

Management von Generationenvielfalt in Unternehmen

Heike Bruch, Florian Kunze

Der demografische Wandel ist eine der zentralen Herausforderungen für die Unternehmen in der heutigen Zeit. Neben einem steigenden Durchschnittsalter sind Unternehmen und Führungskräfte auch mit einer zunehmenden Generationenvielfalt ihrer Belegschaft konfrontiert. Während noch um die Jahrtausendwende eine Vielzahl von Unternehmen kaum Mitarbeitende beschäftigten, die älter als 50 Jahre waren, hat die Zahl erfahrener Mitarbeitender in den Unternehmen in der letzten Dekade stark zugenommen. Das führt dazu, dass mehrgenerationale Teams und Abteilungen heute zum Regelfall in vielen Unternehmen geworden sind. In diesem Beitrag beschäftigen wir uns mit den Leistungskonsequenzen dieser steigenden Generationenvielfalt für Unternehmen und stellen, basierend auf empirischer Forschung, Managementstrategien für erfolgreiches Generationsmanagement vor.

Folgen steigender Generationenvielfalt

In der Diskussion zu steigender Generationenvielfalt in Unternehmen herrscht häufig der Tenor vor, dass Vielfalt an sich etwas Positives für Team und Unternehmensleistung ist. In der Tat ist es möglich, dass ältere und jüngere Mitarbeitende sich zum Wohle gemeinsamer Ziele gegenseitig ergänzen und somit generationsgemischte Teams und Unternehmen bessere Leistungen erbringen, als Teams und Unternehmen, in denen nur Mitarbeitende einer Generation zusammenarbeiten. Die Ergebnisse empirischer Forschung sind leider weniger ermutigend. Auf Teamebene kommen Metaanalysen (Zusammenfassung von vielen empirischen Studien) zu dem Ergebnis, dass Generationenvielfalt hauptsächlich negativ für die Teamleistungsfähigkeit ist. Das lässt sich dadurch erklären, dass Alter leicht zur sozialen Kategorisierung genutzt werden kann und dadurch generationale Subgruppen in Unternehmen entstehen. Mitarbeitende der gleichen Generationen fühlen sich nämlich eher zu gleichaltrigen Kollegen hingezogen und pflegen mit ihnen mehr formale und informale Beziehungen. So wird unter gleichaltrigen Kollegen in Projekten eher kommuniziert, aber z.B. auch gemeinsam Mittag gegessen, als unter Mitarbeitenden unterschiedlichen Alters. Zwischen den dadurch entstehenden generationalen Subgruppen kann es daher leichter zu wechselseitigen Vorurteilen, Diskri-

minierung und Konfliktpotenzialen kommen, die einer produktiven Kooperation der verschiedenen Generationen entgegenstehen.

In einem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekt konnten wir in zwei Studien (Kunze, Boehm & Bruch, 2011, 2013) mit 275 deutschen Unternehmen, in denen wir mehr als 49.000 Mitarbeitende befragt haben, feststellen, dass negative Effekte durch Generationenvielfalt nicht nur in Teams, sondern auch in ganzen Unternehmen zu finden sind. Steigt die Generationenvielfalt an, nimmt nach unseren Ergebnissen auch die Altersdiskriminierung im ganzen Unternehmen zu, was letztendlich negativ für die Unternehmensleistung ist. Diese Ergebnisse scheinen verlässlich zu sein, da wir sie in zwei unterschiedlichen Unternehmensstichproben bestätigen konnten.

Managementstrategien für Generationenvielfalt

Solche negativen Auswirkungen von Generationenvielfalt sind natürlich aus einer Praxisperspektive problematisch, da viele Unternehmen durch den demografischen Wandel zwangsläufig mit einer steigenden Generationenvielfalt konfrontiert sind. Deshalb haben wir uns im zweiten Schritt unserer empirischen Forschung damit beschäftigt, welche Rahmenbedingungen dabei helfen können, diese negativen Effekte von Generationenvielfalt zu vermindern. Hier scheinen insbesondere zwei Faktoren eine große Rolle zu spielen: die Einstellungen und das Verhalten der obersten Führungskräfte und Personalmanagementmaßnahmen, die Vielfalt im Unternehmen fördern, wie es auch grafisch in Abb. 1 dargestellt ist.

