

## Masterlehrgang der FH Campus 02

### MBA Financial Accounting

Mehrgenerationenbelegschaften in Großunternehmen  
Maßnahmen und Kompetenzen zur erfolgreichen Führung

### Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

**Verfasst von:** Marina Neufeld  
**Matrikelnummer:** 52113453  
**Ihr Abschlussjahr:** 2023  
**Betreut von:** Dipl.-Päd. Christian Monschein, MBA  
**Lehrgangsort:** Graz  
**Lehrgangstart:** SS 2022

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift



# INHALT

Inhalt .....	I
Vorwort .....	V
Abstract .....	VI
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
1. Einleitung .....	1
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen .....	6
2.1. Demografischer Wandel .....	6
2.2. Mehrgenerationenbelegschaften .....	7
2.3. Führung, Führungsstile und -kompetenzen.....	8
2.4. Generationenmanagement .....	9
2.5. Großunternehmen .....	10
3. Führungsstile und -kompetenzen für Mehrgenerationenbelegschaften .....	11
3.1. Generationen in den Belegschaften .....	11
3.1.1. Babyboomer .....	11
3.1.2. Generation X.....	12
3.1.3. Generation Y .....	13
3.1.4. Generation Z .....	14
3.2. Erwartungen unterschiedlicher Generationen an das Arbeitsumfeld.....	16
3.2.1. Erwartungen der Babyboomer .....	16
3.2.2. Erwartungen der Generation X.....	17
3.2.3. Erwartungen der Generation Y .....	18
3.2.4. Erwartungen der Generation Z.....	19

3.3.	Führungsstile.....	21
3.3.1.	Klassische Führungsstile nach Kurt Lewin.....	21
3.3.2.	Dyadische Führung .....	22
3.3.3.	Transaktionale Führung .....	23
3.3.4.	Transformationale Führung .....	23
3.4.	Führungskompetenzen .....	25
3.4.1.	Kommunikationsfähigkeit.....	25
3.4.2.	Empathie.....	27
3.4.3.	Konfliktfähigkeit.....	27
3.4.4.	Teamfähigkeit .....	28
4.	Gestaltungsfelder des Generationenmanagements.....	30
4.1.	Retention-Management.....	30
4.1.1.	Grundlagen der MitarbeiterInnenrekrutierung und -bindung .....	31
4.1.2.	Maßnahmen des Retention-Managements.....	31
4.2.	Personalentwicklung und Wissensmanagement .....	32
4.2.1.	Ansätze einer generationenorientierten Personalentwicklung.....	33
4.2.2.	Lebenslanges Lernen.....	34
4.2.3.	Intergenerativer Wissenstransfer .....	35
4.3.	Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	37
4.3.1.	Grundlagen des betrieblichen Gesundheitsmanagements .....	37
4.3.2.	Konzeption des betrieblichen Gesundheitsmanagements.....	38
4.3.3.	Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements .....	40
4.4.	Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung.....	41
4.4.1.	Flexibilisierung von Arbeitszeiten .....	41
4.4.2.	Work-Life-Balance.....	42
4.4.3.	Arbeitsplatzgestaltung.....	43
5.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	45

6.	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse .....	50
6.1.	Erhebungsmethode und Sampling.....	50
6.2.	Analysemethode für die Auswertung .....	53
6.3.	Qualitätssicherung und Gütekriterien .....	54
6.4.	Demografischer Wandel .....	55
6.5.	Herausforderungen der Führung.....	57
6.6.	Führungskompetenzen .....	65
6.7.	Maßnahmen zur MitarbeiterInnenbindung.....	66
7.	Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen .....	73
8.	Conclusio und Ausblick.....	78
	Literaturverzeichnis.....	84
	Anhang .....	90
	A - 1 Interviewleitfaden.....	90
	A - 2 Kategorienschema .....	92



## VORWORT

*„Man braucht Herausforderungen, um wachsen zu können.“*

*Christian Monschein*

Ein ganz besonderer Dank ergeht an Herrn Dipl.-Päd. Christian Monschein, MBA, der meine Arbeit betreut und mich stets mit seiner Expertise unterstützt hat. Das konstruktive Feedback, seine Anregungen und die motivierenden Worte waren mir eine große Hilfe. Weiters möchte ich mich bei den ExpertInnen bedanken, die mit ihrem Erfahrungswissen und den interessanten Einblicken in die Praxis der MitarbeiterInnenführung zur Erstellung des empirischen Teils beigetragen haben.

Ein großer Dank ergeht auch an meinen Arbeitgeber und an meine ArbeitskollegInnen für die Unterstützung und das entgegengebrachte Verständnis in dieser fordernden Zeit. Ein ganz herzlicher Dank gilt meiner Familie und meinen FreundInnen, die mich stets bestärkt und mir viele Alltagsorgen abgenommen haben.

Mein größter Dank gilt meiner Studienkollegin und mittlerweile engen Freundin Kerstin sowie meiner besten Freundin Michaela. Ihr Zuspruch und ihre emotionale Stütze haben maßgeblich zur Fertigstellung dieser Arbeit beigetragen. Sie waren der größte Rückhalt, den man sich während eines solchen Projektes nur wünschen kann. Dankeschön von ganzem Herzen!

## ABSTRACT

In der Arbeitswelt treffen aktuell vier Generationen aufeinander. Diese Generationen sind von verschiedenen Ereignissen geprägt worden, wodurch diese unterschiedliche Werte und Bedürfnisse entwickelt haben. Das zeigt sich in den Anforderungen, die diese an ArbeitgeberInnen stellen. Eine weitere Herausforderung für Unternehmen ist der demografische Wandel. Dieser führt aufgrund der Pensionierung der geburtenstarken Jahrgänge zu einer Verknappung von Erwerbstätigen. Unternehmen und deren Führungskräfte sind gefordert, den Anforderungen und Erwartungen der unterschiedlichen Generationen gerecht zu werden, um einerseits neue MitarbeiterInnen zu gewinnen und andererseits MitarbeiterInnen langfristig an das Unternehmen zu binden. Insbesondere für Großunternehmen mit hohen Zahlen an Beschäftigten ergibt sich ein Handlungsbedarf. Der wissenschaftliche Nutzen dieser Arbeit besteht in der Ermittlung von Maßnahmen und Kompetenzen, derer es zur erfolgreichen Führung von Mehrgenerationenbelegschaften in Großunternehmen bedarf.

Neben einer umfassenden Literaturrecherche wurden elf leitfadengestützte ExpertInneninterviews durchgeführt. Diese wurden gemäß der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz ausgewertet.

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass jüngere im Vergleich zu älteren Generationen durchweg höhere und andere Anforderungen an die ArbeitgeberInnen stellen. Für ein Verständnis der unterschiedlichen Generationen und deren Beweggründe benötigen Führungskräfte primär soziale Kompetenzen. Zudem haben Führungskräfte wesentlichen Einfluss auf die Bindung von MitarbeiterInnen, da diese für die Gestaltung eines angenehmen Arbeitsumfeldes verantwortlich sind. Den Unternehmen bieten sich vielfältige Möglichkeiten für die Schaffung eines Arbeitsumfelds, in dem sich alle Generationen wohl fühlen und deren volles Potenzial ausschöpfen können. Hierzu gibt es keine ideale Anleitung. Unternehmen sind gefordert, die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen ihrer MitarbeiterInnen zu eruieren und gezielt Maßnahmen zu ergreifen. Angesichts der angespannten Arbeitsmarktsituation besteht für Unternehmen zukünftig die Notwendigkeit, den individuellen Bedürfnissen der MitarbeiterInnen gerecht zu werden.

Die Folgen des demografischen Wandels bieten insbesondere im Hinblick auf die Pensionierung der Babyboomer und die Verknappung der Arbeitskräfte weiteres Forschungspotenzial.



## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BGM Betriebliches Gesundheitsmanagement

bspw. beispielsweise

bzw. beziehungsweise

IP InterviewpartnerIn

Kap. Kapitel

S. Seite

vgl. vergleiche

## ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Transformationale Führung.....	24
Abbildung 2: Gestaltungsfelder des Generationenmanagements .....	30

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Generationen in der Arbeitswelt.....	7
Tabelle 2: Eigenschaften der Generationen .....	15
Tabelle 3: Erwartungen der Generationen .....	20
Tabelle 4: ExpertInneninterviews .....	53
Tabelle 5: Interviewleitfaden .....	92
Tabelle 6: Kategorienschema .....	92

## 1. EINLEITUNG

Der demografische Wandel ist geprägt von einem Anstieg des Anteils an älteren und einem Sinken des Anteils an jüngeren Generationen, dies hat wesentliche Auswirkungen für Unternehmen (vgl. [www.news.wko.at](http://www.news.wko.at), 2020). Die Zahl der ArbeitnehmerInnen verringert sich allgemein, insbesondere sinkt der Anteil jüngerer Berufstätiger und die Beschäftigten werden in Summe älter (vgl. Werding, 2019, S. 10). Dadurch wird die Rekrutierung von Nachwuchskräften zunehmend komplizierter, was den Kampf um diese verstärkt. Weitere Herausforderungen bereitet der Aspekt, dass zahlreiche MitarbeiterInnen innerhalb eines kurzen Zeitraums in Pension gehen werden. Hierbei besteht die Gefahr, dass Wissen verloren geht und ein plötzlicher MitarbeiterInnenmangel entsteht. Eine frühzeitige Sicherung von NachfolgerInnen ist unbedingt erforderlich. Aufgrund der genannten Entwicklungen gestaltet sich nicht nur die Rekrutierung von geeigneten und qualifizierten MitarbeiterInnen zusehends schwieriger. Auch die Bindung und Entwicklung der vorhandenen MitarbeiterInnen werden per se wichtiger. (vgl. Kirschten, 2014a, S. 116)

Zur Steigerung der Bindung von MitarbeiterInnen setzen Unternehmen auf das Instrument der Motivation. Führungskräften kommt hierbei eine wichtige Rolle zu, da diese großen Einfluss auf die Gestaltung eines motivierenden Arbeitsumfeldes haben. Führende können Motivationshindernisse verringern, Motivationstreiber aktiv fördern und dazu beitragen, dass es wirkungsvolle Anreizsysteme gibt. (vgl. Becker, 2019, S. 4, 77–78) Eine Beschäftigung mit den verschiedenen MitarbeiterInnengenerationen und deren Bedürfnissen ist für Führungskräfte essenziell. Diese müssen einen geeigneten Führungsstil finden, um die verschiedenen MitarbeiterInnengenerationen erfolgreich zu führen. Insbesondere das Wissen über jüngere Generationen gewinnt aufgrund der demografischen Entwicklungen zunehmend an Bedeutung. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 177, 187) Nur mit einem ausführlichen Know-how über die besonderen Ansprüche der jüngeren Generationen ist eine Rekrutierung und Bindung von diesen erreichbar. Während sich Führungskräfte auf der einen Seite mit den Erwartungen jüngerer Generationen an mögliche ArbeitgeberInnen beschäftigen müssen, sollten diese auf der anderen Seite auch den Bedürfnissen der älteren MitarbeiterInnengenerationen nachkommen. Die Herausforderungen liegen unter anderem im Erhalt der Leistungsfähigkeit der älteren Generationen, dem Arrangieren der Weitergabe

von Wissen zwischen den Generationen und der Schaffung einer guten Basis für den gemeinsamen Arbeitsalltag der verschiedenen Generationen. (vgl. Otto & Remdisch, 2015, S. 48) Die Dauer der Zusammenarbeit unterschiedlicher MitarbeiterInnengenerationen wird sich aufgrund der demografischen Entwicklungen verlängern. Daher gilt es für Unternehmen, die Mehrgenerationenbelegschaften erfolgreich zu führen. Dies ist zur Sicherung der zukünftigen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit notwendig. Die mit der Führung von Mehrgenerationenbelegschaften verbundenen Herausforderungen sollen mittels Generationenmanagement bewältigt werden. Das Ziel von Generationenmanagement ist die Schaffung eines Arbeitsumfelds, in dem MitarbeiterInnen sämtlicher Generationen vollen Einsatz leisten können und wollen. (vgl. Klaffke, 2021a, S. 4, 12, 40)

Lediglich 0,4 Prozent aller österreichischen Unternehmen sind Großunternehmen, diese beschäftigen jedoch 34,2 Prozent sämtlicher ArbeitnehmerInnen in Österreich (vgl. [www.news.wko.at](http://www.news.wko.at), 2019). Dementsprechend gibt es bei Großunternehmen dringenden Handlungsbedarf hinsichtlich des Generationenmanagements. Forschungsbedarf besteht in Bezug auf Erkenntnisse, durch welche Maßnahmen sowie welchen Führungsstil und welche Führungskompetenzen ein derartiges Arbeitsumfeld geschaffen werden kann.

Das wissenschaftliche Ziel der vorliegenden Arbeit ist das Erkenntnisinteresse, welcher Führungsstil und welche Führungskompetenzen sowie welche Maßnahmen zur erfolgreichen Führung von Mehrgenerationenbelegschaften erforderlich sind. Untersucht werden die Auswirkungen des demografischen Wandels und dessen Herausforderungen für Führungskräfte in Bezug auf das Personalmanagement. Die Wertevorstellungen und Erwartungen unterschiedlicher Generationen werden beleuchtet. Führungsstile und Führungskompetenzen werden analysiert. Weiters werden Gestaltungsfelder sowie Maßnahmen zur Förderung und Entwicklung unterschiedlicher MitarbeiterInnengenerationen aufgezeigt. Durch die Befragung von ExpertInnen wird erforscht, welche Probleme sich bei der Zusammenarbeit von unterschiedlichen Generationen ergeben und wie diese vermieden bzw. gelöst werden können. Mit den Ergebnissen der Untersuchung werden Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Führung von Mehrgenerationenbelegschaften in Großunternehmen dargelegt, wodurch der praktische Nutzen der Arbeit gegeben ist.

Aus der dargelegten Problemstellung und Zielsetzung lassen sich die im Folgenden aufgeführten Forschungsfragen ableiten.

### Hauptforschungsfrage

Welche Maßnahmen und Kompetenzen sind erforderlich, um Mehrgenerationenbelegschaften in Großunternehmen erfolgreich zu führen?

### Theoretische Subforschungsfragen

Welche Führungsstile und Führungskompetenzen werden in der Literatur zum Thema Mehrgenerationenbelegschaften dargelegt?

Welche Maßnahmen werden in der Literatur anhand von Gestaltungsfeldern des Generationenmanagements empfohlen?

### Empirische Subforschungsfragen

Welche Herausforderungen beinhaltet die Führung von Mehrgenerationenbelegschaften in Großunternehmen laut ExpertInnenmeinung?

Welche Maßnahmen werden in Großunternehmen gesetzt, um den Anforderungen unterschiedlicher MitarbeiterInnengenerationen gerecht zu werden und diese langfristig zu binden?

Diese Arbeit liefert Erkenntnisse im Umgang mit dem demografischen Wandel und der Führung von Mehrgenerationenbelegschaften. Zielgruppe dieser Arbeit sind Führungskräfte und Human-Resources-Verantwortliche in Großunternehmen, die sich für die Auswirkungen des demografischen Wandels und die Führung unterschiedlicher MitarbeiterInnengenerationen interessieren.

Diese wissenschaftliche Arbeit gliedert sich zum einen in einen theoretischen Teil mit relevanter Fachliteratur als Grundlage und zum anderen in einen empirischen Teil mit der Darstellung praktischer Erfahrungen. Für den Theorieteil wurde wissenschaftliche Fachliteratur recherchiert und ausgewertet. Begriffliche Abgrenzungen wurden vorgenommen und die Subforschungsfragen auf Basis der ausgewerteten Fachliteratur erhoben. Zur Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen wurde eine qualitative Untersuchung durchgeführt.

Die Erhebung der empirischen Daten erfolgte mittels leitfadengestützter ExpertInneninterviews. Die Besonderheiten dieser Erhebungsform liegen in der Zielgruppe und der Unterstützung durch den Leitfaden. Die Zielgruppe sind Personen mit Fachwissen zum untersuchten Thema. Dazu wurden im Leitfaden konkrete Fragen formuliert, mit denen die Einschätzung der ExpertInnen eingeholt wurde. Durch die offene Gestaltung der Befragung wurde den ExpertInnen ermöglicht, eigene Sichtweisen und Fachkenntnisse wiederzugeben. (vgl. Kruse, 2015, S. 148, 166) Insbesondere durch die offene Fragestellung und das Einholen der persönlichen Meinungen war diese Methode für die Untersuchung des vorliegenden Themas bestens geeignet. In weiterer Folge wurden die Interviews transkribiert.

Zur Auswertung und Analyse der gesammelten Daten wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (vgl. 2016, S. 46, 100–120) angewandt. Diese unterteilt sich in unterschiedliche Phasen, beginnend mit dem Lesen des Textes, dem Markieren wichtiger Textstellen und der Entwicklung von Kategorien. Anschließend wurden die Daten den unterschiedlichen Haupt- und Subkategorien zugeordnet und Fallzusammenfassungen vorgenommen. Abschließend erfolgten die eigentliche Analyse und Visualisierung durch ein systematisches Vorgehen, um die erhobenen Daten nachvollziehbar interpretieren zu können. Bestimmte Analysephasen können parallel laufen, somit konnte vor Erhebung aller Daten bereits mit der Auswertung begonnen werden.

Für die Literaturrecherche wurde eine Liste mit wesentlichen Begriffen zum untersuchten Thema erstellt. Anhand dieser Begriffe wurde in der Universitätsbibliothek der Karl-Franzens-Universität Graz sowie im Bibliothekskatalog der FH CAMPUS 02 geeignete Fachliteratur recherchiert. Zudem wurden die Dienste Google Books und Google Scholar verwendet. Für statistische Informationen wurden Internetrecherchen durchgeführt.

Im Anschluss folgt eine Beschreibung des Aufbaus der Masterarbeit.

Zunächst erfolgt im 2. Kapitel die Abgrenzung und Definition der zentralen Begriffe für die vorliegende Untersuchung. Dieses Kapitel beschreibt folgende Begriffe: demografischer Wandel, Mehrgenerationenbelegschaften, Führung, Führungsstile und -kompetenzen, Generationenmanagement sowie Großunternehmen. Anschließend findet die Darlegung der Fachliteratur statt, welche die Werke unterschiedlicher AutorInnen einbezieht. Das 3. Kapitel umfasst Führungsstile

und -kompetenzen für Mehrgenerationenbelegschaften. Darin werden die unterschiedlichen Generationen sowie deren Erwartungen an das Arbeitsumfeld beleuchtet und in weiterer Folge geeignete Führungsstile und -kompetenzen dargelegt. Das 4. Kapitel beschreibt die Gestaltungsfelder des Generationenmanagements. Darin werden Möglichkeiten zur Gestaltung eines generationengerechten Arbeitsumfeldes beschrieben. Auf Basis der ausgewerteten Literatur folgt im 5. Kapitel die Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.

Im 6. Kapitel findet zunächst die Beschreibung des Vorgehens der empirischen Untersuchung und anschließend die Auswertung der empirischen Ergebnisse statt. Diese umfassen im Wesentlichen den demografischen Wandel, Herausforderungen der Führung, Führungskompetenzen sowie Maßnahmen zur MitarbeiterInnenbindung. Auf Basis der empirischen Ergebnisse erfolgt im 7. Kapitel die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen.

Abschließend folgt im 8. Kapitel die Conclusio, welche die Zusammenfassung der theoretischen und empirischen Forschungserkenntnisse enthält.

## 2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

In diesem Kapitel werden die zentralen Begriffe der vorliegenden Untersuchung definiert, um vorab ein Verständnis für die verwendeten Begrifflichkeiten sicherzustellen.

### 2.1. Demografischer Wandel

Unter dem demografischen Wandel wird die Veränderung einer Bevölkerung in Bezug auf deren Größe und Struktur verstanden. Beeinflusst wird dieser Wandel von den Faktoren Fertilität, Mortalität und Migration. (vgl. Günther, 2014, S. 5) Fertilität beschreibt die Entwicklung der Geburtenhäufigkeit, während Mortalität die Entwicklung der Sterblichkeit darlegt. Migration stellt die Entwicklung der Wanderungen dar. (vgl. Bruch, Kunze & Böhm, 2010, S. 26) Bis Anfang 1970 wuchs die Bevölkerung der meisten westlichen Industrieländer konstant an. Eine Bevölkerungsmehrheit stellten Kinder und Jugendliche dar. Anfang der 1970er-Jahre fiel die Zahl der Geburten erstmals geringer aus als die Zahl der Sterbefälle. Dies war der Beginn des demografischen Wandels. Heute schrumpft der Anteil der jungen Bevölkerung weiterhin, einerseits durch die niedrige Geburtenrate und andererseits durch die steigende Lebenserwartung infolge von Fortschritten in Medizin und im Gesundheitswesen. (vgl. Rimser, 2014, S. 9–10)

In Österreich beträgt der Anteil der Bevölkerung im Alter von 15 bis 64 Jahren aktuell rund 5,944 Millionen. Bis zum Jahr 2030 wird ein Rückgang auf 5,779 Millionen prognostiziert. Dies entspricht einem prozentuellen Abfall von 2,78. (vgl. [www.statistik.at](http://www.statistik.at), 2021) Hingegen wird für den Bevölkerungsanteil der ab 65-Jährigen bis zum Jahr 2030 ein Anstieg von aktuell rund 1,770 Millionen auf 2,143 Millionen erwartet. Dies entspricht einem prozentuellen Wachstum von 21,07. (vgl. [www.statistik.at](http://www.statistik.at), 2020) Diese prognostizierten Entwicklungen führen zu einem Rückgang und zur Alterung der erwerbstätigen Bevölkerung und haben somit auch wesentlichen Einfluss auf die Belegschaftsstruktur in Unternehmen (vgl. Günther, 2014, S. 25). Bereits jetzt ist ein Anstieg des Anteils der über 50-Jährigen in den Belegschaften zu verzeichnen, während der Anteil der Jüngeren konstant sinkt. Diese Entwicklung droht in einem Fachkräftemangel zu münden. Aktuell bestehen in einigen Berufssparten bereits Engpässe. Diese Situation wird sich angesichts



der bevorstehenden Pensionierung der geburtenstarken Babyboomer-Generation in den nächsten Jahren deutlich verschlechtern. Folglich müssen Unternehmen zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit neue MitarbeiterInnen gewinnen und die bestehende Belegschaft binden. Viele Unternehmen sind angehalten, ältere MitarbeiterInnen bestenfalls länger zu halten, als es das Gesetz vorgibt. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 12–13) Gleichzeitig bringt der Einstieg jüngerer Beschäftigter in das Berufsleben neue Ansprüche und Erwartungen an ArbeitgeberInnen mit sich, die es in Anbetracht des drohenden Fachkräftemangels zu berücksichtigen gilt (vgl. Klaffke, 2021a, S. 4). Diese demografischen Entwicklungen führen somit zu Mehrgenerationenbelegschaften (vgl. Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 379).

## 2.2. Mehrgenerationenbelegschaften

Eine Generation umfasst Menschen einer bestimmten Altersgruppe, die in ihrer Kindheit bzw. Jugend gemeinsam von denselben gesellschaftlichen und historischen Ereignissen geprägt wurden. Solche Ereignisse haben direkten Einfluss auf die Haltung und Wertvorstellung von Menschen, sodass sich unterschiedliche Generationen abgrenzen lassen. (vgl. Bruch et al., 2010, S. 92) Durch das gemeinsame Erleben bzw. Verarbeiten prägender Ereignisse sowie gleiche Wertvorstellungen entsteht ein Gefühl von Zusammengehörigkeit (vgl. Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 35). Die folgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Generationen in der Arbeitswelt.

Generation	Geburtsjahr	Alter
Babyboomer	1956–1965	57- bis 66-Jährige
Generation X	1966–1980	42- bis 56-Jährige
Generation Y	1981–1995	27- bis 41-Jährige
Generation Z	1996–2010	12- bis 26-Jährige

Tabelle 1: Generationen in der Arbeitswelt. Quelle: In Anlehnung an Klaffke, 2021a, S. 20

Zurzeit befinden sich vier Generationen gemeinsam in der Arbeitswelt. Die Schnelllebigkeit und raschen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte haben bewirkt, dass Menschen mit einer Alters-

differenz von nur knapp 15 Jahren bereits komplett unterschiedlich aufwachsen und somit andere Bedürfnisse und Haltungen zeigen. Einerseits führt dies zu einer Zunahme von Konflikten und Missverständnissen in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen, andererseits entstehen durch diese Diversität neue Möglichkeiten. Obwohl in etlichen Publikationen gleichartige Bezeichnungen für die Generationen verwendet werden, gibt es keine einheitlichen Definitionen. (vgl. Tavalato, 2016, S. 11)

Es ist die anspruchsvolle Aufgabe der Führung, die unterschiedlichen Fähigkeiten, Bedürfnisse und Erwartungen dieser vier Generationen zu berücksichtigen und im Arbeitsalltag zu vereinen (vgl. Eberhardt, 2021, S. 39).

### **2.3. Führung, Führungsstile und -kompetenzen**

„Führung heißt, andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt.“ (Weibler, 2016, S. 22) Führung bedeutet somit, MitarbeiterInnen zur Erreichung gemeinsamer Ziele zu animieren. Dies geschieht einerseits durch die Motivation der MitarbeiterInnen und andererseits durch die Stärkung des Zusammenhalts der Belegschaft. Der Einsatz von passenden Führungsstilen und die Persönlichkeit der Führungskraft sind nur ein paar Elemente, die für den Erfolg von Führung maßgeblich sind. (vgl. Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 375) Weitere Aufgaben der Führung bestehen darin, die ArbeitgeberInnenbindung und Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen zu steigern sowie Arbeitsabläufe zu steuern (vgl. Pastoors, Becker, Ebert & Auge, 2019, S. 2).

MitarbeiterInnen haben unmittelbaren Einfluss auf die Erreichung von Unternehmenszielen. Deren Fähigkeiten und Engagement sind entscheidend für den Erfolg von Unternehmen. Einer Führung obliegt auch der optimale Einsatz der MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen, um deren volles Potenzial auszuschöpfen. Fairness und Wertschätzung sind von zentraler Bedeutung. In Anbetracht der demografischen Entwicklungen wird sich die Führung in den nächsten Jahren immer wieder neuen Herausforderungen stellen müssen, wie etwa der Work-Life-Balance, dem lebenslangen Lernen oder dem Gesundheitsmanagement. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 24–26) Während Führungskräfte früher hauptsächlich für die Aufgabenverteilung und die Kon-

trolle der Aufgabenerledigung zuständig waren, liegt deren Fokus heute verstärkt auf den MitarbeiterInnen als Personen. Es geht um die Erhaltung der Gesundheit, Kompetenzen und Motivation der MitarbeiterInnen. Die Anforderungen an Führungskräfte lassen sich in Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen gliedern. Letztere gewinnen immer mehr an Bedeutung, da diese direkten Einfluss auf das Engagement der MitarbeiterInnen haben. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 24–25, 38) Führungskompetenzen sind spezielle Charaktereigenschaften und persönliche Fähigkeiten, über die eine Führungskraft zur erfolgreichen Führung von MitarbeiterInnen verfügen muss. Hierfür stehen der Führungskraft verschiedene Führungsstile zur Verfügung. Unter Führungsstil ist die Art und Weise zu verstehen, wie MitarbeiterInnen geführt werden. Eine der wichtigsten Anforderungen an Führungskräfte sind soziale Kompetenzen. Hierzu zählen bspw. Konflikt- und Teamfähigkeit, aber auch Einfühlungs- sowie Durchsetzungsvermögen. (vgl. Pastoors et al., 2019, S. 2, 4, 38–39) Soziale Kompetenzen entwickeln sich aus dem Charakter eines Menschen und aus der Kenntnis über menschliche Verhaltensweisen und Empfindungen. Um Verhaltensweisen zu beeinflussen, ist das Wissen über die eigenen Gefühle notwendig. Menschen mit sozialen Kompetenzen pflegen zwischenmenschliche Beziehungen, handeln solidarisch, können Konflikte wahrnehmen und lösen sowie Verantwortung tragen. Unternehmen sehen diese Fähigkeiten bei Führungskräften als Voraussetzung, damit die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen MitarbeiterInnen gut funktioniert. Führungskräfte sollen die Unterschiede der MitarbeiterInnen als Bereicherung und als Chance zur Erweiterung der Leistungsfähigkeit wahrnehmen. (vgl. Lüneburg, 2019, S. 182–183)

## **2.4. Generationenmanagement**

Im Arbeitsalltag offenbaren sich bei der Zusammenarbeit verschiedener Generationen immense Differenzen in deren Anforderungen an Arbeitsumfeld, Arbeitshaltungen, Kommunikationsverhalten, Weitergabe von Wissen, Umgang mit Hierarchien und Verwendung von neuen Technologien. Generationenmanagement dient der Gestaltung eines Arbeitsumfelds, das MitarbeiterInnen aller Generationen zur Ausschöpfung des eigenen Potenzials und zur Erbringung sehr guter Leistungen qualifiziert und anspornt. Zu diesem Zweck soll Führung von Wertschätzung, Verständnis, Vertrauen und Respekt geprägt sein, die Differenzen und spezifischen Bedürfnisse der Generationen in den Fokus rücken und deren unterschiedlichen Stärken als Chance nutzen. Dies

führt zu Engagement, Zufriedenheit sowie harmonischer Zusammenarbeit sämtlicher MitarbeiterInnen und infolge zu einer Produktivitätssteigerung. (vgl. Tavalato, 2016, S. 4) Zudem bedeutet Generationenmanagement, die Generationenvielfalt als Erfolgspotenzial wahrzunehmen und insbesondere die Leistungsfähigkeit sämtlicher MitarbeiterInnen durch Gesundheitsmanagement zu erhalten. Weitere Bereiche des Generationenmanagements sind die Personalentwicklung, die Nachfolgeplanung, das Wissensmanagement, die Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung, die Förderung des Generationenmiteinanders und die Personalgewinnung. Es gibt jedoch keine ideale Anleitung für die Ausführung des Generationenmanagements, da sich Unternehmen in deren Belegschaftsstrukturen unterscheiden. Demnach ist individuell zu eruieren, welche Bedürfnisse und Anforderungen von den einzelnen MitarbeiterInnengenerationen gestellt werden, welche Arbeitshaltungen diese zeigen und welche Verbesserungsmöglichkeiten bei der Zusammenarbeit bestehen. (vgl. Klaffke, 2021a, S. 5–6, 40)

## **2.5. Großunternehmen**

Die Abgrenzung von Großunternehmen zu Klein- und Mittelunternehmen erfolgt grundsätzlich anhand der Kriterien Umsatz, Bilanzsumme und Anzahl der MitarbeiterInnen. Innerhalb dieser Kriterien gibt es bestimmte Grenzwerte, die die Größenordnung eines Unternehmens festlegen. Beim Kriterium MitarbeiterInnenanzahl beträgt der Grenzwert von Klein- und Mittelunternehmen zu Großunternehmen 250. Da im statistischen Zusammenhang die Zuordnung vorrangig durch die Anzahl der MitarbeiterInnen geschieht, erfolgt auch in dieser wissenschaftlichen Arbeit die Größenordnung anhand des Kriteriums der MitarbeiterInnenanzahl. Dementsprechend zählen in dieser Arbeit Unternehmen ab einer Anzahl von 250 MitarbeiterInnen als Großunternehmen. (vgl. [www.wko.at](http://www.wko.at), 2017)

### **3. FÜHRUNGSSTILE UND -KOMPETENZEN FÜR MEHRGENERATIONENBELEGSCHAFTEN**

In diesem Kapitel werden zunächst die unterschiedlichen Generationen sowie deren Erwartungen an das Arbeitsumfeld beleuchtet. In weiterer Folge werden geeignete Führungsstile und Führungskompetenzen in diesem Zusammenhang dargelegt.

