

Generationenspezifische Kommunikation und Motivation im demografischen Wandel

iga-Kolloquium

Dresden

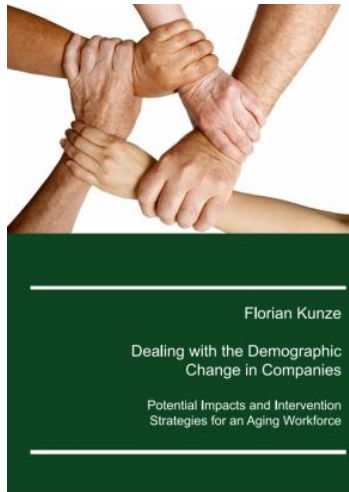
12. März 2013

Dr. Florian Kunze

Assistenzprofessor für Leadership


Universität St. Gallen

Forschungsprogramm Demographischer Wandel, Diversität und Generationale Führung



- Forschungsprojekt seit 2006
- **Teil des interdisziplinären Forschungsschwerpunktes „Ageing, Welfare and Labour Market Analysis“**
- Umfangreiche empirische Forschung:
 - **20 Fallstudien** in Best Practice Unternehmen
 - **Umfragen in mehr als 600 Unternehmen**
 - **2 Bücher und ein dutzend Forschungsartikel** zu der Thematik verfasst

Katjes – Experiment mit (der) Zukunft



“Schon nach einem Jahr war das neue Werk mit 2/3 Mitarbeitern 50+ und großer Altersdiversität genauso leistungsfähig wie unsere bisherigen Standorte”

Reinhard Sanders, Mitglied der Geschäftsführung Katjes Fassin GmbH

- Die **Katjes-Fassin GmbH** ist Deutschlands drittgrösster Süswarenhersteller mit **400 Mitarbeitern**
- **Umsatz 40 Mio. €** / 60.000 Tonnen Süswaren
- **Umsatzwachstum 2010 + 11%**
- Bewusstes Zusammenstellen von **altersgemischten Teams** in der Produktion
- Seit 2006 neues **Werk mit 2/3 Mitarbeiter 50+**

Agenda

- I. Generationale Unterschiede in der Arbeitswelt – Auswirkungen auf das Führungsverhalten
- II. Generationenvielfalt erfolgreich managen

Agenda

- I. Generationale Unterschiede in der Arbeitswelt – Auswirkungen auf das Führungsverhalten
- II. Generationenvielfalt erfolgreich managen

Wie entstehen generationale Prägungen



0-7 Jahre

Phase des Lernens und Wahrnehmens ohne große Reflexion



7-13 Jahre

Modellierung findet statt: Bewusste Wahrnehmung der Umgebung und Auswahl von Vorbildern und präferierten Werten



14-20 Jahre

Experimentieren mit Werten: erworbene Werte werden in Frage gestellt und evtl. ausgetauscht

➔ Das persönliche und gesellschaftliche Umfeld in der Kinder und Jugendzeit prägen die Wertentwicklung einer Generation (Alterskohorte 7-10 Jahre)

Alters-, Lebensphasen oder Generationeneffekte?

Alterseffekte: z.B. jüngere Mitarbeitende haben eine höhere Informationsverarbeitungscompetenz, Ältere Mitarbeitende haben ein höheres Erfahrungswissen

Lebensphasen Effekte: Ein junger, ungebundener Single hat andere Bedürfnisse und Präferenzen als Familienpartner mittleren Alters

Generationale Effekte: Gemeinsame Sozialisierungsphase in Kindheit und Jugend führt dazu dass ähnliche Präferenzen innerhalb einer Alterskohorte und Wertvorstellungen entstehen



Bisher wenige Längsschnittstudien, die Unterschiede aufklären

Fünf Generationen in der Arbeitswelt

Nachkriegs-generation

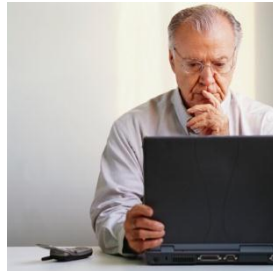
(Geburtsjahrgänge
1935-1945)



- Zuverlässig, loyal
- Pflichtbewusst
- Respekt für Hierarchie und Vorgesetzte
- Materielle Werte wichtig

Wirtschaftswundergeneration

(Geburtsjahrgänge
1946-1955)



- Idealistisch
- Postmaterielle Werte
- Anspruchsvoll
- Selbstbestimmung und Mitspracherecht

Baby Boomer Generation

(Geburtsjahrgänge
1956-1965)



- Durchsetzungsfähig
- Gute Teamfähigkeit
- Konkurrenz- und konflikterprobt
- Umweltbewusstsein und Emanzipation

