

Generationenprofile im Vergleich

Die nachfolgenden Ausführungen stellen einen Ausschnitt aus der
folgenden Publikation dar:

Rump, J. / Eilers, S. (2015): Generationen-Mix: Gestalten statt verwalten,
Verlag Wissenschaft & Praxis Sternenfels.

Werte

Während bei der älteren Generation tendenziell eine stärkere Prägung durch traditionelle Werte – wie Leistungsorientierung, Disziplin, Pflichtbewusstsein, starke Berufsorientierung ODER Familienorientierung, Kollegialität, Sicherheitsdenken und einer Suche nach Beständigkeit – zu beobachten ist, lässt sich hingegen in Bezug auf die mittlere und jüngere Generationen eine Relativierung der traditionellen Werte wahrnehmen. Vor allem bei den unter 35-Jährigen kann dies zu der Existenz unterschiedlicher Spannungsfeldern führen. So erlebt man bei ihnen zwar eine äußerst hohe Leistungsbereitschaft, jedoch gleichermaßen eine Forderung nach Spaß, Perspektiven und Sinnhaftigkeit. Zudem gewinnt bei der jüngeren Generation die Vereinbarkeit von Freizeit und Beruf und / oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf weiter an Bedeutung. Ein weiteres Spannungsfeld entsteht, da sich diese Personengruppe einerseits an gemeinsamen Zielen orientiert (Zweckgemeinschaften im beruflichen Umfeld, z. B. Projekteinsätze, Kollegialität, Teamorientierung), andererseits eine starke Tendenz zum Streben nach Autonomie besitzt. Beständigkeit und Nischen zum Verschnaufen wünscht sich die jüngere Generation zwar auch, allerdings sollte man ebenso ihrem Bestreben nach herausfordernden, neigungsgerechten Aufgaben, an denen man sich weiter entwickeln und lebenslang lernen kann, gerecht werden. Vor diesem Hintergrund leuchtet es ein, dass sowohl das Zusammenleben als auch das Zusammenarbeiten Seite an Seite von diesen Generationen – die auf höchst unterschiedliche Sozialisationsmuster und Erfahrungswerte zurückgreifen und in der Folge auch in ihren Erwartungshaltungen und Verhaltensweisen deutlich differieren – eine echte Herausforderung sein kann, jetzt und in Zukunft.

Kompetenzen

Was die Kompetenzprofile anbelangt, so ist zu konstatieren, dass sich durchaus bestimmte nachlassende Fähigkeiten durch andere kompensieren lassen. Dennoch wird nicht selten eine hohe Leistungsfähigkeit in Zusammenhang mit jüngeren Menschen gebracht. Dabei umfasst Leistungsfähigkeit sehr unterschiedliche Kompetenzen, deren interindividuelle Unterschiede mit dem Alter zunehmen. Die folgende Übersicht stellt die bislang vielfältig belegten unterschiedlichen altersbezogenen Veränderungen der Leistungsfähigkeit dar. Es zeigt sich, dass es sowohl Fähigkeiten und Kompetenzen gibt, die ab einem gewissen Alter

abnehmen und damit eher bei der jüngeren Generation anzutreffen sind als auch solche, die gleich bleiben oder sich sogar verbessern. Es sind also Veränderungen in der Struktur des Leistungsvermögens, nicht jedoch eine generelle Leistungsminderung, die mit zunehmendem Alter eintreten (es sei denn, die Berufsbiografie fördert diese):¹

