

Multigenerationalität: eine Belegschaft – viele Welten. Zur gegenwärtigen betrieblichen Implementierung eines Generationen-Managements: Zielstellung, Lösungswege und künftiges Vorgehen

K. Greiff und M. Krüger

Abstract

Was muss ein Unternehmen tun, um den neuen Herausforderungen, die mehrere Generationen in einer Belegschaft mit sich bringen, zu begegnen? Am Beispiel der Deutschen Bahn AG zeigen Katharina Greiff und Melanie Krüger auf, wie die Implementierung eines konzernweiten Generationen-Management erfolgreich angegangen werden kann.

Einleitung

Der demografische Wandel wirkt sich in mehr als einer Hinsicht auf Unternehmen aus. Ausgehend von einem erhöhten Einstellungsbedarf aufgrund eines altersbedingten personellen Umbruchs und einer daraus folgenden veränderten Altersstruktur innerhalb des Unternehmens Deutsche Bahn AG (DB), liegt das Ziel einer erfolgreichen Zusammenarbeit in einer Multigenerationalität.

Mit dem Ziel der Neueinstellung von 100.000 Mitarbeitenden in den kommenden Jahren erfährt die DB einen Generationenwandel. Eine erstmals 2018 durchgeführte Befragung von VertreterInnen der Y-Generation zeigte deutliche Unterschiede zwischen den Wertelandschaften der verschiedenen, im Unternehmen tätigen Generationen. Bedürfnisse wie beispielsweise die Vereinbarkeit von Arbeit, Freizeit und Familie oder eine hohe Bereitschaft für einen Arbeitgeberwechsel machten deutlich, dass eine Generationenunterscheidung innerhalb der Belegschaft der DB notwendig ist, um zielgruppenspezifisch reagieren zu können. In einem strukturierten Generationen-Management liegt für Mitarbeitende und Unternehmen eine große Chance. Durch den generationensensiblen Umgang

mit Beschäftigten werden deren Stärken individuell hervorgehoben. Dadurch kann eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und eine stärkere Mitarbeiterbindung erreicht werden. Das Unternehmen kann sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren und Wettbewerbsvorteile aus einer generationensensiblen Personalpolitik ziehen.

Vor diesem Hintergrund gab es 2019 den DB-weiten Auftrag, durch ein systematisches Generationen-Management die Rahmenbedingungen für eine verbesserte intergenerative Zusammenarbeit und stärkere Mitarbeiterbindung zu schaffen. Ziel dabei ist, das Eisenbahner-Gen, die Identität der DB, zu erhalten und gleichzeitig um die neuen Impulse der jüngeren Generationen und neuen Mitarbeitenden zu erweitern. Durch generationenübergreifende Zusammenarbeit soll Wissen stärker ausgetauscht und so langfristig der Verlust von Wissen bei altersbedingten Abgängen verhindert werden.

1. Implementierung eines unternehmensweiten Generationen-Managements bei der Deutschen Bahn AG

Bei der DB arbeiten derzeit vier Generationen unter einem Dach mit dem gemeinsamen Ziel: Deutschland braucht eine Starke Schiene. „Starke Schiene“ ist seit Juni 2019 die neue DACH-Strategie der Deutschen Bahn. Dabei setzt die DB weiter auf Wachstum, um für die Zukunft ein noch leistungsfähigeres und ökologischeres Bahnsystem zu schaffen und mehr Verkehr von der Straße auf die Schiene zu verlagern. Die DB setzt dabei auf eine Ausbaustrategie und will in drei strategischen Ausbaufeldern mit insgesamt 15+1 Ausbausteinen robuster, schlagkräftiger und moderner werden um so die Qualität und den Kundenservice weiter zu verbessern.

