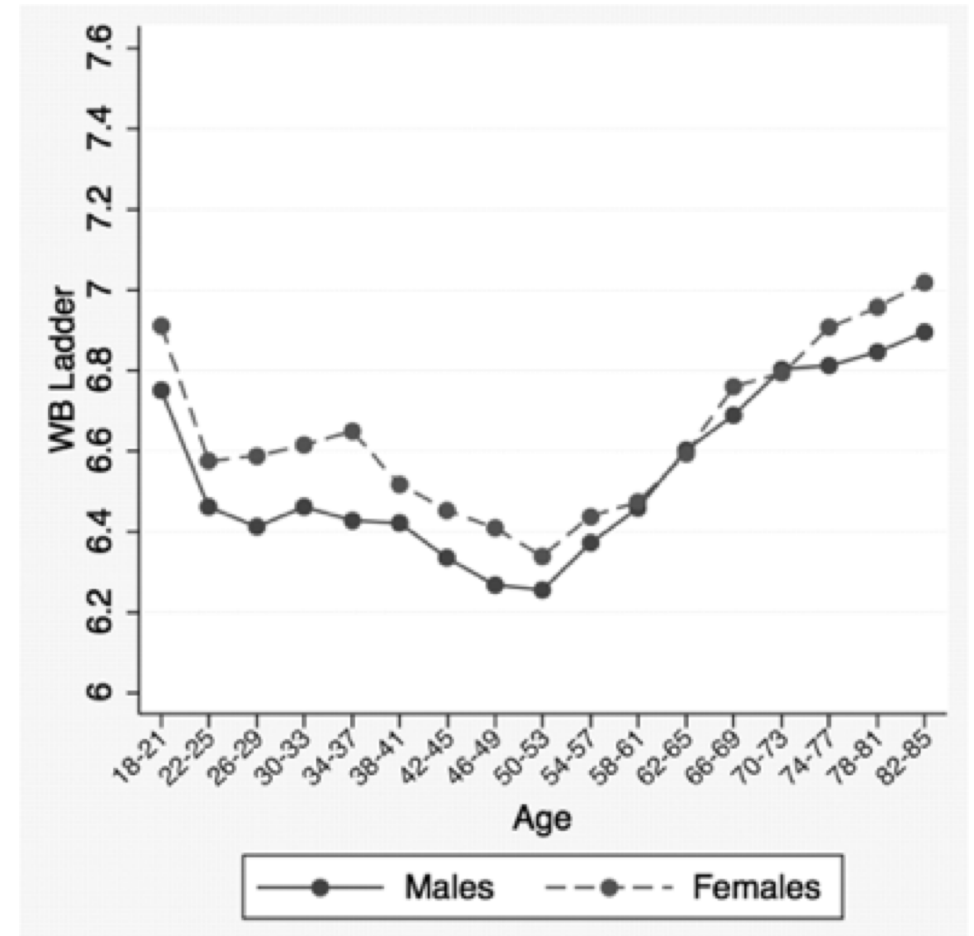
Arthur A. Stone<sup>a,1</sup>, Joseph E. Schwartz<sup>a,b</sup>, Joan E. Broderick<sup>a</sup>, and Angus Deaton<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Department of Psychiatry and Behavioral Science, Stony Brook University, Stony Brook, NY 11794-8790; <sup>b</sup>Center for Behavioral and Cardiovascular Health, Columbia University Medical Center, New York, NY 10032; and <sup>c</sup>Woodrow Wilson School and the Department of Economics, Princeton University, Princeton, NJ 08544

Edited\* by Daniel Kahneman, Princeton University, Princeton, NJ, and approved April 20, 2010 (received for review March 22, 2010)

**F:** Warum sind alte Menschen im Durchschnitt glücklicher und weniger gestresst als junge Menschen?

**A:** Alte Menschen haben eine gesteigerte Fähigkeit, ihre subjektiven Empfindungen zu regulieren und ihr Leben positiv zu sehen.



With age comes happiness.

*Yang Yang (2008) Social Inequalities in Happiness. Am Soc. Rev.*

Welche Bedeutung haben Generationen  
in der Arbeitswelt?