Tendenzielle Verschlechterung mit zunehmendem Alter	Keine Veränderung mit zunehmendem Alter	Tendenzielle Verbesserung mit zunehmendem Alter
<ul style="list-style-type: none"> • Geistige Wendigkeit. • Kombinationsfähigkeit. • Genauigkeit der Beurteilung. • Wahrnehmungsgeschwindigkeit von Signalen. • Lerngeschwindigkeit bei Lerninhalten, die sich stark von bereits vorhandenem Wissen unterscheiden. • Muskelkraft. • Körperliche Leistungsfähigkeit. • Seh- und Hörvermögen. • Tastsinn. • Organfunktionen. • Adaptionsvermögen. • Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung bei komplexen Aufgaben. • Risikobereitschaft. • Reaktionsvermögen. • Abstraktionsfähigkeit. • Widerstandsfähigkeit bei hohen physischen und psychischen Dauerbelastungen. • Kurzzeitgedächtnis. • Aufstiegsorientierung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufmerksamkeit. • Konzentrationsfähigkeit (ggf. sogar zunehmend). • Merkfähigkeit im Langzeitgedächtnis. • Zielorientiertes und planvolles Handeln. • Kooperationsfähigkeit. • Kommunikationsfähigkeit (ggf. sogar zunehmend). • Physische Ausdauer und physisches Durchhaltevermögen. • Kreativität. • Lernfähigkeit (unter angepassten didaktischen Voraussetzungen). • Fähigkeit zur Informationsaufnahme. • Intelligenz. • Systemdenken. • Leistungs- und Zielorientierung. • Entscheidungsfähigkeit. • „Tacit Knowledge“, d.h. prozessbezogenes Wissen, das zum Lösen täglicher Problemstellungen benötigt wird. • Individuelles Verhalten am Arbeitsplatz, z. B. Hilfestellung, Demonstrieren von Eigeninitiative oder Pünktlichkeit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geübtheit. • Qualitätsbewusstsein. • Sorgfalt. • Genauigkeit. • Erfahrung. • Urteilsvermögen. • Sicherheitsbewusstsein. • Arbeitssicherheit. • Zuverlässigkeit. • Lebens- und Berufserfahrung. • Ausgeglichenheit. • Verantwortungsbewusstsein. • Betriebstreue. • Sprachliche Gewandtheit / Ausdrucksvermögen. • Kritisches Denken. • Selbstständigkeit. • Konfliktfähigkeit. • Fähigkeit zum dispositiven Denken. • Fähigkeit zur Übernahme von Führungsverantwortung. • Kenntnisse betrieblicher und produktionsbezogener Zusammenhänge. • Allgemeinwissen. • Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein. • Qualität der so genannten „job matches“ gemäß der „Matching-Theorie“. Danach ist die Wahrscheinlichkeit für eine optimale Passung zwischen Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes und Fähigkeitsprofil des Arbeitnehmers bei älteren Beschäftigten höher.

¹ Vgl.: Skirbekk, V. / Max-Planck-Institut für demografische Forschung (2003), S. 3; 8 – 9; Börsch-Supan, A. / Düzgün, I. / Weiss, M. (2006), S. 5 – 6; Arnds, P. / Bonin, H. (2003), S. 140; van den Broeck, A. / Notelaers, G. / de Witte, H. (2007), S. 7 – 8; Clemens, W. / Künemund, H. / Zimmermann, K. F. (2003), S. 56 – 57; Wolff, H. / Spieß, K. / Mohr, H. (2001), S. 50; Winkler, R. (2005), S. 134; Zacher, H. (2007), S. 10 – 13; Wollert, A. (2008), S. 402

		<ul style="list-style-type: none"> • Expertenwissen, sowohl im Sinne einer betriebsungebundenen Dimension als Berufserfahrung (experience) als auch einer betriebsgebundenen Dimension als Expertise (tenure). • Fähigkeit zur erfahrungsbedingten Optimierung von Prozessabläufen. • Wissen über Problemlösungsstrategien. • Fähigkeit, Emotionen zu kontrollieren / Besonnenheit.
--	--	---

Abb.: Veränderungen der Leistungsfähigkeit im Altersverlauf

Jede Altersgruppe weist somit gewisse Stärken auf, die im Unternehmen zielgerichtet miteinander kombiniert werden sollten, um ebenfalls vorhandene generationsspezifische Schwächen bestmöglich zu kompensieren.²

Erwartungen an die Arbeitswelt

Auch die Erwartungen an die Arbeitswelt der jüngeren, mittleren und älteren Generation differieren in einigen Punkten, wie die folgende Abbildung zeigt:

² Vgl.: Oertel, J. (2007), S. 212.