#### **3.1. Generationen in den Belegschaften**

Die verschiedenen Generationen sind mit Gegebenheiten und Ereignissen aufgewachsen, die sich auf sozialer und politischer Ebene sehr stark unterscheiden. Durch diese Prägungen haben sich unterschiedliche Werte, Verhaltensweisen und Fähigkeiten entwickelt, die individuelle Bedürfnisse und Arbeitshaltungen hervorrufen. (vgl. Tavolato, 2016, S. 28–29) Nachstehend erfolgt eine Beschreibung der unterschiedlichen Generationen in den Belegschaften.

##### **3.1.1. Babyboomer**

Bei der Generation der Babyboomer handelt es sich um die geburtenstarken Jahrgänge von 1956 bis 1965. Aufgrund deren großen Anzahl waren diese schon immer mit der Konkurrenz aus der eigenen Generation konfrontiert. Die Generation musste bereits früh die Fähigkeiten des Durchsetzens und Kooperierens entwickeln. Vielfach beeinflusst von den Verlustängsten der Eltern, orientieren sich die Werte der Babyboomer an Sicherheit und Materiellem. In den Anfangsjahren des Berufslebens herrschte neben der Ölpreiskrise ein allgemeiner wirtschaftlicher Stillstand. Dies hatte Arbeitslosigkeit und ständigen Konkurrenzdruck zur Folge. Geprägt von diesen Umständen brachten die Babyboomer Gleichberechtigung und Fairness als neue Werte in das Arbeitsleben ein. Teamfähigkeit und ein starker Arbeitswille sind weitere Merkmale dieser Generation, weshalb deren VertreterInnen auch als Workaholics gelten. Heute befinden sich bereits einige Babyboomer im Ruhestand, während die späteren Jahrgänge noch Teil des aktiven Berufslebens sind. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 51–52) Vielen Berufstätigen dieser Generation ist die Arbeit wichtiger als das Familienleben. Dieser Umstand kommt dem Aspekt zugute, dass viele Babybo-

mer aufgrund des demografischen Wandels noch länger im Berufsleben bleiben müssen. Neuerungen in der Arbeitswelt wie etwa mobiles Arbeiten oder Großraumbüros bereiten dieser Generation dennoch Sorgen. (vgl. Tavalato, 2016, S. 44) Die VertreterInnen der Generation gelten als ausdauernd, diszipliniert und äußerst zuverlässig. Die ausgeprägte Hilfsbereitschaft spiegelt deren sozialen Fähigkeiten wider, Vorgesetzten begegnen diese stets respektvoll. (vgl. Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 56)

Babyboomer zeichnen sich oftmals durch langjährige Betriebsangehörigkeit aus und zählen damit zur Stammebelegschaft. Diese befinden sich in Fach- und Führungspositionen und verfügen über eine hohe Bindung und Loyalität zu ArbeitgeberInnen. Familie, soziale Kontakte und der Erhalt der Gesundheit sind wichtige Komponenten im Leben dieser Generation. Deren Bedürfnis nach Sicherheit und insbesondere in Bezug auf die Altersvorsorge ist in Anbetracht der unbeständigen Wirtschaftslage höher als je zuvor. Obwohl sich die Babyboomer bereits in deren beruflichen Endphase befinden, möchten diese sich stets weiterentwickeln und sind bereit, Leistung zu erbringen. (vgl. Oertel, 2021, S. 60–61)

### **3.1.2. Generation X**

Die Generation X wird auch als Generation Golf oder als die Sorglosen bezeichnet und umfasst die Jahrgänge von 1966 bis 1980. Vielfach waren beide Elternteile von Angehörigen dieser Generation berufstätig. Dies ermöglichte ihnen ein Aufwachsen in sicheren und wirtschaftlich stabilen Verhältnissen. Die Werte der Generation X orientieren sich am Streben nach Wohlstand, Karriere und Sicherheit. Da diese Generation beruflich vermehrt in einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft tätig ist, wird das lebenslange Lernen für diese zusehends wichtiger. Die rasante Entwicklung der Kommunikations- und Informationstechnologien hat einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitswelt dieser Generation, wodurch diese mit der Handhabung der neuen Medien gut vertraut ist. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 52–53)

VertreterInnen dieser Generation verfügen über gute Aus- und Weiterbildungen sowie umfangreiches berufliches und unternehmensspezifisches Wissen. Diese legen großen Wert auf Familie, einen sicheren Arbeitsplatz sowie den Erhalt ihrer Eigenständigkeit. Aktuell befinden diese sich in der Mitte ihres Berufslebens, sind gut in den Unternehmen etabliert und werden vor allem für

die erfolgreiche Ausführung von Fach-, Team- und Führungsaufgaben wertgeschätzt. Zudem sind diese sehr ehrgeizig und zeigen große Einsatzbereitschaft. Die Generation sieht für sich jedoch kaum Aufstiegschancen, da Führungspositionen lange Zeit von Babyboomern belegt wurden und anschließend direkt mit VertreterInnen der Generation Y nachbesetzt werden. (vgl. Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 59–60) Dem ist hinzuzufügen, dass die Generation X Aufgaben und Verantwortung nur sehr schwer delegieren kann. In Führungspositionen sind VertreterInnen dieser Generation dauernd mit Fachaufgaben überlastet und finden kaum Zeit für die eigentliche Aufgabe: die Führung und Entwicklung der MitarbeiterInnen. Diese Tatsache reflektiert deren Denken, alles selbst machen und immer alles wissen zu müssen. Eine Veränderung der Prioritäten ist für diese nur schwer möglich. Deren Loyalität gilt mehr dem Beruf und den ArbeitskollegInnen als den ArbeitgeberInnen, weshalb diese über eine höhere Wechselmotivation verfügen als Angehörige vorheriger Generationen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein wichtiger Faktor bei der Jobwahl. So sehr sich die Generation X nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance sehnt, steht dieser hierbei das eigene, stark ausgeprägte Pflichtbewusstsein oftmals im Weg. (vgl. Tavolato, 2016, S. 46–48)

### **3.1.3. Generation Y**

Bei der Generation Y bzw. den Millennials handelt es sich um die Geburtsjahrgänge von 1981 bis 1995. Meistens von beiden Elternteilen wohlbehütet großgezogen, wuchsen die Millennials zu selbstsicheren Persönlichkeiten heran. Das Internet und die Verwendung digitaler Medien sind für diese eine Selbstverständlichkeit. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 54) Während ältere Millennials ihre Kindheit und frühe Jugend noch ohne das Internet verbracht haben, kennen die jüngeren Millennials dieses bereits seit Kindertagen. Im Gegensatz zu vorherigen Generationen verwenden Millennials das Internet nicht nur zur Informationsbeschaffung, sondern nehmen aktiv daran teil, indem diese bspw. Inhalte generieren, Bewertungen abgeben und ihre Meinung äußern. (vgl. Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 63) Dieser Umstand trägt dazu bei, dass diese auch als die Always-on-Generation bezeichnet werden. Die Generation ist praktisch immer online und kommuniziert mit Freunden primär über soziale Netzwerke sowie Social Media. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 54)

Anders als bei deren Eltern wurde das Selbstvertrauen der Millennials von Anfang an aufgebaut. Diese wurden stets gefördert, unterstützt und wertgeschätzt. Wohlstand, Schule, Sportvereine

und Freizeitaktivitäten prägten deren Kindheit und Jugend. Die Generation gilt als teamorientiert und lernwillig, möchte aber in der eigenständigen Arbeitsweise nicht eingeschränkt werden. Millennials aus wirtschaftlich stabilen Elternhäusern verfügen zudem über hervorragende Ausbildungen. (vgl. Tavalato, 2016, S. 51–52) Studium oder Arbeit im Ausland sind keine Seltenheit. Unterbrechungen des beruflichen Werdegangs und Sabbaticals zählen für diese Generation zur Normalität. Viele von diesen haben zwischen Ausbildung und dem Einstieg in das Berufsleben ein soziales Jahr absolviert. Während sich die älteren Millennials heute bereits in Unternehmen etabliert haben, befinden sich die jüngeren in der Endphase ihrer Ausbildung oder treten gerade in das Berufsleben ein. Viele der jüngeren Millennials wohnen noch bei ihren Eltern, zu denen diese gute Beziehungen pflegen. Diese gelten als sehr familiär und werden auch noch als Erwachsene in jeglicher Hinsicht von der Familie gefördert. Deren Werte orientieren sich primär an Familie, Freundschaft und Partnerschaft. Erfolg verbindet diese Generation nicht mit dem Erklimmen einer Karriereleiter. Vielmehr sind diese auf der Suche nach persönlicher Erfüllung. (vgl. Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 64–65)

#### **3.1.4. Generation Z**

Die Generation Z wird auch Generation Internet oder iGeneration genannt und umfasst die Geburtsjahrgänge von 1996 bis 2010. Die Bezeichnung als Generation Z erfolgt in alphabetischer Anlehnung an die Vorgängergenerationen X und Y. Erst nach Abschluss der Sozialisationsphase wird diese Altersgruppe ihre finale Bezeichnung erhalten. So könnte diese zukünftig bspw. auch Generation Greta oder Generation Corona lauten. (vgl. Klaffke, 2021b, S. 101)

Heute besuchen die Jüngsten dieser Generation noch die Schule, während sich die Älteren in Berufsausbildung bzw. Studium befinden oder bereits in das Berufsleben eingestiegen sind. Von den Eltern erhalten diese ein Übermaß an Fürsorge und Aufmerksamkeit. Deren Wohl steht im Vordergrund, während Grenzen schwinden. Meist sind beide Elternteile berufstätig, was zu einem Anstieg an Fremdbetreuung führt. Auch wenn die Eltern sich um ein wohlbehütetes und sorgenfreies Aufwachsen der Generation Z bemühen, wird deren Kindheit dennoch vielfach von instabilen Familienstrukturen beeinflusst. Welche Jahre bzw. Ereignisse diese Generation letztendlich prägen werden, wird sich erst in einigen Jahren definieren lassen. (vgl. Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 66–67) Zumindest kann festgehalten werden, dass diese Generation von den



Eltern intensiver umsorgt wird als jede vorherige Generation. Statt die Kinder auf die Umwelt vorzubereiten, versuchen die Eltern, eine an die Kinder angepasste Umwelt zu schaffen. Dieser Umstand bewirkt jedoch, dass VertreterInnen dieser Generation unsicher, ängstlich und nervös sind, wenn diese schließlich auf eigenen Beinen stehen. Diese Unselbstständigkeit wird von vielen Personalverantwortlichen bemängelt. (vgl. Tavolato, 2016, S. 55–56) Zudem möchte sich diese Generation akzeptiert und geborgen fühlen, weshalb diese die Nähe zu Eltern und Familie besonders schätzt. Nächstenliebe und Hilfsbereitschaft nehmen einen hohen Stellenwert im Leben der Generation Z ein. (vgl. Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 69) Aufgrund des demografischen Wandels werden VertreterInnen dieser Generation relativ viele Arbeitsplätze zur Auswahl haben. Diese Aussicht und die umfassende Unterstützung aus dem Elternhaus führen dazu, dass diese teils ziemlich hohe Anforderungen an die Arbeit und ArbeitgeberInnen stellen. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 56)

Die folgende Tabelle 2 gibt einen Überblick über die genannten Eigenschaften.

Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Werteorientierung an Sicherheit und Materiellem	Werteorientierung an Wohlstand, Karriere und Sicherheit	Werteorientierung an Familie, Freundschaft und Partnerschaft	Werteorientierung an Familie, Nächstenliebe und Hilfsbereitschaft
sind durchsetzungs-, team- und kooperationsfähig	sind ehrgeizig und sehr pflichtbewusst	sind selbstsicher, teamorientiert und lernwillig	gelten als unsicher, ängstlich und nervös
sind ausdauernd, diszipliniert und zuverlässig	können nicht delegieren	hervorragende Ausbildungen	sind unselbstständig
Arbeit hat hohen Stellenwert, gelten als Workaholics	umfassendes Wissen	persönliche Erfüllung statt Karriere	kennen kaum Grenzen
hohe Bindung und Loyalität zu ArbeitgeberInnen	Loyalität zu Beruf und KollegInnen	Unterbrechungen des beruflichen Werdegangs	Spaß an der Arbeit
Sorge um Neuerungen in der Arbeitswelt	sind mit der Handhabung neuer Medien vertraut	selbstverständliche Verwendung digitaler Medien und des Internets	Unterstützung aus dem Elternhaus

Tabelle 2: Eigenschaften der Generationen. Quelle: Eigene Darstellung

## **3.2. Erwartungen unterschiedlicher Generationen an das Arbeitsumfeld**

Die unterschiedlichen Prägungen der Generationen bewirken Unterschiede in den Erwartungen an das Arbeitsumfeld, das die Arbeitsgestaltung, Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung betrifft (vgl. Tavorato, 2016, S. 29). Nachstehend werden die Erwartungen der unterschiedlichen Generationen hinsichtlich des Arbeitsumfelds näher beleuchtet.

### **3.2.1. Erwartungen der Babyboomer**

Babyboomer wollen Verantwortung übernehmen. Hierfür erwarten diese genaue Vorgaben und Anweisungen, möchten aber trotzdem eigenen Handlungsspielraum haben. Angesichts deren bevorstehenden Pensionierung in naher Zukunft gewinnt das Thema Gesundheit für diese immer mehr an Bedeutung. Dennoch zeigt die Generation stets volle Leistungsbereitschaft, wofür diese Wertschätzung von deren Führungskraft erhalten möchte. Diese erwartet Zustimmung, ein respektvolles sowie seriöses Miteinander und schätzt das Gefühl, relevant zu sein. (vgl. Tavorato, 2016, S. 172–173) Weiters legen Babyboomer großen Wert auf eine individuelle Beziehung zu deren Führungskraft und erwarten sich im Falle von Konflikten ein persönliches Gespräch. Die Generation will genau wissen, wofür diese zuständig ist, gegenüber wem diese sich verantworten muss und wer diesen Aufgaben erteilen darf. (vgl. Mangelsdorf, 2015, S. 76) Insbesondere wünschen diese sich sinnvolle und abwechslungsreiche Tätigkeiten, eine angemessene Entlohnung und einen sicheren Job. Von der Führungskraft erwarten diese Kompetenz, ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und eine faire Beurteilung. Neue Aufgabenbereiche und Weiterentwicklungsmöglichkeiten wecken noch immer deren Interesse. (vgl. Oertel, 2021, S. 64) Ebenso erwarten sich Babyboomer von der Führungskraft Authentizität und klar definierte Ziele. Zudem betrachten diese transaktionale Führung als förderlich. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 212–213) Mittlerweile sind flexible Arbeitszeiten auch den Babyboomern bekannt und diese sind gerne bereit, sich ihre Zeit unter Vorgabe von Rahmenbedingungen selbst einzuteilen. Dennoch leisten diese bei Erfordernis ohne Weiteres Überstunden und stellen das eigene Privatleben hintan. (vgl. Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 419)

An den Arbeitsplatz haben Babyboomer kaum Anforderungen. Das Büro teilen diese meist mit mehreren KollegInnen. Abhängig von der Unternehmensgröße kann es sich dabei auch um Großraumbüros handeln. Die Generation schätzt kurze Kommunikationswege und bevorzugt Teamarbeit. Dennoch sehen Babyboomer ihren Arbeitsplatz als eine Art Statussymbol, insbesondere wenn diese nach zahlreichen Dienstjahren oder einem hierarchischen Aufstieg mit einem Einzelbüro honoriert werden. Obwohl die Generation flexible Arbeitszeiten schätzt und auch gerne annimmt, würde sie diese Flexibilität keinesfalls verlangen. Für den Erhalt der Leistungsfähigkeit begrüßt diese gesundheitsfördernde Angebote seitens der ArbeitgeberInnen, wie etwa gemeinsame sportliche Aktivitäten oder Seminare zu den Themen Work-Life-Balance und Antiburnout. (vgl. Mangelsdorf, 2015, S. 138, 140, 147)

### **3.2.2. Erwartungen der Generation X**

VertreterInnen der Generation X leisten vollen Einsatz und zeigen hohes Verantwortungsbewusstsein. Hierfür erwarten diese Wertschätzung, Anerkennung, Respekt, Beförderung und eine angemessene Entlohnung. Die Arbeit möchten diese selbstständig, eigenverantwortlich und mit nur wenigen Vorgaben ausführen. So sehr die Generation die persönliche Distanz zur Führungskraft schätzt, erwartet diese sich in herausfordernden Situationen dennoch Hilfe und Richtungsvorgaben. (vgl. Tavalato, 2016, S. 175–176) Weiters wünscht sich diese Generation genau definierte Ziele, Meinungsfreiheit ohne negative Folgen sowie Selbstbestimmung und Flexibilität. Von der Führungskraft erwarten diese fachliche Kompetenz und Förderung im beruflichen Wachstum. (vgl. Mangelsdorf, 2015, S. 78–79) Fairness, Geradlinigkeit und transparente Kommunikation sind weitere Erwartungen an Führungskräfte. Zudem ist Arbeit für die Generation eher ein Mittel zum Zweck, weshalb diese materielle Annehmlichkeiten präferiert. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 214–215)

VertreterInnen der Generation X bevorzugen Einzelbüros, um sich abzugrenzen. Damit bringen diese den Wunsch nach Individualität zum Ausdruck. Diese sind keine Teamplayer, möchten lieber allein arbeiten und sind dafür auch bereit, sich mit neuen Technologien auseinanderzusetzen. Im aktuellen Lebensabschnitt ist Flexibilität für diese ein äußerst wichtiges Kriterium, weshalb diese die Möglichkeit von flexibler Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung sehr begrüßen. Die

Generation wünscht sich Freiraum und ein hohes Maß an Selbstmanagement, strebt aber dennoch einen Aufstieg in Hierarchien an. (vgl. Mangelsdorf, 2015, S. 138, 141, 143) Obwohl VertreterInnen der Generation X flexible Arbeitszeiten und Homeoffice sehr schätzen, sind diese dennoch zur Leistung von Überstunden bei Bedarf und zur Vereinbarung mit privaten Aufgaben gewillt. Zwar haben private Verpflichtungen Priorität, aber die erforderlichen Überstunden werden abends oder am Wochenende geleistet. (vgl. Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 419)

### **3.2.3. Erwartungen der Generation Y**

VertreterInnen der Generation Y erwarten von einer Führungskraft umfassende Betreuung und Unterstützung bei der Erreichung ihrer persönlichen Ziele. Um vollen Einsatz zu leisten, möchten diese Begeisterung und Motivation erfahren. Diese wollen aktiv mitwirken und somit ein Teil des großen Ganzen sein. Zudem verlangen diese ständig Beachtung und rasches, positives Feedback zu ihren Leistungen. Weiters erwartet die Generation von der Führungskraft Fairness und Authentizität sowie Respekt und Transparenz. Auch klare Kommunikation und fachliche Expertise zählen zu den Erwartungen. (vgl. Tavalato, 2016, S. 178–180) Zusätzlich wünscht diese sich ein Mitspracherecht bei Entscheidungen und hat hohe Anforderungen an die sozialen Kompetenzen der Führungskraft, wie etwa Vorbildcharakter und wertebasierte Führung (vgl. Mangelsdorf, 2015, S. 80-81). Persönlichkeitsentfaltung, Bedürfnisbefriedigung und Selbstverwirklichung sind wichtige Kriterien bei der Jobwahl der Generation Y. Aber auch die Sinnhaftigkeit der Arbeit, Sicherheit und Weiterentwicklungsmöglichkeiten sind bedeutende Aspekte. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 190) Zudem erwartet diese sich von Anfang an Transparenz und möchte genau wissen, wie sich die zukünftige Tätigkeit gestalten wird. Die Generation legt großen Wert auf Ehrlichkeit sowie Anständigkeit vonseiten der Führungskraft und möchte fair entlohnt werden. (vgl. Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 82)

Beim Arbeitsplatz rückt für VertreterInnen der Generation Y der Wohlfühlfaktor in den Vordergrund. Diese gestalten ihren Arbeitsplatz gerne mit persönlichen Erinnerungen wie Fotos von ihren Liebsten oder gemalte Bilder von ihren Kindern. Zudem erwarten diese moderne Technologie, die flexibles Arbeiten, Produktivität und einfache Kommunikation sicherstellt. Die Generation fordert ein hohes Maß an Flexibilität und wünscht sich absolute Entscheidungsfreiheit, wann und wo diese ihre Arbeit verrichtet. Trotzdem arbeitet diese gerne persönlich mit KollegInnen

zusammen. Die Generation bevorzugt direkte Kommunikationswege und flache Hierarchien. Da die Lebensqualität für diese an erster Stelle steht, muss sich der Job der individuellen Lebensgestaltung angleichen. (vgl. Mangelsdorf, 2015, S. 139–149) Obwohl sich VertreterInnen der Generation Y umfangreiche Flexibilität beim Ausführen ihrer Arbeit wünschen, leisten diese gerne viel und auch außerhalb typischer Arbeitszeiten, sofern sich die Arbeit in das Privatleben eingliedern lässt (vgl. Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 419).

### **3.2.4. Erwartungen der Generation Z**

Auch die VertreterInnen der Generation Z verlangen von einer Führungskraft Betreuung, Unterstützung bei der Erreichung persönlicher Ziele und häufiges Feedback. Diese erwarten, dass ihre Fähigkeiten geschätzt sowie weiterentwickelt werden und wollen umgehend aktiv mitwirken; sie verlangen jedoch, dass Fehler keine Konsequenzen haben. Diese Generation braucht klare und nachvollziehbare Anweisungen, begrüßt förderliche Hierarchien und erwartet, dass alle gerecht behandelt werden. (vgl. Tavalato, 2016, S. 181–183) Zudem wünscht diese sich von der Führungskraft Offenheit für Ideen, Sicherheit und Verständnis (vgl. Mangelsdorf, 2015, S. 82). Weiters sind Ehrlichkeit, Authentizität, gute Kommunikation und ein respektvoller Umgang vonseiten der Führungskräfte besonders wichtig (vgl. Eberhardt, 2021, S. 217–218).

VertreterInnen der Generation Z sind auf der Suche nach Stabilität sowie Orientierung und legen dadurch großen Wert auf persönlichen Kontakt zur Führungskraft. Diese erwarten eine umfassende und detaillierte Einschulung in den Aufgabenbereich und bevorzugen Einzelbüros, die sie im besten Fall sogar selbst gestalten dürfen. Berufliche und persönliche Weiterbildungsmöglichkeiten haben für diese Generation einen weitaus höheren Stellenwert als monetäre Annehmlichkeiten. Dennoch verlangt diese eine klare Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben. (vgl. Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 99–101) Da die Generation meist erst kurze Berufserfahrung aufweist, schätzt diese das Wissen erfahrener KollegInnen bzw. Führungskräfte und möchte von diesen lernen. Gerne probieren VertreterInnen der Generation Z sich in unterschiedlichen Abteilungen aus, um so eigene Interessen und Talente zu erkunden. (vgl. Mangelsdorf, 2015, S. 142, 144) Zudem erwarten diese einen fix zugeteilten Arbeitsplatz und genau festgelegte Arbeitszeiten sowie Pausen, die diese strikt einhalten, auch wenn einmal mehr zu erledigen wäre. Diese empfinden es nicht als ihre Aufgabe, Überstunden zu leisten. Außerhalb der fixierten Arbeitszeiten sind

diese nicht zu erreichen und auch nicht gewillt, Leistung für ArbeitgeberInnen zu erbringen. (vgl. Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 419–420)

Die folgende Tabelle 3 bietet eine Übersicht über die genannten Erwartungen.

<b>Babyboomer</b>	<b>Generation X</b>	<b>Generation Y</b>	<b>Generation Z</b>
Verantwortung mit genauen Vorgaben, aber eigenem Handlungsspielraum	Wertschätzung, Respekt, Beförderung	Betreuung und positives Feedback von Führungskraft	Betreuung und häufiges Feedback von Führungskraft
respektvolles und seriöses Miteinander	hohes Maß an Selbstbestimmung und Flexibilität	Unterstützung bei persönlichen Zielen	Weiterentwicklung und Wertschätzung der Fähigkeiten
Wertschätzung	Arbeit eigenständig ausführen	Begeisterung und Motivation	deutliche Anweisungen
möchten relevant sein	genaue Ziele	Mitspracherecht bei Entscheidungen	keine Konsequenzen bei Fehlern
persönliche Beziehung zur Führungskraft	persönliche Distanz zur Führungskraft	faire Entlohnung	persönlicher Kontakt zur Führungskraft
klare Zuständigkeiten und Ziele	Aufstieg in Hierarchie	Selbstverwirklichung, sinnvolle Arbeit	umfassende Einschulung und Wissenstransfer
sinnvolle und abwechslungsreiche Tätigkeiten	Meinungsfreiheit	Transparenz	berufliche und persönliche Weiterentwicklung
angemessene Entlohnung und sicherer Job	bevorzugen Einzelarbeit und -büros	Weiterentwicklungsmöglichkeiten	festgelegte Arbeitszeiten, fixer Arbeitsplatz, Einzelbüro
gesundheitsförderliche Angebote	angemessene Entlohnung	Entscheidungsfreiheit, wann und wo gearbeitet wird	Unterstützung bei persönlichen Zielen
Teamarbeit	Präferenz für materielle Anreize	moderne Technologie und umfassende Flexibilität	klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit
kommunikative, faire und authentische Führungskraft	fachlich kompetente, faire und kommunikative Führungskraft	kommunikative, ehrliche und anständige Führungskraft	ehrliche, authentische, kommunikative Führungskraft

Tabelle 3: Erwartungen der Generationen. Quelle: Eigene Darstellung

### **3.3. Führungsstile**

Bereits in den 1930er-Jahren entwickelte der Sozialpsychologe Kurt Lewin die Theorie der Führungsstile und beschrieb den demokratischen, den autokratischen und den Laissez-Faire-Stil. Viele der neueren Führungsvarianten basieren auf dieser Theorie. (vgl. Finckler, 2017, S. 15–16) In diesem Kapitel erfolgt zunächst eine Beschreibung der klassischen Führungsstile nach Kurt Lewin und im Anschluss wird eine Auswahl an Führungsstilen dargelegt, die für die Führung von unterschiedlichen Generationen am relevantesten erscheinen.