Erstens scheinen die Einstellungen und das daraus resultierende Verhalten der obersten Führungskräfte ein entscheidender Faktor dafür zu sein, wie sich Generationenvielfalt auf die Leistung von Unternehmen auswirkt. Wir konnten feststellen, dass große Altersvorurteile im Top-Management-Team der Unternehmen dazu führen, dass die Altersdiskriminierung in Unternehmen mit hoher generationaler Vielfalt noch zunimmt. Wenn die obersten Führungskräfte Altersvorurteile haben und durch diese auch bestimmte generationale Gruppen im

Unternehmen diskriminieren, kann dies eine negative Vorbildwirkung für die ganze Organisation haben. Einfache Führungskräfte können es zum Beispiel eher als akzeptabel betrachten, dass bestimmte generationale Gruppen (zumeist ältere) von Karriere- und Fortbildungsmöglichkeiten ausgeschlossen werden, wenn sie durch die Kommunikation ihrer Unternehmensleitung wissen, dass dieses Verhalten geduldet oder sogar gefördert wird. In unserem empirischen Modell führen demnach niedrige Altersvorurteile der Top-Führungskräfte zumindest dazu, dass sich starke Generationenvielfalt nicht negativ auf die Unternehmensleistung auswirkt.

Zweitens konnten wir zeigen, dass Unternehmen, in denen Personalmanagementpraktiken auf eine steigende Vielfalt ausgerichtet sind, ebenfalls in der Lage sind, einen negativen Zusammenhang zwischen Generationenvielfalt und Unternehmensleistung aufzuheben. Solche Personalmanagementmaßnahmen beinhalten zum Beispiel Workshops und Trainings für unterschiedliche Mitarbeitergruppen, in denen die Chancen und Risiken von Vielfalt in Unternehmen, in Hinblick auf Alter, aber auch andere Kriterien (z.B. Geschlecht, Nationalität), thematisiert werden. Wenn die Mitarbeitenden durch solche Maßnahmen für den Umgang mit Generationenvielfalt sensibilisiert sind, scheint es ebenfalls möglich, Diskriminierung zwischen den unterschiedlichen generationalen Gruppen und damit die Beeinträchtigung der Unternehmensleistung zu verhindern.

Fazit Generationenvielfalt aktiv managen

Die Ergebnisse der vorliegenden beiden Studien machen deutlich, dass ein aktives Management im Umgang mit generationaler Vielfalt in Unternehmen dringend geboten ist. Nur wenn das Top-Management als Vorbild im Umgang mit Generationenvielfalt auftritt und ein diversitätsfreundliches Personalmanagement eingeführt wird, kann es gelingen, ne-

gative Leistungskonsequenzen steigender Generationenvielfalt zu verhindern. Unternehmen sollten deshalb darauf achten, ihre obersten Führungskräfte für ihre zentrale Vorbildrolle zu sensibilisieren, und ihre Personalmanagementstrategie auf eine Förderung im Umgang mit Vielfalt ausrichten.

Literatur

Kunze, F., Boehm, S. & Bruch, H. (2011). Age Diversity, Age Discrimination, and Performance Consequences – A Cross Organizational Study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264-290.
Kunze F., Boehm, S. & Bruch, H. (2013). Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of diversity-friendly HR Policies and Top managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50 (3): 413-442.



Heike Bruch, Florian Kunze

Die Autoren

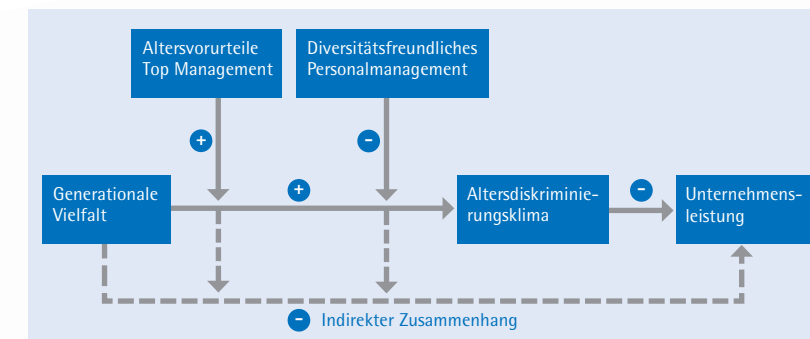
Prof. Dr. Heike Bruch ist Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Sie forscht zu Organisationaler Energie, Leadership, Gesundheitsmanagement und Auswirkung des demografischen Wandels für Unternehmen. heike.bruch@unisg.ch

Dr. Florian Kunze ist wissenschaftlicher Projektleiter und Habilitand am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Diversitätsmanagement und