Generation Golf

(Geburtsjahrgänge
1966-1980)



- Individualismus und materielle Werte
- Karriereorientierung
- Pragmatisch und Rational
- Nur kurzfristig loyal

Internet-generation

(Geburtsjahrgänge
ab 1981)



- Lernbereit
- Technologieaffin
- Hohe Flexibilität und Mobilität
- Tolerant

Geburtsjahr

1940

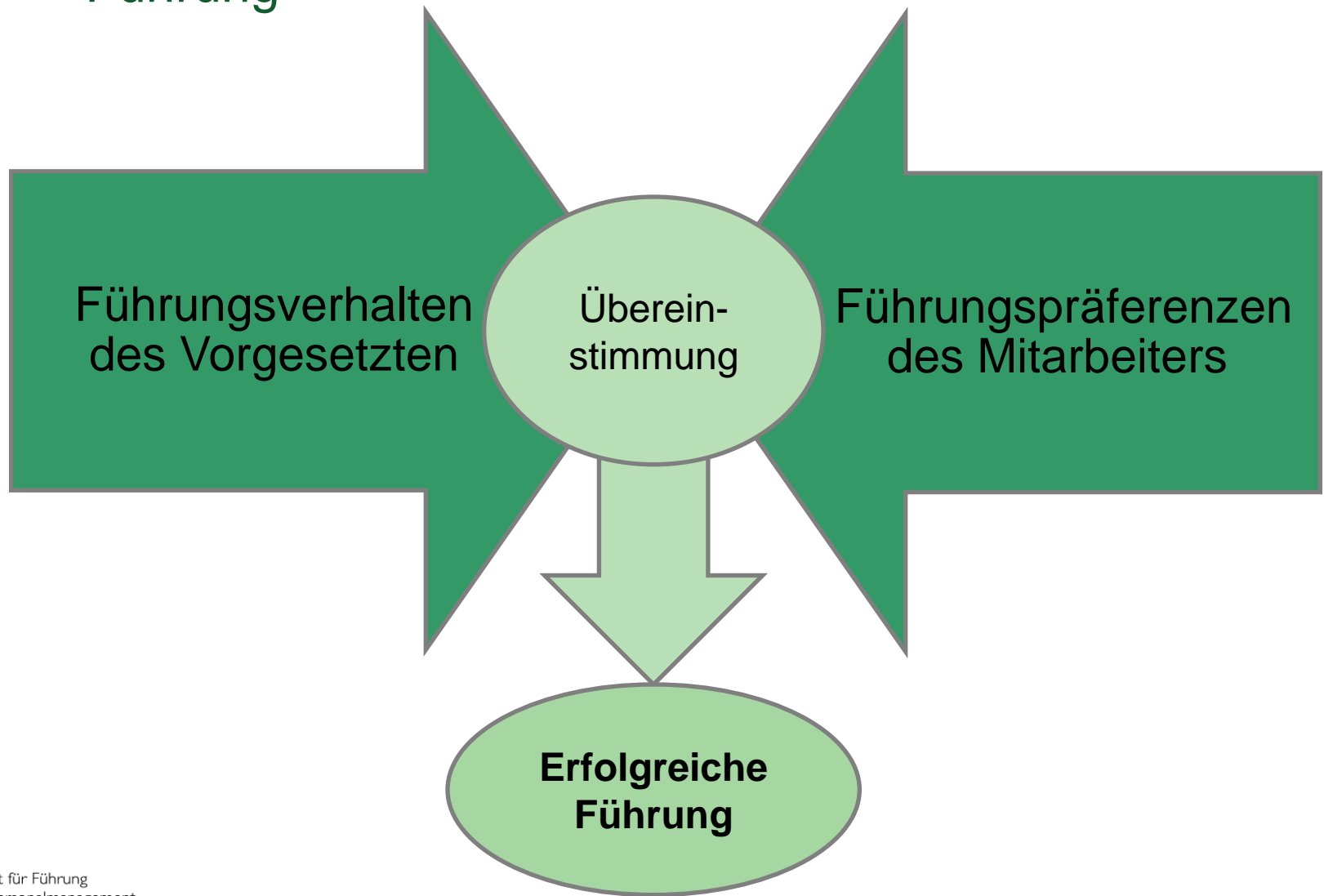
1950

1960

1970

1980

Individualisierte, Generationale und alter(n)sgerechte Führung



Generationale Führung

**Nachkriegs-
generation**
(1935-1945)



**Wirtschafts-
wundergeneration**
(1946-1955)



**Baby Boomer
Generation**
(1956-1965)



Generation Golf
(1966-1980)