#### **3.3.1. Klassische Führungsstile nach Kurt Lewin**

Der demokratische Führungsstil zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass MitarbeiterInnen ein aktives Mitspracherecht bei Entscheidungen haben. Dies fördert deren Kreativität und Eigenverantwortung. (vgl. Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 376) Zudem tauscht die Führungskraft regelmäßig Informationen mit den MitarbeiterInnen aus und unterstützt deren Entwicklung. Das Delegieren von Entscheidungen und Aufgaben sowie die Wertschätzung von erbrachten Leistungen sind weitere Merkmale dieses Führungsstils. Selbstständigkeit, niedrige Fluktuation, geringer Krankenstand, funktionierende Arbeitsabläufe und motivierte MitarbeiterInnen sind positive Aspekte dieser Art von Führung. Lange Entscheidungsprozesse und Autoritätsverlust der Führungskraft sind hingegen mögliche negative Aspekte. (vgl. Finckler, 2017, S. 18–19)

Beim autokratischen Führungsstil verfügen MitarbeiterInnen über kein Mitspracherecht. Hierbei herrschen deutliche hierarchische Strukturen. Die Führungskraft beschließt sämtliche Entscheidungen im Alleingang und die MitarbeiterInnen müssen diese befolgen. (vgl. Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 376) Weiters gibt es bei diesem Führungsstil keinen Informationsaustausch zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen, keine Beachtung der Ansichten von MitarbeiterInnen und auch kein Delegieren von Verantwortung. Vorteile dieser Art von Führung sind rasche Entscheidungsprozesse und eine klar definierte Aufgabenverteilung. Indessen sind Abhängigkeit von der Führungskraft, hohe Fluktuation sowie Unzufriedenheit, hoher Krankenstand und unselbstständige, unmotivierte MitarbeiterInnen mögliche negative Folgen. (vgl. Finckler, 2017, S. 16–17)

Der Laissez-Faire-Führungsstil bietet MitarbeiterInnen absolute Freiheit. Hierbei gibt es keine Anweisungen von der Führungskraft, Selbstorganisation und Selbstbestimmung der MitarbeiterInnen stehen im Vordergrund. (vgl. Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 376) Die Führungskraft trifft keine Entscheidungen, kontrolliert nichts und erteilt weder Lob noch Kritik. Positive Aspekte dieses Führungsstils sind Kreativität und Selbstständigkeit der MitarbeiterInnen sowie die Entbehrlichkeit der Führungskraft. Dagegen sind fehlende Weiterentwicklung und fehlender Zusammenhalt, Leistungsrückgang, sinkende Motivation und fehlende Prinzipien negative Aspekte. (vgl. Finckler, 2017, S. 17–18)

### **3.3.2. Dyadische Führung**

Die dyadische Führung stellt die Interaktion zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften in den Mittelpunkt und ermöglicht eine Begegnung beider Seiten auf Augenhöhe. Das besondere an der dyadischen Führung ist, dass Führungskräfte nicht ein und denselben Führungsstil für sämtliche MitarbeiterInnen verwenden, sondern diese passen ihr Führungsverhalten individuell an die jeweilige MitarbeiterInnenbeziehung an. (vgl. Dörr, Schmidt-Huber, Winkler & Klebl, 2013, S. 258) Dyadische Führung konzentriert sich auf den wechselseitigen Transfer von materiellen und immateriellen Ressourcen zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft, der zudem die Qualität der Beziehung bestimmt. Nicht nur MitarbeiterInnen werden vonseiten der Führungskräfte geprägt, sondern auch umgekehrt. Da Führungskräfte nicht genügend Zeit für den Aufbau einer engen Beziehung zu allen MitarbeiterInnen haben, erfolgt eine Unterteilung in eine Innen- und eine Außengruppe. Zu MitarbeiterInnen der Innengruppe haben Führungskräfte enge Beziehungen, mit MitarbeiterInnen der Außengruppe verbindet diese hingegen eher eine distanzierte Beziehung. (vgl. Lang & Rybnikova, 2014, S. 125–126) Die Beziehungen zu MitarbeiterInnen der Innengruppe sind von ausführlichem Informationsaustausch, umfassender Förderung, großem Vertrauen und hoher Produktivität geprägt. Damit MitarbeiterInnen der Außengruppe trotz mangelnder Beziehungsqualität die erforderliche Leistung erbringen, werden diese Beziehungen von Vorschriften und Maßregelungen bestimmt. Die Qualität der Interaktion zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft ist maßgeblich für den Erfolg der Führung. (vgl. Dörr et al., 2013, S. 258) MitarbeiterInnen können sich aufgrund des differenzierten Umgangs von der Führungskraft aber



auch ungerecht behandelt fühlen, insbesondere wenn der Umgang nicht zu den erbrachten Leistungen passt. Bei der Führung von Teams kann es aufgrund eines differenzierten Umgangs zu Konflikten oder Gruppenbildungen kommen, was letztlich ein schlechtes Arbeitsklima bewirkt. (vgl. Lang & Rybnikova, 2014, S. 127)

### **3.3.3. Transaktionale Führung**

Bei der transaktionalen Führung wenden Führungskräfte in erster Linie extrinsische Faktoren an, um MitarbeiterInnen zu begeistern. Diese Art der Führung fußt grundsätzlich auf den Prinzipien eines Leistungsaustausches. MitarbeiterInnen erbringen Arbeitsleistungen und erhalten dafür Gegenleistungen in Form von monetären oder immateriellen Werten. Hierbei ist das Treffen von Vereinbarungen über zu erbringende Leistungen der MitarbeiterInnen und den Erhalt von Gegenleistungen dafür üblich. Weitere Eigenschaften der transaktionalen Führung sind genau definierte Ziele und Verantwortungen, Leistungskontrolle sowie Belohnung. (vgl. Pastoors et al., 2019, S. 7) In regelmäßigen MitarbeiterInnengesprächen bekommen die MitarbeiterInnen Feedback zu den Leistungen. Wurden die Ziele erreicht, erhalten diese die vereinbarte Gegenleistung. Daraus entstehen oftmals neue Ziele und Zukunftsbilder. (vgl. Kast, 2021, S. 310) Transaktionale Führung fokussiert sich auf die Steuerung von Abläufen, die Umsetzung von Maßnahmen und den wirtschaftlichen Einsatz von Ressourcen. Die Führung erfolgt auf einer rationalen und sachlichen Ebene und konzentriert sich eher auf den Umgang mit gegenwärtigen Zuständen als auf nachhaltige Veränderungen. (vgl. Dörr et al., 2013, S. 259)

Tavolato (vgl. 2016, S. 158–159) meint, dass die transaktionale Führung von Zusammenhalt, Fairness und der Integration sämtlicher MitarbeiterInnen geprägt ist. Deshalb eignet sich diese Art für die Führung von VertreterInnen der Generation Z und den Jüngeren der Generation Y. Für die Führung von Babyboomern, VertreterInnen der Generation X und den Älteren der Generation Y kommt die transformationale Führung infrage.

### **3.3.4. Transformationale Führung**

Die transformationale Führung basiert auf dem Modell der transaktionalen Führung, geht jedoch weit über das Prinzip des bloßen Leistungsaustausches hinaus. Hierbei werden MitarbeiterInnen

von Führungskräften intrinsisch motiviert, indem diese Begeisterung und Optimismus erfahren. Diese Art der Führung bewirkt, dass MitarbeiterInnen von sich aus Spitzenleistungen erbringen möchten. Führungskräfte werden als Vorbilder gesehen und erhalten von den MitarbeiterInnen Respekt, Anerkennung und Vertrauen. (vgl. Finckler, 2017, S. 131–132) Eberhardt (vgl. 2021, S. 192–193) beschreibt die transformationale Führung als sinnstiftend und wertorientiert. Diese eignet sich daher auch, um in unsicheren und komplizierten Zeiten die Einstellung und Haltung von MitarbeiterInnen auf Neuerungen und Änderungen anzupassen. Diese Art der Führung konzentriert sich auf die sich ändernden Ziele und Werte der MitarbeiterInnen, weshalb diese oft für die Führung von Mehrgenerationenbelegschaften empfohlen wird. Es erfordert eine ansprechende Vision, um MitarbeiterInnen für gemeinsame Ziele zu motivieren.

Die transformationale Führung erfordert Führungskräfte, die die MitarbeiterInnen mitreißen und für die Interessen des Unternehmens begeistern können. Dafür werden zahlreiche Kompetenzen benötigt. Transformationale Führungskräfte sollen ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten, transparente Zukunftsvisionen und umfassendes Selbstvertrauen besitzen. Weiters sollen diese sich vorbildlich verhalten, Optimismus zur Zielerreichung vermitteln und Emotionen der MitarbeiterInnen anregen. (vgl. Finckler, 2017, S. 188–189) Die transformationale Führung stützt sich auf vier wesentliche Elemente (vgl. Eberhardt, 2021, S. 193). Die nachstehende Abbildung 1 veranschaulicht diese Elemente.



Abbildung 1: Transformationale Führung. Quelle: Eigene Darstellung

Der idealisierte Einfluss betrifft das persönliche Charisma und die Vorbildfunktion der Führungskraft, die durch ihre hohen ethischen Standards und ihr moralisches Handeln unterstrichen wird. MitarbeiterInnen sollen sich mit dem Verhalten der Führungskraft identifizieren können. Insbesondere bei der Führung von Mehrgenerationenbelegschaften sind Selbstsicherheit und Entschlossenheit wichtige Kriterien, um die unterschiedlichen MitarbeiterInnen zu vereinen. Inspirierende Motivation bezieht sich auf die Erarbeitung und Kommunikation eines ansprechenden Zukunftsbildes für die MitarbeiterInnen. Die Führungskraft verbreitet Begeisterung, Motivation und Zuversicht für alle Generationen. Geistige Anregung bedeutet das Animieren der Kreativität von MitarbeiterInnen, um etablierte Denkmuster aufzubrechen und Probleme neuartig zu lösen. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 32) Die individuelle Beachtung bezieht sich auf die Berücksichtigung der persönlichen Wünsche und Fertigkeiten durch die Führungskraft. Hierbei stehen besondere Kompetenzen, mögliche Chancen und Wertschätzung der MitarbeiterInnen im Fokus. Transformationale Führung bietet die Möglichkeit, individuellen Anforderungen zu entsprechen und unterschiedliche Ziele zu vereinen. Werden die Eigenheiten der Generationen berücksichtigt und respektiert, bietet sich diese Art der Führung für Mehrgenerationenbelegschaften an. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 194–195) Auch Straßer und Lütkehaus (vgl. 2020, S. 327) sehen in der transformationalen Führung die größte Schnittmenge der unterschiedlichen Generationen.

### **3.4. Führungskompetenzen**

Um Mehrgenerationenbelegschaften erfolgreich zu führen, müssen Führungskräfte den unterschiedlichen Erwartungen der Generationen (vgl. Kap. 3.2) gerecht werden und diese auch verstehen. Dazu benötigen Führungskräfte gewisse Kompetenzen, die sich im persönlichen und sozialen Verhalten zeigen. (vgl. Tavorato, 2016, S. 162–163) Nachstehend werden die wichtigsten Führungskompetenzen beschrieben.

#### **3.4.1. Kommunikationsfähigkeit**

Die Fähigkeit des deutlichen und entschlossenen Kommunizierens zählt zu den zentralen Kompetenzen einer erfolgreichen Führungskraft. Diese soll Informationen zielorientiert, aufrichtig

und respektvoll mit den MitarbeiterInnen austauschen. Dazu ist es notwendig, dass die Führungskraft die MitarbeiterInnen wertschätzt und ernst nimmt. Aufmerksames Zuhören und ehrliches Interesse an den Meinungen der MitarbeiterInnen sind weitere wichtige Aspekte positiver Kommunikation. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 33–35) Sämtliche Handlungen einer Führungskraft erfordern Kommunikation, um effektiv zu sein. Diese ist bspw. zur Klärung von Missverständnissen, zum Loben und Beurteilen, zum Abgeben von Aufgaben, zum Führen von Gesprächen und zum Erfragen persönlicher Ansichten notwendig. (vgl. Regnet, 2016, S. 245–246) Unzureichende Kommunikation zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen bewirkt häufig Frustration. MitarbeiterInnen haben dadurch das Gefühl, dass sie keine Wahrnehmung und Wertschätzung erfahren. Um gute Verhältnisse zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen zu pflegen, muss auf umfassende Kommunikation geachtet werden. (vgl. Lüneburg, 2019, S. 181, 188) Führungskräfte müssen sich darüber im Klaren sein, welche Auswirkungen ihr Kommunikationsverhalten hat. Deshalb ist es notwendig, dass diese ihr kommunikatives Auftreten laufend betrachten und überdenken. Besondere Vorsicht ist bei der sprachlichen Verständigung geboten, da Gesprochenes nicht mehr korrigiert werden kann und sofortige Folgen hat. Kommunikation dient nicht nur dem Austausch von Informationen, sondern kann das Verhalten von MitarbeiterInnen in eine gewünschte Richtung lenken, sofern diese gut eingesetzt wird. (vgl. Hügelmeyer & Glöggler, 2020, S. 155)

Ein Großteil der Missverständnisse im Arbeitsalltag beginnt bei der sprachlichen Verständigung, sei es durch mehrdeutige Äußerungen oder anders aufgefasste Aussagen. Führungskräfte sollen daher verständliche, schlichte und exakte Ausdrücke verwenden. Dazu ist es notwendig, dass sie sich der eigenen Intention bewusst sind und diese dem Gegenüber mitteilen wollen. Erfolgreiche Kommunikation spiegelt sich in einer übereinstimmenden Auffassung der Bedeutung und des Resultats des Gesprächs wider. Die Gefahr von Fehldeutungen ist insbesondere bei unterschiedlichen Generationen groß, da diese verschiedene Kommunikationsverhalten aufweisen. Deshalb muss bei Mehrgenerationenbelegschaften darauf geachtet werden, in welcher Art und Weise etwas kommuniziert wird. Erfolgreiche Führungskräfte kontrollieren ständig, ob ihre Ausführungen von den MitarbeiterInnen korrekt aufgefasst wurden und beziehen diese durch regelmäßiges Verlangen von Feedback ein. (vgl. Tavalato, 2016, S. 131–132)

### **3.4.2. Empathie**

Eine weitere wichtige Kompetenz einer erfolgreichen Führungskraft ist Empathie. Einfühlungsvermögen ist maßgeblich für eine positive Zusammenarbeit. Dies beschreibt die Kompetenz, sich in andere Menschen hineinzusetzen und diese verstehen zu können. Zwar besitzt jeder Mensch diese Kompetenz, aber in unterschiedlicher Reife. Diese wird vor allem vom sozialen Umfeld und der Erziehung geprägt. Führungskräfte brauchen Empathie, um das Miteinander in der Arbeit zu gestalten und Teams zu führen. Insbesondere für die Abhandlung gesellschaftlicher Vorgänge ist es essenziell, die Beweggründe der MitarbeiterInnen zu begreifen. Hierbei reicht es nicht, dass sich Führungskräfte nur in die Emotionen und Wünsche der MitarbeiterInnen hineinversetzen können; diese sollen auch die zugrunde liegenden Umstände und Einstellungen betrachten. (vgl. Pastoors et al., 2019, S. 39)

Empathie wird häufig mit Mitleid gleichgesetzt und erweckt dadurch den Anschein, dass es sich rein um die Fähigkeit des Mitführens oder Mitleidens mit anderen Menschen handle. Bei Empathie geht es vielmehr darum, den eigenen Betrachtungswinkel zu ändern und die Sichtweise des Gegenübers wahrzunehmen. (vgl. Ebert & Pastoors, 2018, S. 24) Einfühlungsvermögen ist die Voraussetzung für interpersonelle Beziehungen und dient der sozialen Gemeinschaft. Empathie kann aber auch als negatives Erscheinungsbild auftreten, etwa als beeinflussbare Empathie oder in Form von Besessenheit. Anderen Menschen so zu begegnen, als wären alle Menschen gleichartig, ist ein Ausdruck fehlender Empathie und hat gravierende Auswirkungen auf die Zusammenarbeit. (vgl. Ebert, 2020, S. 61–62) Zudem ist Empathie eine wichtige Voraussetzung für die Wahrnehmung von bestehenden Konflikten (vgl. Hügelmeier & Glöggler, 2020, S. 116).

### **3.4.3. Konfliktfähigkeit**

Beim Zusammentreffen von Menschen können sich jederzeit Konflikte entwickeln. Diese entstehen, wenn mindestens zwei Personen mit unterschiedlichen oder nicht vereinbaren Zielen, Vorstellungen, Erwartungen, Werten und Interessen zum selben Thema aufeinandertreffen. Auslöser können bspw. Missverständnisse, Geringschätzung oder Konkurrenzdenken sein. Diese Spannungen wirken sich negativ auf das Arbeitsklima aus, führen zu mangelnder Motivation und können sogar Krankheiten verursachen. Konflikte haben aber auch positive Auswirkungen. Nützlich

ausgetragene Konflikte können Probleme sachlich lösen, neue Sichtweisen aufzeigen, Kreativität anregen und Personen verändern. (vgl. Hintz, 2018, S. 145–146)

Studien belegen, dass Führungskräfte einen Großteil ihrer Arbeitszeit mit der Bewältigung von Konflikten verbringen (vgl. Hügelmeier & Glöggler, 2020, S. 114). Grundkenntnisse über die Entstehung und Bewältigung von Konflikten sind deshalb wichtige Voraussetzungen für Führungskräfte, um die im Arbeitsalltag entstehenden Konflikte zu bearbeiten. Modelle zur Erklärung führen zwar zu keiner unmittelbaren Auflösung eines Konflikts, vermitteln aber geistige Ordnung und beruhigen dadurch die Gemüter. Ein hilfreiches Erklärungsmodell ist bspw. die Betrachtung, dass Menschen mit jeder Handlung Positives erreichen wollen; selbst wenn andere Personen dies vorerst nicht so wahrnehmen. Ein anderer Ansatz ist die Sichtweise, dass es sich bei Vorwürfen oder Anschuldigungen um eine Art Selbstreflexion handelt. Lediglich Kenntnis über die Konfliktthematik zu haben, ist noch kein Ausdruck von Konfliktfähigkeit. Vielmehr bezieht sich Konfliktkompetenz auf die Fähigkeit, dieses Know-how in der Praxis zur Planung und Gestaltung der Konfliktgespräche einzusetzen. (vgl. Baumann-Habersack, 2021, S. 141–142) Führungskräfte mit Konfliktfähigkeit vermeiden nutzlose Konflikte, führen erforderliche Konfliktgespräche früh genug und akzeptieren es, wenn ein Konflikt nicht lösbar ist. Zudem können diese erforderliche von nutzlosen Konflikten unterscheiden und erstere ohne großen Einsatz mithilfe ihrer ausgeprägten Kommunikationsfähigkeiten lösen. (vgl. Hügelmeier & Glöggler, 2020, S. 117)

#### **3.4.4. Teamfähigkeit**

Teamfähigkeit beschreibt die Kompetenz und die Bereitschaft, mit anderen Menschen für die Entwicklung gemeinschaftlicher Problemlösungen zu kooperieren. Hierzu zählen auch die gegenseitige Förderung sowie der Austausch von Überlegungen und Impulsen. Eine wichtige Aufgabe von Führungskräften ist die Unterstützung und Stärkung der Prozesse im Team. Teamfähige Führungskräfte schaffen es, MitarbeiterInnen mit unterschiedlichen Charakterzügen in Teams zu vereinen und für kollektives Handeln zu begeistern. (vgl. Pastoors et al., 2019, S. 42) Zudem zeichnen sich teamfähige Führungskräfte durch aktives Zuhören sowie Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Sichtweisen aus und sind sich der eigenen Fähigkeiten, aber auch Schwächen bewusst. Ihre persönlichen Sichtweisen sowie Interessen kommunizieren die Führungskräfte offen und diese

fördern optimistisches Denken. (vgl. Ebert, 2020, S. 111) Die Führung von Teams ist eine der herausforderndsten Aufgaben einer Führungskraft, da es die Dynamik der Gruppe zu beachten gilt. Hierbei müssen Führungskräfte besonders auf die eigene Kommunikation achten und etwaige Verbesserungen deutlich und bestimmt mitteilen. Zudem muss immer transparent sein, wer die Entscheidungen trifft und wie die Aufgaben verteilt sind. (vgl. Rosenberger & Kihn, 2017, S. 198)

## 4. GESTALTUNGSFELDER DES GENERATIONENMANAGEMENTS

Die Auswirkungen des demografischen Wandels (vgl. Kap. 2.1) rücken die Orientierung an MitarbeiterInnen zusehends in den Fokus. Deshalb braucht es innovative Maßnahmen, die die unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnisse von MitarbeiterInnen wahrnehmen und vereinen. (vgl. Lohmüller & Greiff, 2021, S. 222) Hierfür bieten sich den Unternehmen zahlreiche Gestaltungsfelder an, die an den individuellen Erwartungen und Bedürfnissen der unterschiedlichen Generationen (vgl. Kap. 3.2) ausgerichtet werden können (vgl. Eberhardt, 2021, S. 259). Diese Gestaltungsfelder überschneiden und beeinflussen sich wechselseitig (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 229). Die nachstehende Abbildung 2 veranschaulicht diese Gestaltungsfelder, welche im Anschluss erläutert werden.

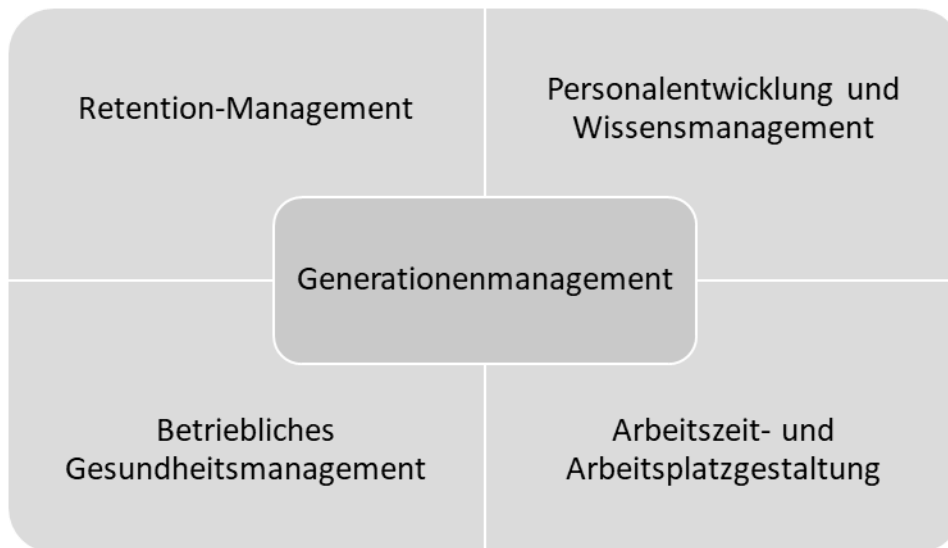


Abbildung 2: Gestaltungsfelder des Generationenmanagements. Quelle: Eigene Darstellung

### 4.1. Retention-Management

Retention-Management umfasst gezielte positive Anregungen, die der Rekrutierung und Bindung von MitarbeiterInnen dienen. Der demografische Wandel spiegelt sich unter anderem in einer schrumpfenden Erwerbspersonenzahl wider und führt zu einem deutlichen Mangel an Fach- und Führungskräften. Dies bewirkt, dass MitarbeiterInnen vielfältige Alternativen am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Retention-Management wird deshalb zu einem kritischen Erfolgsfaktor für die Unternehmen. (vgl. Brauweiler, 2014, S. 85, 87) Retention-Management ist keineswegs eine



neue Erfindung. Die meisten Unternehmen verfügen bereits über zahlreiche Mittel, die nützlich für die Rekrutierung und Bindung von MitarbeiterInnen und zur Erhöhung deren Engagements sind. Diese Mittel gilt es richtig einzusetzen und den ständigen Veränderungen anzupassen, um MitarbeiterInnen dauerhaft zu halten. (vgl. Lipkau, 2019, S. 166)

#### **4.1.1. Grundlagen der MitarbeiterInnenrekrutierung und -bindung**

Die Gewinnung neuer MitarbeiterInnen zählt zu den wichtigsten Führungsaufgaben. Die Verantwortung liegt in der Akquise von ausreichend MitarbeiterInnen mit den benötigten Fähigkeiten und soll dabei sämtliche Generationen beachten. Dieser Prozess wird maßgeblich von der Situation am Arbeitsmarkt bestimmt. In Anbetracht des demografischen Wandels und der damit einhergehenden Verknappung jüngerer Arbeitskräfte sind Unternehmen gefordert, für alle Altersgruppen attraktiv zu sein. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 269)

MitarbeiterInnenbindung beschreibt die Verbundenheit von MitarbeiterInnen mit den ArbeitgeberInnen. Diese Bindung zeigt sich unter anderem im Engagement, in der Loyalität und in der Motivation der MitarbeiterInnen. (vgl. Brauweiler, 2014, S. 86) MitarbeiterInnenbindung zielt darauf ab, dass MitarbeiterInnen lange im Unternehmen bleiben, gute Leistungen erbringen und die Attraktivität der ArbeitgeberInnen nach außen tragen. Voraussetzung hierfür ist die Einstellung der MitarbeiterInnen zum Unternehmen. Diese Einstellung wird von inneren Faktoren wie etwa Charakterzügen oder Beweggründen und von äußeren Faktoren wie dem Arbeitsumfeld oder den Situationen geprägt. (vgl. Armutat, 2018b, S. 181) Zudem möchten MitarbeiterInnen Tätigkeiten verrichten, bei denen diese ihre Fähigkeiten anwenden können und die deren generationsspezifischen Erwartungen an das Arbeitsumfeld erfüllen (vgl. Eberhardt, 2021, S. 274).

#### **4.1.2. Maßnahmen des Retention-Managements**

Engagement, Loyalität und Motivation werden durch die kombinierte Ausgestaltung von immateriellen und materiellen Anregungen erreicht. Zudem kann zwischen extrinsischen und intrinsischen Aspekten unterschieden werden. Extrinsisch bedeutet eine Anregung von außen, wie etwa eine Gehaltserhöhung. Intrinsisch bezieht sich auf die innere Anregung, wie etwa Erfolgserleb-

nisse. Retention-Management-Maßnahmen verbinden materielle mit immateriellen Maßnahmen. Praktische Erfahrungen weisen darauf hin, dass immaterielle Maßnahmen oftmals erfolgreicher sind als materielle Maßnahmen. Dies lässt sich unter anderem damit erklären, dass materielle Anreize oft nur kurzzeitig zufriedenstellen und auch von anderen ArbeitgeberInnen geboten werden. Dagegen lassen sich immaterielle Anreize individuell und unternehmensspezifisch ausgestalten, wodurch Arbeitsmotivation und Identifikation mit den ArbeitgeberInnen langfristig gefördert werden. Der Erfolg von immateriellen Maßnahmen setzt allerdings den Erhalt einer wettbewerbsfähigen monetären Entlohnung voraus. (vgl. Brauweiler, 2014, S. 90, 98)

Dem Retention-Management stehen unterschiedliche Handlungsfelder für die Ausgestaltung von Maßnahmen zur Verfügung. Beispiele für Handlungsfelder sind die Personalentwicklung, die Arbeitsgestaltung, das Betriebsklima oder Anreizsysteme. (vgl. Rimser, 2014, S. 235) Mögliche Maßnahmen im Handlungsfeld Personalentwicklung sind Potenzialanalysen sowie individuelle Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. MitarbeiterInnenbeteiligungsmodelle und Incentive-Modelle zählen zu den möglichen Maßnahmen im Handlungsfeld Anreizsysteme. (vgl. Lipkau, 2019, S. 174) Zahlreiche Möglichkeiten bietet auch das Handlungsfeld Arbeitsgestaltung, wie etwa flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, Sabbaticals, Kinderbetreuungsangebote und ergonomische Arbeitsplätze. Team-Events und Integrationsprogramme zählen zu den möglichen Maßnahmen im Handlungsfeld Betriebsklima. (vgl. Brauweiler, 2014, S. 96–97)

## **4.2. Personalentwicklung und Wissensmanagement**

MitarbeiterInnen sind für die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens von essenzieller Bedeutung. Unternehmen sind deshalb gezwungen, ihre Personalentwicklung aufgrund der Folgen des demografischen Wandels und den Herausforderungen in Bezug auf die speziellen Wünsche und Erwartungen der unterschiedlichen Generationen zu optimieren. Zudem stellt die bevorstehende Pensionierung der Babyboomer-Generation das Wissensmanagement in den Mittelpunkt. (vgl. Lohmüller & Greiff, 2021, S. 224)

#### 4.2.1. Ansätze einer generationenorientierten Personalentwicklung

Die Personalentwicklung ist für die Unterstützung, die Fortbildung sowie die Qualifizierung der MitarbeiterInnen verantwortlich und sorgt damit für den Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit. Dabei geht es aber nicht nur um die Erweiterung bzw. Verbesserung von Fähigkeiten, sondern vielfach auch um die Flexibilität der MitarbeiterInnen, sich neuen Umständen aufgrund permanenter Veränderungen anzugleichen. (vgl. Lohmüller & Greiff, 2021, S. 225)

Unternehmen sollen nicht nur jüngere MitarbeiterInnen fördern. Diese sollen die Personalentwicklung derart gestalten, dass alle Mitarbeitergenerationen profitieren. (vgl. Mangelsdorf, 2015, S. 113–114) Da immer weniger junge MitarbeiterInnen und dadurch weniger mögliche KandidatInnen zur Besetzung wichtiger Positionen nachkommen, erlangen ältere MitarbeiterInnen eine immer größere Bedeutung. Unternehmen sind angehalten, ältere MitarbeiterInnen speziell zu unterstützen, zu halten und mit jüngeren MitarbeiterInnen zu vereinen. Dies erfordert ein Umdenken in den Unternehmen, da Personalentwicklung autonom vom Alter zu betrachten ist. (vgl. Lohmüller & Greiff, 2021, S. 225) Mit steigendem Alter treten völlig neue Fähigkeiten hervor. Daher gilt es, die Stärken älterer MitarbeiterInnen auszubauen. Viele ältere MitarbeiterInnen haben umfangreiche Erfahrungen in der Bewältigung vielschichtiger Probleme, hervorragende Sozialkompetenz und Kommunikationsfähigkeiten sowie immenses Praxiswissen. Lebenslanges Lernen soll deshalb einen hohen Stellenwert in der Personalentwicklung einnehmen. (vgl. Struhswehr, 2017, S. 4)

Eine weitere wichtige Aufgabe der Personalentwicklung ist das Thema Nachfolgeplanung, da in den nächsten Jahren zahlreiche MitarbeiterInnen in entscheidenden Positionen in Pension gehen werden (vgl. Lohmüller & Greiff, 2021, S. 225). Hierbei ist zu beachten, dass Nachfolgen früh genug gefunden und konsequent entwickelt werden. Dadurch können diese bereits lange Zeit vor der Pensionierung der MitarbeiterInnen auf deren Tätigkeitsbereich vorbereitet und eingeschult werden sowie von deren persönlichen Erfahrungswissen profitieren. Dies ermöglicht außerdem eine kontinuierliche Übergabe der Aufgaben und eine Sicherung des positionsbezogenen Wissens. (vgl. Kirschten, 2014b, S. 280) In Bezug auf Nachfolgeplanung wird oftmals auch Jobsharing genannt. Hierbei handelt es sich um ein Arbeitsmodell, bei dem sich grundsätzlich zwei MitarbeiterInnen eine Position teilen. Bezüglich Aufsplittung der Arbeitszeit herrscht absolute Flexibilität.