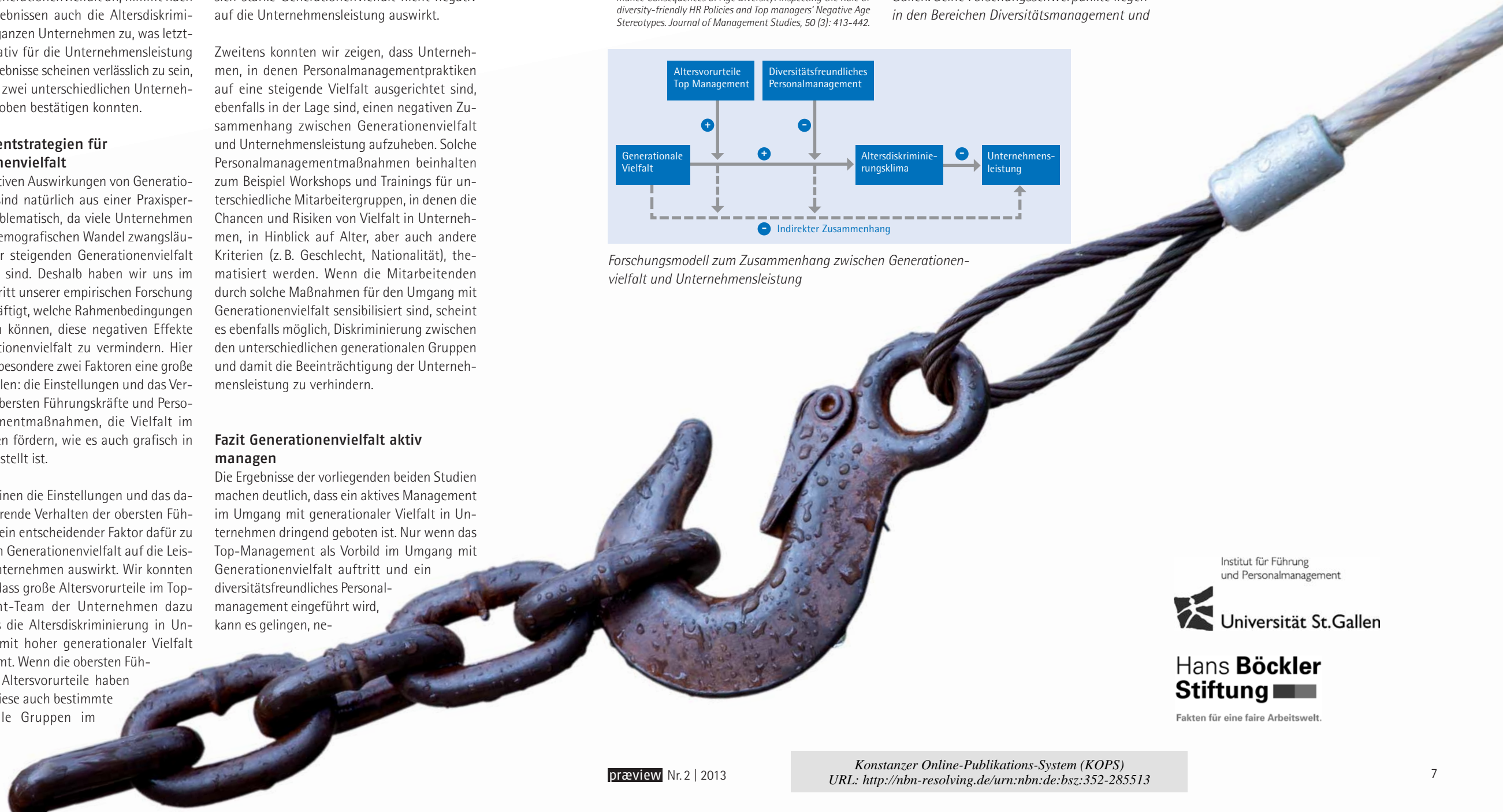
Management des demografischen Wandels in Unternehmen. florian.kunze@unisg.ch

Das Projekt

Ergebnisse dieses Artikels beruhen zum Teil auf einer Projektförderung der Autoren durch die Hans-Böckler-Stiftung in dem Projekt „Produktives Management von altersgemischten Teams“ (S-2010-353-3 B).



Forschungsmodell zum Zusammenhang zwischen Generationenvielfalt und Unternehmensleistung



Institut für Führung und Personalmanagement



Hans Böckler Stiftung

Fakten für eine faire Arbeitswelt.