**Internet-
generation**
(ab 1981)



**Erfahrungsorientierte
Führung**

- Persönliche Kommunikation
- Hierarchie wichtig, aber Einbindung von Erfahrung in Entscheidungen
- Individuelle Leistungsbewertung

**Sinnorientiert-
partizipative
Führung**

- Persönliche Kommunikation
- Hierarchie wird kritisch gesehen, deshalb eher partizipative Führung
- Individuelle Leistungsbewertung

**Entwicklungsorien-
tiert-kooperative
Führung**

- Weitere Entwicklungschancen aufzeigen, um Karrierplateau zu verhindern
- Konsensorientierte Führung
- Kompetitive Leistungsbewertung

**Pragmatisch-
zielorientierte
Führung**

- Kommunikation über neue Medien
- Klarheit in Zielen und Führung
- Kompetitive Leistungsbewertung

**Visionsorientierte
Führung**

- Kommunikation über neue Medien
- Starke und visionäre Führung, aufgrund geringer Lebens- und Arbeitserfahrung
- Kompetitive Leistungsbewertung



Geburtsjahr

1940

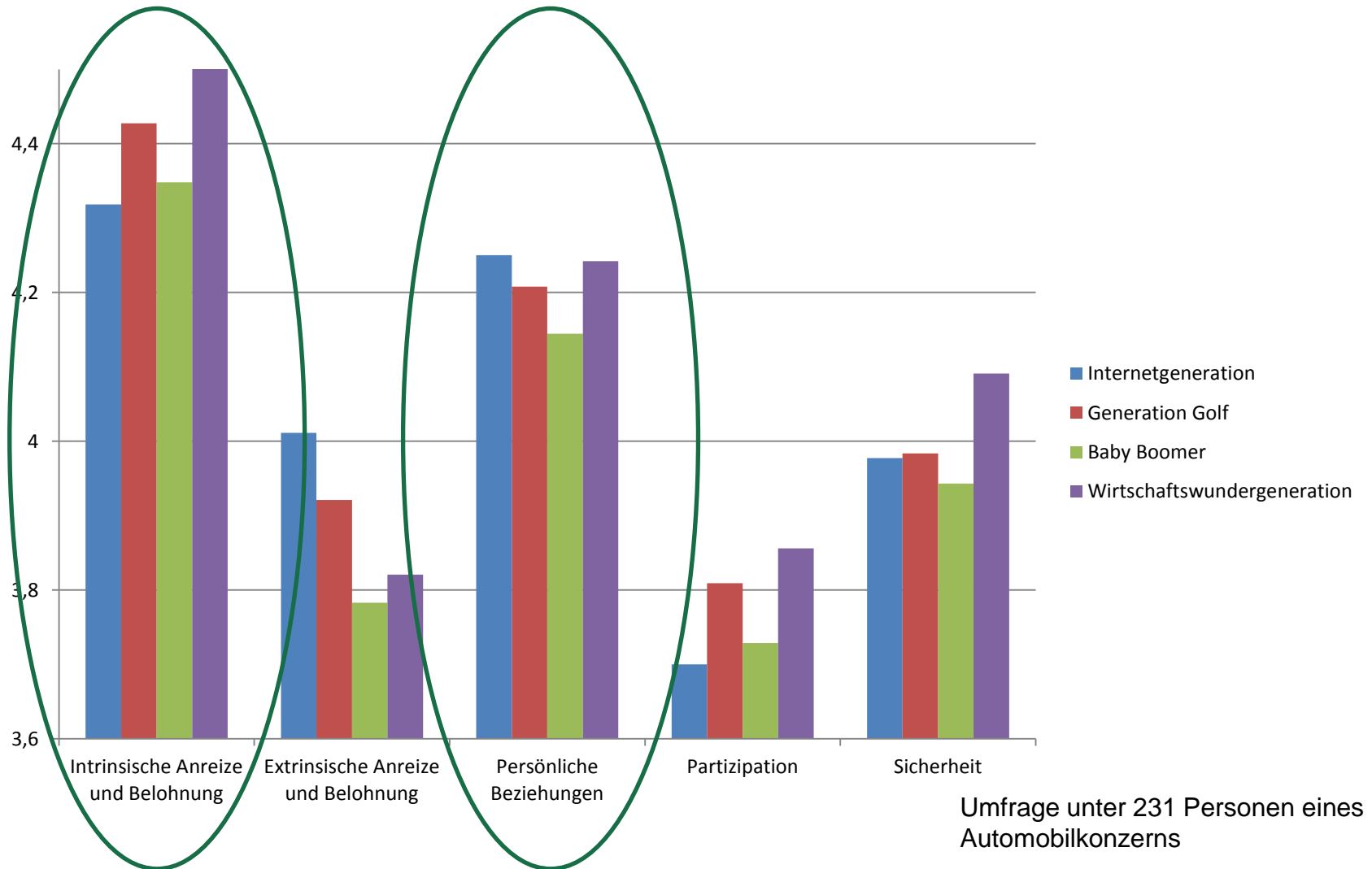
1950

1960

1970

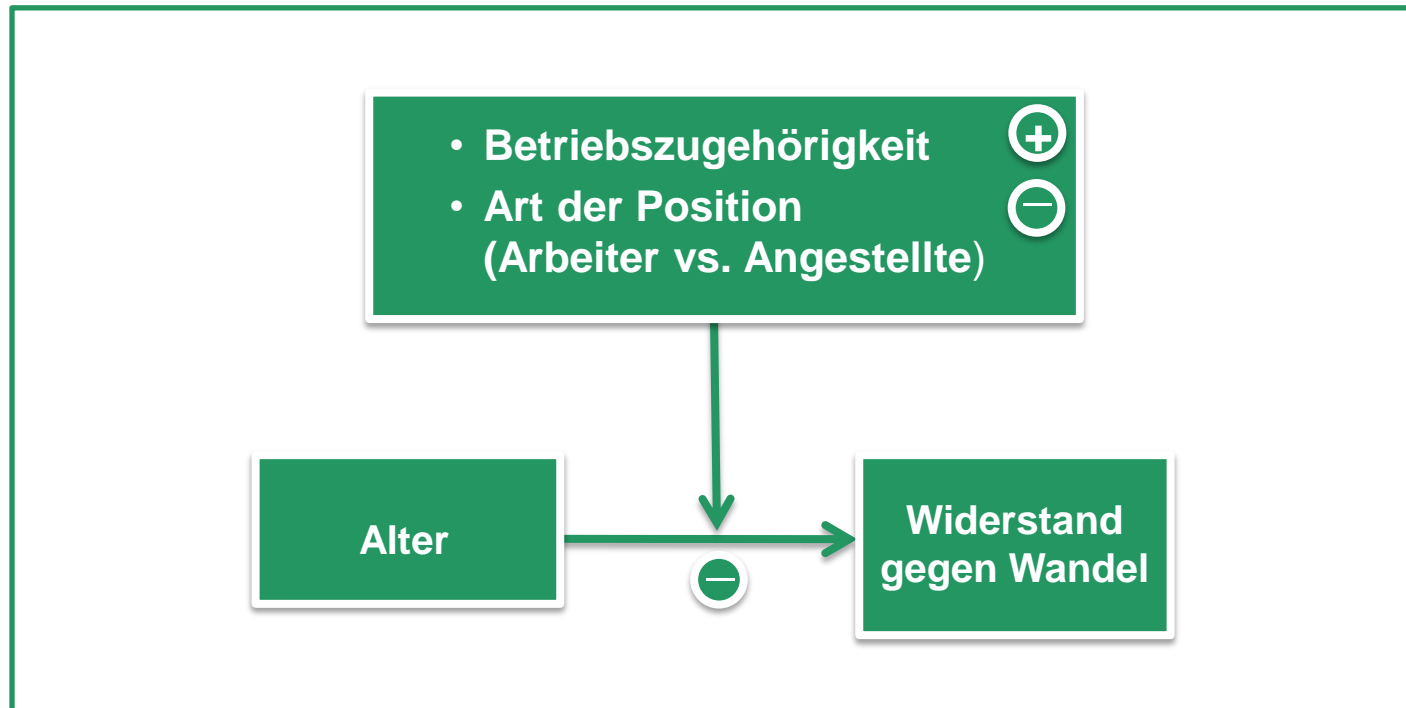
1980

Vorsicht mit generationale und altersbezogenen Vorurteilen



Quelle: Kunze, F (2013) Werte der Digitale Natives und ihre Auswirkungen auf Führungs- und Anreizsysteme. Zeitschrift Führung und Organisation

Alter und Widerstand gegen Organisationalen Wandel



- Empirische Studie mit **2.891 Mitarbeitenden** aus **mehr als 100 Betrieben**
- **Widerstand gegen Wandel** ist ein vier dimensionales Konstrukt das aus den Dimensionen (a) Streben nach Routine (b) emotionale Reaktion ggü. Wandel, (c) kurzfristiges Denken und (d) kognitive Rigidität besteht.
- **Alter hängt** im Gegensatz zum gängigen Vorurteil **negativ mit Widerstand gegen Wandel zusammen**.
- Der Zusammenhang zwischen **Alter/Widerstand** gegen Wandel wird durch **drei demographische Faktoren moderiert**: (a) Alter führt in Verbindung mit langer Betriebszugehörigkeit zu mehr Widerstand gegen Wandel (b) Alter führt in Verbindung mit der Art der Position (Gewerbliche MA vs. Angestellte) zu mehr Widerstand gegen Wandel.