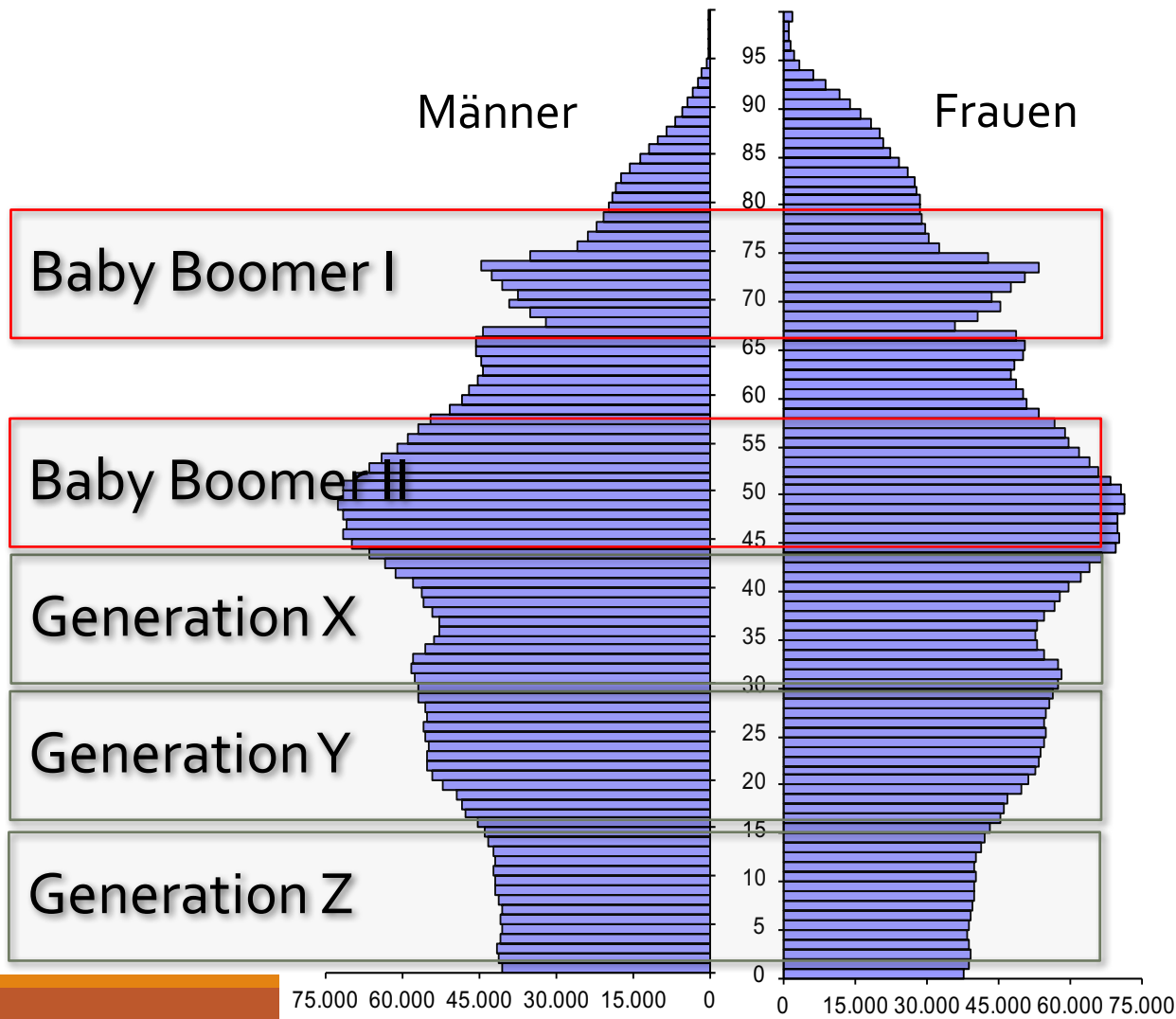
---

# Generationendifferenzierung

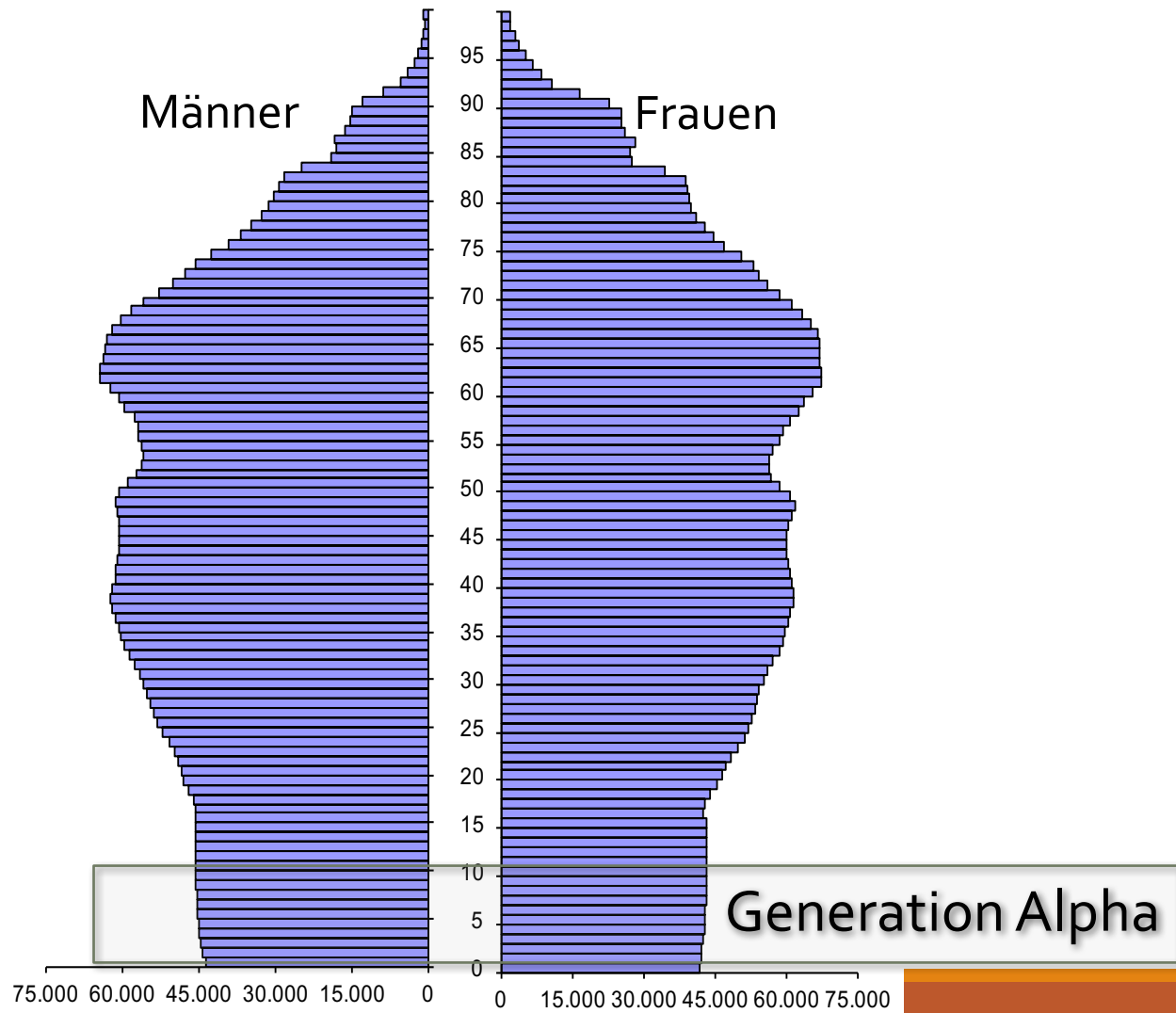
Generation	Alter	Geburtsjahre	Jugendphase
Skeptische/Nachkriegs- Generation	60-90	1925-1955	1940-1970
Baby Boomer	45-60	1955-1970	1970-1985
Generation X	30-45	1970-1985	1985-2000
Generation Y	15-30	1985-2000	2000-2015
Generation Z	5-15	2000-2010	ab 2015
Generation $\alpha$	-5	2010	ab 2025