Jobsharing dient der generationenübergreifenden Weitergabe von Wissen und regt durch den Einfluss zweier MitarbeiterInnen neue Ideen an. Insbesondere VertreterInnen der Generationen X und Y finden angesichts der Flexibilität großen Gefallen an Jobsharing. (vgl. Lohmüller & Greiff, 2021, S. 226) Generell werden Unternehmen von klassischen Karrieremodellen abweichen müssen, wenn jüngere MitarbeiterInnen ihre berufliche Laufbahn weiterhin variabel gestalten bzw. sich bspw. Auszeiten für persönliche Interessen nehmen. Dies bedingt zudem ein Umdenken bezüglich Führungspositionen, sodass auch solche Positionen in Teilzeit oder durch Aufteilung auf zwei Personen besetzt werden können. (vgl. Klaffke, 2021b, S. 99)

#### **4.2.2. Lebenslanges Lernen**

Die heutige Schnelllebigkeit erfordert lebenslanges Lernen, da einmal erworbenes Wissen immer rascher an Bedeutung verliert. Zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit müssen die notwendigen Fähigkeiten oftmals durch Lernen ausgebaut und verbessert werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt des lebenslangen Lernens ist die Möglichkeit der Aneignung neuer Fähigkeiten, wenn bspw. das weitere Ausführen der bisherigen Tätigkeit aufgrund des steigenden Alters oder körperlicher Probleme nicht mehr möglich ist. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 141) ArbeitnehmerInnen und Unternehmen profitieren von der permanenten Wissenserweiterung sämtlicher MitarbeiterInnengenerationen. Insbesondere ältere MitarbeiterInnen laufen schnell Gefahr, ihre Qualifikation und Motivation mangels Weiterbildung sukzessive zu verlieren. Daher ist es essenziell, den MitarbeiterInnen über das gesamte Berufsleben hinweg Weiterbildungsmöglichkeiten anzubieten. Für den Lernerfolg sind die persönliche Einstellung der Lernenden gegenüber Neuem und die äußeren Gegebenheiten maßgeblich. Führungskräfte müssen die persönliche Haltung von allen MitarbeiterInnen gegenüber Wissenserweiterung positiv beeinflussen und über die jeweiligen Fähigkeiten der MitarbeiterInnen Bescheid wissen. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 252) Obwohl ältere MitarbeiterInnen länger bei der Aneignung von neuen Fähigkeiten brauchen, ist für diese die Herstellung einer Verknüpfung zwischen bestehendem und neuem Wissen und das Behalten dieses Wissens einfacher. Zudem ist diesen aufgrund ihrer Erfahrung bewusst, wie diese am produktivsten lernen. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 144)

Da sich Arbeit und Lernen immer weniger voneinander abgrenzen lassen, sind Unternehmen zur Anpassung der Entwicklung ihrer MitarbeiterInnen an diesen Umstand gefordert. Der Arbeitsplatz soll lebenslanges Lernen fördern und die unterschiedlichen Lerntypen beachten. Bis zu 70 Prozent des Wissenserwerbs treten direkt beim Arbeiten auf. Dieser Aspekt unterstreicht die Anforderung an Unternehmen einmal mehr. (vgl. Lohmüller & Greiff, 2021, S. 231) Unternehmen sind angehalten, Strategien zur Gestaltung des lebenslangen Lernens zu konstruieren und diese Strategien permanent zu überdenken sowie anzupassen. MitarbeiterInnen müssen motiviert werden, ihr Wissen flexibel einzusetzen, neues Wissen zu erwerben und eine eigene, für sie angemessene Art des Lernens zu finden. Hierbei können systematische Schulungen unterstützen, die speziell auf das Lernen ausgerichtet sind. (vgl. Armutat, 2018a, S. 33)

Eine Ausgestaltung des lebenslangen Lernens ist der intergenerative Wissenstransfer. Dieser soll ermöglichen, dass jüngere und ältere MitarbeiterInnen voneinander lernen. (vgl. Tavolato, 2016, S. 111)

#### **4.2.3. Intergenerativer Wissenstransfer**

Die Kenntnisse jüngerer MitarbeiterInnen beziehen sich vor allem auf Technologien, Prozessabläufe und Produkte. Hingegen verfügen ältere MitarbeiterInnen über umfassendes Know-how aufgrund von Erfahrungen. Intergenerativer Wissenstransfer soll diese unterschiedlichen Kenntnisse im Unternehmen sichern, integrieren und produktiv einsetzen. Voraussetzung für einen erfolgreichen Wissenstransfer ist, dass sich die MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen gegenseitig wertschätzen und unvoreingenommen sind. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 253, 255)

Die fortschreitende Pensionierung der Babyboomer-Generation und der damit einhergehende Wissensabgang stellen Unternehmen vor herausfordernde Zeiten. Da VertreterInnen der Babyboomer-Generation häufig sehr lange im selben Unternehmen tätig waren bzw. sind, ist die Weitergabe von Know-how an die nachfolgenden Generationen essenziell. Dies erfordert eine frühzeitige und konsequente Sicherung des Wissens von älteren MitarbeiterInnen. (vgl. Lohmüller & Greiff, 2021, S. 224) Während sich explizites Wissen schriftlich festhalten lässt, kann implizites, auf persönlichen Einschätzungen und Erlebnissen beruhendes Wissen nicht so einfach gesichert

werden. Dies liegt auch daran, dass sich implizites Wissen grundsätzlich nur in außergewöhnlichen Umständen durch instinktive Vorgehensweisen äußert. (vgl. Armutat, 2018a, S. 33) Maßgeblich für die erfolgreiche Weitergabe von Wissen an die jüngeren Generationen ist die Bereitschaft der älteren Generationen zum Teilen von Erfahrungen sowie die Art und Weise dieser Weitergabe. Jüngere Generationen erwarten sich plausibel konstruierte Arbeitsabläufe, weshalb das Wissen ordentlich und nachvollziehbar vermittelt werden muss. Führungskräfte sind für die Gestaltung und Sicherstellung des intergenerativen Wissensaustausches verantwortlich und müssen ihren MitarbeiterInnen hierfür genügend Zeit gewähren. Ältere MitarbeiterInnen haben ihr Wissen über Jahre hinweg erweitert und sind damit verantwortungsvoll umgegangen. Dagegen sind jüngere MitarbeiterInnen darauf bedacht, die erforderlichen Informationen zu bekommen, wenn sie diese brauchen. Eine Möglichkeit ist die Bildung von Teams aus jüngeren und älteren MitarbeiterInnen, um den Austausch der jeweiligen Erfahrungen zu fördern. (vgl. Tavalato, 2016, S. 107, 111, 145) So kann ein gegenseitiger Lernprozess stattfinden und die Arbeitseffizienz durch die Kombination der individuellen Stärken gesteigert werden. Lerntandems sind eine weitere Variante für den Transfer von Wissen. Hierbei werden Teams aus zwei MitarbeiterInnen unterschiedlichen Alters gebildet, um gemeinsam einen Auftrag in einem gewissen Zeitabschnitt zu erledigen und das individuelle Wissen gegenseitig zu erweitern. Mentoring ist ebenfalls eine Möglichkeit zur Gestaltung des intergenerativen Wissenstransfers. Jüngere MitarbeiterInnen werden während ihrer Entwicklung von erfahrenen, älteren MitarbeiterInnen betreut und hinsichtlich sämtlicher Fragestellungen unterstützt. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 254–255) Eine besondere Art des Mentorings ist das Reverse Mentoring. Im Gegensatz zum standardisierten Mentoring konzentriert sich Reverse Mentoring auf die gegenseitige Wissensvermittlung. So können auch jüngere MitarbeiterInnen ihr modernes Wissen weitergeben und damit die älteren MitarbeiterInnen als MentorInnen unterstützen. (vgl. Eberhardt, 2021, S. 175) Weiters besteht die Möglichkeit, dass Unternehmen mit MitarbeiterInnen auch nach ihrer Pensionierung oder ihrem Ausscheiden kooperieren. So können diese als BeraterInnen zur Verfügung stehen und in herausfordernden Zeiten mit deren Expertise unterstützen. Zudem können Unternehmen weiterhin das Know-how der ehemaligen MitarbeiterInnen nutzen. (vgl. Kirschten, 2014b, S. 282)

### **4.3. Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) widmet sich der vorbeugenden und therapeutischen Unterstützung der Gesundheit von MitarbeiterInnen. Zudem sollen die MitarbeiterInnen darauf sensibilisiert werden, welche Umstände sich negativ und welche sich positiv auf deren Gesundheit auswirken. Ziel des BGM ist, dass MitarbeiterInnen auf physischer und psychischer Ebene für lange Zeit zur Erledigung ihrer Arbeit fähig sind. (vgl. Armutat, 2018a, S. 31) Zwar bieten Großunternehmen bereits vielfach umfassende Gesundheitsmaßnahmen an, jedoch erfolgen diese Maßnahmen bislang konzeptlos und ohne Zielsetzung (vgl. Klaffke & Bohlayer, 2021, S. 196).

#### **4.3.1. Grundlagen des betrieblichen Gesundheitsmanagements**

Da der Anteil älterer ArbeitnehmerInnen aufgrund des demografischen Wandels (vgl. Kap. 2.1) steigt, sind Unternehmen zur Unterstützung deren Gesundheit für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit gefordert (vgl. Struhs-Wehr, 2017, S. 4). Das BGM konzentriert sich aber nicht nur auf die Arbeitsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen, sondern soll primär die Gesundheit sämtlicher MitarbeiterInnengenerationen fördern und erhalten. Denn nur gesunde MitarbeiterInnen können ihren Beitrag leisten. Insbesondere die Herausforderungen durch den Übergang in eine Wissensgesellschaft, die Digitalisierung, die immer komplexeren Aufgaben und die ständig geforderte Flexibilität führen bei vielen ArbeitnehmerInnen zu psychischen Erkrankungen wie Burnout oder Depressionen. (vgl. Klaffke & Bohlayer, 2021, S. 196–197) Damit die Gesundheit von MitarbeiterInnen aufgrund langanhaltender physischer oder psychischer Beanspruchungen oder aufgrund des steigenden Alters keine Schäden erleidet, muss mit Prävention zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit bereits in jungen Jahren begonnen werden. Denn Krankheiten präventiv entgegenzuwirken ist oftmals einfacher, als entstandene gesundheitliche Schäden zu reparieren. (vgl. Ueberle, 2014, S. 318)

Neben den Unternehmen und den MitarbeiterInnen profitiert auch die Allgemeinheit von BGM. Krankenstände bedeuten nicht nur hohe Kosten für die Unternehmen, sondern haben auch negative Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit und können sogar zu einem gänzlichen Ausfall der Produktion führen. Außerdem müssen Ausfallszeiten häufig von anderen MitarbeiterInnen

eingearbeitet werden, wodurch diese zusätzlich belastet werden. (vgl. Klaffke & Bohlayer, 2021, S. 198) Das BGM muss einerseits die Lebensqualität und Gesundheit der MitarbeiterInnen steigern, um andererseits eine bessere Qualität und Produktivität für das Unternehmen zu erzielen. Neben einer Reduzierung von Krankenständen bewirkt BGM eine Senkung der Personalfluktuation. Dadurch erhöht sich die Leistungsfähigkeit und Motivation der MitarbeiterInnen und schließlich auch die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 70) Aufgabe des BGM ist es, die gesundheitliche Beanspruchung der MitarbeiterInnen weitgehend zu vermeiden und unvermeidbare Beanspruchungen so niedrig wie möglich zu halten. Die Folgen der Beanspruchungen können durch die Reduzierung von Stress, die Schulung der MitarbeiterInnen zur Bewältigung von Stress und die Stärkung des Zusammenhalts der Belegschaft eingeschränkt werden. (vgl. Ueberle, 2014, S. 294–295)

Da sich das Arbeitsumfeld und die -bedingungen unmittelbar auf die Gesundheit und das Altern der MitarbeiterInnen auswirken, ist eine Beschäftigung mit diesem Thema für Führungskräfte unumgänglich. Insbesondere auch deshalb, weil Führungskräfte eine Vorbildfunktion haben. Wenn diese ihre Leistungsfähigkeit und Gesundheit aktiv fördern, motivieren diese auch MitarbeiterInnen zur Annahme von gesundheitsförderlichen Maßnahmen. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 68) Das BGM kann nur gelingen, wenn alle MitarbeiterInnen aktiv daran teilnehmen und die eigene Gesundheit selbstständig sowie nachhaltig fördern. Führungskräfte sollen deshalb in regelmäßigen Gesprächen mit den MitarbeiterInnen Bewusstsein für die Interessen des BGM schaffen und individuelle gesundheitsförderliche Maßnahmen bestimmen. (vgl. Klaffke & Bohlayer, 2021, S. 207)

#### **4.3.2. Konzeption des betrieblichen Gesundheitsmanagements**

Die Einführung des BGM erfordert ein strukturiertes Vorgehen, das sich in die Schritte Bedarfsanalyse, Programmplanung, Intervention und Evaluation unterteilt (vgl. Klaffke & Bohlayer, 2021, S. 203).

Bei der Bedarfsanalyse geht es um das Feststellen von Defiziten im Erhalt der Gesundheit der MitarbeiterInnen. Dazu werden die Informationen sämtlicher MitarbeiterInnen erhoben und nach Alter, Qualifikation, Arbeitspensum und weiteren Punkten gegliedert, um eine Übersicht



der MitarbeiterInnenstruktur zu erhalten. Zudem werden Krankenstände und deren Ursachen ausgewertet und auf Abweichungen geprüft, um etwaige Wiederholungen von Ausfallszeiten bei gewissen Tätigkeiten oder in gewissen Unternehmensbereichen zu identifizieren. (vgl. Ueberle, 2014, S. 302–303) Dadurch lässt sich feststellen, wo im Unternehmen besondere gesundheitsfördernde Maßnahmen zu ergreifen sind und welche Wirkung bisherige Maßnahmen zeigen. Zudem eignen sich Workshops und Befragungen, um vonseiten der MitarbeiterInnen Informationen bezüglich gesundheitlicher Schwachstellen im Unternehmen und individueller gesundheitlicher Bedürfnisse zu erfahren. (vgl. Klaffke & Bohlayer, 2021, S. 205) Die Kenntnis über die Ursachen von Krankenständen gilt als Voraussetzung für die Feststellung nützlicher Maßnahmen (vgl. Neuner, 2019, S. 110).

Der nächste Schritt bezieht sich auf die Programmplanung. Hierbei wird bestimmt, welche Ziele BGM verfolgt, wie Maßnahmen umgesetzt werden und was vorrangig behandelt wird. Daneben ist zu beachten, ob ausreichend finanzielle und zeitliche Ressourcen zur Realisierung der festgestellten Maßnahmen vorhanden sind. Zur Entwicklung umfassender gesundheitsförderlicher Maßnahmen für unterschiedliche MitarbeiterInnengenerationen sollen Unternehmen mit FachexpertInnen zusammenarbeiten. (vgl. Klaffke & Bohlayer, 2021, S. 205) Zudem ist es wichtig, dass die Ziele genau definiert werden und messbar sind. Dies dient einerseits der Überprüfung des Erfolgs und andererseits der rechtzeitigen Wahrnehmung etwaiger Planabweichungen. Eine klassische Kennzahl zur Überprüfung eines Ziels des BGM ist die Krankheitsquote, die die krankheitsbedingten Fehlzeiten der MitarbeiterInnen widerspiegelt. (vgl. Ueberle, 2014, S. 310–311)

Im nächsten Schritt erfolgt die Intervention bzw. die tatsächliche Umsetzung der geplanten Maßnahmen, die auf unterschiedlichen Stufen stattfinden soll. Damit ArbeitnehmerInnen aller Altersgruppen entsprechend unterstützt werden, sollen die gesundheitsfördernden Maßnahmen in vier Gruppen zusammengefasst werden. So kann zwischen einem Grundprogramm, generationspezifischen Zusatzangeboten, belastungsspezifischen Angeboten und persönlichen Angeboten gewählt werden. (vgl. Klaffke & Bohlayer, 2021, S. 205)

Im letzten Schritt erfolgt die Evaluation bzw. die Überprüfung des Erfolgs von Maßnahmen des BGM. Generell zeigen sich die Effekte von Maßnahmen erst nach einiger Zeit, weshalb die geplanten Maßnahmen dem Planungszeitraum des Unternehmens entsprechen sollen. (vgl.

Ueberle, 2014, S. 317) Zudem ist eine regelmäßige Überprüfung des Maßnahmen Erfolgs notwendig, um etwaige Anpassungen zur Zielerreichung vorzunehmen und weitere Ausgaben zu rechtfertigen (vgl. Klaffke & Bohlayer, 2021, S. 206). Eine ausschließliche Evaluation des Maßnahmen Erfolgs scheint jedoch nicht ausreichend. Vielmehr soll der komplette Ablauf des BGM betrachtet und gegebenenfalls angepasst werden. (vgl. Neuner, 2019, S. 120–121)

### **4.3.3. Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements**

Im BGM werden zahlreiche Maßnahmen eingesetzt. Diese können unter anderem in verhältnis- und verhaltensorientierte Maßnahmen sowie in Maßnahmen für die physische und psychische Gesundheit unterteilt werden. (vgl. Klaffke & Bohlayer, 2021, S. 208)

Prävention lässt sich in zwei Arten unterscheiden: die Verhaltens- und die Verhältnisprävention. Die Verhaltensprävention betrifft die individuelle Entwicklung des Gesundheitsbewusstseins der MitarbeiterInnen. Dazu sollen diese Methoden und Ansätze erfahren, wie diese ihre Gesundheit selbstständig unterstützen und erhalten können. Bei der Verhältnisprävention geht es um die Gestaltung eines gesundheitsförderlichen Arbeitsumfeldes, das auch die Arbeitsbedingungen und die Führung inkludiert. (vgl. Uhle & Treier, 2019, S. 166) Zu den verhaltensorientierten Maßnahmen zählen bspw. gesunde Ernährung, Bewegung und Sport, Stress- und Selbstmanagement sowie Suchtmittelprävention. Zu den verhältnisorientierten Maßnahmen zählen bspw. Vereinbarungen bezüglich flexibler Arbeitszeiten und -orte, ergonomische Arbeitsmittel und -bedingungen sowie die Ausbildung von Führungskräften hinsichtlich Gesundheitsthematiken. (vgl. Klaffke & Bohlayer, 2021, S. 208)

Es gibt viele Möglichkeiten, um die körperliche Gesundheit der MitarbeiterInnen präventiv zu unterstützen. Bei körperlich belastenden Tätigkeiten empfiehlt sich bspw. das Angebot von Rückenschulen, in denen das schonende Tragen und Heben sowie Übungen für den Ausgleich trainiert werden. Sportliche Aktivitäten wie Fitnesskurse reduzieren zudem Müdigkeits- und Erschöpfungszustände. Ebenso sind gesundheitsorientierte Betriebsverpflegung oder Schulungen bezüglich gesunder Ernährung mögliche Maßnahmen. (vgl. Ueberle, 2014, S. 313–315)

In der Vergangenheit wurden hauptsächlich Maßnahmen zur Förderung der physischen Gesundheit angeboten. Die Zunahme psychischer Belastungen hat dazu geführt, dass Maßnahmen zur

Förderung der psychischen Gesundheit mittlerweile besonders wichtig sind. Um die psychische Widerstandskraft zu stärken, eignen sich Selbst- und Zeitmanagementtrainings. Massagen, Yoga, Entspannungsgruppen, betriebliche Sozialberatung oder Ruheräume am Arbeitsplatz sind ebenfalls mögliche Maßnahmen. (vgl. Klaffke & Bohlayer, 2021, S. 209–210)

#### **4.4. Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung**

Überstunden, körperliche Belastungen und lange Arbeitszeiten können negative Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit von MitarbeiterInnen haben. Dieser Umstand bezieht sich zwar auf alle MitarbeiterInnengenerationen, jedoch sind ältere MitarbeiterInnen oftmals gesundheitlich vorbelastet und daher stärker von den negativen Auswirkungen betroffen. Zudem benötigen manche MitarbeiterInnen mehr Regeneration als andere. Führungskräfte sind zur individuellen Berücksichtigung der Unterschiede in Bezug auf die Auswirkungen und den Erholungsbedarf gefordert, sodass sich alle MitarbeiterInnen ausreichend von den diversen Belastungen erholen können. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 234)

##### **4.4.1. Flexibilisierung von Arbeitszeiten**

Der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten ist bei vielen ArbeitnehmerInnen vorhanden. Während viele jüngere MitarbeiterInnen ihre Arbeitszeiten der Kinderbetreuung durch bspw. späteres Starten oder früheres Gehen anpassen möchten, haben viele ältere MitarbeiterInnen Verpflichtungen bezüglich der Betreuung und Pflege von Angehörigen, wofür diese ebenfalls flexible Arbeitszeiten benötigen. Private und berufliche Verpflichtungen lassen sich durch flexible Arbeitszeiten besser vereinbaren und führen zu höherer Zufriedenheit und Motivation bei den MitarbeiterInnen. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 237–238)

Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten bringt jedoch oft Schwierigkeiten mit sich und wird deshalb von manchen Unternehmen nicht unbedingt beworben oder aktiv angeboten. Außerdem kann dieses Thema zu Auseinandersetzungen innerhalb der Belegschaft führen, da flexible Arbeitszeitgestaltung nicht immer für alle MitarbeiterInnen möglich ist. Damit Unternehmen und ArbeitnehmerInnen von flexiblen Arbeitszeiten profitieren, sollen für den Abgleich beruflicher und pri-

vater Zeiterfordernisse regelmäßige Besprechungen stattfinden. Hierbei können auch digitale Foren unterstützen, in denen Arbeitszeiten und Urlaube zuverlässig geplant werden. (vgl. Geisel & Frohnert, 2021, S. 250–251) Zwar gibt es nicht die eine Lösung zur Gestaltung flexibler Arbeitszeiten, aber es gibt zumindest einige hilfreiche Ansätze. Ein Beispiel ist das Modell der Gleitzeit, bei dem MitarbeiterInnen ihren Arbeitstag weitgehend selbst einteilen können. Ein weiteres Modell ist die temporäre Teilzeit, das MitarbeiterInnen in außergewöhnlichen Situationen durch die Reduzierung ihrer Arbeitszeit unterstützen kann. Ebenso gibt es die Möglichkeit von Langzeitkonten, auf denen ArbeitnehmerInnen Überstunden zur späteren Nutzung bspw. für eine Auszeit oder einen früheren Pensionsantritt sammeln. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 238)

#### **4.4.2. Work-Life-Balance**

Die Work-Life-Balance beschreibt das Prinzip der Vereinbarkeit des Arbeits- und Privatlebens und zielt auf einen harmonischen Ausgleich zwischen diesen beiden Lebensbereichen ab. Im Fokus stehen die Gesundheit und das ganzheitliche Wohlbefinden. (vgl. Weibler, 2016, S. 505)

In der heutigen Zeit sind viele Menschen einem hohen Stress im Arbeitsleben ausgesetzt. Diese gehen zu viele berufliche Kompromisse ein, um den eigenen Werdegang voranzutreiben oder das Einkommen zu erhöhen. Das Privatleben rückt in den Hintergrund, wodurch die Work-Life-Balance ins Wanken gerät. Dies kann zu psychischen und physischen Erkrankungen führen. (vgl. Pastoors et al., 2019, S. 62) Unternehmen sind zur Schaffung von Voraussetzungen gefordert, die MitarbeiterInnen die individuelle Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit ermöglichen (vgl. Klaffke, 2021b, S. 99). Mögliche Ansätze zur besseren Verbindung von Beruflichem und Privatem sind bspw. flexible Arbeitszeiten und -orte oder firmeninterne Kinderbetreuung. BGM, betrieblicher Sport und gesunde Ernährung durch eine MitarbeiterInnenkantine sind weitere Gestaltungsmöglichkeiten. Diese Maßnahmen erhöhen zudem die ArbeitgeberInnenattraktivität des Unternehmens und fördern die MitarbeiterInnenbindung. (vgl. Pastoors et al., 2019, S. 62)

Da heutzutage für viele jüngere MitarbeiterInnen die Familie einen höheren Stellenwert hat als deren Beruf, ist eine ausgewogene Work-Life-Balance für diese besonders wichtig. Die Folgen des demografischen Wandels sind mitunter ein Grund, warum die Forderung nach einer ausgewoge-

nen Work-Life-Balance heute so einfach gestellt werden kann. Insbesondere gut qualifizierte MitarbeiterInnen sind aktuell in der vorteilhaften Position, hohe Anforderungen an Unternehmen in Bezug auf die Ausgewogenheit von Arbeits- und Privatleben stellen zu können, da es sich in zahlreichen Branchen um ArbeitnehmerInnenmärkte handelt. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 192–193)

#### **4.4.3. Arbeitsplatzgestaltung**

Bei der Arbeitsplatzgestaltung geht es um die unmittelbare physische Umgebung, in der MitarbeiterInnen deren Arbeit erledigen und inwieweit MitarbeiterInnen selbst bestimmen können, wie diese Umgebung gestaltet wird. Die Möglichkeiten der Gestaltung sind durch den maßgeblichen Einfluss des Arbeitsortes begrenzt. So ist zu unterscheiden, ob es sich beim Arbeitsort bspw. um ein Büro, eine Werkstatt, eine Baustelle oder ein Verkaufslokal handelt. (vgl. Mangelsdorf, 2015, S. 137) Unabhängig davon ist das Wohlfühlen am Arbeitsplatz angesichts der dort verbrachten Zeit ein wichtiger Faktor. Die Ansprüche der MitarbeiterInnen unterscheiden sich in dieser Hinsicht jedoch sehr. Während manche ständig frische Luft benötigen, frieren andere wiederum schnell oder brauchen absolute Ruhe für ihre Konzentration. Neben diesen persönlichen Präferenzen gibt es aber auch altersbezogene Unterschiede. Ältere MitarbeiterInnen werden bspw. durch Lärm eher abgelenkt als jüngere. Führungskräfte sind zur gemeinsamen Gestaltung der Arbeitsplätze mit den MitarbeiterInnen gefordert, sodass sich grundsätzlich alle wohlfühlen und ihre Arbeit begeistert erledigen. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 247)

Bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen ist darauf zu achten, dass die Arbeitsmittel ergonomischen Vorgaben entsprechen und körperliche Belastungen abschwächen, wie dies bspw. bei höhenverstellbaren Schreibtischen, individuell verstellbaren Schreibtischsesseln und Stehhilfen der Fall ist (vgl. Armutat, 2018a, S. 34). Die Arbeitsmittel sollten zudem eine einfache Handhabung aufweisen und den individuellen Arbeitsbedürfnissen gerecht werden, damit diese von allen MitarbeiterInnengenerationen gut genutzt werden können. Helligkeit ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt bei der Arbeitsplatzgestaltung, da das Sehvermögen oft mit steigendem Alter abnimmt. Daher ist auf eine gute und helle Beleuchtung sowie auf die Möglichkeit der Vergrößerung von Bildschirmanzeigen zu achten. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 249)

Zur Gewinnung junger MitarbeiterInnen sollen Unternehmen moderne Büros bieten, die den Austausch von Wissen fördern und den Lebensvorstellungen der Jungen entsprechen. Büros ausschließlich nach den Vorstellungen der jüngeren MitarbeiterInnen zu gestalten, ist damit aber nicht gemeint. Unternehmen sollten den MitarbeiterInnen verschiedene Arbeitsmöglichkeiten bereiten, um für alle MitarbeiterInnengenerationen und deren Bedürfnisse passende Arbeitsplätze anzubieten und dadurch die Produktivität zu steigern. Außerdem dient das Anbieten von flexiblen Arbeitszeiten und -orten zur Positionierung als attraktive ArbeitgeberInnen und fördert die Gesundheit der MitarbeiterInnen. (vgl. Klaffke, 2021c, S. 271)

## 5. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

### SFF1: Welche Führungsstile und Führungskompetenzen werden in der Literatur zum Thema Mehrgenerationenbelegschaften dargelegt?