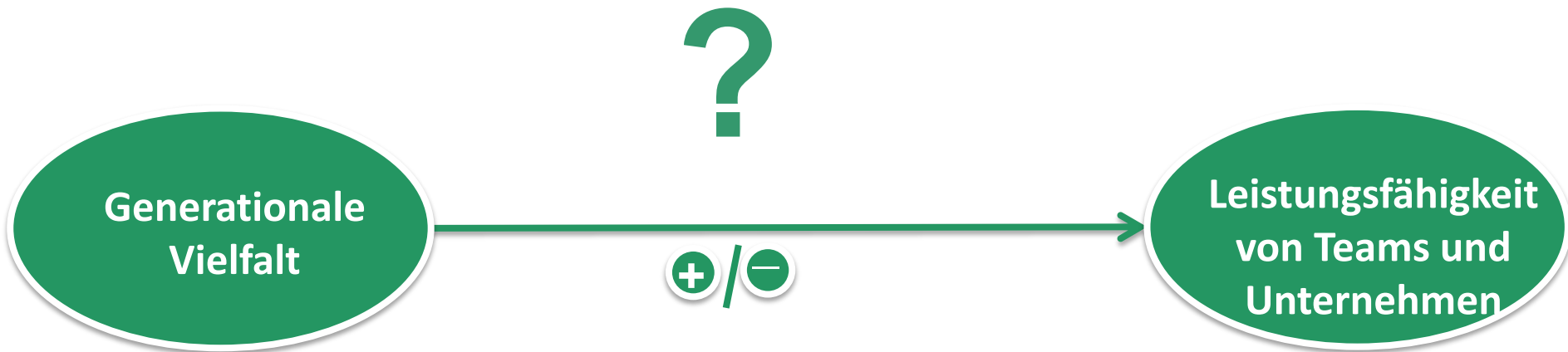
Quelle: Kunze et al. (2013): Age, resistance to change, and job performance: Testing for a common stereotype. Journal of Managerial Psychology

Agenda

I. Generationale Unterschiede in der Arbeitswelt – Auswirkungen auf Führung

II. Generationenvielfalt erfolgreich managen

Zusammenhang Generationale Vielfalt und Leistungsfähigkeit



Negative Effekte von Generationenvielfalt– Bsp. Deutsche Nationalmannschaft



„Eines ist klar: Wenn wir auch gegen Österreich als der zerstrittene Haufen auftreten, der wir gegen Kroatien waren, müssen wir uns über die K.o.-Phase dieser EM keine Gedanken mehr machen. **Ältere Spieler schießen junge Spieler auf dem Platz zusammen.**

Statt füreinander in die Bresche zu springen, **zieht einer den anderen runter, lässt das falsche Wort zur falschen Gelegenheit fallen**, zeigt mit **demotivierender Körpersprache**, dass er nicht mehr kann und, schlimmer noch, dass er **nicht hundert Prozent geben will**, und das reicht nicht auf diesem Niveau.“



- **Verjüngung** der Mannschaft von der EM 2008 bis zur WM 2010 um **2,3 Jahre**
- Gleichzeitig **Reduzierung der Altersdiversität** um **27%**