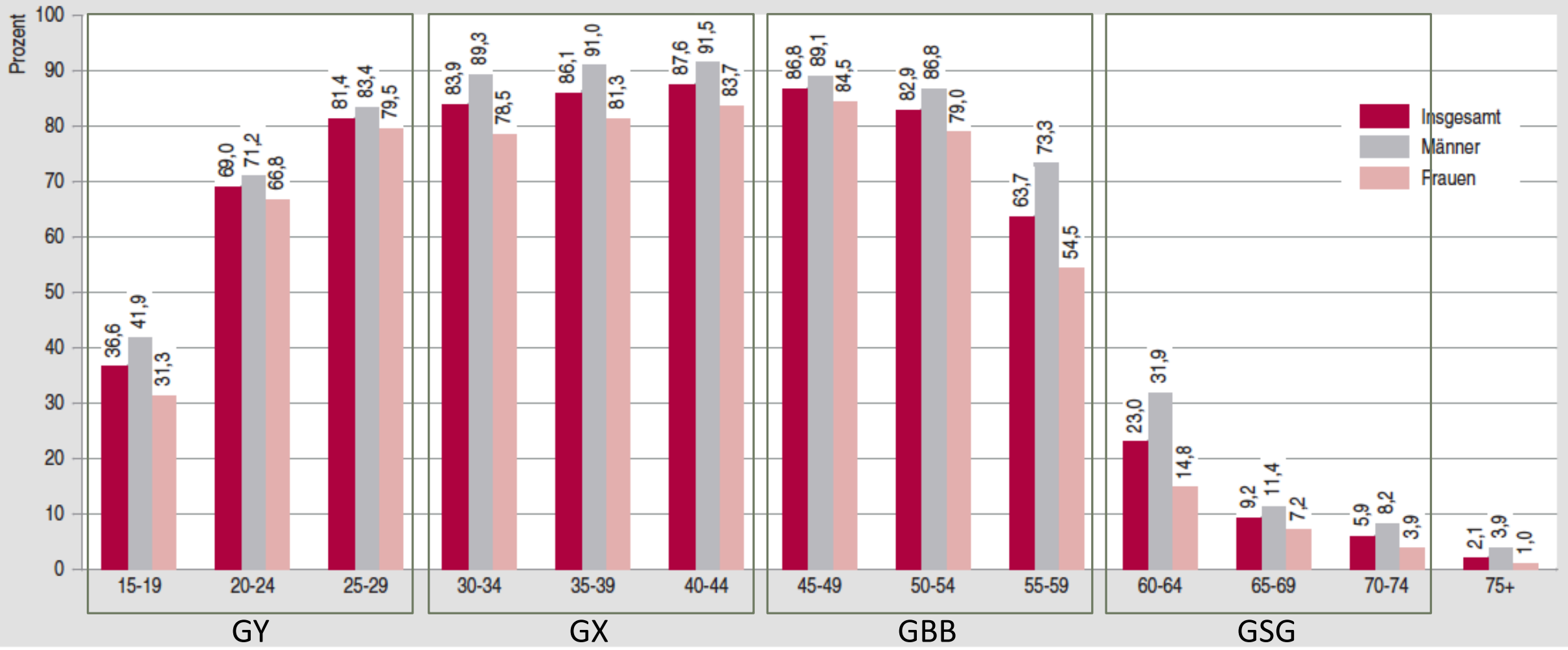
Bevölkerungspyramide  
Österreich  
Jahresdurchschnitt 2013



Bevölkerungspyramide  
Österreich  
Jahresdurchschnitt 2030



# Altersspezifische Erwerbstätigenquoten 2013



Q: STATISTIK AUSTRIA, Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung (Jahresdurchschnitt über alle Wochen). - Bevölkerung in Privathaushalten ohne Präsenz- und Zivildienst. - Erwerbstätigenquoten bezogen auf die Bevölkerung der jeweiligen Altersgruppe. - Internationale Definition des Erwerbsstatus.

# Generation Alpha

---

- Tablet-Generation
- Glas (Tablets, Smartphones...) als Medium der Vermittlung von Inhalten
- ...
- Sie wird in großen Zahlen das 22. Jahrhundert erleben

# Generation Y

- Geburtskohorte: 1985-2000
- Generationenbild:
  - Freiheit und Autonomie
  - rebellisch, arrogant
  - hohe Technologie-Kompetenz („digital natives“)
  - Arbeit als Mittel zum Zweck einer sinnhaften Erfüllung

# Generation X

- Geburtskohorte: 1970-1985
- Generationenbild:
  - Orientierung an materiellen Werten & Status
  - leistungsbereit, aufstiegsorientiert
  - kompetent im Umgang mit neuen Technologien
  - Arbeit ist ein Kontrakt, wird erledigt

# Generation Baby Boomer

- Geburtskohorte: 1955-1970
- Generationenbild:
  - Fleiß, hohe Loyalität / lange beim selben Arbeitgeber
  - hohe Erfahrung
  - wenig kompetent im Umgang mit neuen Technologien
  - Arbeit ist eine Herausforderung

# Seit den 68ern haben alle ein Problem mit dem Älterwerden

---

Das Phänomen taucht von Generation zu Generation früher auf.

Die Generation der 68er will im Kopf nicht älter werden.

Die Generation X im Gesicht.

Die Generation Y im Bauchbereich, und

die Generation Z strafft sich schon den Hintern.