Durch die verschiedenen Prägungen der Generationen haben sich unterschiedliche Werte, Bedürfnisse und Erwartungen entwickelt. Um diesen gerecht zu werden und um diese zu verstehen, benötigen Führungskräfte gewisse Kompetenzen. Zudem bieten sich unterschiedliche Führungsstile an.

Bei der dyadischen Führung steht die persönliche Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn im Fokus. Die Beziehung basiert auf dem gegenseitigen Austausch von materiellen und immateriellen Ressourcen und ist geprägt von Förderung, Vertrauen und Produktivität. Intensive Beziehungen ermöglichen den Führungskräften, individuell auf MitarbeiterInnen einzugehen und deren speziellen Erwartungen gerecht zu werden. Aufgrund der verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten ist die dyadische Führung für die Führung von unterschiedlichen Generationen empfehlenswert. Da diese engen Beziehungen jedoch sehr zeitintensiv sind, ist dieser Führungsstil für die Führung von zahlreichen MitarbeiterInnen nicht unbedingt geeignet.

Ein weiterer empfehlenswerter Führungsstil für die Führung verschiedener Generationen ist die transaktionale Führung. Diese funktioniert nach den Prinzipien eines Leistungsaustausches. MitarbeiterInnen erbringen die vereinbarten Leistungen und erhalten dafür Gegenleistungen in Form von monetären oder immateriellen Werten. Dieser Führungsstil ist insbesondere von genau definierten Verantwortungen und Zielen, von regelmäßigen Feedbackgesprächen sowie Leistungskontrollen geprägt. Die Führung erfolgt auf einer eher sachlichen Ebene und konzentriert sich auf die Steuerung von Abläufen sowie den wirtschaftlichen Ressourceneinsatz. Werden die genau definierten Verantwortungen und Ziele sowie die regelmäßigen Feedbackgespräche in den Mittelpunkt gestellt, ist die transaktionale Führung für die Führung von MitarbeiterInnen aus den Generationen Y und Z geeignet.

Ein von diversen AutorInnen insbesondere für die Führung von Mehrgenerationenbelegschaften empfohlener Führungsstil ist die transformationale Führung. Dieser Führungsstil basiert zwar auf

der transaktionalen Führung, geht jedoch weit über das Prinzip des bloßen Leistungsaustausches hinaus und stellt die MitarbeiterInnen in den Fokus, sodass diese von sich aus Spitzenleistungen erbringen. Transformationale Führung ist sinnstiftend und konzentriert sich auf die unterschiedlichen Werte der MitarbeiterInnen. Zudem kommt der Führungskraft eine große Vorbildfunktion zu, denn MitarbeiterInnen sollen sich mit ihrem Verhalten identifizieren können. Weiters soll diese eine ansprechende Zukunftsvision schaffen und MitarbeiterInnen anregen, alte Denkmuster abzulegen und Probleme neuartig zu lösen. Die Führungskraft berücksichtigt die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen und stellt deren Kompetenzen, Chancen und Wertschätzung in den Mittelpunkt. Transformationale Führung kann den individuellen Anforderungen der MitarbeiterInnen gerecht werden und unterschiedliche Ziele vereinen. Während es bei den Führungsstilen nicht den einen richtigen gibt, lassen sich zumindest die erforderlichen Führungskompetenzen genau definieren.

Eine der wichtigsten Kompetenzen für die Führung unterschiedlicher MitarbeiterInnengenerationen ist die Kommunikationsfähigkeit. Denn sämtliche Aufgaben einer Führungskraft wie bspw. die Erteilung von Feedback, die Lösung von Konflikten oder die Gesprächsführung erfordern die Fähigkeit, deutlich und entschlossen zu kommunizieren. Auch aufmerksames Zuhören und Interesse an den Meinungen der MitarbeiterInnen zählen zur Kommunikation, was zudem ein Ausdruck von Wertschätzung ist. Insbesondere hinsichtlich Feedbacks und Wertschätzung haben die Generationen überwiegend hohe Ansprüche, weshalb Führungskräfte auf umfassende Kommunikation achten müssen.

Eine weitere wichtige Führungskompetenz ist Empathie. Die Fähigkeit des Hineinversetzens in andere Menschen ist maßgeblich, um die unterschiedlichen Werte und Bedürfnisse der verschiedenen Generationen zu verstehen. Führungskräfte müssen die Sichtweisen und Beweggründe der unterschiedlichen Generationen nachvollziehen können. Zudem brauchen diese Empathie, um Konflikte zu erkennen.

Konfliktfähigkeit ist ebenso eine wichtige Kompetenz zur Führung unterschiedlicher Generationen. Die Zusammenarbeit von MitarbeiterInnengenerationen mit verschiedenen Werten und Erwartungen birgt hohes Konfliktpotenzial. Dies kann sich negativ auf das Arbeitsklima auswirken, aber auch neue Sichtweisen aufzeigen. Führungskräfte sollen deshalb über Grundkenntnisse zur Entstehung und Bewältigung von Konflikten verfügen und dieses Wissen in der Praxis anwenden



können. Zudem sollen diese nützliche von nutzlosen Konflikten unterscheiden und unlösbare Konflikte erkennen.

Eine weitere wichtige Führungskompetenz ist Teamfähigkeit. Diese beschreibt die Bereitschaft, zur Kooperation mit anderen Menschen sowie die Aufgeschlossenheit gegenüber unterschiedlichen Sichtweisen. Zudem benötigen Führungskräfte Teamfähigkeit, um MitarbeiterInnen mit unterschiedlichen Charakteren in Teams zu vereinen und diese für gemeinsames Handeln zu begeistern.

### SFF2: Welche Maßnahmen werden in der Literatur anhand von Gestaltungsfeldern des Generationenmanagements empfohlen?

Um den Bedürfnissen und Erwartungen der unterschiedlichen MitarbeiterInnengenerationen gerecht zu werden, stehen den Unternehmen einige Felder zur Ausgestaltung von Maßnahmen zur Verfügung. Dabei gibt es aber keineswegs die eine richtige Lösung. Vielmehr sollen Unternehmen zum gezielten Ergreifen von Maßnahmen individuell eruiieren, welche Bedürfnisse und Anforderungen die MitarbeiterInnen haben. Dadurch sollen Unternehmen ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem sich alle MitarbeiterInnen wohlfühlen sowie vollen Einsatz leisten können und möchten.

Das Gestaltungsfeld Retention-Management umfasst positive Anreize, die der Rekrutierung und Bindung von MitarbeiterInnen dienen, indem diese die ArbeitgeberInnenattraktivität des Unternehmens erhöhen. Die Verbundenheit von MitarbeiterInnen mit ArbeitgeberInnen zeigt sich insbesondere im Engagement, in der Loyalität und in der Motivation der MitarbeiterInnen, die durch individuelle Anreize gefördert werden können. Retention-Management kombiniert materielle mit immateriellen Maßnahmen. Letztere haben oftmals sogar größere Wirkung, da sich diese unternehmensspezifisch gestalten lassen. Mögliche Retention-Management-Maßnahmen sind individuelle Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, MitarbeiterInnenbeteiligungsmodelle, Kinderbetreuungsangebote, flexible Arbeitszeiten, Homeoffice oder Team-Events. Diese Anreize müssen gezielt eingesetzt werden, um MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen zu gewinnen und zu binden.

Ein weiteres Gestaltungsfeld stellen die Personalentwicklung und das Wissensmanagement dar. Personalentwicklung ist für die Unterstützung und Qualifizierung der MitarbeiterInnen verantwortlich und soll deren Anpassungsfähigkeit fördern. Im Allgemeinen werden Unternehmen von

klassischen Karrieremodellen abweichen müssen, um sich der beruflichen Laufbahngestaltung von jüngeren MitarbeiterInnen anzupassen; Auszeiten für persönliche Interessen sind längst keine Seltenheit mehr. Da immer weniger junge MitarbeiterInnen nachkommen und mit steigendem Alter oft völlig neue Fähigkeiten hervortreten, soll Personalentwicklung auch ältere MitarbeiterInnen umfassend fördern und deren Stärken ausbauen. Außerdem sollen Unternehmen Maßnahmen hinsichtlich Nachfolgeplanung ergreifen, indem frühzeitig Nachfolgen für Schlüsselpositionen gefunden und entwickelt werden. Hierfür bietet sich Jobsharing an, wobei sich zwei MitarbeiterInnen eine Position teilen und dadurch das positionsbezogene Wissen sichern. Des Weiteren erfordert die heutige Schnelllebigkeit lebenslanges Lernen. Einmal erworbenes Wissen verliert immer schneller an Bedeutung. Für Unternehmen ist es essenziell, ihren MitarbeiterInnen über das gesamte Berufsleben hinweg Weiterbildungsmöglichkeiten anzubieten; einerseits um vorhandene Fähigkeiten zu verbessern, andererseits um neue Fähigkeiten zu erwerben. Der intergenerative Wissenstransfer soll überdies ermöglichen, dass jüngere und ältere MitarbeiterInnen voneinander lernen und die unterschiedlichen Kenntnisse im Unternehmen gesichert, integriert und produktiv eingesetzt werden. Insbesondere die fortschreitende Pensionierung der Babyboomer-Generation unterstreicht die Wichtigkeit der Sicherung von Wissen. Die Bildung von Teams aus jüngeren und älteren MitarbeiterInnen ist eine Möglichkeit für den Transfer von Wissen. Eine weitere Möglichkeit ist Mentoring. Hierbei werden jüngere MitarbeiterInnen während deren Entwicklung von älteren MitarbeiterInnen unterstützt. Beim Reverse Mentoring können auch jüngere MitarbeiterInnen ihr Wissen an ältere MitarbeiterInnen weitergeben. Zudem gibt es die Möglichkeit, dass MitarbeiterInnen nach der Pensionierung als BeraterInnen mit deren Expertise unterstützen.

Das Gestaltungsfeld BGM behandelt die Unterstützung der Gesundheit der MitarbeiterInnen zum Erhalt deren Arbeitsfähigkeit. Außerdem sollen MitarbeiterInnen darauf sensibilisiert werden, was sich positiv oder negativ auf ihre Gesundheit auswirkt. BGM konzentriert sich nicht nur auf ältere MitarbeiterInnen, sondern soll die Gesundheit sämtlicher MitarbeiterInnengenerationen fördern. Generell soll BGM die gesundheitliche Belastung der MitarbeiterInnen weitgehend vermeiden und unvermeidbare Belastungen so gering wie möglich halten. Die Ausgestaltung des BGM erfolgt durch ein strukturiertes Vorgehen. Zuerst findet die Bedarfsanalyse statt, die gesundheitliche Schwachstellen im Unternehmen aufzeigt. Im nächsten Schritt folgen die Planung

der Maßnahmen und Festlegung der Ziele. Danach werden die geplanten Handlungen umgesetzt. Diese sollen sich in ein Grundprogramm, in generationsspezifische Zusatzangebote, in belastungsspezifische Angebote und in persönliche Angebote unterteilen. Zuletzt findet die Überprüfung des Erfolgs statt. Das BGM lässt sich in verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen sowie in Maßnahmen für die psychische und physische Gesundheitsförderung unterteilen. Verhaltensorientierte Maßnahmen sind bspw. gesunde Ernährung, Bewegung und Sport, Stress- und Selbstmanagement sowie Suchtmittelprävention. Verhältnisorientierte Maßnahmen sind bspw. Vereinbarungen bezüglich flexibler Arbeitszeiten und -orte, ergonomische Arbeitsmittel und -bedingungen sowie die Ausbildung von Führungskräften hinsichtlich Gesundheitsthematiken. Zur präventiven Unterstützung der körperlichen Gesundheit der MitarbeiterInnen können bspw. Rückenschulen, sportliche Aktivitäten oder eine gesundheitsorientierte Betriebsverpflegung geboten werden. Zur Förderung der psychischen Gesundheit können bspw. Massagen, Yoga, Entspannungsgruppen, betriebliche Sozialberatung oder Ruheräume dargeboten werden.

Ein weiteres Gestaltungsfeld stellen Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung dar. Damit sich die privaten und beruflichen Verpflichtungen von MitarbeiterInnen besser vereinbaren lassen, sollen Unternehmen – zumindest wo es möglich ist – flexible Arbeitszeiten und -orte anbieten. Flexible Arbeitszeiten können bspw. durch das Gleitzeitmodell, durch die temporäre Teilzeit oder durch Langzeitkonten gestaltet werden. Hinsichtlich der Arbeitsplatzgestaltung gibt es persönliche Vorzüge, aber auch altersbezogene Unterschiede. Deshalb sollen Arbeitsplätze – wo es möglich ist – gemeinsam mit den MitarbeiterInnen gestaltet werden, sodass sich alle MitarbeiterInnen wohlfühlen. Generell ist bei der Arbeitsplatzgestaltung darauf zu achten, dass die Einrichtung und die Arbeitsmittel ergonomischen Vorgaben entsprechen und körperliche Belastungen reduzieren. Höhenverstellbare Schreibtische oder individuell verstellbare Schreibtischessel sind Beispiele hierfür. Zudem sollen Arbeitsmittel einfach zu bedienen sein und den individuellen Arbeitsbedürfnissen gerecht werden, sodass diese von allen MitarbeiterInnengenerationen genutzt werden können. Das Anbieten von flexiblen Arbeitszeiten und -orten unterstützt zudem die individuelle Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit und sorgt damit für eine ausgeglichene Work-Life-Balance der MitarbeiterInnen.

## **6. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE**

Um die Nachvollziehbarkeit der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit zu gewährleisten, wird in diesem Kapitel das Vorgehen der empirischen Untersuchung dargelegt. Durch die qualitative Forschung werden neue Erkenntnisse und Erfahrungswerte in Form von ExpertInneninterviews erhoben. Die Auswertung und Analyse dieser Daten sind die Grundlage für die Ergebnisdarstellung und dienen zur Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen.

### **6.1. Erhebungsmethode und Sampling**

Die Datenerhebung kann anhand von qualitativen oder quantitativen Methoden erfolgen. Quantitative Forschungsmethoden eignen sich insbesondere zur optimalen Ergebniserzielung bei Befragungen von großen Personengruppen oder bei Studien, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken. Hierbei werden die erhobenen Daten als Zahlen messbar gemacht. Zur Erzielung solcher Ergebnisse werden alle Befragungen unter möglichst gleichen Bedingungen durchgeführt, wie z. B. dieselbe Reihenfolge in der Fragestellung oder eingeschränkte Antwortmöglichkeiten. Diese Methode ermöglicht genaue und vergleichbare Ergebnisse. Eine qualitative Forschungsmethode eignet sich hingegen besonders, um unbekanntes Sachverhalten nachzugehen und einen tiefen Zugang zu Informationen bzw. neuen Erkenntnissen zu erhalten. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 116–119) Kruse (vgl. 2015, S. 147–148, 170) beschreibt Techniken, die in der qualitativen Forschung Anwendung finden. Diese sind Gruppendiskussionsverfahren, Paarinterviews und ExpertInneninterviews. Als ExpertInnen gelten Personen mit Sonderwissen zu einem speziellen Thema oder FunktionsträgerInnen eines bestimmten Handlungsfeldes.

Das ExpertInneninterview zählt zwar zu den qualitativen Erhebungsmethoden der empirischen Forschung, wird jedoch nicht als eine eigene Interviewform definiert. Hierbei handelt es sich um eine Version eines Leitfadenterviews, die eine grundlegende Praxisform der Interviewführung darstellt. Das Spezielle daran ist, dass FachexpertInnen als RepräsentantInnen einer bestimmten Zielgruppe interviewt werden. Diese Form der Interviewführung wird vielmehr als Fachgespräch mit dem Ziel definiert, möglichst umfassende Ergebnisse durch das Spezialwissen der ExpertInnen zu erlangen. Zur Durchführung der Interviews wird ein strukturierter Leitfaden erstellt, der

in den Interviews als Orientierung hinsichtlich der Fragestellung dient. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 142)

Der Interviewleitfaden wird strukturiert nach zentralen Themenblöcken aufgebaut. Durch offen formulierte Fragen zu Beginn des jeweiligen Themas werden die ExpertInnen zum Erzählen angeregt. Um weitere, tiefreichende Informationen zu erhalten, werden gezielt inhaltliche Fragen gestellt. (vgl. Kruse, 2015, S. 211–215) Trotz des erstellten Interviewleitfadens ist die Reihenfolge der Fragenstellung flexibel. Durch diese Form der Interviewführung werden den ExpertInnen uneingeschränkte Antwortmöglichkeiten gewährt. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 117) Zur Vertiefung des Gesprächs und zur Anregung der ExpertInnen zum Weitererzählen stellen Aufrechterhaltungsfragen eine nützliche Variante dar (vgl. Kruse, 2015, S. 214).

Der Interviewleitfaden dieser qualitativen Forschung gliedert sich in folgende Themenblöcke:

- demografischer Wandel,
- Herausforderungen der Führung sowie
- MitarbeiterInnenbindung.

Die Formulierung des Interviewleitfadens basiert auf den Grundlagen und Begriffen, die in Kapitel 3 bis Kapitel 5 der Literaturdarlegung dargelegt sind. Nicht nur der Grundsatz der offenen Fragestellung, sondern auch das Sampling zählen zu den wichtigsten Gütekriterien der qualitativen Forschung.

In der empirischen Forschung dieser Masterthesis wurden qualitative Interviews mit elf ExpertInnen zu je ca. 60 Minuten geführt. Ziel war es, durch deren Fachkenntnisse und Erfahrungen die empirischen Forschungsfragen dieser Arbeit zu beantworten.

Zur Durchführung der leitfadengestützten Interviews wurden Führungskräfte sowie Human-Resources-Verantwortliche verschiedener Großunternehmen als ExpertInnen ausgewählt. Diese sind unmittelbar von den Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Personalmanage-

ment betroffen und somit bestens zur Beantwortung der Forschungsfragen qualifiziert. Um aussagekräftige Interviews zu erhalten, wurden Großunternehmen mit möglichst vielen MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen ausgewählt.

Für den Erhalt wertvoller und qualitativer Erkenntnisse und Informationen ist die richtige Auswahl an ExpertInnen ein bedeutsamer Beitrag zur Qualität der empirischen Forschung (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 117).

Der Zugang zu den InterviewpartnerInnen wurde über berufliche und private Kontakte hergestellt. Die Kontaktaufnahme mit den ExpertInnen erfolgte grundsätzlich per E-Mail oder via Telefon. Um ExpertInnen aus bestimmten Großunternehmen als InterviewpartnerInnen zu erhalten, wurden sogenannte GatekeeperInnen zum Knüpfen der Kontakte gebeten. Diese Rekrutierungsstrategie ist eine effektive Möglichkeit, um über einen einfachen Weg an bestimmte Zielpersonen als InterviewpartnerInnen zu kommen. Für eine optimale Auswahl an ExpertInnen empfiehlt es sich, verschiedene Rekrutierungsstrategien anzuwenden. Eine weitere Möglichkeit stellt das Schneeballsystem dar. Hierbei werden Personen von anderen Personen kontaktiert, die wiederum weitere potenzielle InterviewpartnerInnen ansprechen. (vgl. Kruse, 2015, S. 251–253)

Die leitfadenzentrierten Befragungen erfolgten persönlich oder mittels Videotelefonie via Microsoft Teams und stellen eine Mischform aus problemzentrierten und narrativen Interviews dar. Das definiert sich dahingehend, dass die ExpertInnen durch offene Fragen zum Erzählen angeregt werden. In weiterer Folge werden durch gezielte Fragen spezielle Problemstellungen intensiver hinterfragt. Durch diese Mischmethode der Interviewführung gelingt es, tiefgreifende und vielschichtige Informationen von den ExpertInnen zu erhalten. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 137, 140–141)

Die nachfolgende Tabelle 4 enthält einen detaillierten Überblick über die Interviews.

<b>InterviewpartnerIn</b>	<b>Position</b>	<b>Datum</b>	<b>Art</b>	<b>Dauer</b>
IP1	Head of HR	08.09.2022	persönlich	00:54:12
IP2	Head of HR	22.09.2022	MS Teams	00:56:09
IP3	HR-Managerin	23.09.2022	MS Teams	01:09:43

IP4	Leiter Personalbereich	26.09.2022	MS Teams	00:33:57
IP5	Teamleiterin Event- und Meetingabteilung	27.09.2022	MS Teams	00:43:27
IP6	Unternehmenssprecher und Personalchef	27.09.2022	persönlich	00:57:20
IP7	Teamleiterin Personalentwicklung und -marketing	28.09.2022	MS Teams	00:40:31
IP8	Leiter Personalentwicklung	05.10.2022	MS Teams	00:58:04
IP9	Kaufmännischer Bereichsleiter und Prokurist	06.10.2022	persönlich	01:06:21
IP10	Head of Marketing	18.10.2022	persönlich	01:11:27
IP11	Personalleiter	19.10.2022	persönlich	00:54:35
Gesamtdauer				10:05:46

Tabelle 4: ExpertInneninterviews. Quelle: Eigene Darstellung

Die durchgeführten Interviews wurden im Anschluss verschriftlicht. Dies erfolgte nach dem einfachen Transkriptionsmodell von Dresing und Pehl (vgl. 2015, S. 20–23). Hierbei handelt es sich um eine wortwörtliche Verschriftlichung des Audiomaterials, was als Volltranskription bezeichnet wird. Zur Auswertung der Transkripte und zum Wiederfinden bedeutsamer Aussagen und Zitate werden am Rand Zeilennummern eingefügt. Im nächsten Kapitel wird die Analyse- und Auswertungsmethode der Volltranskription erläutert.

## 6.2. Analysemethode für die Auswertung

Die Auswertung des Interviewmaterials erfolgte nach der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz. Diese Auswertungsmethode besteht aus mehreren Phasen. Zu Beginn wird mit der initiierenden Textarbeit gestartet, in der die Transkripte gewissenhaft gelesen und wichtige Textpassagen markiert werden. Memos und die Erstellung erster Zusammenfassungen von interessanten Aussagen sind Teil dieser ersten Phase. In der zweiten Phase werden

Haupt- und Subkategorien gebildet, die sich aus dem Interviewleitfaden und den Forschungsfragen ableiten lassen. In der dritten Phase durchläuft das vorhandene Datenmaterial einen ersten Codierungsprozess. Hierbei werden sinntragende Textpassagen den einzelnen Kategorien zugeordnet. Nicht verwendbare Passagen werden frei gelassen bzw. bleiben uncodiert. Diese intensive Ausarbeitung ermöglicht es, dass unerwartete, aber bedeutsame Themen in den Vordergrund rücken. Ebenso ist die Zuordnung einer Textstelle in mehrere Kategorien möglich. Händische Vermerke am Textrand erleichtern die Auswertung der Daten. Anschließend werden die codierten Textpassagen der Hauptkategorien zusammengefasst. Nach einer weiteren Überarbeitung der Textstellen werden diese den einzelnen Subkategorien zugeordnet. Abschließend erfolgen die Analyse und Auswertung des Datenmaterials. Durch eine thematische Zusammenfassung und Interpretation der Daten werden die ExpertInnenaussagen verständlich wiedergegeben. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 97–112)

Die InterviewpartnerInnen wurden in der Auswertung anonymisiert. Durch die intensive Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial und die initiierende Textarbeit wurde die Analyse des Interviewmaterials erleichtert. Für die Codierungsprozesse und die anschließende Auswertung der Textpassagen wurde die Software MAXQDA herangezogen.

### **6.3. Qualitätssicherung und Gütekriterien**

Die Qualität der vorliegenden Arbeit ist durch die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität sichergestellt.

Die Objektivität gestaltet sich in der qualitativen Forschung als Intersubjektivität. Demnach muss der Forschungsprozess für Dritte nachvollziehbar sein. Dazu ist es notwendig, sämtliche Forschungsschritte und -erkenntnisse zu dokumentieren und zu erläutern. (vgl. Kruse, 2015, S. 55)

Die Objektivität ist durch eine genaue Beschreibung des methodischen Vorgehens in dieser Arbeit gewährleistet. Zudem sind der Interviewleitfaden und das Kategorienschema zur Nachvollziehbarkeit im Anhang ersichtlich.

Reliabilität bezieht sich auf die Zuverlässigkeit der Forschung. Diese ist gegeben, wenn eine Wiederholung der Forschung unter denselben Bedingungen zum gleichen Ergebnis führt. Dazu ist es



erforderlich, sämtliche Schritte aufzuzeichnen und alle Zitate mit Quellen zu versehen. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 30) Die Reliabilität dieser Arbeit ist durch die vollständige Auflistung der Quellen im Literaturverzeichnis sowie das Vorliegen sämtlicher Volltranskripte gewährleistet.

Validität betrifft die Gültigkeit einer Forschung und stellt sicher, dass nur jene Aussagen aus den Interviews in die Forschungsarbeit einfließen, welche im Zusammenhang mit dem untersuchten Thema stehen (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 30). Zur Gewährleistung der Validität wurden bei der Ergebnisauswertung nur jene Textstellen codiert, welche für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind.

In den folgenden Unterkapiteln werden die Ergebnisse aus der empirischen Forschung dargelegt. Dabei werden wesentliche Aspekte aus den Befragungen aufgezeigt und interpretiert. Die Auswertung der empirischen Ergebnisse wird in vier Hauptkategorien gegliedert. Diese umfassen den demografischen Wandel, Herausforderungen der Führung, Führungskompetenzen und Maßnahmen zur MitarbeiterInnenbindung.

#### **6.4. Demografischer Wandel**

Diese Hauptkategorie beinhaltet die Auswirkungen des demografischen Wandels und damit zusammenhängend die Themen Nachfolgeplanung und MitarbeiterInnengewinnung.

Die Befragung der ExpertInnen hat ergeben, dass Großunternehmen aufgrund ihrer zahlreichen Beschäftigten hinsichtlich des demografischen Wandels vor großen Herausforderungen stehen. Einerseits verlassen viele MitarbeiterInnen aus den geburtenstarken Jahrgängen in den nächsten Jahren nach und nach die Unternehmen, da diese in Pension gehen. Andererseits kommen nur wenige junge MitarbeiterInnen nach. Dies spiegelt sich in den steigenden Altersstrukturen der Belegschaften wider. Die Anzahl der den Arbeitsmarkt verlassenden Menschen ist nahezu doppelt so hoch wie jene der Menschen, die in den Arbeitsmarkt eintreten (vgl. IP4, 2022, Z. 388–389).

Die Befragten sind sich einig, dass es sich aktuell um einen Arbeitsmarkt zugunsten der ArbeitnehmerInnen handelt. Dieser Umstand ist maßgeblich dafür verantwortlich, dass die Anforderungen an die ArbeitgeberInnen steigen. Insbesondere die jüngeren Generationen sind sich ihrer

vorteilhaften Position bewusst. Dies zeigt sich auch in der höheren Wechselbereitschaft der jüngeren MitarbeiterInnen. „Wir verfolgen das auch sehr genau in den Fluktuationszahlen. Wir analysieren das eigentlich seit vielen Jahren sehr genau und da sehen wir auch eine starke Veränderung, dass die jüngeren Generationen uns eher verlassen, leider.“ (IP8, 2022, Z. 39–42) Es ist eine schwierige Aufgabe, junge Generationen angesichts der zahlreichen Jobangebote an ein Unternehmen zu binden. ArbeitgeberInnen sind deshalb gezwungen, sich mit den unterschiedlichen Bedürfnissen und Anforderungen der Generationen auseinanderzusetzen und diesen gerecht zu werden. Die ArbeitgeberInnen stehen somit in einem gegenseitigen Wettbewerb hinsichtlich ArbeitgeberInnenattraktivität.

Die Beschäftigung von MitarbeiterInnen über das Pensionsantrittsalter hinaus ist eine Möglichkeit, um den Auswirkungen des demografischen Wandels zu begegnen. Vorteile hierbei sind, dass den Unternehmen mehr Zeit für die Sicherung des Wissens zur Verfügung steht und jüngere KollegInnen länger von den Erfahrungen der älteren profitieren. Die Auswertung der erhobenen Daten hat ergeben, dass die meisten Unternehmen gezielt eine Weiterbeschäftigung der Generation der Babyboomer auch nach dem Pensionsantritt versuchen und diese Möglichkeit von den ArbeitnehmerInnen gerne angenommen wird. Dies beruht immer auf Freiwilligkeit und ist maßgeblich von der auszuführenden Tätigkeit abhängig. So ist dies bspw. bei Berufen mit körperlicher Tätigkeit nicht möglich.