und Personalmanagement



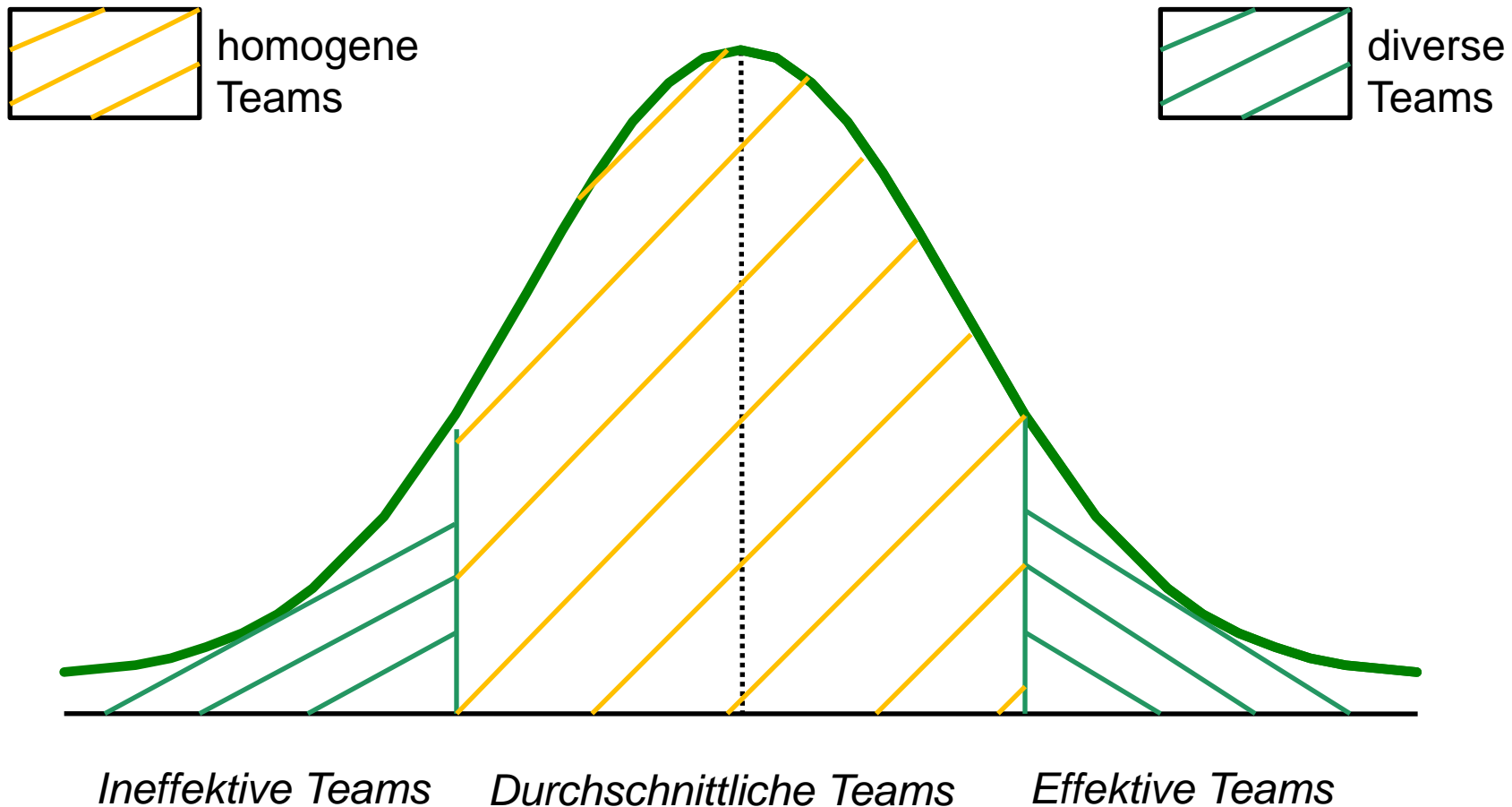
Erfolgsfaktor Generationenvielfalt – Das Beispiel AC Mailand



Der AC Mailand und sein Kapitän Paolo Maldini

- 23.05.2007: Sieg in der Champions League gegen den FC Liverpool (2:1)
- AC Mailand mit dem Kapitän Paolo Maldini **39 Jahre alt**
- Finale Champions League 2007:
Durchschnittsalter
 - AC Milan: 30,5 Jahre
 - FC Liverpool: 25,9 Jahre,
- **Altersvielfalt**
 - AC Milan: 13.5 Jahre
 - Liverpool: 6.4 Jahre

Effektivität von diversen und homogenen Teams



Potenziale und Herausforderungen mehrgenerationale Teams

• Prozesse der kognitiven Diversität



- Verbesserte Entscheidungsfindungs- und Problemlösefähigkeit & Vermeidung von Gruppendenken
- Steigerung der Kreativität & Innovationsfähigkeit
- Höheres Kundenverständnis
- Wissenstransfer
- Wechselseitiges Lernen und gegenseitige Motivation



• Prozesse der sozialen Anziehung • Prozesse der sozialen Identität



- Kommunikations- und Koordinationsprobleme
- Gruppenkonflikte durch Vorurteile, Stereotypisierung, Misstrauen und Missverständnisse
- Individuelle Unzufriedenheit
- hoher Zeitaufwand und Produktivitätsverluste



Verschiedene mehrgenerationale

- Hohe Generationale Diversität, aber kein gemeinsames Commitment und Zielverständnis
- Viele persönliche Konflikte
- Potenziale für positive Effekte von Diversität werden nicht genutzt

- Potenziale von Diversität werden optimal genutzt
- Aufgabenkonflikte sind möglich
- Jeder kann seine unterschiedliche Perspektive für das gemeinsame Ziel einbringen