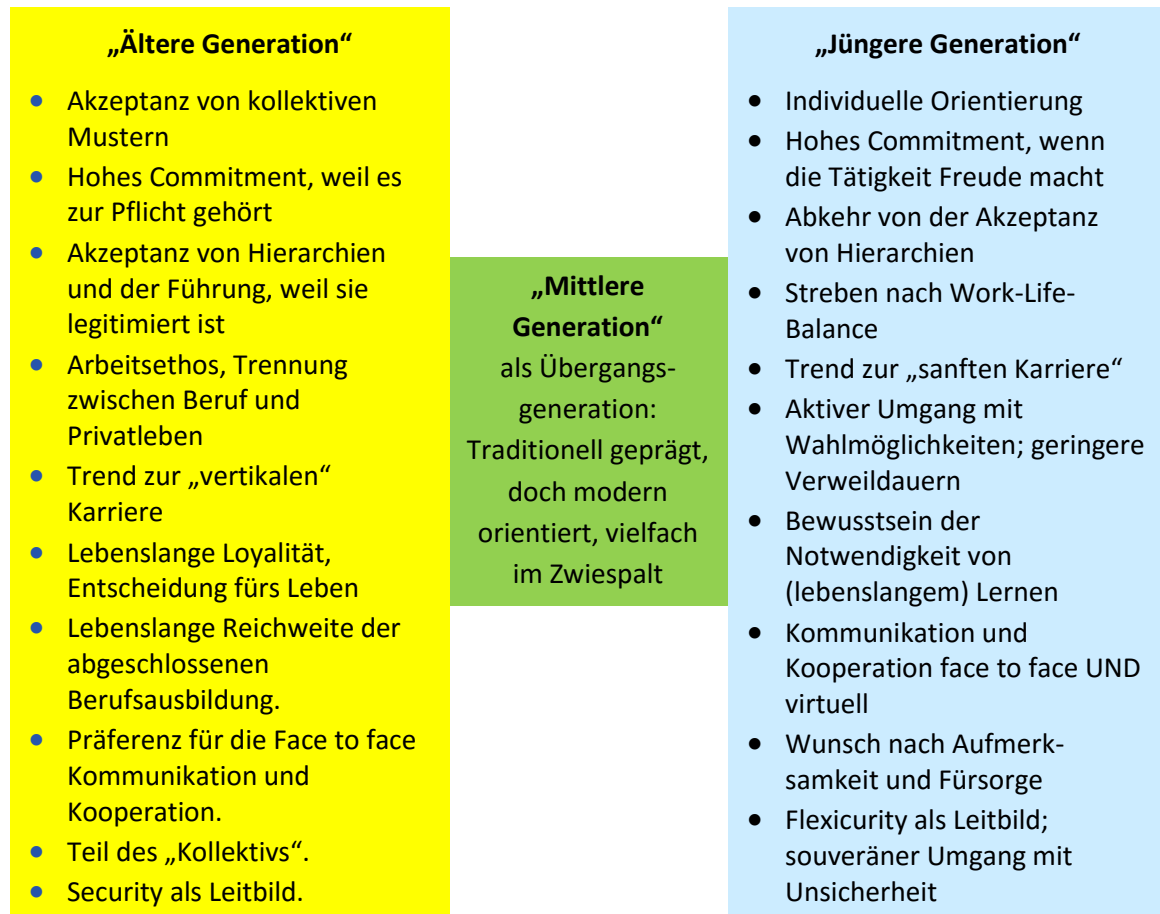


Abb.: Die Generationen und ihre Erwartungen an die Arbeitswelt

Literatur

- [1] Arnds, P. / Bonin, H. (2003): Gesamtwirtschaftliche Folgen demographischer Prozesse. In: Herfurth, M. / Kohli, M. / Zimmermann, K. F. (Hrsg.) (2003): Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Opladen, S. 131 – 177
- [2] Börsch-Supan, A. / Düzgün, I. / Weiss, M. (2006): Alter und Arbeitsproduktivität – Stand der Forschung. Vortrag anlässlich der Tagung der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung in Bad Arolsen am 15.02.2006
- [3] Clemens, W. / Künemund, H. / Zimmermann, K. F. (2003): Erwerbsbeteiligung und Arbeitsmarkt. In: Herfurth, M. / Kohli, M. / Zimmermann, K. F. (Hrsg.) (2003): Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Opladen, S. 43 – 64.
- [4] Oertel, J. (2007): Generationenmanagement im Unternehmen. Wiesbaden.
- [5] Skirbekk, V. / Max-Planck-Institut für demografische Forschung (2003): Age and Individual Productivity: A Literature Survey, MPIDR Working Paper WP 2003-028. Rostock.
- [6] Van den Broeck, A. / Notelaers, G. / de Witte, H. (2007): Work characteristics and work related well-being of older employees: A Job Demands Resources Model perspective. Working paper for the EAWOP Small Group Meeting “Ageing and work” Tilburg University, The Netherlands, January 18th -20th 2007.
- [7] Winkler, R. (2005): Ältere Menschen als Ressource für die Wirtschaft und Gesellschaft von morgen. In: Clemens, W. / Höpflinger, F. / Winkler, R. (Hrsg.) (2005): Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven, Visionen. Bern, S. 127 – 154.
- [8] Wolff, H. / Spieß, K. / Mohr, H. (2001): Arbeit – Altern – Innovation. Wiesbaden.
- [9] Wollert, A. (2008): Bemerkungen über die Lebensphasenorientierte Personalpolitik. In: Sackmann, S. (Hrsg.) (2008): Mensch und Ökonomie. Wie sich Unternehmen das Innovationspotenzial dieses Wertespagats erschließen. Wiesbaden, S. 394 – 409.
- [10] Zacher, H. (2007): Relationships between Age and Different Forms of Job Performance: Implications for Human Resource Management. Gießen.