Aufgrund der Pensionierung der Babyboomer gerät das Thema Nachfolgeplanung zusehends in den Fokus. Die meisten der befragten Unternehmen setzen diesbezüglich Maßnahmen. Schlüsselpositionen werden definiert und es wird frühzeitig überlegt, wie diese nachbesetzt werden können. Die Sicherung und Weitergabe von Wissen stehen im Mittelpunkt. Die ArbeitgeberInnen führen genaue Aufzeichnungen, welche Schlüsselpositionen es gibt, wann diese nachzubesetzen sind und insbesondere welche Kriterien für die Nachbesetzung wichtig sind. Die Unternehmen versuchen, Schlüsselpositionen primär aus den eigenen Reihen nachzubesetzen. Hierbei wird eruiert, welche MitarbeiterInnen für die Nachbesetzung einer Schlüsselposition Potenzial haben und ob diese dafür noch zusätzliche Fähigkeiten erwerben müssen. Gibt es unternehmensintern keine geeigneten Nachfolgen, müssen diese rechtzeitig rekrutiert werden. Zudem ist auf das

frühzeitige Beginnen mit der Einarbeitung der nachfolgenden Person zu achten, damit ausreichend Zeit für den Transfer des positionsbezogenen Wissens vorhanden ist. Dadurch kann es vorkommen, dass die jeweilige Position über einen längeren Zeitraum doppelt besetzt ist.

Die Befragungen haben gezeigt, dass aktuell alle Unternehmen Schwierigkeiten mit der Gewinnung neuer MitarbeiterInnen haben und es zahlreiche offene Stellen gibt. Es herrscht dadurch ein Kampf um die besten MitarbeiterInnen. Unternehmen versuchen, über verschiedenste Kanäle und Plattformen wie bspw. die sozialen Medien oder PersonalberaterInnen neue MitarbeiterInnen anzuwerben. Eine weitere Möglichkeit bietet das Anwerben durch die eigene Belegschaft, indem die Beschäftigten neue MitarbeiterInnen empfehlen. Werden diese eingestellt, gibt es einen MitarbeiterInnenbonus. Über diese Möglichkeit konnten die befragten Unternehmen bereits einige neue MitarbeiterInnen gewinnen. Manche Unternehmen schalten zudem ArbeitgeberInnenkampagnen, mit denen diese sich als attraktive ArbeitgeberInnen positionieren. Einige der befragten Unternehmen rekrutieren zudem bewusst ältere MitarbeiterInnen. Einerseits aus der Hoffnung heraus, dass diese bis zur Pensionierung bleiben und andererseits für Positionen, die ein gewisses Maß an Reife und Erfahrung erfordern (vgl. IP1, 2022, Z. 137–146).

## **6.5. Herausforderungen der Führung**

In dieser Hauptkategorie werden die Herausforderungen der Führung dargelegt. Diese unterteilen sich in die Unterschiede und Anforderungen der Generationen, in die Zusammenarbeit der Generationen und in den Wissenstransfer.

Aus den Befragungen ist hervorgegangen, dass das Thema der verschiedenen MitarbeiterInnen-Generationen von den Unternehmen unterschiedlich betrachtet wird. Einige Unternehmen sehen im Verhalten und in den Anforderungen von MitarbeiterInnen ähnlichen Alters viele Gleichheiten. Zudem können diese viele Gemeinsamkeiten zwischen ihren MitarbeiterInnen und den Generationenbeschreibungen laut Literatur feststellen. Dennoch wurde angemerkt, dass dies nicht für alle MitarbeiterInnen gilt, da es immer Ausnahmen gibt. Andere Unternehmen wiederum nehmen vereinzelt von der Generationenbetrachtung Abstand und sehen die MitarbeiterInnen

als Individuen. Jedoch zeigen die Befragungen, dass es durchaus generationenbedingte Unterschiede gibt. Die meisten ExpertInnen sprachen von älteren und jüngeren MitarbeiterInnen, nur selten wurden die einzelnen Generationen genannt.

„Es trennt diese Generationen gar nicht so viel, wie man meinen möchte, aber es trennen sie dann doch verschiedene Themen, die ihnen wichtig sind.“ (IP6, 2022, Z. 92–93) Laut Befragungen wünschen sich MitarbeiterInnen aus allen Generationen ein Arbeitsumfeld, das ihren Interessen entspricht und diese erfüllt. Diese möchten Sicherheit und Führungskräfte, die Verständnis für ihre Ziele und Erwartungen haben.

Die Generation Z möchte Work-Life-Balance. MitarbeiterInnen dieser Generation sind nicht bereit, Überstunden zu leisten. Diese erwarten Homeoffice und großzügige Freiheiten. Zwar halten diese eine gewisse Distanz zum Unternehmen, erwarten sich aber trotzdem Führung und Unterstützung. Die Millennials wollen interessante Aufgaben und möchten gefördert werden. Diese erwarten sich Einfühlungsvermögen und achten auf ihre Work-Life-Balance. Zudem legen diese großen Wert auf Weiterentwicklung. Die Generation X zeichnet sich oftmals durch lange Betriebszugehörigkeit aus und gibt den Unternehmen Struktur und Beständigkeit. MitarbeiterInnen dieser Generation sind verlässlich, leisten viel und legen demnach großen Wert auf ihre Entlohnung. Zwar sind diese offen für Veränderungen, haben aber kein Verständnis dafür, wenn neue und vor allem jüngere MitarbeiterInnen aufgrund ihrer Ausbildung gleich beim Einstieg hohe Gehälter bekommen. Die Babyboomer freuen sich größtenteils auf die Pension und gelten in den Unternehmen als Ruhepol. Aufgrund ihrer Erfahrung fungieren diese auch als KonfliktlöserInnen. Hinsichtlich Flexibilität nehmen diese sich teilweise ein Beispiel an den jüngeren KollegInnen und schätzen Altersteilzeit sowie Urlaub. (vgl. IP3, 2022, Z. 246–300)

Aus den Befragungen ist hervorgegangen, dass allen Generationen Work-Life-Balance wichtig ist; jedoch hat jede Generation eine andere Auffassung davon. Ältere MitarbeiterInnen verfügen über ein höheres Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein als jüngere MitarbeiterInnen. So sind ältere MitarbeiterInnen bspw. zum Leisten von Überstunden bereit, wenn diese gefordert werden.

„Was es aber ist, das Arbeitsumfeld ist ein anderes, das die jüngeren Mitarbeiter verlangen. Das kommt sehr stark. Die wollen Homeoffice. Die wollen Work Life Balance. Die fordern.“ (IP3, 2022,

Z. 139–141) Die befragten ExpertInnen sind sich einig, dass die jüngeren Generationen höhere Anforderungen an die ArbeitgeberInnen stellen als ältere. Dieses selbstbewusste und fordernde Auftreten der jüngeren MitarbeiterInnen stellt für die Führungskräfte eine Herausforderung im Umgang dar. Auch gestaltet sich die Integration junger MitarbeiterInnen in die Belegschaft manchmal schwierig, da diese völlig andere Ansätze und Vorstellungen haben als ältere KollegInnen.

Die Befragungen haben gezeigt, dass die meisten jungen MitarbeiterInnen klare Regeln und Vorgaben benötigen. Zudem hat Freizeit bei den Jüngeren einen höheren Stellenwert als bei den Älteren. Das kommt nicht nur durch die Forderung von flexiblen Arbeitszeiten, sondern vielfach auch durch eine Reduzierung der Arbeitszeit zum Ausdruck.

Die Herausforderungen beginnen bereits im Recruiting. Junge BewerberInnen teilen oftmals mit, dass diese trotz Möglichkeit zur Vollbeschäftigung nur Teilzeit arbeiten möchten. Führungskräfte werden davon verunsichert und stellen sich die Frage, wie arbeitswillig diese Personen sind. Eine weitere Herausforderung ist die langfristige Bindung der jungen MitarbeiterInnen an das Unternehmen. Führungskräfte werden deshalb in speziellen Trainings darauf sensibilisiert, dass jüngere Generationen andere Werte haben und darauf eingegangen werden sollte. Verständnis und Akzeptanz sind hierbei von großer Bedeutung. Aber es gibt nicht die eine Lösung zur Führung der jungen MitarbeiterInnen. (vgl. IP8, 2022, Z. 74–100) Zu Problemen kommt es, wenn Führungskräfte schon seit Jahren mit dem gleichen Führungsstil führen und sich nicht auf Änderungen und neue Generationen einlassen (vgl. IP11, 2022, Z. 349–351).

Jüngere Beschäftigte verfügen über weniger Loyalität zum Unternehmen und wechseln oftmals wegen Kleinigkeiten die ArbeitgeberInnen. Ebenso nehmen sich jüngere Generationen selbst oftmals sehr wichtig, was bei den älteren kaum der Fall ist. Im Gegensatz zu manchen älteren haben jüngere MitarbeiterInnen einen einfacheren Zugang zu neuen Technologien. Außerdem zeigt sich, dass die älteren Generationen hinsichtlich Kritik an ArbeitgeberInnen sehr zurückhaltend sind. Hierbei spielen die Themen Abhängigkeit und materielle Werte eine Rolle. Jüngere Generationen sind diesbezüglich viel offener und kommunizieren direkt, wenn etwas nicht ihren Vorstellungen entspricht, aber auch was diese im Unternehmen erreichen möchten.

Eine der Interviewpersonen hob einen markanten Unterschied zwischen den beiden jüngeren Generationen hervor. MitarbeiterInnen der Generation Z erwarten genaue Regeln zur Orientierung und trennen Berufliches und Privates strikt. Hingegen fließen bei MitarbeiterInnen der Generation Y Arbeit und Freizeit ineinander. Beiden Generationen ist jedoch wichtig, dass diese ein Mitspracherecht haben, wertgeschätzt und informiert werden sowie mitentscheiden dürfen. (vgl. IP6, 2022, Z. 189–196) Diese Aussage deckt sich mit der Literaturdarlegung in Kapitel 3.2.3. und Kapitel 3.2.4.

Die Jüngeren sind jedoch kaum bereit, Überstunden zu leisten. Dennoch gibt es einige, die Verantwortung übernehmen möchten. Die Befragungen haben gezeigt, dass jüngere MitarbeiterInnen ein stärkeres Bedürfnis nach Feedback haben und über eine hohe Wechselbereitschaft verfügen. Um eine neue Generation gut zu integrieren und deren Leistungsbereitschaft anzuregen, ist ein Eingehen auf deren Bedürfnisse und Unterschiede sowie das Zeigen von Verständnis notwendig (vgl. IP11, 2022, Z. 88–91).

Aus den Gesprächen ist hervorgegangen, dass auch ältere MitarbeiterInnen Regeln und Vorgaben zur Orientierung begrüßen. Im Allgemeinen stellen diese jedoch kaum Anforderungen an die ArbeitgeberInnen. Lediglich bei körperlichen Tätigkeiten wünschen diese sich unterstützende Arbeitsmittel. Von manchen ExpertInnen wurde angemerkt, dass das Thema ‚Abfertigung Alt‘ durchaus zu einer höheren Loyalität gegenüber den Unternehmen beiträgt.

Viele der Befragten sehen eine große Herausforderung in den verschiedenen Arbeitsweisen und im Umgang mit Problemen. Für ältere MitarbeiterInnen ist es oftmals schwierig, sich auf Änderungen bzw. Neuerungen einzulassen. Dies erfordert einen sensiblen Umgang vonseiten der Führungskraft. Den Älteren sollte keinesfalls vermittelt werden, dass bisherige Prozesse falsch gemacht wurden. Gerade bei Systemumstellungen ist die Skepsis oftmals groß. Deshalb ist darauf zu achten, dass ältere MitarbeiterInnen umfassend eingeschult werden und auf ihre individuellen Bedürfnisse eingegangen wird.

Eine Person hob hervor, dass ältere MitarbeiterInnen sehr rückschrittlich arbeiten und sich oftmals bezüglich der Annahme effizienterer Möglichkeiten weigern. Es dauert sehr lange und es bedarf einer laufenden Wiederholung der Vorteile, um diese davon zu überzeugen. Hingegen

sind jüngere MitarbeiterInnen sehr anpassungsfähig und versuchen, selbstständig bessere Lösungen zu finden. (vgl. IP5, 2022, Z. 125–132)

Die Befragungen haben gezeigt, dass in den Unternehmen keine bestimmten Führungsstile für unterschiedliche Generationen zum Einsatz kommen. Zudem gibt es keinen Führungsstil, der für alle MitarbeiterInnen angemessen ist. Die Beschäftigten werden von den Führungskräften sehr individuell geführt, dies ist sehr situationsbedingt.

Laut einer Interviewperson sollten Mehrgenerationenbelegschaften vielmehr über Ziele geführt werden, sodass es für die MitarbeiterInnen einen eigenen Handlungsspielraum gibt. Dies ermöglicht eine bessere Zielerreichung als mit einer strengen bzw. kontrollierten Führung. (vgl. IP11, 2022, Z. 216–219)

Andere ExpertInnen unterstreichen wiederum, dass bei der Führung in erster Linie auf die Lebenssituation der MitarbeiterInnen zu achten ist und nicht auf das Alter bzw. die Generationenzugehörigkeit. Mütter mit kleinen Kindern sind bspw. anders zu führen als kinderlose MitarbeiterInnen im selben Alter. Die MitarbeiterInnen sind einzigartig und deshalb individuell zu behandeln. Während manche sehr selbstständig arbeiten, brauchen andere hingegen viel Unterstützung. Dies ist aber nicht abhängig von der Generation, sondern von der jeweiligen Persönlichkeit und dem Lebensmodell. (vgl. IP1, 2022, Z. 84–88; IP2, 2022, Z. 144–149)

Eine große Herausforderung ist auch das Thema Homeoffice. Laut Befragungen wird Homeoffice insbesondere von den jüngeren MitarbeiterInnen verlangt, während die älteren das Arbeiten im Unternehmen bevorzugen. Viele Beschäftigte möchten einen Großteil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, erwarten aber dennoch, einen fixen Arbeitsplatz im Unternehmen zu haben. Für die Unternehmen stellt dies auch einen Kostenpunkt dar, bspw. durch angemietete Büroflächen. Zudem ist aus den Erfahrungen der ExpertInnen deutlich hervorgegangen, dass bei einem hohen Ausmaß an Homeoffice die Zusammenarbeit, die Kommunikation sowie die Bindung an das Unternehmen leiden. Wichtig ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Homeoffice und der Präsenz im Unternehmen. Einige ExpertInnen haben von großen Schwierigkeiten nach der Pandemie berichtet, um die jüngeren MitarbeiterInnen wieder von einer Präsenz im Büro zu überzeugen. Deshalb haben die meisten der befragten ArbeitgeberInnen Vereinbarungen getroffen,

die das zeitliche Ausmaß bezüglich Homeoffice regeln. Hierbei sind 50:50-Regelungen oder Vereinbarungen mit zwei Tagen Homeoffice und drei Tagen Präsenz üblich. Zudem ist Homeoffice nicht in jedem Bereich möglich, da es Positionen mit erforderter Präsenz der MitarbeiterInnen gibt. MitarbeiterInnen können sich dadurch ungerecht behandelt fühlen, was wiederum zu Spannungen in der Belegschaft führen kann.

Eine weitere Herausforderung stellt die Ermöglichung von flexiblen Arbeitszeiten dar. Nicht in allen Unternehmen bzw. Bereichen sind diese möglich wie bspw. bei bestimmten Öffnungszeiten, an die die MitarbeiterInnen gebunden sind. Auch bei der Arbeit im Team wie bspw. auf Baustellen sind individuelle Arbeitszeiten nicht umsetzbar. Aus den Befragungen ist hervorgegangen, dass die Forderung nach Flexibilität steigt. MitarbeiterInnen benötigen flexible Arbeitszeiten, bspw. zur Versorgung der Kinder, für gesundheitliche Termine oder zur Pflege der Eltern. Angesichts der aktuellen Situation am Arbeitsmarkt sind Unternehmen zur Reaktion auf diese Forderungen gezwungen, um MitarbeiterInnen zu halten und neue zu gewinnen.

Auch das Modell der Vier-Tage-Woche wird in den befragten Unternehmen diskutiert. Für die meisten stellt dies eine Herausforderung dar, die kaum zu bewältigen ist. Entweder müssten die MitarbeiterInnen ihre Arbeitszeit reduzieren, oder die tägliche Arbeitszeit erhöhen. Ersteres würde mehr Personal benötigen, was angesichts der aktuellen Arbeitsmarktsituation nicht machbar ist. Oder sie müssten ihre tägliche Arbeitszeit erhöhen. Bei Letzterem besteht die Gefahr, dass die Qualität der Arbeit aufgrund der langen Arbeitstage leidet. Eine Interviewperson hat angemerkt, dass dieses Modell auch in Bezug auf die Lehrlingsausbildung problematisch ist; Beschäftigte unter 18 Jahren dürfen nicht mehr als neun Stunden am Tag arbeiten.

Ein weiterer kritischer Punkt der Vier-Tage-Woche ist, dass diese meist nicht für alle Bereiche eines Unternehmens umsetzbar ist. Dadurch besteht die Gefahr von Unruhen in der Belegschaft, weil gewisse Bereiche in dieser Hinsicht benachteiligt sind. (vgl. IP3, 2022, Z. 554–559)

Die Auswertung der erhobenen Daten hat ergeben, dass die Zusammenarbeit der verschiedenen Generationen überwiegend gut funktioniert, es aber dennoch immer wieder zu kleinen Konflikten kommt. Führungskräfte sind gefordert, unter den verschiedenen MitarbeiterInnengenerationen gegenseitiges Verständnis sowie Akzeptanz für die diversen Zugänge und Einstellungen zu schaffen. Es braucht ein Arbeitsklima, in dem sich alle Generationen wertgeschätzt fühlen und



einbezogen werden. Für ältere Generationen ist es oftmals schwierig, sich auf jüngere Generationen einzulassen und ihnen offen zu begegnen, insbesondere aufgrund des selbstbewussten Auftretens der jüngeren Generationen. Auch Sprache oder Kleidung sind mögliche Konfliktpunkte. Jüngere Generationen hingegen sehen oftmals die Arbeitsabläufe der älteren Generationen skeptisch und würden vieles anders machen. Wichtig bei der Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen sind offene Kommunikation sowie ein gemeinsames Ziel. Auch die jüngeren MitarbeiterInnen haben ein Mitspracherecht und müssen ernst genommen werden. Zudem soll den MitarbeiterInnen Raum und Zeit geboten werden, um sich vorzustellen und gegenseitig kennenzulernen. Dies dient einem besseren Verhältnis zueinander und zur Beseitigung von gegenseitigen Vorurteilen.

Insbesondere wenn die ältesten mit den jüngsten MitarbeiterInnen zusammenarbeiten, kommt es zu unterschiedlichen Vorstellungen. Ältere MitarbeiterInnen haben oftmals die Einstellung, dass sich die jüngeren KollegInnen erstmal beweisen müssen, bevor diese Unterstützung bekommen. Hingegen erwarten sich die Jüngeren von Beginn an Förderung, ein positives Arbeitsumfeld und rasches Feedback. Mangelnde Wertschätzung führt öfters zu Problemen in der Zusammenarbeit. (vgl. IP4, 2022, Z. 52–58)

Zur Förderung der Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen wird in manchen Unternehmen Reverse Mentoring betrieben. Hierbei dienen jüngere MitarbeiterInnen über einen Zeitraum von vier bis sechs Monaten als MentorInnen für ältere MitarbeiterInnen. Es werden gegenseitig Informationen ausgetauscht und eruiert, was sich die unterschiedlichen Generationen bei der Zusammenarbeit voneinander erwarten. (vgl. IP5, 2022, Z. 253–260) Dieses Modell wurde in Kapitel 4.2.3. behandelt.

Die Befragten sind sich einig, dass die Zusammenarbeit verschiedener Generationen auch bereichernd ist und Chancen mit sich bringt. Es wird darauf geachtet, dass Teams aus unterschiedlichen Generationen bestehen, insbesondere wenn es um die Abwicklung von größeren Projekten geht. Einerseits profitieren die älteren von den neuartigen Zugängen der jüngeren KollegInnen und diese profitieren wiederum vom Erfahrungswissen der älteren. Zudem ist dies eine gute Möglichkeit, um den Wissenstransfer zu gestalten.

Der Transfer von Wissen ist nicht nur hinsichtlich der Pensionierung der Babyboomer von großer Bedeutung, sondern auch um das Know-how von langjährigen MitarbeiterInnen zu sichern, neue MitarbeiterInnen einzuschulen und kurzfristige Personalausfälle zu bewältigen. Zudem ist Wissensmanagement aufgrund der steigenden Fluktuation wichtig, da mit jedem MitarbeiterInnenaustritt Wissen verloren geht. Die Befragung der ExpertInnen hat gezeigt, dass der Wissenstransfer in allen Unternehmen einen hohen Stellenwert einnimmt und diesbezüglich umfassende Maßnahmen stattfinden.

Die Weitergabe von Know-how ist jedoch stark von der persönlichen Einstellung der MitarbeiterInnen abhängig. Es geht darum, andere MitarbeiterInnen zu entwickeln und zu fördern. Einige behalten ihr Wissen für sich und geben dies nur auf Nachfrage weiter, um relevant zu bleiben. Andere hingegen freuen sich, wenn diese ihr Wissen und ihre Erfahrung weitergeben dürfen und damit junge MitarbeiterInnen entwickeln können. (vgl. IP6, 2022, Z. 275–287)

Viele Unternehmen dokumentieren Arbeitsprozesse, Zugänge und wichtige Informationen bspw. bezüglich KundInnen in einem digitalen Tool. Dadurch wird das Wissen gesichert und kann jederzeit von den MitarbeiterInnen abgerufen werden. (vgl. IP1, 2022, Z. 219; vgl. IP5, 2022, Z. 224–228) Die Unternehmen achten darauf, dass sich die MitarbeiterInnen laufend und selbstständig untereinander austauschen wie bspw. durch monatliche Meetings. In vielen Unternehmen schulen ältere und vor allem erfahrene MitarbeiterInnen die neuen ein, wodurch die Weitergabe von Wissen und Erfahrung stattfindet. Teilweise werden hierfür Checklisten genutzt, um ein systematisches Vorgehen sicherzustellen. Manche Unternehmen verfügen über eigene Onboarding-Prozesse. Dabei lernen neue MitarbeiterInnen mehrere Monate lang das Unternehmen kennen und durchlaufen verschiedenste Abteilungen, um die Zusammenhänge zu verstehen. Zudem gibt es unternehmensinterne Plattformen, über die die MitarbeiterInnen fachliche Fragen an ihre KollegInnen stellen können. Bei Projektarbeiten findet der Wissenstransfer vielfach durch die enge Zusammenarbeit statt. Auch hinsichtlich der unterschiedlichen Arbeitsweisen bzw. Technologie findet in den Unternehmen ein Wissenstransfer statt. Oftmals ist es für ältere MitarbeiterInnen eine große Herausforderung, wenn nach und nach alles digitalisiert wird, was bislang auf Papier stattgefunden hat. Hierbei sind jüngere MitarbeiterInnen mit ihrem technischen Know-how eine große Unterstützung, diese helfen ihren älteren KollegInnen beim Umgang damit.

In einem der befragten Unternehmen finden zum Austausch von Wissen sogenannte Sitzkarusells statt. Dabei setzen sich KollegInnen einige Stunden lang zu anderen KollegInnen und erhalten Einblicke und Informationen zum jeweiligen Arbeitsbereich. Zudem gibt es eine Mentoringplattform, über die sich erfahrene MitarbeiterInnen auf freiwilliger Basis als MentorInnen für jüngere MitarbeiterInnen zur Verfügung stellen und diese über mehrere Monate hinweg betreuen. (vgl. IP1, 2022, Z. 64–68, 222–224)

## **6.6. Führungskompetenzen**

Diese Hauptkategorie beinhaltet die wichtigsten Kompetenzen einer Führungskraft, die von den ExpertInnen mit Empathie und Kommunikationsfähigkeit definiert wurden.

Die InterviewpartnerInnen sind sich einig, dass Führungskräfte wesentlichen Einfluss auf die Bindung der MitarbeiterInnen haben. Diese sind für das Schaffen eines Arbeitsumfeldes verantwortlich, in dem sich alle MitarbeiterInnen wohl fühlen und deren Potenzial in vollem Umfang nutzen können. Dazu benötigen die Führungskräfte einerseits soziale Kompetenzen und andererseits ist die persönliche Einstellung von großer Bedeutung wie bspw. in Form der Bereitschaft, andere Sichtweisen und Werte zu akzeptieren.

Eine Interviewperson hob hervor, dass Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen in erster Linie nicht demotivieren sollen. Hierfür brauchen diese emotionale Stabilität. Führungskräfte sollen in ruhigen und herausfordernden Situationen bzw. Zeiten ausgleichend wirken und einen wertschätzenden Umgang mit ihren MitarbeiterInnen pflegen. (vgl. IP6, 2022, Z. 351–355)

Es hat sich gezeigt, dass die Führungskräfteentwicklung einen hohen Stellenwert in den Unternehmen einnimmt und diesbezüglich viel Zeit und Geld investiert wird. Zudem haben einige ExpertInnen den Versuch angemerkt, Führungspositionen primär aus den eigenen Reihen zu besetzen. Dies bietet den Vorteil, dass das Unternehmen die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen bereits kennt und dadurch weiß, ob die Beschäftigten für die Position geeignet sind.

Aus den Erfahrungen der Befragten ist hervorgegangen, dass Empathie mitunter die wichtigste Kompetenz einer Führungskraft ist. Für das Eingehen auf und die Bindung von MitarbeiterInnen an das Unternehmen ist es wichtig, dass sich die Führungskraft in die jeweiligen Beschäftigten hineinversetzen kann und ehrliches Interesse am Gegenüber zeigt. Alle MitarbeiterInnen sind

individuell zu betrachten und Vorgesetzte benötigen Empathie für das Verstehen und Ernstnehmen der Bedürfnisse und Beweggründe. Hierbei ist die Fähigkeit unabkömmlich, aufmerksam zuzuhören. Führungskräfte sollen die Interessen und Ziele ihrer MitarbeiterInnen nachvollziehen, respektieren und fördern können. Zudem ist Einfühlungsvermögen zur Erkennung der Stärken und Schwächen der Beschäftigten erforderlich, sodass diese richtig eingesetzt werden können.

Es hat sich gezeigt, dass Kommunikation eine weitere wichtige Fähigkeit von Führungskräften ist. Diese müssen deutlich, transparent und offen kommunizieren. MitarbeiterInnen möchten informiert werden. Diese wollen wissen, welche Entscheidungen getroffen und warum diese getroffen wurden. Kommunikation ist auch für das Delegieren von Aufgaben wichtig. Einige ExpertInnen haben angemerkt, dass meist mangelnde Kommunikation der Grund für Fehler ist. Zudem ist diese zur Vermittlung von Wertschätzung und Anerkennung erforderlich, um Feedback zu erteilen und mit Konflikten umzugehen.

Zur Lösung von Konflikten braucht es Kommunikation und Verständnis. Alle Beteiligten sollen ihre Sichtweisen offen und ehrlich kommunizieren, um anschließend eine gemeinsame Lösung zu finden. (vgl. IP10, 2022, Z. 59–62)

Aus den Befragungen ist deutlich hervorgegangen, dass neben den genannten sozialen Kompetenzen auch die fachliche Kompetenz eine Voraussetzung für den Erfolg von Führungskräften ist. Vorgesetzte müssen über den Arbeitsbereich ihrer MitarbeiterInnen Bescheid wissen, einerseits zur Erteilung von Aufgaben und andererseits für das Bereitstehen als Ansprechperson bei fachlichen Fragen. „Du musst als Führungskraft fachlich etwas können, sonst fehlt die Akzeptanz.“ (IP6, 2022, Z. 147–148)

## **6.7. Maßnahmen zur MitarbeiterInnenbindung**

Diese Hauptkategorie umfasst die von den ExpertInnen genannten Maßnahmen zur MitarbeiterInnenbindung. Diese unterteilen sich in MitarbeiterInnengespräche, Flexibilität, Entwicklung und Weiterbildung sowie Gesundheit.

Aus den Erfahrungen der ExpertInnen ist hervorgegangen, dass MitarbeiterInnengespräche wesentlich zur Bindung an die Unternehmen beitragen. Zudem hat sich gezeigt, dass aktuell bei ei-

nigen ArbeitgeberInnen Veränderungen hinsichtlich der Ausgestaltung von MitarbeiterInnengesprächen stattfinden. Während diese Unternehmen bislang jährliche MitarbeiterInnengespräche geführt haben, sollen die Beschäftigten zukünftig laufendes Feedback erhalten. Dies wird vor allem den Anforderungen jüngerer Generationen gerecht. Da jüngere MitarbeiterInnen ein stärkeres Bedürfnis nach Feedback haben, ist ein jährliches MitarbeiterInnengespräch nicht mehr ausreichend (vgl. IP4, 2022, Z. 219–221).