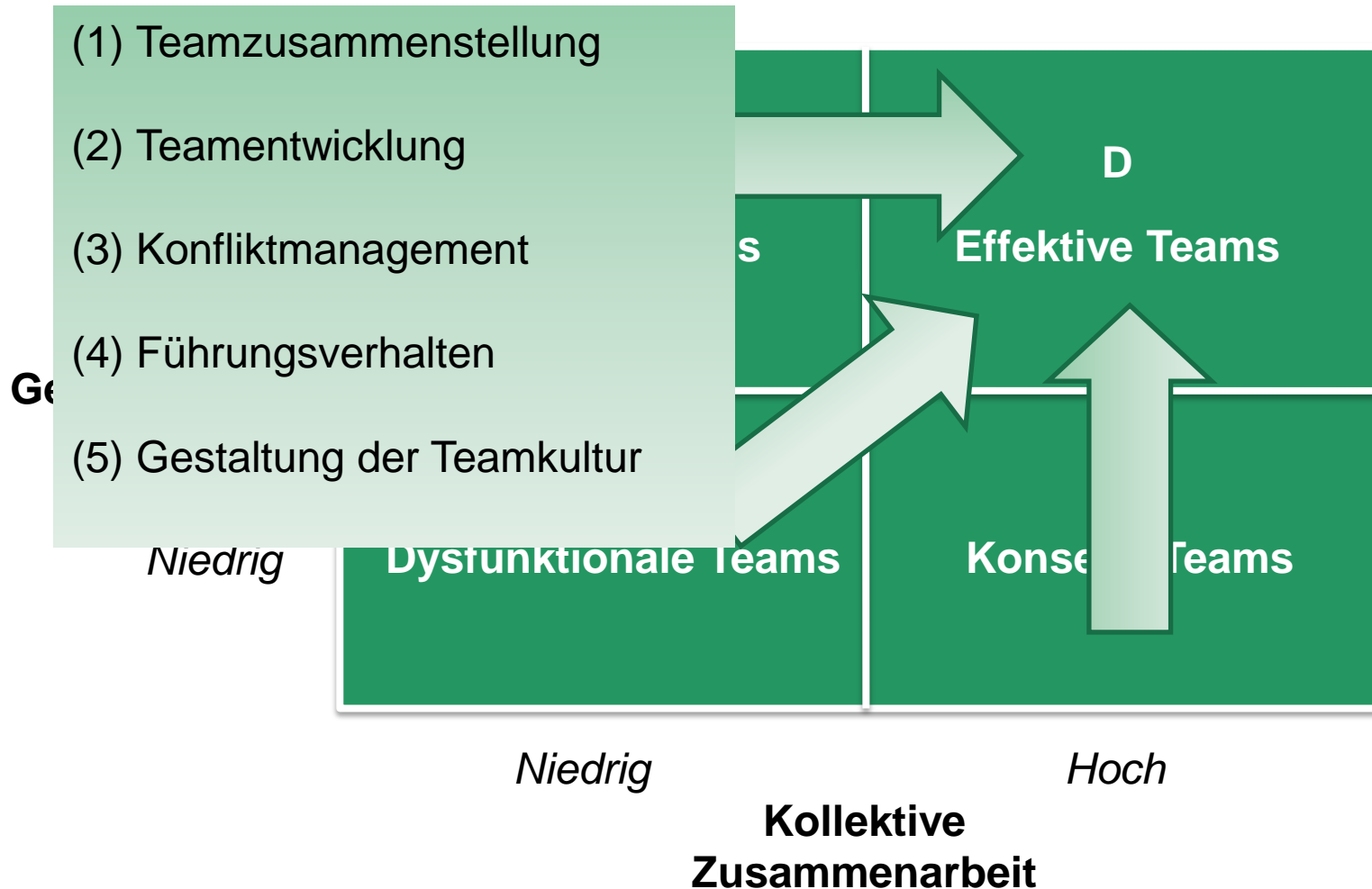


- Gleiches Verständnis, aber kein gemeinsames Commitment
- Konflikte trotz niedriger Generationaler Diversität
- Deshalb trotz niedriger Diversität keine kollektive Zusammenarbeit

- Gemeinsames Verständnis und gemeinsames Commitment
- Effektiv für Routine Aufgaben und Fortsetzung von bisherigen Strategien
- Starke Gefahr von Groupthink

(Adaptiert von Jarzabkowski/Searle,2004)

Fünf Wege zum Management effektiver Generationaler Teams



(Adaptiert von Jarzabkowski/Searle,2004)

Best Practice Mehrgenerational Teams – Audi Silverline

SICK

Sensor Intelligence.