# Von den Baby Boomern zur Generation Y

## Eine empirische Studie in österr. Unternehmen

---

Standardisierte Befragung

Telefonisch/Online

13 Unternehmen

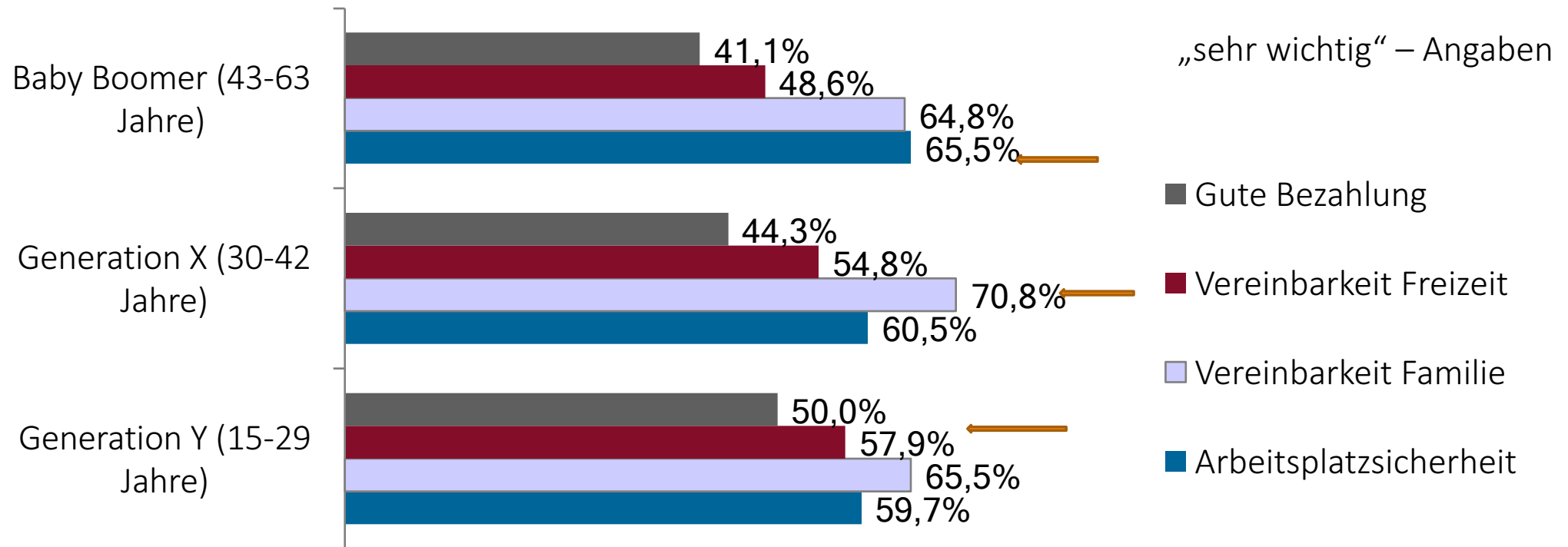
n = 688

Branchen: Transport, Handel,  
Banken, Bildung,  
Arbeitskräftevermittlung,  
Wirtschaftsprüfung,  
Unternehmensberatung



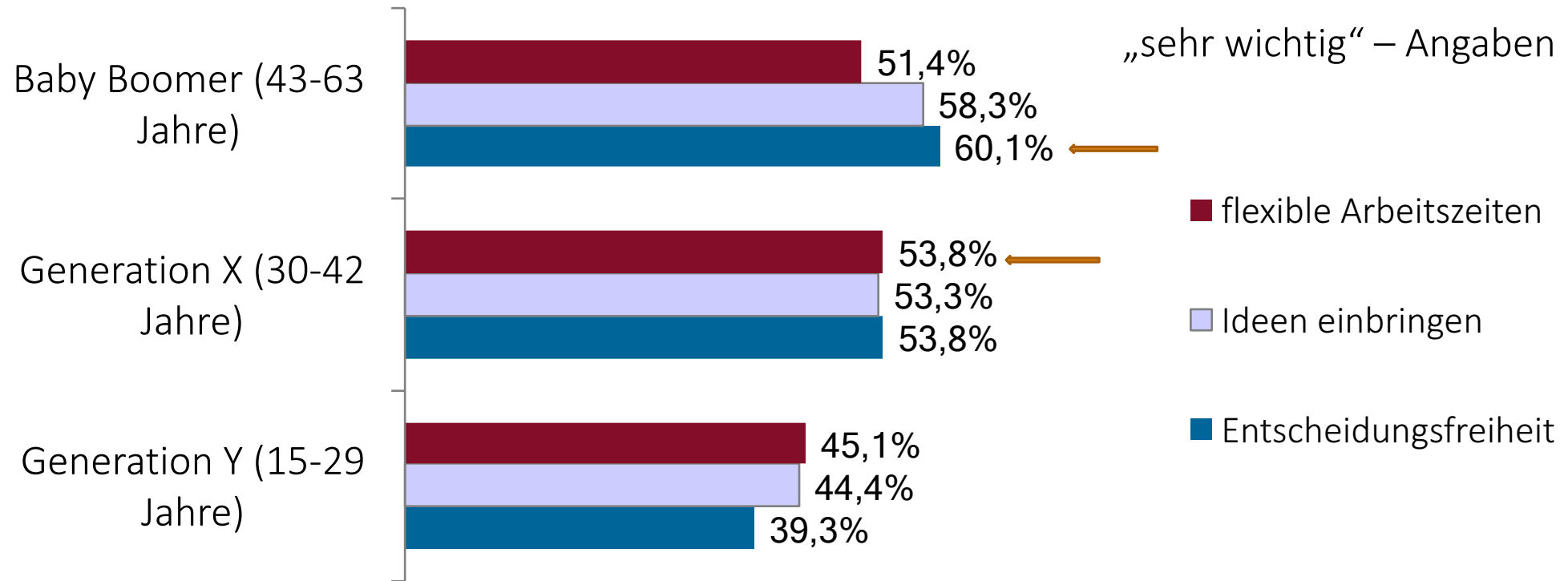
# Was ist Generation X, Y und den Baby Boomern bei der Arbeit wichtig?

Baby Boomern ist Sicherheit, Generation X und Y Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben am wichtigsten.