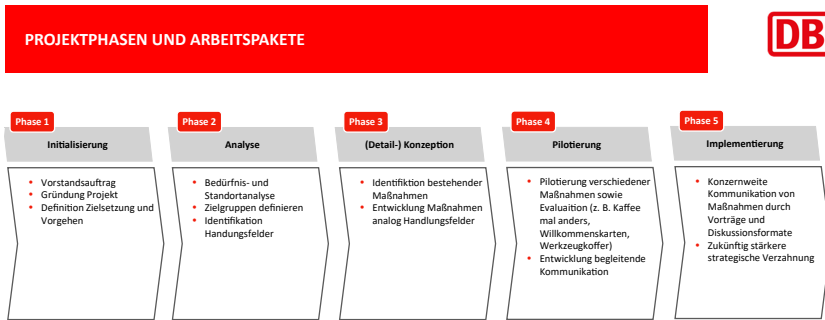
Jede der vier Generationen – Z, Y, X und Babyboomer – hat unterschiedliche Werte für z.B. ihr Verständnis von Arbeit, Art der Kommunikation und Bedürfnis an Führung. So messen die Babyboomer der Arbeit einen hohen Stellenwert bei und haben den Begriff „Workaholic“ geprägt. Im Vergleich dazu wünschen sich VertreterInnen der Generation Y eine Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit und wollen einen Sinn in ihrer Arbeit erkennen. Durch die intensive Zusammenarbeit treffen diese verschiedenen Werte und Bedürfnisse am Arbeitsplatz aufeinander. Die einen stehen Veränderungen kritisch gegenüber, den anderen können bestehende Prozesse nicht schnell genug überprüft und angepasst werden.

In dem im Folgenden beschriebenen Projekt werden ebendiese vier Generationen betrachtet. Die Generationen werden dabei nach Geburtsjahren und prägenden Ereignissen abgegrenzt. Die VertreterInnen der Ge-

neration Z sind ab 2011, die VertreterInnen der Generation Y ab 2001, VertreterInnen der Generation X ab 1966 und die VertreterInnen der Generation Babyboomer ab 1956 geboren.

Im Folgenden soll die Implementierung eines konzernweiten Generationen-Managements anhand der verschiedenen Projektschritte aufgezeigt werden. Außerdem werden erfolgreich erprobte Maßnahmen beispielhaft dargestellt und ein Ausblick auf die nächsten Herausforderungen gegeben.

Abbildung 1: Fünf Schritte der Projektimplementierung bei der DB



Quelle: Deutsche Bahn AG, HND, Greiff, eigene Darstellung

Erste Phase: Initialisierung

Im Jahr 2019 hat die DB ein Gesamtkonzept für das Generationen-Management entwickelt. Damit sollten systematisch Bedingungen und Maßnahmen geschaffen werden, um die Potenziale aller Mitarbeitergenerationen zu wecken und Chancen kreiert werden, um diese Potenziale in das Unternehmen einzubringen. Ein Erfolgsfaktor für die Erarbeitung und Implementierung des Konzeptes war das Aufsetzen einer konzernübergreifenden Projektorganisation. Dafür wurden frühzeitig Vertreterinnen und Vertreter aller Tochtergesellschaften sowie Grundsatzabteilungen in das Projekt eingebunden. Ein regelmäßiger Austausch mit der Interessenvertretung spielte von Anfang an für die Pilotierung und Implementierung des Projektes eine wesentliche Rolle.

Zweite Phase: Analyse

In einer ersten konzernweiten Bedürfnis- und Standortanalyse wurden drei Handlungsfelder für die Einführung eines Generationen-Management identifiziert. Zum einen (1.) der Abbau von Stereotypen der Generationen und die Stärkung des gegenseitigen Verständnisses. Des Weiteren (2.) die Unterstützung und Sensibilisierung von Führungskräften für die Herausforderungen und Chancen des Generationen-Managements sowie zuletzt (3.) die Förderung des Wissenstransfers zwischen den Generationen.