Die meisten Unternehmen führen dennoch jährliche oder halbjährliche MitarbeiterInnengespräche durch. Diese müssen in einem vertrauensvollen Ambiente stattfinden, sodass auch MitarbeiterInnen ihre Anliegen anbringen können. Nicht nur die Beschäftigten, sondern auch die Vorgesetzten sollen ein Feedback erhalten. Das Gespräch führt die jeweilige Führungskraft mit den MitarbeiterInnen. Hierbei werden neue Ziele mit den Beschäftigten ausgetauscht, aber auch die Erreichung von alten Zielen analysiert. Die Kompetenzen der MitarbeiterInnen werden eingeschätzt und etwaige Verbesserungsvorschläge aufgezeigt. Zudem wird über individuelle Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten gesprochen. Manche ArbeitgeberInnen erstellen Entwicklungspläne. MitarbeiterInnen können anbringen, wie zufrieden diese mit den ArbeitgeberInnen und den organisatorischen Rahmenbedingungen sind. Das Gespräch dient auch dazu, um über die Bedürfnisse, Wünsche und Herausforderungen der Beschäftigten zu sprechen.

Eine Interviewperson berichtete, dass im Unternehmen eine neue Form des MitarbeiterInnengesprächs entwickelt wurde, das sich speziell an den jüngeren Generationen orientiert und digitalisiert wird. Hierbei können die MitarbeiterInnen bspw. konkrete Gehaltsentwicklungs- und Karrieremöglichkeiten einfordern. Zudem ist die Einführung eines Systems in Planung, über das Zielvereinbarungen und Entwicklungsschritte rasch abgefragt werden können. (vgl. IP11, 2022, Z. 397-415)

Die ExpertInnen sind sich bezüglich der Wichtigkeit des Kriteriums der Flexibilität einig, um den Anforderungen unterschiedlicher MitarbeiterInnengenerationen gerecht zu werden und diese dadurch an das Unternehmen zu binden. Flexibilität bezieht sich einerseits auf den Arbeitsort und andererseits auf die Gestaltung der Arbeitszeit. Die Unternehmen möchten ihren MitarbeiterInnen umfangreiche Flexibilität bieten, sodass sich deren privaten Verpflichtungen und deren Freizeit gut mit dem Beruf vereinbaren lassen.

Es gibt einerseits MitarbeiterInnen, die viel Leistung erbringen und Überstunden machen möchten. Andererseits gibt es MitarbeiterInnen, denen die Freizeit wichtiger ist. Deshalb gibt es individuelle Zeitmodelle. Somit können die Beschäftigten selbst entscheiden, ob diese sich Überstunden auszahlen lassen oder diese bspw. für den Winter aufbauen. Grundsätzlich wird die Freizeit generell wichtiger. (vgl. IP4, 2022, Z. 123–129)

Da es sich bei den befragten ArbeitgeberInnen um gewinnorientierte Unternehmen handelt, steht letztlich das Wohl der KundInnen im Vordergrund. Vielfach orientieren sich die Arbeitszeiten deshalb an den KundInnenwünschen. Es gibt aber Tätigkeiten, die an keine zeitlichen Vorgaben gebunden sind. Dabei wird den MitarbeiterInnen maximale Freiheit geboten, sodass diese ihre Arbeitszeiten individuell an deren Lebensmodell anpassen können. Im Allgemeinen hat die Auswertung der Befragungen gezeigt, dass alle Unternehmen flexible Arbeitszeitgestaltung ermöglichen, sofern es die jeweilige Tätigkeit zulässt. Das Modell der Vier-Tage-Woche wird jedoch in keinem der befragten Unternehmen angewandt, da die Umsetzung aus diversen Gründen nicht möglich ist. Vermehrt wurde angemerkt, dass es sehr viele Bereiche bzw. Funktionen gibt, in denen Flexibilität kaum erreichbar ist. Ein Beispiel ist der stationäre Handel, in dem die Beschäftigten an die Betriebsstätte und an die Öffnungszeiten gebunden sind. Ein weiteres Beispiel ist die Baubranche, in der aufgrund der Arbeit im Team keine individuellen Arbeitszeiten möglich sind und auch der Ort an die Baustelle gebunden ist.

Jedoch ist in der Baubranche das Modell von kurzer und langer Arbeitswoche üblich. Dabei arbeiten die MitarbeiterInnen in einer Woche fünf Tage und in der nächsten Woche vier Tage. (vgl. IP4, 2022, Z. 256–257)

Eine Interviewperson berichtete, dass demnächst neue Arbeitszonen gestaltet werden. Diese werden im Innen- und im Außenbereich des Unternehmens angesiedelt sein. Arbeiten wird somit auch im Freien möglich sein. Dadurch wird den MitarbeiterInnen zusätzliche Flexibilität neben dem Homeoffice geboten. Außerdem soll durch die offene Gestaltung der neuen Arbeitszonen der persönliche Austausch und Kontakt unter den MitarbeiterInnen gefördert werden. (vgl. IP11, 2022, Z. 587–603)

Alle befragten Unternehmen bieten ihren MitarbeiterInnen Homeoffice an, sofern es die jeweilige Tätigkeit ermöglicht. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist, dass die Arbeitsleistung, die

Qualität der Arbeit und der Informationsaustausch stimmen. Mittels Richtlinien wird darauf geachtet, dass die Beschäftigten auch am Arbeitsplatz präsent sind. Somit werden die Bindung an das Unternehmen und der persönliche Kontakt bzw. die persönliche Kommunikation gestärkt.

Eine Person erzählte von fehlenden Richtlinien im Unternehmen hinsichtlich Homeoffice, da die Tätigkeitsbereiche sehr unterschiedlich sind. Die Entscheidung obliegt deshalb den Führungskräften, wodurch es sehr individuelle Vereinbarungen gibt. Dennoch sind die Führungskräfte zum sparsamen Umgang mit dem Ausmaß angehalten, damit der soziale Kontakt zwischen den MitarbeiterInnen nicht verloren geht. (vgl. IP4, 2022, Z. 267–286)

Einige ExpertInnen merkten an, dass attraktive Arbeitsplätze zur Bindung an die ArbeitgeberInnen beitragen. Obwohl einige Unternehmen moderne Büroflächen haben, bieten diese ihren MitarbeiterInnen dennoch fixe Arbeitsplätze, da dies von den Beschäftigten bevorzugt wird.

Die befragten Unternehmen legen großen Wert auf die Entwicklung und Weiterbildung ihrer Beschäftigten. Einerseits, um angesichts der ständigen Veränderungen in der Arbeitswelt konkurrenzfähig zu bleiben. Andererseits, um MitarbeiterInnen eine Perspektive zu geben und diese so an die Unternehmen zu binden. Es erfolgt keine Unterteilung in generationenspezifische Ausbildungen. Eine Person ergänzte jedoch, dass die Aus- und Weiterbildungsangebote primär von den jüngeren MitarbeiterInnen in Anspruch genommen werden.

Alle befragten Unternehmen bieten ihren MitarbeiterInnen die Möglichkeit, berufsbegleitend zu studieren. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten fachlicher Weiterbildungen. Zusätzlich investieren die Unternehmen zusehends in die Persönlichkeitsentwicklung ihrer Beschäftigten. Dabei steht der Umgang mit Veränderungen und Stress im Vordergrund. Dazu werden bspw. Seminare bezüglich Kommunikation und Präsentation oder auch Stress- und Konfliktmanagement angeboten. Auch Kurse betreffend Fremdsprachen werden vermehrt durchgeführt. Unternehmen mit besonders vielen MitarbeiterInnen haben umfangreiche Schulungsprogramme. Einige ArbeitgeberInnen haben zudem eigene Akademien mit dem Angebot speziell auf das Unternehmen ausgelegter Kurse, die primär online stattfinden. Dadurch wird allen MitarbeiterInnen unabhängig von Zeit und Ort die Teilnahme an Kursen ermöglicht.

Für neue MitarbeiterInnen bietet die Akademie einige verpflichtende Kurse an, die das Unternehmen im Allgemeinen betreffen. Nach Belegung dieser Kurse gibt es die Möglichkeit individueller Trainings, die auf den jeweiligen Arbeitsbereich ausgelegt sind und auf die verpflichtenden Kurse aufbauen. (vgl. IP2, 2022, Z. 260–267)

Die Befragungen haben gezeigt, dass die Gesundheit der Beschäftigten in allen Unternehmen einen hohen Stellenwert einnimmt und die ArbeitgeberInnen dieses Thema in den nächsten Jahren noch stärker forcieren möchten. Den MitarbeiterInnen werden von den Unternehmen diverse gesundheitsfördernde Maßnahmen geboten, die nebenbei zur Bindung an die ArbeitgeberInnen dienen. Hierbei erfolgt keine Unterteilung in die verschiedenen Generationen, sondern die Gesundheit aller Altersgruppen wird nachhaltig gefördert. Generell stellen die befragten Unternehmen die psychische Gesundheit in den Fokus und versuchen gezielt, psychische Belastungen zu reduzieren. Angesichts der ständigen Veränderungen in der Arbeitswelt und der damit entstehenden Belastungen scheint dies besonders wichtig.

In den meisten Unternehmen gibt es höhenverstellbare Tische, ergonomische Sessel und es wird auf eine gesunde Sitzhaltung geachtet. Manche bieten Yoga, Rückenschulen und Wirbelsäulengymnastik an, was insbesondere bei sitzenden Berufen wichtig ist. Einige Unternehmen bestellen FitnesstrainerInnen in den Betrieb, damit diese gemeinsam mit den Beschäftigten Übungen durchführen. Auch gesunde Ernährung ist bei vielen der Befragten ein großes Thema im Unternehmen. Des Weiteren bezahlen die meisten ArbeitgeberInnen verschiedenste Impfungen. Manche bieten ihren Beschäftigten auch jährliche Gesundenuntersuchungen oder Muttermarkenkennungen an. Teilweise gibt es BetriebsärztInnen und BetriebspsychologInnen.

Ab einer gewissen Größe benötigen Unternehmen verpflichtend BetriebsärztInnen. Diese sollen aktiv auf die Beschäftigten zugehen und bspw. überprüfen, ob die Arbeitsplätze ergonomisch eingerichtet sind oder Übungen zur Minderung körperlicher Beschwerden vorzeigen. (vgl. IP7, 2022, Z. 440–446)

Eines der befragten Unternehmen ist in der Lebensmittelbranche tätig. Neue MitarbeiterInnen werden bei ihrem Eintritt ärztlichen Routineuntersuchungen unterzogen. Zudem gibt es in gewissen zeitlichen Abständen Hörtests. (vgl. IP9, 2022, Z. 640–644)



Einige Unternehmen arbeiten mit externen BeraterInnen zusammen, die bei psychischen Problemen unterstützen. Auch werden in den Unternehmen Erhebungen hinsichtlich psychischer Belastungen durchgeführt. Zudem gibt es Vorträge bezüglich Burnout-Prävention mit der Vermittlung, worauf MitarbeiterInnen achten sollen. Generell hat sich gezeigt, dass Führungskräfte auf mentaler Ebene stark gefordert sind. Einigen Führungskräften werden deshalb Workshops bezüglich Resilienz geboten.

In Unternehmen mit körperlichen Tätigkeiten ist die physische Gesundheit besonders wichtig. Oftmals werden mithilfe der Gesundheitskasse die Gründe für Erkrankungen erhoben, sodass Gefahren bspw. auf Baustellen gezielt reduziert werden können. Zudem setzen die Unternehmen auf umfangreiche Unterstützung durch geeignete Arbeitsmittel.

In einem befragten Unternehmen gibt es eine eigene Abteilung, die sich mit dem Thema Gesundheit beschäftigt. Insbesondere die mentale Gesundheit im Umgang mit Stress steht dabei im Vordergrund. Zur Eruierung des Sinnvollen für die Belegschaft werden MitarbeiterInnenbefragungen durchgeführt. Angeboten werden bspw. Raucherentwöhnungen, Impfungen oder Smoothie-Aktionen. Es gibt auch Gesundheitstage, an denen MitarbeiterInnen über die richtige Haltung beim Sitzen aufgeklärt werden. (vgl. IP3, 2022, Z. 612–623)

Eine Interviewperson berichtete, dass den Beschäftigten täglich 20 Minuten geschenkt werden, um an die frische Luft zu gehen. Zudem werden Dienstgänge im Freien zum Austausch mit KollegInnen forciert. Ebenso gibt es spezielle Gesundheitscoachings, die sich an MitarbeiterInnen mit physischen oder psychischen Problemen richten. Während den Coronalockdowns gab es online 20-minütige Pausen, in denen FitnesstrainerInnen Entspannungsübungen vorgezeigt haben. (vgl. IP1, 2022, Z. 404–419)

Eines der befragten Unternehmen hat eine Fitness-App, über die den MitarbeiterInnen unterschiedliche Sportmöglichkeiten angeboten werden. Zusätzlich erhalten die Beschäftigten einen Zuschuss für sportliche Aktivitäten außerhalb der App. Massagen werden ebenso finanziert. Es gibt eine Fitnesstrainerin, die verschiedene Kurse gestaltet und es gibt Laufgruppen, in denen sich MitarbeiterInnen nach der Arbeit zum gemeinsamen Laufen verabreden. (vgl. IP5, 2022, Z. 424–431)

Neben den genannten Bindungsmaßnahmen bieten die befragten Unternehmen ihren MitarbeiterInnen zahlreiche zusätzliche Annehmlichkeiten. Beispiele hierfür sind Obstkörbe, Kaffee, Tee und Essenszuschüsse. Zudem verfügen einige ArbeitgeberInnen über eine Kantine, die den MitarbeiterInnen kostenlos Mittagessen zur Verfügung stellt. Zusätzlich gibt es bspw. vergünstigte Zusatzversicherungen, Prämiensysteme und Bonuszahlungen anhand von Gutscheinen. Manche Unternehmen stellen ihren Beschäftigten Autos oder E-Scooter für private Zwecke zur Verfügung. Aus den Befragungen ging hervor, dass gesellschaftliche Veranstaltungen wie bspw. MitarbeiterInnenfeste, Teambuildings, Weihnachtsfeiern oder Segelausflüge zur besseren Vernetzung der MitarbeiterInnen untereinander gefördert werden.

## 7. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

### SFF1: Welche Herausforderungen beinhaltet die Führung von Mehrgenerationenbelegschaften in Großunternehmen laut ExpertInnenmeinung?

Eine große Herausforderung von Mehrgenerationenbelegschaften stellt die Pensionierung der geburtenstarken Jahrgänge dar. Viele Babyboomer verlassen in den nächsten Jahren die Unternehmen, wodurch zahlreiche Positionen nachzubeseetzen sind. Dies gestaltet sich jedoch schwierig, da mehr Menschen den Arbeitsmarkt verlassen als betreten. Dieser Umstand bewirkt, dass den MitarbeiterInnen am Arbeitsmarkt zahlreiche Alternativen geboten werden. Das führt zu einem generellen Anstieg der Anforderungen an die ArbeitgeberInnen. Zur Gewinnung und Bindung von MitarbeiterInnen aller Generationen sind Unternehmen deshalb gefordert, den unterschiedlichen Bedürfnissen und Anforderungen gerecht zu werden. Dies bringt laut ExpertInnenmeinungen jedoch zahlreiche Herausforderungen mit sich.

Die Nachbesetzung der Babyboomer-Positionen gestaltet sich aufgrund des demografischen Wandels schwierig. Daher versuchen die Unternehmen gezielt, diese Generation länger in der Arbeitswelt zu halten. Dies beschränkt sich jedoch auf Tätigkeiten ohne körperliche Belastungen und beruht auf Freiwilligkeit. Die Herausforderung der Führung liegt somit auch in der Nachfolgeplanung für diese Positionen. Dabei muss frühzeitig überlegt werden, wie die Positionen nachbesetzt werden können. Viele versuchen eine Nachbesetzung mit MitarbeiterInnen aus den eigenen Reihen. Gelingt dies nicht, muss rechtzeitig eine Nachfolge rekrutiert werden. Bei der Nachfolgeplanung stehen Sicherung und Weitergabe des positionsbezogenen Wissens im Mittelpunkt, weshalb früh genug mit der Einarbeitung der nachfolgenden Person begonnen werden muss.

Neben der Pensionierung der Babyboomer ergeben sich für die Führung auch Herausforderungen hinsichtlich der Unterschiede und den Anforderungen der MitarbeiterInnengenerationen. Aus den Gesprächen ist hervorgegangen, dass die Generationen sich hauptsächlich in ihren Wertevorstellungen unterscheiden. Work-Life-Balance ist zwar in allen Generationen wichtig, diese hat aber bei den jüngeren Generationen einen anderen Stellenwert als bei den älteren. Die ExpertInnen sind sich einig, dass jüngere Generationen höhere Anforderungen stellen als ältere,

bspw. in Form von Flexibilität. Diese Anforderungen kommunizieren die Generationen selbstsicher und offen. Zudem haben diese ein stärkeres Bedürfnis nach Feedback und verfügen über eine hohe Wechselbereitschaft. Ebenso erwarten diese Regeln und Vorgaben zur Orientierung, ein Mitspracherecht bei Entscheidungen und Wertschätzung. Führungskräfte sind gefordert, auf die individuellen Bedürfnisse einzugehen und Verständnis zu zeigen. Das selbstbewusste und fordernde Auftreten der jüngeren Generationen stellt Führungskräfte vor Herausforderungen und erschwert deren Integration in die Belegschaft. Ältere MitarbeiterInnen hingegen haben oftmals Probleme, sich auf Änderungen oder effizientere Arbeitsweisen einzulassen. Die Herausforderung besteht darin, dass Führungskräfte in solchen Situationen einen sensiblen und geduldigen Umgang pflegen. Insbesondere darf nicht vermittelt werden, dass bisherige Arbeitsweisen falsch gewesen sind. Die Gespräche haben gezeigt, dass es nicht den einen, für alle MitarbeiterInnen-generationalen geeigneten Führungsstil gibt. Vielmehr gehen die Führungskräfte individuell auf die Beschäftigten ein und führen situationsbedingt. Die Generationenbeschreibungen der ExpertInnen decken sich größtenteils mit der Darlegung im Theorieteil.

Eine Herausforderung der Führung stellt auch das Thema Homeoffice dar. Insbesondere die jüngeren Generationen verlangen Homeoffice, während die älteren lieber in Präsenz arbeiten. Laut den Gesprächen hatten einige Unternehmen Schwierigkeiten, die jüngeren MitarbeiterInnen nach der Pandemie wieder in das Büro zurückzuholen. Die ExpertInnen sind sich einig, dass ein hohes Ausmaß an Homeoffice schädlich für die Zusammenarbeit, die Kommunikation und die Bindung an das Unternehmen ist. Die Führung ist gefordert, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Homeoffice und der Präsenz im Unternehmen herzustellen. Einige ArbeitgeberInnen haben deshalb das zeitliche Ausmaß von Homeoffice durch Vereinbarungen geregelt. Homeoffice ist nicht in allen Bereichen möglich, infolge können sich MitarbeiterInnen ungerecht behandelt fühlen und Spannungen in den Belegschaften entstehen.

Auch die Ermöglichung flexibler Arbeitszeiten stellt oftmals eine Herausforderung dar. Die Gespräche haben gezeigt, dass im Allgemeinen die Forderung nach Flexibilität steigt. Während jüngere MitarbeiterInnen flexible Arbeitszeiten bspw. zur Versorgung der Kinder benötigen, brauchen ältere MitarbeiterInnen diese bspw. zur Pflege der Eltern. Flexible Zeiten sind jedoch nicht in allen Bereichen bzw. Unternehmen möglich, bspw. wenn die Tätigkeit an bestimmte Öffnungszeiten gebunden ist oder im Team stattfindet. Laut den Gesprächen wäre das Modell der Vier-

Tage-Woche gut geeignet, um den Bedürfnissen von MitarbeiterInnen gerecht zu werden. Die Umsetzung dieses Modells hat sich für die meisten Unternehmen jedoch als nicht machbar herausgestellt.

Bei der Zusammenarbeit verschiedener Generationen sind Führungskräfte gefordert, gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz für die unterschiedlichen Herangehensweisen zu schaffen. Zudem braucht es ein Arbeitsklima, in dem sich alle MitarbeiterInnengenerationen wohlfühlen und einbezogen werden. Ältere Generationen haben öfters Schwierigkeiten, sich auf die jüngeren einzulassen und diesen offen zu begegnen. Die Jüngeren hingegen sehen die Arbeitsprozesse der Älteren oft skeptisch und würden gerne vieles ändern.

Eine weitere Herausforderung der Führung unterschiedlicher Generationen stellt der Transfer von Wissen dar. Das Know-how langjähriger MitarbeiterInnen soll gesichert und an neue MitarbeiterInnen weitergegeben werden. Die Weitergabe von Wissen ist jedoch stark von der jeweiligen Persönlichkeit abhängig. Manche MitarbeiterInnen möchten ihr Wissen und ihre Erfahrung nicht weitergeben, um relevant zu bleiben. Andere MitarbeiterInnen wiederum haben Freude an der Weitergabe ihres Wissens und an der Entwicklung anderer Menschen. In einigen Unternehmen wird Wissen in digitalen Tools gesichert, auf die die MitarbeiterInnen zugreifen können. Zudem sollen sich die MitarbeiterInnen laufend und selbstständig austauschen.

SFF2: Welche Maßnahmen werden in Großunternehmen gesetzt, um den Anforderungen unterschiedlicher MitarbeiterInnengenerationen gerecht zu werden und diese langfristig zu binden?

Unternehmen setzen vielfältige Maßnahmen, um als ArbeitgeberInnen attraktiv zu sein und MitarbeiterInnen langfristig zu binden. Bei den meisten Maßnahmen haben sich jedoch keine generationenspezifischen Ausgestaltungen erkennen lassen.

Führungskräfte tragen wesentlich zur MitarbeiterInnenbindung bei, da diese für die Gestaltung eines angenehmen Arbeitsumfeldes verantwortlich sind. Diese müssen über die Stärken und Schwächen der Beschäftigten Bescheid wissen, sodass diese richtig eingesetzt werden können und deren volles Potenzial genutzt wird. Hierzu benötigen Führungskräfte einerseits die passende persönliche Einstellung und andererseits soziale Kompetenzen, die als Kommunikationsfähigkeit und Empathie festgelegt wurden. Diese wurden auch in der Darlegung der Literatur als die wichtigsten Kompetenzen einer Führungskraft genannt. Empathie ist besonders im Umgang

mit verschiedenen Generationen von großer Bedeutung, um sich in die Beschäftigten hineinzuversetzen und deren unterschiedlichen Bedürfnisse und Beweggründe zu verstehen. Im Zusammenhang mit Empathie wurde ebenso die Fähigkeit des Zuhörens genannt. Kommunikationsfähigkeit ist für sämtliche Tätigkeiten von Führungskräften notwendig, sei es zur Erteilung von Aufgaben oder zur Vermittlung von Wertschätzung und Anerkennung. Trotzdem sind auch fachliche Kompetenzen eine wichtige Voraussetzung, um von den MitarbeiterInnen akzeptiert zu werden.

MitarbeiterInnengespräche sind eine bedeutsame Maßnahme, um Beschäftigte zu binden. Vorgesetzte führen jährlich oder halbjährlich Gespräche mit ihren MitarbeiterInnen. Diese dienen zur Erteilung von Feedback einerseits an die MitarbeiterInnen und andererseits an die Führungskräfte. Zudem wird den Beschäftigten Raum geboten, um über Karrierewünsche, Weiterbildung und persönliche Anliegen zu sprechen. Diesbezüglich lässt sich jedoch eine Tendenz in Richtung häufigere Feedbackerteilung erkennen.

Um der Forderung nach Flexibilität gerecht zu werden und Beschäftigte zu binden, bieten die Unternehmen flexible Arbeitszeitgestaltung. Bei Tätigkeiten ohne zeitliche Vorgabe bekommen MitarbeiterInnen maximale Freiheit, diese können ihre Arbeitszeiten individuell gestalten. In der Baubranche kommt bspw. das Modell von kurzer und langer Arbeitswoche zum Einsatz, wodurch die MitarbeiterInnen jeden zweiten Freitag frei haben. Zusammenfassend hat sich jedoch gezeigt, dass einige Bereiche bzw. Unternehmen aufgrund der Gebundenheit an Öffnungszeiten oder anderer Umstände keine flexiblen Arbeitszeiten ermöglichen können. Ähnlich gestaltet sich das Thema Homeoffice. Zwar wird dieses von allen Unternehmen geboten, jedoch gibt es auch diesbezüglich Einschränkungen: einerseits aufgrund der erforderlichen Präsenz gewisser MitarbeiterInnen, andererseits wegen unternehmensinterner Richtlinien hinsichtlich des zeitlichen Ausmaßes. Es hat sich gezeigt, dass Homeoffice wesentlich zur Bindung an die ArbeitgeberInnen beiträgt, ein zu hohes zeitliches Ausmaß aber genau das Gegenteil bewirkt.

Eines der befragten Unternehmen möchte in dieser Hinsicht völlig andere Wege gehen und gestaltet demnächst neue, offene Arbeitszonen im Innen- und Außenbereich des Unternehmens. Dies ermöglicht den MitarbeiterInnen zusätzliche Flexibilität, das Arbeiten im Freien und dient zur Förderung des sozialen Austauschs.

Auch die Möglichkeit zur Entwicklung und Weiterbildung unterstützt die Bindung an die ArbeitgeberInnen. Die Unternehmen setzen diesbezüglich umfangreiche Maßnahmen. Alle Unternehmen bieten die Möglichkeiten des berufsbegleitenden Studierens. Zudem gibt es zahlreiche fachliche Weiterbildungen, die teilweise über Schulungsprogramme aufgezeigt werden. Einige Unternehmen haben eigene Akademien, die unternehmensspezifische Ausbildungen anbieten. Diese finden primär online statt, um allen MitarbeiterInnen die Teilnahme zu ermöglichen. Insbesondere die Persönlichkeitsentwicklung der Beschäftigten nimmt einen hohen Stellenwert in den Unternehmen ein. Größtenteils geht es dabei um die Bewältigung von Stress und den Umgang mit Veränderungen. Diesbezüglich werden Seminare in den Bereichen Stress- und Konfliktmanagement oder auch Kommunikation sowie Präsentation angeboten.

Die Unternehmen haben erkannt, dass gesundheitsfördernde Maßnahmen nicht nur zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen wichtig sind, diese tragen auch wesentlich zur Bindung an die Unternehmen bei. Neben den bereits bestehenden Maßnahmen möchten die ArbeitgeberInnen das Thema Gesundheit in den nächsten Jahren noch stärker forcieren. Ein wie im Theorieteil dargelegtes vollumfängliches BGM kommt jedoch in keinem Unternehmen zur Anwendung.

Um auf die Gesundheit der Beschäftigten in den Büros zu achten, stellen die ArbeitgeberInnen ergonomische Möbel zur Verfügung und bieten bspw. Rückenschulen und Wirbelsäulengymnastik an. In Bereichen mit körperlichen Belastungen werden die Beschäftigten durch geeignete Arbeitsmittel unterstützt. Neben Impfungen und Massagen werden in vielen Unternehmen diverse Fitnesskurse angeboten. Manchen Beschäftigten wird Arbeitszeit geschenkt, um an die frische Luft zu gehen. In einem Unternehmen gibt es zudem eine App, über die den MitarbeiterInnen unterschiedliche sportliche Aktivitäten angeboten werden. Die Förderung der psychischen Gesundheit wird ebenso zusehends in den Vordergrund gerückt. Die Unternehmen versuchen, Belastungen gezielt zu reduzieren. Hierzu werden bspw. spezielle Gesundheitscoachings oder Vorträge zur Burnout-Prävention abgehalten.

Zusätzlich zu den genannten Maßnahmen werden den MitarbeiterInnen oftmals weitere Annehmlichkeiten in Form von bspw. Mittagessen, Bonuszahlungen, Teambuildings oder Prämien-systemen geboten.

## 8. CONCLUSIO UND AUSBLICK

In dieser Masterarbeit wurde der Frage nachgegangen, welche Maßnahmen und Kompetenzen für eine erfolgreiche Führung von Mehrgenerationenbelegschaften in Großunternehmen erforderlich sind. Dazu wurden im Theorieteil Führungskompetenzen und -stile sowie Maßnahmen anhand von Gestaltungsfeldern des Generationenmanagements erarbeitet. Darauf aufbauend wurden in der Empirie die Herausforderungen bei der Führung von Mehrgenerationenbelegschaften sowie Maßnahmensetzungen von Unternehmen erforscht, mit denen diese den unterschiedlichen Generationen gerecht werden und diese langfristig binden wollen. Die Verknüpfung der theoretischen und empirischen Forschungserkenntnisse führt zur nachfolgenden Beantwortung der Hauptforschungsfrage.