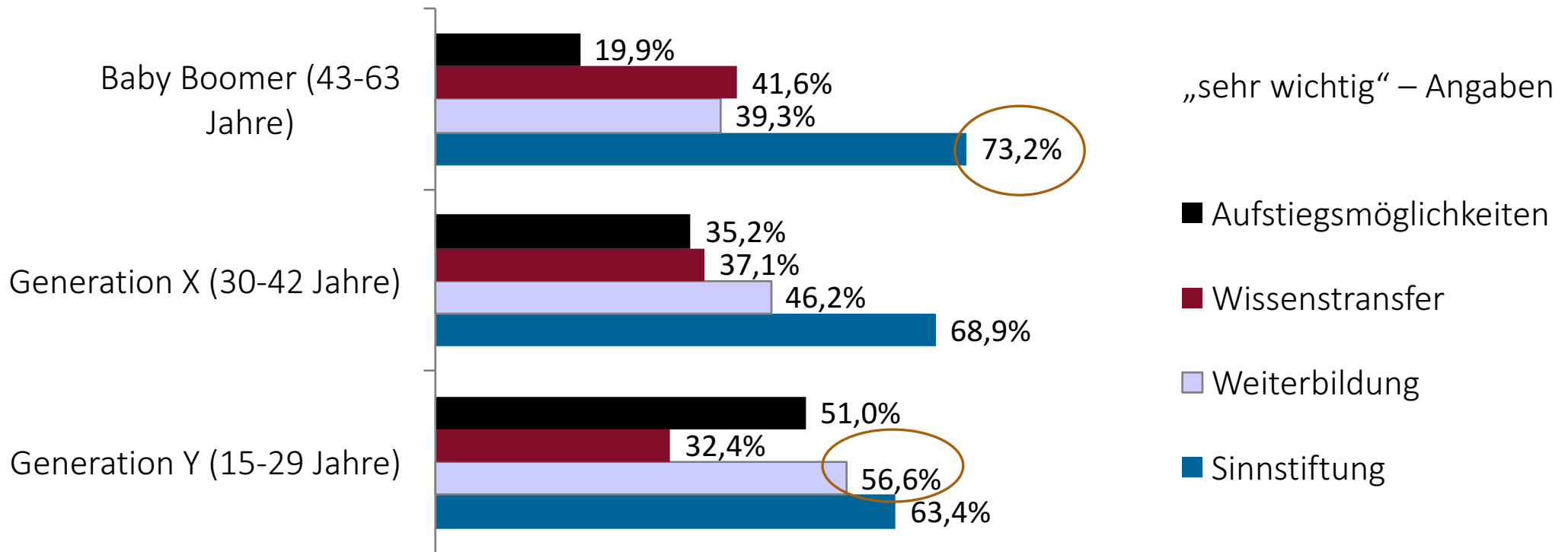
# Was ist Generation X, Y und den Baby Boomern bei der Arbeit wichtig?

Baby Boomern ist Arbeitsautonomie wichtiger als Generation Y.



# Was ist Generation X, Y und den Baby Boomern bei der Arbeit wichtig?

Aufstiegs-/Weiterbildungsinteresse (Generation Y), Sinnstiftung/Wissenstransfer (GX).



# Arbeitswerte

---

Alle Befragten: Sinn, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Arbeitsplatzsicherheit sehr wichtig.

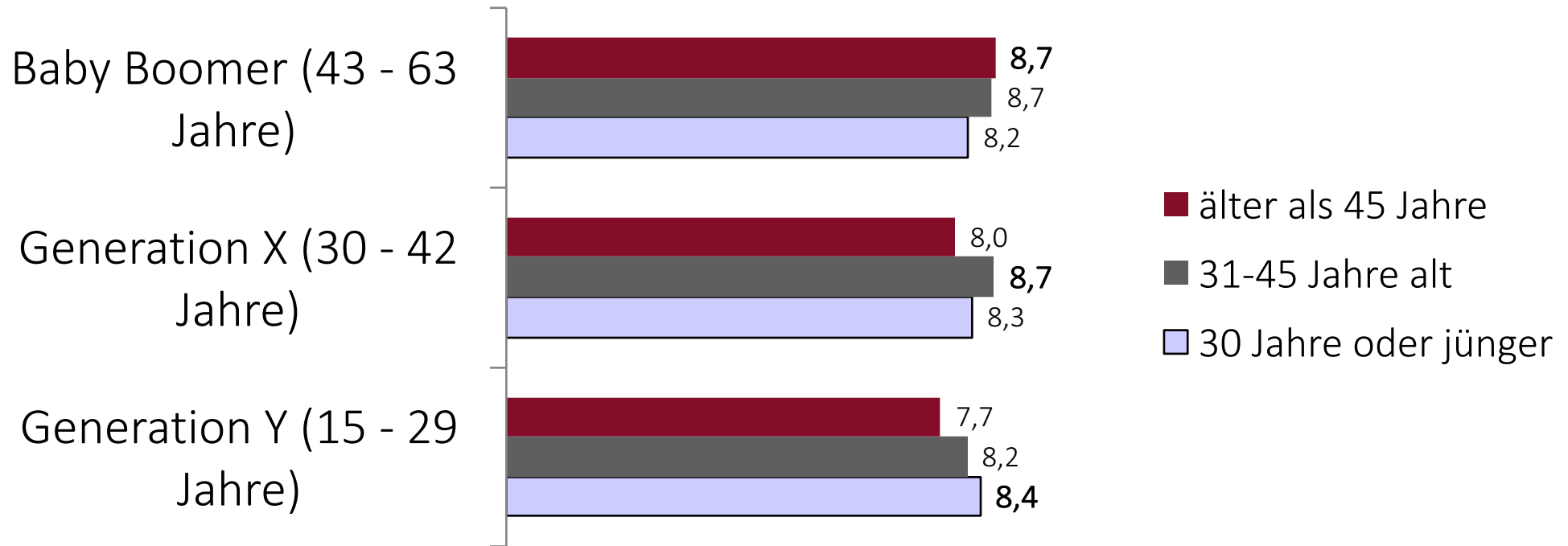
Generation Y: Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, Vereinbarkeit Arbeit-Freizeit; gute Bezahlung.

Die Generation X: Vereinbarkeit von Beruf und Familie, flexible Arbeitszeiten.

Baby Boomer: Entscheidungsfreiheit, Sinnstiftung, Wissenstransfer.

# Bewertung der Zusammenarbeit nach Altersgruppen

Alle Generationen bewerten die Zusammenarbeit mit Gleichaltrigen am besten.



*Durchschnittliche Bewertung auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 10 (ausgezeichnet)*

# Teamzusammenarbeit aus der Generationenperspektive

---

Insgesamt wird die Zusammenarbeit zwischen allen Generationen eher gut bewertet.

Alle Generationen präferieren die Zusammenarbeit mit Gleichaltrigen.