Übersicht über verschiedene Bedürfnisse der Generationen

Generationen und Ihre Spezifika	Silver Worker	Babyboomer	Generation X	Millennials
Primäre Werthaltungen	Fleiß, Sparsamkeit und Pflichtbewusstsein, Verunft, Recht und Ordnung	Ausrichtung auf das Materielle und auf Sicherheit, kompetitiv, diszipliniert, qualitätsbewusst	Streben nach Wohlstand, Karriere und Sicherheit, pragmatisch, flexibel, strukturbedürftig	tolerant, zielorientiert, selbstsicher, individualistisch, optimistisch, bürgerliche Pflichten, umweltbewusst
Lebensphase	in Rente oder kurz davor	Lebensmitte	Lebensphase der (späteren) Familiengründung	Einstieg ins Berufsleben
Interaktion und Kommunikation	scheuen Konflikte, wenig Ausdruck, distanziert	Teamplayer, viele Meetings	erfinderisch	partizipativ
Erwartungen an Unternehmen	Respekt, klare Hierarchie, Stabilität, Sicherheit	erwarten gemeinsame Kultur (<i>corporate culture</i>), möchten sich als Teil eines ganzen sehen, bevorzugen Einzelbüros	globalen Blick behalten, Image und Qualität sind wichtig, genießen Extras	sinnstiftende Arbeit, keine Beschränkungen, keine Hierarchie, erwarten unmittelbare Rückmeldung, offen für Mentoring
Kompetenzschwerpunkte	loyal, arbeite gründlich und detailliert, tüchtig	teamfähig	anpassungsfähig, unabhängig, technisch versiert	technikaffin, multitalentfähig
Werte am Arbeitsplatz	Arbeit vor Vergnügen, Engagement und Aufopferung für das Unternehmen, identifizieren sich mit dem Unternehmen	beziehungorientiert, dienstleistungsorientiert, Prozess wichtiger als das Resultat, wenig Blick auf das Budget	unternehmerisch, lassen sich nicht von Autoritäten einschüchtern, betonen Resultat und nicht den Prozess	Suchen sinnstiftende Arbeit, beharrlich, offen, können überall arbeiten, flexibel, Arbeit ist nicht alles
Einsatz von Medien	verwenden gerne Mitschriften, haben Probleme im Umgang mit neuer Technik	nutzen Bücher, Leitfäden und PowerPoint, haben Nachholbedarf mit Neuen Medien	wenden gerne interaktive Medien an	verwenden sofort bereitete Medien in einem multimedialen Umfeld

Quelle: Deutsche Bahn AG, DB Zeichner, interne Abbildung, 2020

Dritte Phase: Konzeption

Basierend auf den entwickelten Handlungsfeldern prüfte das Projekt im ersten Schritt bestehende Instrumente innerhalb der DB auf ihre Passfähigkeit für das Generationen-Management. Anschließend wurde in den Handlungsfeldern, in denen keine passenden oder ausreichenden Instrumente identifiziert werden konnten, neue Lösungsansätze entwickelt und in Form von Formaten für eine Pilotierung vorbereitet.

Um die Aufgabe der Umsetzung eines Generationen-Managements auf mehrere Schultern zu verteilen, wurden in der Konzeptionsphase verschiedene Zielgruppen identifiziert, die einen Beitrag zu einer erfolgreichen Implementierung leisten. So sollten nicht nur Führungskräfte durch Vorbildfunktion und Steuerung einen maßgeblichen Anteil an der Umsetzung haben, sondern auch HR-Business-Partner und vor allem Mitarbeitende und MitarbeiterInnen-Teams befähigt werden, die Ziele des Generationen-Managements umzusetzen.

Vierte und fünfte Phase: Pilotierung und Implementierung

Während der Pilotierungs- und Implementierungsphase wurde eine Vielzahl von Maßnahmen und Instrumenten erprobt. Diese bot allen Zielgruppen die Möglichkeit, eine erfolgreiche Umsetzung und Anwendung des Generationen-Managements sicherzustellen. Einige erprobte Instrumente werden im Folgenden, entlang der drei eingangs beschriebenen Handlungsfelder, dargestellt.