In der Arbeitswelt treffen aktuell vier Generationen aufeinander, woraus sich Mehrgenerationenbelegschaften ergeben. Diese Generationen sind von unterschiedlichen Ereignissen geprägt und legen verschiedene Werte und Bedürfnisse an den Tag. Daneben führt der demografische Wandel zu einer Verknappung der Erwerbstätigen, da aufgrund der Pensionierung der geburtenstarken Jahrgänge mehr Menschen den Arbeitsmarkt verlassen als betreten. Unternehmen sind zum Zweck der ArbeitgeberInnenattraktivität und zur langfristigen MitarbeiterInnenbindung gefordert, den unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen aller Generationen gerecht zu werden. Insbesondere für Großunternehmen mit hohen Zahlen an MitarbeiterInnen ergeben sich diesbezüglich Herausforderungen.

Die älteste Generation in der Arbeitswelt sind die Babyboomer. Diese verlassen in den nächsten Jahren aufgrund von Pensionierung nach und nach die Unternehmen. Die Generation der Babyboomer orientiert sich an Sicherheit und Materiellem, ist ausdauernd sowie zuverlässig und verfügt über eine hohe Bindung und Loyalität zu den ArbeitgeberInnen. Arbeit hat für diese Generation einen hohen Stellenwert, weshalb deren VertreterInnen auch als Workaholics gelten. Diese erwarten klare Zuständigkeiten sowie Ziele und schätzen es, relevant zu sein. Diese Generationenbeschreibung wurde von den ExpertInnen größtenteils bestätigt. Angemerkt wurde, dass bei dieser Generation das Thema ‚Abfertigung Alt‘ durchaus zur Bindung an die ArbeitgeberInnen beiträgt. Zudem haben MitarbeiterInnen aus dieser Generation oftmals Schwierigkeiten,



sich auf Veränderungen einzulassen. Hierbei ist ein sensibler Umgang vonseiten der Führungskräfte gefordert.

Die nachfolgende Generation X orientiert sich an Wohlstand, Karriere und Sicherheit. Zudem gelten VertreterInnen dieser Generation als sehr ehrgeizig und pflichtbewusst, wodurch diese Schwierigkeiten beim Delegieren von Aufgaben haben. Deren Loyalität gilt mehr den KollegInnen als den ArbeitgeberInnen. Die Generation erwartet Wertschätzung sowie Respekt, eine angemessene Entlohnung und hat eine Präferenz für materielle Anreize. Von den ExpertInnen konnte diese Beschreibung vereinzelt bestätigt werden. In den meisten Gesprächen erfolgte von den Befragten jedoch keine Unterscheidung in die einzelnen Generationen, sondern vielmehr eine Aufteilung in jüngere und ältere Generationen bzw. MitarbeiterInnen.

Die Generation Y wird auch als Millennials bezeichnet. Millennials orientieren sich an Familie, Freundschaft und Partnerschaft. Diese gelten als selbstsicher sowie teamorientiert und sind vielmehr an persönlicher Erfüllung als am Erklimmen einer Karriereleiter interessiert. Die Generation erwartet sich Unterstützung bei der Erreichung persönlicher Ziele, ein Mitspracherecht bei Entscheidungen und umfassende Flexibilität. Diese schätzt Weiterentwicklungsmöglichkeiten und sinnvolle Arbeit sowie häufiges Feedback. Diese Generationenbeschreibung deckt sich vielfach mit der Beschreibung der ExpertInnen hinsichtlich der jüngeren Generationen.

Die jüngste Generation in der Arbeitswelt ist die Generation Z. Diese orientiert sich an Familie, Nächstenliebe und Hilfsbereitschaft, gilt als unsicher sowie unselbstständig und kennt kaum Grenzen. VertreterInnen dieser Generation erwarten deutliche Anweisungen, eine Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten und Unterstützung bei persönlichen Zielen. Auch diese Generation benötigt häufiges Feedback. Im Gegensatz zu den Millennials vollzieht diese jedoch eine strikte Trennung zwischen Arbeit und Freizeit. Dieser markante Unterschied zwischen den beiden jüngeren Generationen wurde auch in einem ExpertInnengespräch hervorgehoben. Auch sonst stimmt diese Generationenbeschreibung überwiegend mit den Aussagen der ExpertInnen in Bezug auf jüngere Generationen überein. Unsicherheit und Unselbstständigkeit dieser Generation wurden jedoch in keinem Gespräch vermittelt. Vielmehr wurde explizit darauf hingewiesen, dass jüngere MitarbeiterInnen ein sehr selbstbewusstes und selbstsicheres Auftreten haben.

Generell hat die empirische Forschung bestätigt, dass jüngere im Vergleich zu älteren MitarbeiterInnen weitaus höhere Anforderungen an ihre ArbeitgeberInnen stellen und diese sehr direkt und selbstbewusst kommunizieren. Work-Life-Balance hat für die Jüngeren eine völlig andere Wertigkeit als für die Älteren. Zudem verfügen jüngere MitarbeiterInnen über eine hohe Wechselbereitschaft, die durch die aktuelle Arbeitsmarktsituation zusätzlich gefördert wird. Hinsichtlich der Unterschiede und den Anforderungen der Generationen wurde von den ExpertInnen angemerkt, dass die getroffenen Aussagen primär den Großteil der MitarbeiterInnen betreffen und es immer Ausnahmen gibt. Unternehmen und deren Führungskräfte sind dennoch gefordert, den unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden: einerseits zur Gewinnung von MitarbeiterInnen und andererseits zur langfristigen Bindung dieser an das Unternehmen. Dazu bedarf es aufseiten der Führungskräfte einiger Kompetenzen.

Eine der wichtigsten Kompetenzen ist die Kommunikationsfähigkeit. Hierzu zählt nicht nur eine deutliche und entschlossene Kommunikation, sondern auch das aufmerksame Zuhören. Kommunikationsfähigkeit umfasst Wertschätzung, die Erteilung von Feedback und Interesse an den Meinungen der MitarbeiterInnen. Dies ist in der Führung unterschiedlicher Generationen besonders wichtig. Auch Empathie zählt zu den erforderlichen Kompetenzen einer Führungskraft. Diese benötigt Einfühlungsvermögen, um die unterschiedlichen Bedürfnisse und Beweggründe der MitarbeiterInnengenerationen nachvollziehen und verstehen zu können. Zudem ist Empathie notwendig, um Konflikte zu erkennen. Ebenfalls bedarf es bei der Führung von Mehrgenerationenbelegschaften der Fähigkeit, Konflikte zu bewältigen. Denn das Aufeinandertreffen verschiedener Sichtweisen und Werte birgt hohes Konfliktpotenzial. Eine weitere wichtige Kompetenz einer Führungskraft ist die Teamfähigkeit. Diese wird benötigt, um die unterschiedlichen Charaktere in den Belegschaften zu vereinen und diese für gemeinsames Handeln zu begeistern. Die empirische Forschung hat Empathie und Kommunikationsfähigkeit als die wichtigsten Kompetenzen einer Führungskraft im Umgang mit unterschiedlichen Generationen hervorgehoben. Zudem wurde von den ExpertInnen bestätigt, dass Führungskräfte wesentlichen Einfluss auf die Bindung der MitarbeiterInnen haben. Zusätzlich sind diese für die Schaffung eines angenehmen Arbeitsumfeldes verantwortlich.

Die Erarbeitung des Theorieteils hat ergeben, dass die dyadische sowie die transaktionale und die transformationale Führung zur Führung von unterschiedlichen Generationen geeignet sind.

Es gibt allerdings nicht den einen richtigen Stil, mit dem alle MitarbeiterInnen geführt werden können. Dies hat die empirische Forschung bestätigt. Vielmehr gehen die Führungskräfte individuell auf die Beschäftigten ein und führen situationsbedingt.

Für die erfolgreiche Führung und Unternehmensbindung von Mehrgenerationenbelegschaften stehen einige Felder zur Ausgestaltung von Maßnahmen zur Verfügung. Diese Gestaltungsfelder unterteilen sich in Retention-Management, Personalentwicklung und Wissensmanagement, BGM sowie Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung.

Retention-Management umfasst positive Anreize, die der Rekrutierung und Bindung von MitarbeiterInnen dienen. Dazu werden materielle und immaterielle Maßnahmen kombiniert, wobei letztere aufgrund der individuellen Ausgestaltungsmöglichkeiten oftmals größere Wirkung zeigen. Mögliche Maßnahmen sind individuelle Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, MitarbeiterInnenbeteiligungsmodelle, Kinderbetreuungsangebote und Team-Events. Die befragten Unternehmen bieten diesbezüglich zahlreiche Maßnahmen an. Beispiele sind Prämiensysteme, Bonuszahlungen, Mittagessen, MitarbeiterInnenfeste sowie Fahrzeuge, die die Unternehmen zur privaten Nutzung zur Verfügung stellen.

Personalentwicklung ist für die Unterstützung und Qualifizierung der MitarbeiterInnen verantwortlich. Zur Anpassung an die berufliche Laufbahngestaltung jüngerer MitarbeiterInnen werden Unternehmen von klassischen Karrieremodellen abweichen müssen, denn Auszeiten für persönliche Interessen sind längst keine Seltenheit mehr. Da immer weniger junge MitarbeiterInnen nachkommen und mit steigendem Alter oft völlig neue Fähigkeiten hervortreten, soll Personalentwicklung auch ältere MitarbeiterInnen umfassend fördern. Generell erfordert die heutige Schnelllebigkeit lebenslanges Lernen, weshalb die Unternehmen ihren Beschäftigten über das gesamte Berufsleben hinweg Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten sollen. Wissensmanagement umfasst die Sicherung und Weitergabe von Wissen, besonders der intergenerative Wissenstransfer steht im Vordergrund. Dabei sollen jüngere und ältere MitarbeiterInnen voneinander lernen und die unterschiedlichen Kenntnisse im Unternehmen gesichert und integriert werden. Dies gelingt bspw. durch Mentoring oder die Bildung von Teams aus jüngeren und älteren MitarbeiterInnen. Aufgrund der Pensionierung der Babyboomer sollen die Unternehmen Maßnahmen hinsichtlich der Nachfolgeplanung ergreifen. Hierfür bietet sich bspw. Jobsharing an, bei dem sich zwei MitarbeiterInnen eine Position teilen und dadurch das positionsbezogene Wissen gesichert

wird. Die empirische Forschung hat gezeigt, dass sich die Unternehmen der Wichtigkeit von Personalentwicklung und Wissensmanagement bewusst sind. Die Unternehmen bieten umfangreiche fachliche Weiterbildungen an und legen großen Wert auf die Persönlichkeitsentwicklung der Beschäftigten. Diesbezüglich werden Seminare für Stress- und Konfliktmanagement sowie Kommunikation und Präsentation angeboten. Hinsichtlich Wissenstransfers achten die Unternehmen auf einen laufenden Austausch unter den MitarbeiterInnen. Es gibt digitale Tools zur Dokumentation von Arbeitsprozessen und Wissen. Zudem ist aus den Befragungen hervorgegangen, dass auch MitarbeiterInnengespräche zur Bindung der Beschäftigten beitragen.

BGM unterstützt die Gesundheit der MitarbeiterInnen, um deren Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Im Allgemeinen soll BGM die gesundheitliche Belastung der MitarbeiterInnen weitgehend vermeiden und unvermeidbare Belastungen möglichst gering halten. Dabei stehen aber nicht nur ältere Beschäftigte im Fokus, sondern die Gesundheit aller MitarbeiterInnen soll nachhaltig gefördert werden. Dies erfordert ein strukturiertes Vorgehen: Zuerst wird eine Bedarfsanalyse durchgeführt, um anschließend gezielte Maßnahmen zu setzen. Solche Maßnahmen sind bspw. Rückenschulen, sportliche Aktivitäten, gesunde Ernährung und Suchtmittelprävention. Die empirische Erhebung hat gezeigt, dass ein vollumfängliches BGM zwar nicht zur Anwendung kommt. Dennoch werden viele gesundheitsfördernde Maßnahmen angeboten. Diese dienen auch der Bindung an die ArbeitgeberInnen. Maßnahmen sind bspw. Massagen, Impfungen, Fitnesskurse und Vorträge zur Burnout-Prävention.

Auch hinsichtlich Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung gibt es umfangreiche Möglichkeiten. Damit sich die beruflichen und privaten Verpflichtungen der MitarbeiterInnen besser vereinbaren lassen, sollen die Unternehmen flexible Arbeitszeiten und -orte anbieten. Dies fördert zudem eine ausgeglichene Work-Life-Balance. Flexible Arbeitszeiten können bspw. durch das Gleitzeitmodell oder Langzeitkonten gestaltet werden. Um den persönlichen und altersbezogenen Unterschieden hinsichtlich der Arbeitsplätze gerecht zu werden, sollen diese gemeinsam mit den MitarbeiterInnen gestaltet werden. Insbesondere ist darauf zu achten, dass Arbeitsplätze und Arbeitsmittel ergonomischen Vorgaben entsprechen und körperliche Belastungen reduzieren. Die Befragung der ExpertInnen hat gezeigt, dass alle Unternehmen flexible Arbeitszeitgestaltung anbieten, sofern dies die jeweilige Tätigkeit ermöglicht. Ähnlich gestaltet sich dies mit Homeoffice.

Hierbei wurde jedoch angemerkt, dass bei einem hohen Ausmaß die Bindung an die ArbeitgeberInnen und die Zusammenarbeit leidet. Deshalb ist auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Homeoffice und der Präsenz im Unternehmen zu achten.

Zusammenfassend gibt es vielfältige Möglichkeiten, um ein generationengerechtes Arbeitsumfeld zu gestalten. Jedoch gibt es nicht die eine richtige Lösung. Vielmehr sollen Unternehmen zur gezielten Maßnahmenergreifung individuell eruieren, welche Bedürfnisse und Anforderungen die MitarbeiterInnen haben. Angesichts der angespannten Situation am Arbeitsmarkt sind Unternehmen auch zukünftig gefordert, den individuellen Bedürfnissen der MitarbeiterInnen gerecht zu werden.

Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich hinsichtlich der Folgen des demografischen Wandels. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten darauf aufbauen, welche Auswirkungen die Pensionierung der Babyboomer auf die Unternehmen hat und wie damit umgegangen wird, dass mehr Menschen den Arbeitsmarkt verlassen als betreten.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Fachbücher

Baumann-Habersack, F. H. (2021). *Mit transformativer Autorität in Führung. Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Becker, F. (2019). *Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie*. Berlin: Springer.

Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Wiesbaden: Gabler.

Dresing, T. & Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (6. Auflage). Marburg: Eigenverlag.

Eberhardt, D. (2021). *Generationen zusammen führen. Mit Generation X, Y, Z und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten* (3. Auflage). Freiburg: Haufe.

Ebert, H. (2020). *Sprache und Dialog als Führungsinstrumente. Wie Gespräche die Organisationsentwicklung der Zukunft sichern*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Ebert, H. & Pastoors, S. (2018). *Respekt. Wie wir durch Empathie und wertschätzende Kommunikation im Leben gewinnen*. Wiesbaden: Springer.

Finckler, P. (2017). *Transformationale Führung. Wegweiser für nachhaltigen Führungs- und Unternehmenserfolg*. Berlin: Springer.

Hintz, A. J. (2018). *Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. Eine praxisbezogene Anleitung* (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Hügelmeier, P. & Glöggler, A. (2020). *Integrität in der Führung. Erfolgreiches Leadership durch Persönlichkeit und Werte*. Berlin: Springer Gabler.

Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz* (2. Auflage). Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Auflage). Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Lang, R. & Rybnikova, I. (2014). *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lüneburg, A. (2019). *Auf dem Weg zur Führungskraft. Die innere Haltung entwickeln*. Wiesbaden: Springer.
- Mangelsdorf, M. (2015). *Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*. Offenbach: Gabal.
- Neuner, R. (2019). *Psychische Gesundheit bei der Arbeit. Gefährdungsbeurteilung und Betriebliches Gesundheitsmanagement* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pastoor, S., Becker, J., Ebert, H. & Auge, M. (2019). *Praxishandbuch wertorientierte Führung. Kompetenzen erfolgreicher Führungskräfte im 21. Jahrhundert*. Berlin: Springer.
- Rimser, M. (2014). *Generation Resource Management. Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schröder-Kunz, S. (2019). *Generationen (gut) führen. Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Straßer, U. C. & Lütkehaus, I. (2020). *Cross Generational Intelligence. Kooperation der Generationen im Unternehmen*. Freiburg: Haufe.
- Struhs-Wehr, K. (2017). *Betriebliches Gesundheitsmanagement und Führung. Gesundheitsorientierte Führung als Erfolgsfaktor im BGM*. Wiesbaden: Springer.
- Tavolato, P. (2016). *Aktives Generationen-Management. Ressourcen nutzen – Mitarbeiter führen – Teams entwickeln*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Uhle, T. & Treier, M. (2019). *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen* (4. Auflage). Wiesbaden: Springer.
- Weibler, J. (2016). *Personalführung* (3. Auflage). München: Franz Vahlen.

## Beiträge aus Sammelwerken

Armutat, S. (2018a). Demografische Entwicklung, Wertewandel und Fachkräftesicherung. In S. Armutat, N. Bartholomäus, S. Franken, V. Herzig & B. Helbich (Hrsg.), *Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung. Herausforderungen und Bewältigungsstrategien für den Mittelstand* (S. 23-56). Wiesbaden: Springer Gabler.

Armutat, S. (2018b). Employer Branding – die Arbeitgebermarke in mittelständischen Unternehmen gestalten. In S. Armutat, N. Bartholomäus, S. Franken, V. Herzig & B. Helbich (Hrsg.), *Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung. Herausforderungen und Bewältigungsstrategien für den Mittelstand* (S. 163-191). Wiesbaden: Springer Gabler.

Brauweiler, J. (2014). Retention Management: Rekrutierung und Mitarbeiterbindung im Kontext des demografischen Wandels. In D. Preißing (Hrsg.), *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel* (2. Auflage, S. 83-112). München: Oldenbourg.

Dörr, S., Schmidt-Huber, M., Winkler, B. & Klebl, U. (2013). Führung. In M. Landes & E. Steiner (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft* (S. 247-278). Wiesbaden: Springer VS.

Geisel, S. & Frohnert, K. (2021). Arbeitszeiten flexibel gestalten – Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (2. Auflage, S. 241-263). Wiesbaden: Springer Gabler.

Günther, T. (2014). Die demografische Entwicklung und ihre Konsequenzen für das Personalmanagement. In D. Preißing (Hrsg.), *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel* (2. Auflage, S. 1-48). München: Oldenbourg.

Kast, R. (2021). Herausforderung Führung – Führen in der Mehrgenerationengesellschaft. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (2. Auflage, S. 293-313). Wiesbaden: Springer Gabler.

Kirschten, U. (2014a). Employer Branding im demografischen Wandel. In D. Preißing (Hrsg.), *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel* (2. Auflage, S. 113-145). München: Oldenbourg.



- Kirschten, U. (2014b). Wissensmanagement im demografischen Wandel – Herausforderung und Bedeutung für das Personalmanagement. In D. Preißing (Hrsg.), *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel* (2. Auflage, S. 237-287). München: Oldenbourg.
- Klaffke, M. (2021a). Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (2. Auflage, S. 3-45). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klaffke, M. (2021b). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (2. Auflage, S. 79-131). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klaffke, M. (2021c). New Work – Generationenorientierte Gestaltung von Arbeits- und Bürowelten. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (2. Auflage, S. 265-291). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klaffke, M. & Bohlayer, C. (2021). Gesundheitsmanagement – Gesundheit nachhaltig in Organisationen etablieren. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (2. Auflage, S. 195-219). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lipkau, R. (2019). Retention Management. In M. Busold (Hrsg.), *War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2. Auflage, S. 165-175). Berlin: Springer Gabler.
- Lohmüller, E. K. & Greiff, K. (2021). Generationensensible Personal- und Karriereentwicklung – Ansätze und Instrumente für eine erfolgreiche Umsetzung in Unternehmen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (2. Auflage, S. 221-239). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Oertel, J. (2021). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Beschäftigten-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (2. Auflage, S. 47-78). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Otto, C. & Remdisch, S. (2015). Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive unterschiedlicher Mitarbeitergenerationen. In M. Hartmann (Hrsg.), *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt. HR-Aufgaben optimal vernetzen* (S. 47-68). Wiesbaden: Springer Gabler.

Regnet, E. (2016). Leadership Communication. In H. Klaus & H. J. Schneider (Hrsg.), *Personalperspektiven. Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel* (12. Auflage, S. 245-266). Wiesbaden: Springer Gabler.

Rosenberger, B. & Kihn, R. (2017). Mit Werten kraftvoll führen – wie sich moralische Kompetenz dauerhaft auszahlt. In B. Rosenberger (Hrsg.), *Modernes Personalmanagement. Strategisch – operativ - systemisch* (2. Auflage, S. 191-201). Wiesbaden: Springer Gabler.

Ueberle, M. (2014). Betriebliches Gesundheitsmanagement im demografischen Wandel. In D. Preißing (Hrsg.), *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel* (2. Auflage, S. 289-321). München: Oldenbourg.

Werding, M. (2019). Talente werden knapp: Perspektiven für den Arbeitsmarkt. In M. Busold (Hrsg.), *War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2. Auflage, S. 3-16). Berlin: Springer Gabler.

### **Sonstige Quellen**

Bevölkerungsprognosen für Österreich und die Bundesländer. (2020). Verfügbar unter Website der Statistik Austria: <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/demographische-prognosen/bevoelkerungsprognosen-fuer-oesterreich-und-die-bundeslaender> (abgerufen am: 19.08.2022)

Demografische Entwicklung in Österreich. Mehr ältere und weniger jüngere Menschen. (2020, Mai). Verfügbar unter Website der WKO: [https://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische\\_Entwicklung\\_in\\_Oesterreich.html](https://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische_Entwicklung_in_Oesterreich.html) (abgerufen am: 30.04.2022)

Erwerbspersonenprognosen. (2021). Verfügbar unter Website der Statistik Austria: <https://www.statistik.at/statistiken/arbeitsmarkt/erwerbspersonenprognosen> (abgerufen am: 19.08.2022)

Expertinnengespräch IP1, Head of HR, geführt von Marina Neufeld, 08.09.2022, (XXX), S. 1-18.

Expertengespräch IP2, Head of HR, geführt von Marina Neufeld, 22.09.2022, Videotelefonie via MS Teams, S. 1-20.

Expertinnengespräch IP3, HR-Managerin, geführt von Marina Neufeld, 23.09.2022, Videotelefonie via MS Teams, S. 1-22.

Expertengespräch IP4, Leiter Personalbereich, geführt von Marina Neufeld, 26.09.2022, Videotelefonie via MS Teams, S. 1-14.

Expertinnengespräch IP5, Teamleiterin Event- und Meetingabteilung, geführt von Marina Neufeld, 27.09.2022, Videotelefonie via MS Teams, S. 1-16.

Expertengespräch IP6, Unternehmenssprecher und Personalchef, geführt von Marina Neufeld, 27.09.2022, (XXX), S. 1-20.

Expertinnengespräch IP7, Teamleiterin Personalentwicklung und -marketing, geführt von Marina Neufeld, 28.09.2022, Videotelefonie via MS Teams, S. 1-16.

Expertengespräch IP8, Leiter Personalentwicklung, geführt von Marina Neufeld, 05.10.2022, Videotelefonie via MS Teams, S. 1-20.

Expertengespräch IP9, Kaufmännischer Bereichsleiter und Prokurist, geführt von Marina Neufeld, 06.10.2022, (XXX), S. 1-22.

Expertengespräch IP10, Head of Marketing, geführt von Marina Neufeld, 18.10.2022, (XXX), S. 1-23.

Expertengespräch IP11, Personalleiter, geführt von Marina Neufeld, 19.10.2022, (XXX), S. 1-22.

Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. Definition: Was versteht man unter KMU. (2017). Verfügbar unter Website der WKO: <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html> (abgerufen am: 28.10.2022)

Unternehmen in Österreich nach Größenklassen. Wichtige Kennzahlen: Überblick, Umfang und Kennzahlen der Kleinst-, Klein-, Mittel-, und Großunternehmen und KMU-Gesamt. (2019, Jänner). Verfügbar unter Website der WKO: <https://news.wko.at/news/oesterreich/infografik-grossunternehmen.pdf> (abgerufen am: 28.10.2022)

## ANHANG

### A - 1 Interviewleitfaden

Die folgende Tabelle 5 zeigt den verwendeten Interviewleitfaden.

<b>Angaben zur Person und zum Unternehmen</b>	
Darf ich Sie ersuchen, kurz den Unternehmensgegenstand und Ihre Position (Aufgaben-/Verantwortungsbereich) im Unternehmen vorzustellen?	
Wie lange sind Sie bereits im Unternehmen tätig?	
Wie viele MitarbeiterInnen beschäftigt das Unternehmen?	
<b>Demografischer Wandel</b>	
1.	Erzählen Sie mir bitte, wie sich der demografische Wandel auf Ihr Unternehmen und Ihre Belegschaft auswirkt.
2.	Können Sie mir bitte die Altersstruktur Ihrer Belegschaft beschreiben?
3.	Welche Maßnahmen setzen Sie hinsichtlich der Nachfolgeplanung?
4.	Welche Erfahrung haben Sie mit der Beschäftigung von Babyboomern über das Pensionsalter hinaus?
5.	Welche Maßnahmen ergreifen Sie zur Gewinnung neuer MitarbeiterInnen?
<b>Herausforderungen der Führung</b>	
6.	Welche Erfahrung haben Sie mit der Führung von Mehrgenerationenbelegschaften?
7.	Welche Herausforderungen sehen Sie in der Führung von Mehrgenerationenbelegschaften?
8.	Welche Führungskultur wird in Ihrem Unternehmen grundsätzlich gelebt?
9.	Setzen Sie unterschiedliche Führungsstile für verschiedene Generationen ein?
10.	Haben Sie Erfahrung in der Besetzung gewisser Positionen mit Personen aus bestimmten Generationen?
11.	Welche Anforderungen nehmen Sie hinsichtlich der verschiedenen Generationen an Sie als ArbeitgeberIn wahr?

12.	Wie unterscheiden sich Ihrer Meinung nach die MitarbeiterInnen verschiedener Generationen hinsichtlich ihrer Arbeitshaltung?
13.	Welche Unterschiede bemerken Sie im Umgang der verschiedenen Generationen mit neuen Technologien?
14.	Wie gestalten Sie den generationenübergreifenden Wissenstransfer?
15.	Wie funktioniert in Ihrem Unternehmen die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Generationen?
16.	Wie managen Sie Generationenkonflikte?
17.	Welche Unterschiede nehmen Sie in der Kommunikation der verschiedenen Generationen wahr?
18.	Welche Chancen sehen Sie in der Generationenvielfalt der MitarbeiterInnen?
19.	Welche Kompetenzen einer Führungskraft erachten Sie in Bezug auf Mehrgenerationenbelegschaften als besonders wichtig?
<b>MitarbeiterInnenbindung</b>	
20.	Welche Bedeutung hat MitarbeiterInnenbindung für Ihr Unternehmen?
21.	Erzählen Sie mir bitte, wie Sie MitarbeiterInnengespräche gestalten.
22.	Welche Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten werden Ihren MitarbeiterInnen geboten?
23.	Erkennen Sie diesbezüglich Unterschiede in der Lernbereitschaft verschiedener Generationen?
24.	Erzählen Sie mir bitte, welche Meinung Sie zu flexibler Arbeitszeitgestaltung und dem Modell der 4-Tage-Woche haben.
25.	Welche Erfahrung haben Sie mit individueller/flexibler Arbeitsplatzgestaltung?
26.	Welche Bedeutung hat in Ihrem Unternehmen das Thema Gesundheitsmanagement?
27.	Welche gesundheitsfördernden Maßnahmen setzen Sie?
28.	Werden in Ihrem Unternehmen besondere Maßnahmen zur Förderung des Generationen-Miteinanders ergriffen?
29.	Welche zusätzlichen Anreize/Annehmlichkeiten bieten Sie Ihren MitarbeiterInnen?

<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>
Fällt Ihnen sonst noch was hierzu ein?
Können Sie das bitte genauer beschreiben?
Haben Sie bitte ein Beispiel dafür?
Wie meinen Sie das?
<b>Abschlussfrage</b>
Gibt es von Ihnen aus noch etwas, was Sie gerne erzählen bzw. ergänzen möchten?

Tabelle 5: Interviewleitfaden. Quelle: Eigene Darstellung

## A - 2 Kategorienschema

Die folgende Tabelle 6 stellt das Kategorienschema dar, nach welchem die Auswertung der empirischen Daten erfolgte.

Hauptkategorien	Subkategorien
Kategorie 1: Demografischer Wandel	1a) Auswirkungen 1b) Nachfolgeplanung 1c) MitarbeiterInnengewinnung
Kategorie 2: Herausforderungen der Führung	2a) Unterschiede und Anforderungen der Generationen 2b) Zusammenarbeit der Generationen 2c) Wissenstransfer
Kategorie 3: Führungskompetenzen	3a) Empathie 3b) Kommunikationsfähigkeit
Kategorie 4: Maßnahmen zur MitarbeiterInnenbindung	4a) MitarbeiterInnengespräche 4b) Flexibilität 4c) Entwicklung und Weiterbildung 4d) Gesundheit

Tabelle 6: Kategorienschema. Quelle: Eigene Darstellung