Spannungspunkt: Generation Y und Baby Boomer

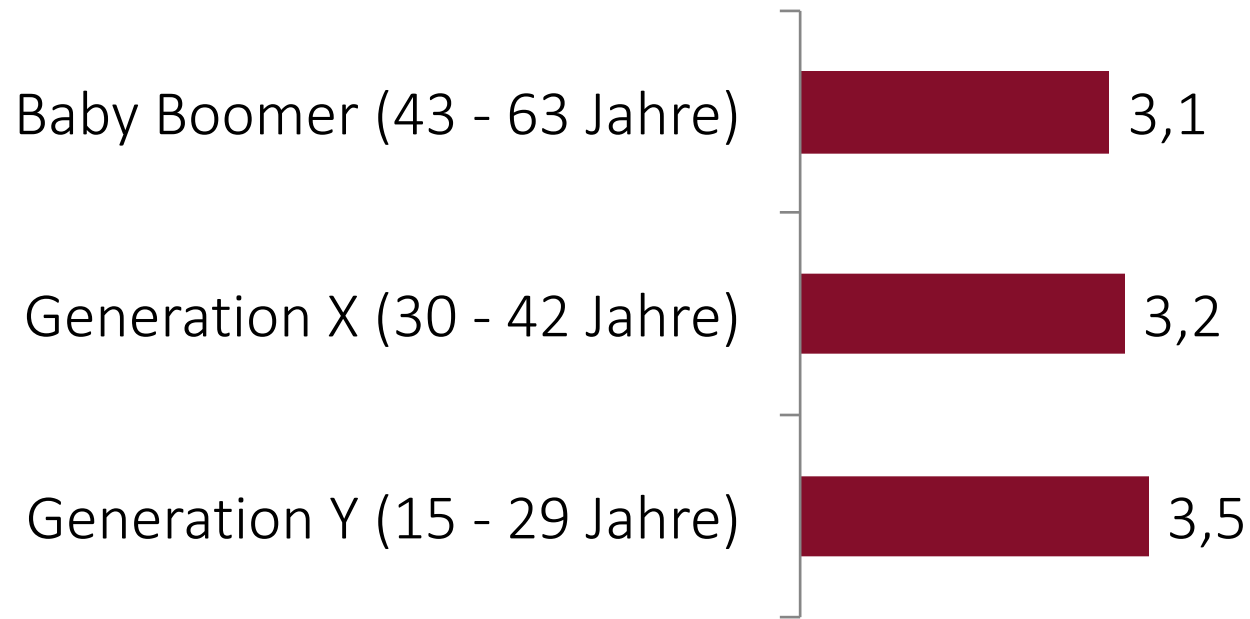
Beide Generationen sehen ihre Potentiale im Unternehmen als zu wenig ausgeschöpft.

Wunsch nach mehr Austausch ist vorhanden.

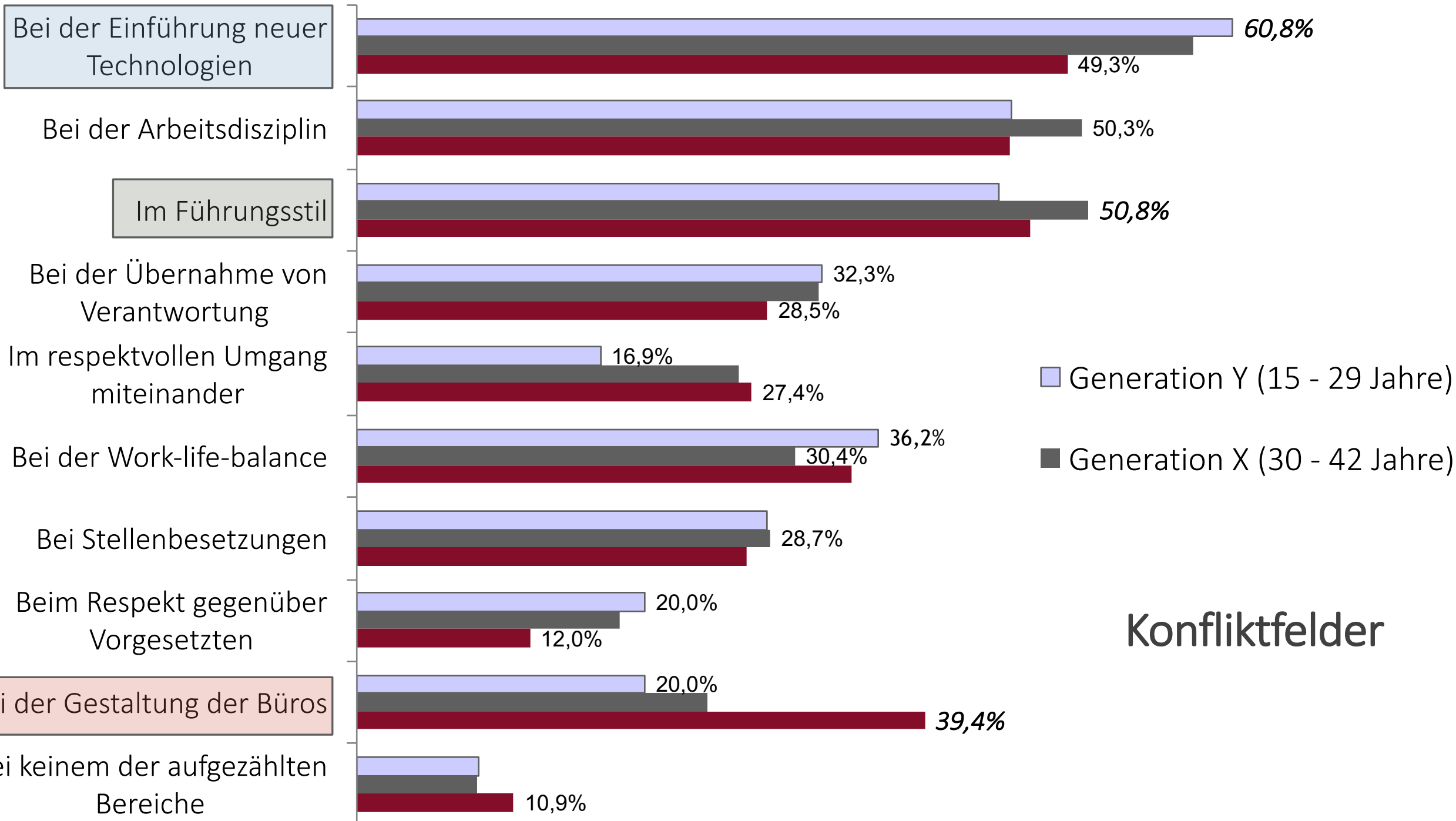
# Konflikthäufigkeit im Unternehmen

---

30,9 % geben an, dass es sehr/eher häufig zu Konflikten in der Arbeit zwischen Älteren und Jüngeren kommt. Baby Boomer nehmen signifikant weniger häufig Konflikte im Unternehmen wahr als die Generation Y.