3. Generationensensible Instrumente der Personalentwicklung für eine bessere Zusammenarbeit und individuelle Förderung

Handlungsfeld 1: Stereotypen abbauen und Verständnis füreinander stärken

Wo unterschiedliche Bedürfnisse, Erfahrungen und Perspektiven zusammenkommen, kommt es auch zu Missverständnissen. Formate, die unbewusste Denkmuster aufdecken und abbauen, sind entscheidend, um Missverständnisse zu minimieren. Studien zeigen, dass die verschiedenen Generationen unterschiedliche Formen der Kommunikation bevorzugen. Eine Generation nutzt Social-Media-Kanäle, während andere lieber zum Telefon greifen oder eine E-Mail verfassen. Im Folgenden werden Instrumente

dargestellt, die dabei helfen sollen, den Herausforderungen dieses ersten Handlungsfelds zu begegnen.

3.1 Willkommenskarten für eine optimale Teamintegration

In einem ersten Schritt zu einem generationenübergreifenden Miteinander wurden 2019 die Willkommenskarten als Teamaufgabe für ein erfolgreiches Ankommen der neuen Mitarbeitenden implementiert. Vor dem Hintergrund des Einstellungsziels von 100.000 Mitarbeitenden und der sich daraus ergebenden Generationenzusammensetzung definieren die Willkommenskarten kurze, niedrigschwellige Aufgaben, die das Ankommen im Unternehmen unterstützen. Jedes Teammitglied erhält eine Karte und hat so den Auftrag, sich aktiv beim Ankommen der Neueinsteigenden zu beteiligen. Neben den Lieblingsseiten im Intranet, dem Vorstellen dreier neuer KollegInnen aus anderen Abteilungen oder dem Aufzeigen von potenziellen Fettnäpfchen, gelingt ein schnelles, informelles Ankommen der Neueinsteigenden in ihren Teams.

Abbildung 3: DB-interne Darstellung der GenerationenvertreterInnen in Form der ihnen zugeschriebenen Stereotypen (links) und ihres Selbstverständnisses (rechts)



Quelle: Prof. Dr. Daniela Eberhardt, Generationen zusammen führen, Haufe-Lexware GmbH Co. KG, Freiburg, 2016, S. 46f.

Viele Missverständnisse zwischen den Generationen beruhen auf pauschalen Vorstellungen über vermeintliche Eigenschaften der jeweiligen anderen Generation. Da Stereotypen durchaus auch eine Daseinsberechtigung haben, ist es oft schwierig, diese konfliktfrei zu entkräften. Wer könnte also besser über die Bedürfnisse und Einstellungen aufklären als die GenerationenvertreterInnen selbst? In einem animierten Kurzfilm stellen sich die VertreterInnen der vier DB-Generationen als gezeichnete Figuren vor. Jede Generation beschreibt sich, wie sie von anderen gesehen wird, vom Aussehen bis zum Verhalten und erklärt dann, wie sie sich selbst sieht. Der Babyboomer-VertreterInnen mokiert sich dabei über die Angst, „das Internet zu löschen“ und glänzt stattdessen mit digitaler Fitness. Durch smarte Sprüche fühlen Mitarbeitende sich in ihren eigenen Stereotypenbildern erappt. Mit einem Schmunzeln blicken sie dabei über den eigenen Tellerand.,

3.2 „Kaffee mal anders“ – der generationenübergreifende Austausch

Mit dem Fokus auf Austausch und Kommunikation zwischen den Generationen wurde ein weiteres generationenübergreifendes Format „Kaffee mal anders“ pilotiert. Mitarbeitende erhielten verschiedenfarbige Gutscheine, je nachdem, welcher Generation sie angehören, und konnten diese dann in gemischten „Generationenpärchen“ gegen einen Kaffee eintauschen. Der Gutschein für den kostenfreien Kaffee wurde erst dann gültig, wenn beide Kaffee-PartnerInnen auch VertreterInnen unterschiedlicher Generationen waren. Mit diesem einfachen Ansatz bei einer von allen Generationen gleichermaßen beliebten Beschäftigung entwickelte sich ein neues Verständnis füreinander.

Handlungsfeld 2: Die Unterstützung und Sensibilisierung von Führungskräften für die Herausforderungen und Chancen des Generationen-Managements

Die generationenspezifische Personalentwicklung und -betreuung wird als ein Bestandteil der Führungsaufgabe in Teilen auch bei den Führungskräften mitverantwortet. In diesem Zusammenhang wurden somit verschiedene Maßnahmen zur Unterstützung der Führungskräfte in der Anwendung und Umsetzung entwickelt.

3.3 Wissensvermittlung in der Mittagspause

In kurzen Lunch- & Learn-Formaten erhalten Führungskräfte ein erstes Problembewusstsein für die Herausforderungen und Chancen der Generationenvielfalt. Stereotypen werden aufgezeigt und aufgelöst sowie erste Handlungsvorschläge für den Umgang als Führungskraft mit den unterschiedlichen Bedürfnissen geboten. Durch dieses Präsentations- und Austauschformat kommen die Führungskräfte mit den ExpertInnen, aber auch untereinander ins Gespräch.

3.4 Kennzahlenbasiertes Generationen-Management

Die Führungskraft wird zusätzlich, basierend auf den vorliegenden Personalzahlen, bei der Identifikation von Herausforderungen aufgrund der Verteilung der Generationen im eigenen Team unterstützt. Diese Daten sollen künftig Implikationen auf drohenden Wissensverlust aufgrund von altersbedingten Abgängen oder den Bedarf nach generationenübergreifenden Maßnahmen aufgrund einer starken Durchmischung von Generationen im Team zulassen. In Kombination mit einem Maßnahmenkatalog werden die Führungskräfte zur aktiven Ausgestaltung des Generationen-Managements in ihrem Team bestärkt.

3.5 Maßnahmenkatalog als Werkzeugkoffer

Ein Maßnahmenkatalog, intern als Werkzeugkoffer bezeichnet, bildet eine Vielzahl von Instrumenten aus der Personalentwicklung, des Gesundheitsmanagements und von internen Vernetzungsmöglichkeiten ab. Über eine Suchmatrix wird der Werkzeugkoffer in generationenspezifische und generationenübergreifende Maßnahmen unterteilt. Jede Maßnahme wird in einem Steckbrief kurz beschrieben sowie die Implikationen auf das Generationen-Management dargestellt und Kosten und AnsprechpartnerInnen definiert. Alle Zielgruppen haben über die klare Struktur die Möglichkeit, sich zu orientieren, welches Angebot sie nutzen möchten.

Handlungsfeld 3: Wissenstransfer fördern und als Chance nutzen

Ein weiterer Aspekt ist die Herausforderung, dem drohenden Wissensverlust durch den altersbedingten Weggang von Mitarbeitenden entgegenzuwirken. In den nächsten Jahren werden sich viele Kolleginnen und Kollegen in den Ruhestand verabschieden und ein Transfer von bestehendem

Wissen von einer DB-Generation zur nächsten ist unabdingbar. Vor dem Hintergrund des massiven Umbruchs in der Belegschaft erhält das Thema Wissenstransfer somit zukünftig eine noch stärkere Bedeutung. Das Wissen der ältesten Generation muss rechtzeitig und systematisch gesichert werden und das der jungen Generationen wird in Bestehendes implementiert. Der Fokus soll hierbei auf Eisenbahnerwissen, die Speicherung von implizitem Wissen und der zukünftigen Nutzung von Wissen gelegt werden und es sollen unter Berücksichtigung und Einbezug der Generationen Lösungen entwickelt werden.

Unter dem Motto, „Wissen wird mehr, wenn man es teilt“, wurde ein Format pilotiert, in dem Auszubildende und Dual-Studierende die Möglichkeit erhalten, sich mit einer Expertin oder einem Experten einer anderen Generation auszutauschen. Die Nachwuchskräfte gehen mit einer Aktionskarte auf eine Ansprechperson ihrer Wahl zu und sorgen so selbstständig für die Generationenvernetzung. Durch diese Aktion erhält die jüngste DB-Generation Zugang zu DB-spezifischem Wissen und kann selbstständig durch die Auswahl der ExpertInnen entscheiden, was für sie interessant ist. Da jedoch Wissenstransfer in zwei Richtungen funktioniert, erhalten die befragten ExpertInnen interessante Einblicke in das Wissen der jüngsten Generation. Zusätzlich ist die damit einhergehende Wertschätzung für ihre bisherigen Erfahrungen und Kenntnisse nicht zu unterschätzen. So liegt die Lösung für einen optimalen Wissenstransfer nicht nur in der aufwendigen Pflege von Wissensdatenbanken, sondern verstärkt in der Bildung von Tandems. Dabei lernen Jüngere von Älteren und umgekehrt. Entscheidend ist das Verständnis füreinander, sowohl für Stärken als auch für Schwächen – und der respektvolle Umgang miteinander. Zukünftig werden solche Formate, die das gegenseitige Verständnis unterstützen noch wichtiger, denn die Vielfalt unserer Belegschaft soll weiter gefördert werden.