## Konfliktfelder





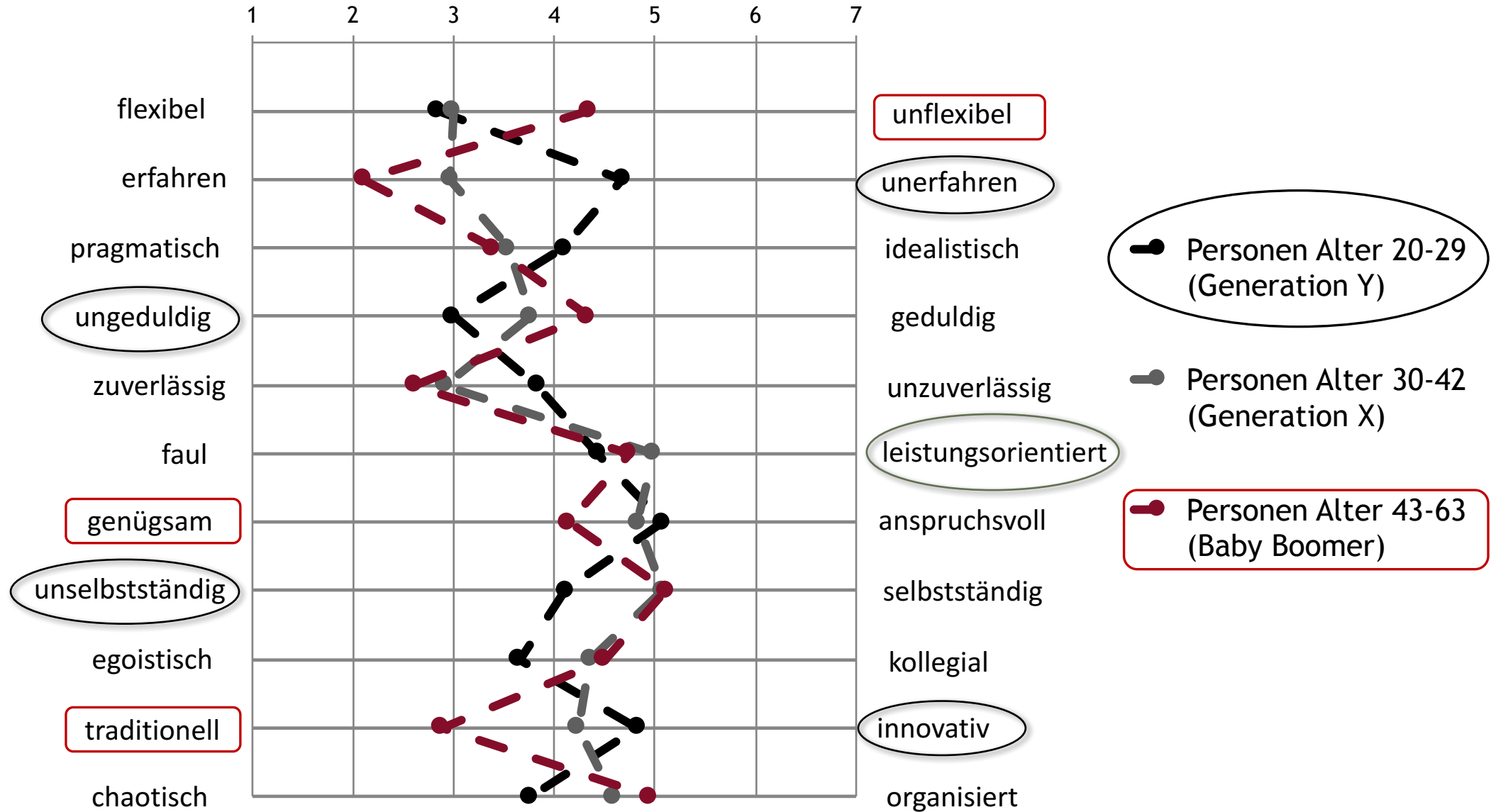
# Wie reagieren Unternehmen auf Generationenkonflikte?

---

In 23,4% der teilnehmenden Unternehmen wird über Generationenkonflikte gesprochen.

In Unternehmen, in denen Generationenmanagement besteht, wird mit 33,6% deutlich öfter über Generationenkonflikte gesprochen, als in Unternehmen ohne solche Maßnahmen (13,2%).

# Generationenattribute



Wie produktiv sind ältere Beschäftigte?

---

# Alternde Belegschaften und Produktivität

---

Widerlegung der „Defizit-These“: Es tritt kein mit dem Alter linear verbundener Leistungsabbau in der Erwerbsarbeit ein.

Vielmehr muss von einem sukzessiven, altersbezogenen Leistungswandel gesprochen werden:

- Bestimmte Leistungskomponenten nehmen zu, andere nehmen ab oder bleiben gleich

Ältere Arbeitnehmer/innen sind tendenziell von einem höheren Krankheits- und Qualifikationsrisiko betroffen

# Altersspezifischer Leistungswandel

*(Lehr 2000; Naegele 2004)*

## Abnahme

- Belastbarkeit und Flexibilität des Stütz- und Bewegungsapparates
- Körperkräfte
- Leistungsvermögen der Sinnesorgane
- Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung
- Kurzzeitgedächtnis
- Reaktionsflexibilität

## Konstanz

- Leistungs- und Zielorientierung
- Systemdenken
- Kreativität
- Entscheidungsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Psychisches Durchhaltevermögen
- Konzentrationsfähigkeit
- Lernfähigkeit

## Zunahme

- Lebens- und Berufserfahrung
- Expertenwissen
- Urteilsfähigkeit
- Zuverlässigkeit
- Qualitätsbewusstsein
- Kooperationsfähigkeit
- Pflichtbewusstsein

# Altersbezogene Unterschiede in der Arbeitsmotivation *(Warr 2001)*

---

Berufsbezogene Motive verändern sich im Arbeitsleben aus den folgenden Gründen:

Gewöhnung an Belohnungen und steigendes Anspruchsniveau

Entwicklung von Gewohnheiten über die Zeit

Soziale Vergleiche

Sozialer Druck durch Altersstereotype

Veränderungen in der subjektiven Wahrscheinlichkeit, die jeweiligen beruflichen Leistungen zu erbringen (Selbstwirksamkeit)

# Generationensensible Arbeitssystemgestaltung

---

**Korrektive Arbeitsgestaltung:** Beseitigung erkannter Mängel in Arbeitssystemen. Es wird versucht, Mängel zu reparieren.

**Prospektive Arbeitsgestaltung:** Strategien und Arbeitstätigkeiten, die die Persönlichkeit der Beschäftigten, ihre Potentiale fördert.

*Richter, Götz (2014) Der Mensch im Mittelpunkt. In: Kaudelka, K. & Isenbort, G. (Hrsg.). Altern ist Zukunft. Bielefeld: transkript, 57-68.*

# Generationensensible Arbeitssystemgestaltung

---

**Altersgerechte Arbeitsgestaltung:** Orientierung an spezifischen Fähigkeiten und Bedürfnissen dieser Altersgruppe (der Älteren).

**Alternsgerechte Arbeitsgestaltung:** berücksichtigt wird der Alternsprozess aller Beschäftigten. Die Jungen werden hier ebenso einbezogen wie die Älteren.

*Richter, Götz (2014) Der Mensch im Mittelpunkt. In: Kaudelka, K. & Isenbort, G. (Hrsg.). Altern ist Zukunft. Bielefeld: transkript, 57-68.*



# Was tun? What works?

---

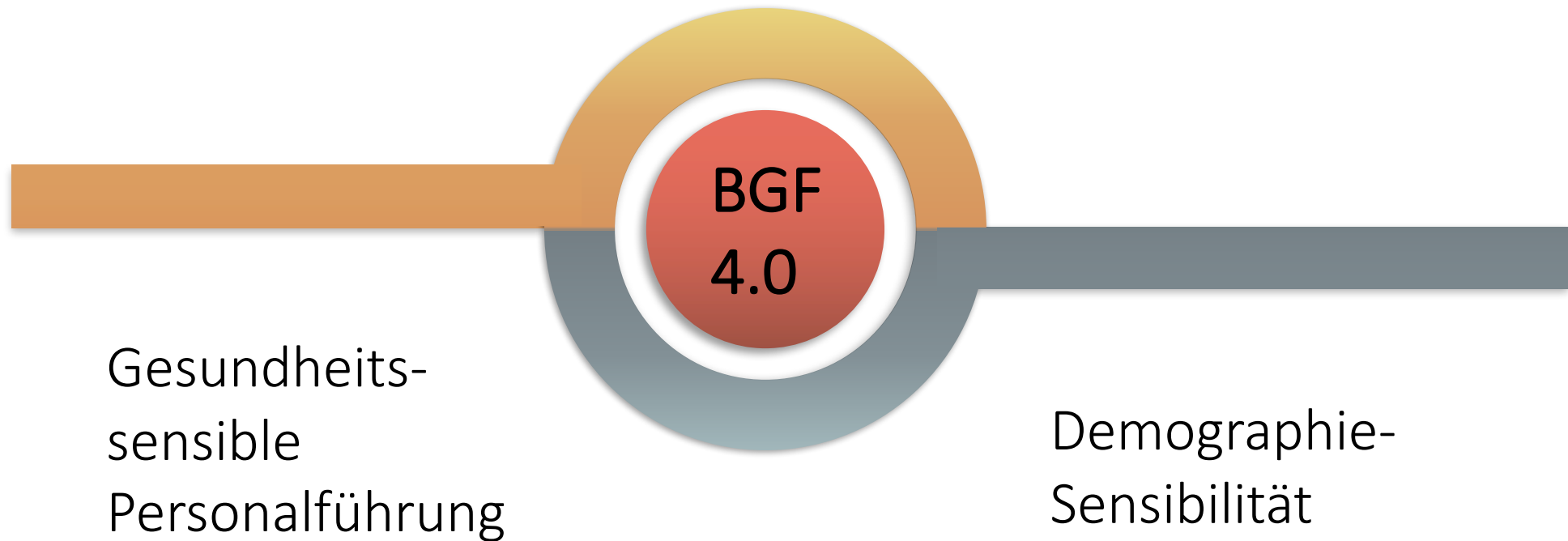
Visibilisierung der Eigenschaftsprofile der verschiedenen Generationen in ihrer Bedeutung für die Unternehmenskultur und die Produktivität.

Unterschiede im Innovationsverhalten der unterschiedlichen Altersgruppen komplementär nutzen.

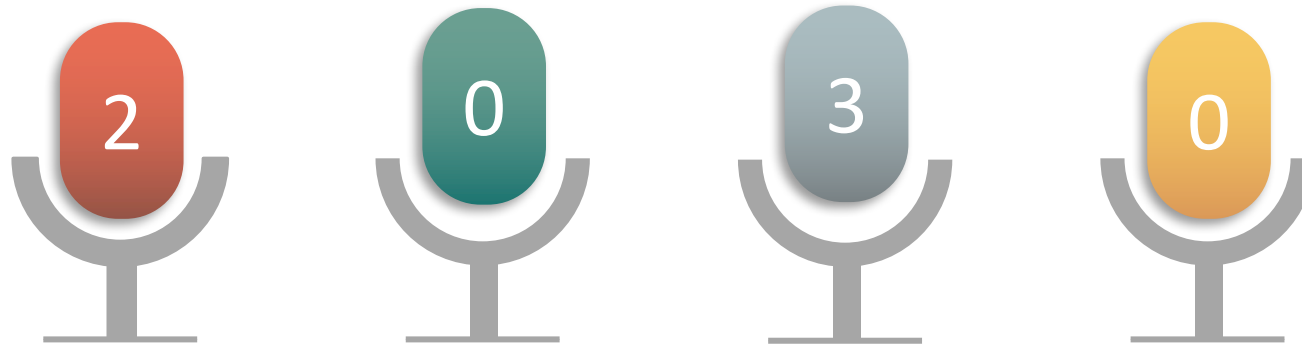
Ungünstige Begleiterscheinungen heterogener Teams wie Verlangsamung durch erschwerte Kommunikation, emotionale Konflikte und Bildung von Subgruppen im Blick behalten.

Hilfreich sind generationenspezifische Feedback-Systeme.

# Fazit: Kultur der Achtsamkeit



und



- Die Vielfalt der Beschäftigten nach kultureller, Lebensphasen- und Generationenzugehörigkeit wird von der Personalführung aktiv gesteuert.
- Entwickelt ist eine multigenerationelle Motivations- und Innovationskultur.
- Institutionalisiert sind Methoden des aktiven Generationenmanagements.