4. Ausblick auf weitere Arbeit und Herausforderungen

Das Projekt eines konzernweiten Generationen-Managements befindet sich aktuell in der fünften Phase der Implementierung. Die erprobten Maßnahmen werden dabei auf ihre zukünftige Anwendung geprüft und bei Bedarf in angepasster Form in den entwickelten Werkzeugkoffer überführt. Besonders erfolgreiche Produkte, wie der Stereotypenfilm oder ein Selbst-Testformat werden aktuell noch weiter ausgebaut und für die verschiedenen Zielgruppen erweitert. Durch die intensive Arbeit an den genannten Maßnahmen und der Entwicklung von zielgruppen- und genera-

tionenspezifischen Instrumenten können allen Mitarbeitenden eine Vielzahl von Formaten an die Hand gegeben werden. So variiert die Zusammenstellung der Maßnahmen zwischen z.B. individuellen Weiterbildungen, Schulungen während der Mittagespause, Gruppen-Veranstaltungen oder Gesundheitsangeboten. Ziel war es, zum einen Maßnahmen mit unterschiedlichem Umsetzungsaufwand darzustellen, damit diese z.T. schnell und unkompliziert von den Mitarbeitenden selbst genutzt werden können, aber auch Maßnahmen zu initiieren, die Führungskräfte gemeinsam mit ihrem Team ausprobieren und so ein teamweites Verständnis für das generationenübergreifende Miteinander fördern können. Durch die Einführung des Werkzeugkoffers, dessen umfassende Kommunikation innerhalb des Konzerns, ist dies gelungen.

Die positive Resonanz bei der Anwendung der Produkte des Generationen-Managements bestätigt deren Mehrwert. Gleichzeitig wurde offensichtlich, dass die Verzahnung des Generationen-Managements innerhalb des Unternehmens sowie eine langfristige und strategische Ausrichtung von besonderer Bedeutung sind. Für eine übergeordnete Anwendung und unternehmensweite Implementierung muss das Generationen-Management mit weiteren Bereichen wie Diversity, Personalentwicklung, Personalstrategie sowie im Gesundheitsmanagement und den Beschäftigungsbedingungen verzahnt werden. Durch den übergreifenden Projektaufsatz konnte diese Verknüpfung von Beginn an berücksichtigt werden, z.B. mit einem Tag nur zum Generationen-Management im Rahmen der Diversity-Woche der DB.

Dieser Ansatz zeigt, dass ein systematisches Generationen-Management nur dann einen Mehrwert bieten kann, wenn bei Entscheidungen zukünftig alle Generationen mitberücksichtigt werden. Dann kann von generationenindividuellen Stärken profitiert und gleichzeitig ein erfolgreiches generationenübergreifendes Zusammenarbeiten sichergestellt werden. Neben der Implementierung in der neuen Strategie „Starke Schiene“ und deren Maßnahmen, kann beispielsweise ein Vorstand das Generationen-Management mitverantworten. Im Ergebnis gilt für die DB: Keine Generation ist besser als die andere, jede ist in sich wertvoll und willkommen! Die Stärke liegt in einer multigenerationalen Belegschaft.

Literatur

Eberhardt, D. (2015). Generationen zusammen führen: mit Millenials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten. München: Haufe Gruppe.

v. Rothkirch, C. (Hrsg.) (2000): *Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung*. Berlin: Ed. Sigma, S. 358.