Das Unternehmen:

- Führender Hersteller elektronischen Sensoren
- Anzahl Mitarbeiter: 5.800
- Umsatz: ca. 970 Millionen

- **Mehrgenerationale Teams** werden **bewusst zusammengestellt** und unterstützt
- **Unterschiedliche generationale Vielfalt in verschiedenen Bereichen** (F&E vs. Produktion)
- Gegenseitige **Offenheit** und **Wertschätzung** als **zentrale Unternehmenskultur**, die Vielfalt wertschätzt und fördert
- **Führungskräfte leben diese Kultur** vor und unterstützen den Austausch, Wissenstransfer und Kooperation zwischen den Generationen

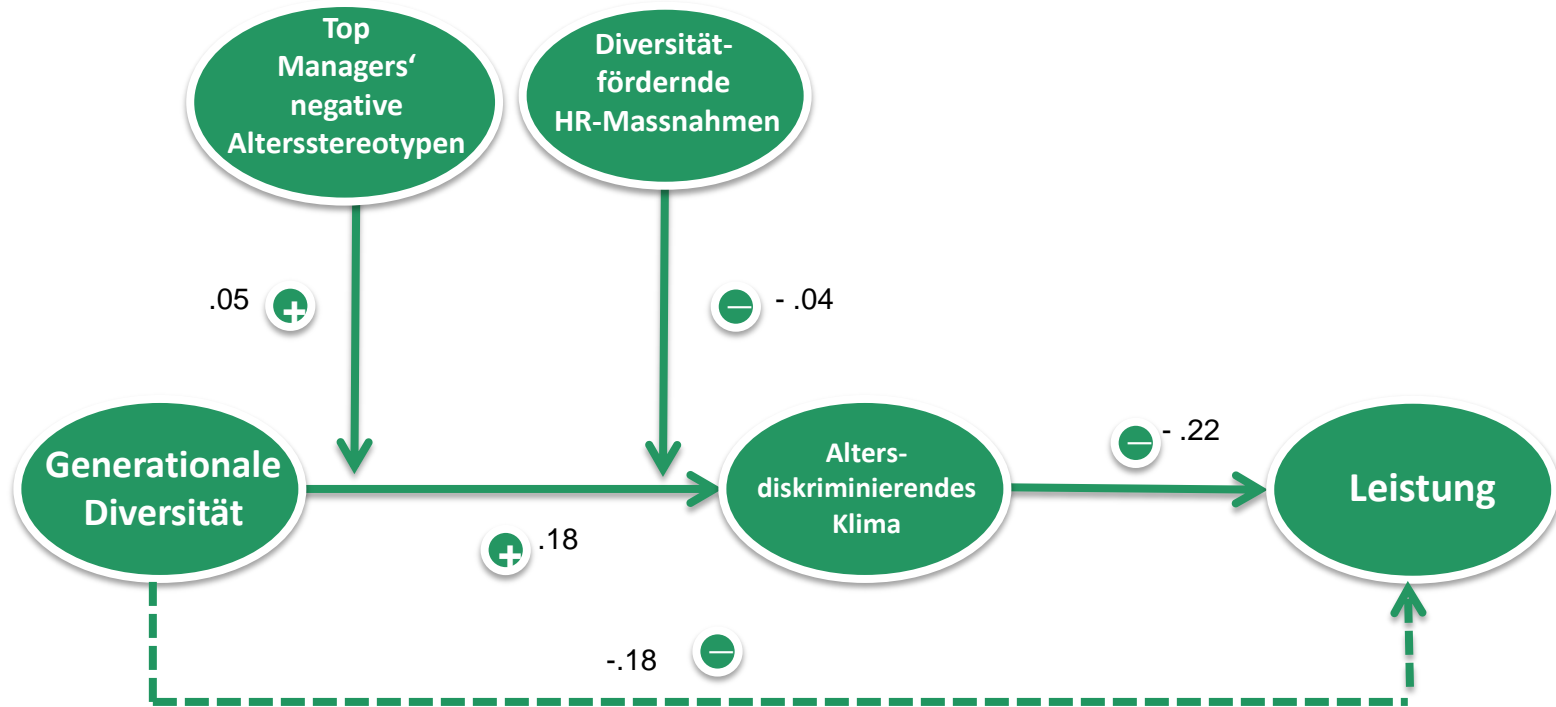
Best Practice Mehrgenerationen Teams – Audi Silverline



und Personalmanagement

- **Produktion des Audi R8** in Neckarsulm
- **Komplexe Produktion** (15-20 Exemplare) mit viel Handarbeit.
- **Erfahrungswissen aller Generationen wichtig** => bewusstes **Zusammenstellen von altersdiversen Teams**
- Die **Taktzeit** bei der Fertigungslinie ist **44 Minuten** statt sonst **1,5 Minuten** => Reduktion von Stress und einseitiger Belastung
- Alle **Arbeitsplätze ergonomisch angepasst** => individuelle Höhenanpassung, wenig Tragen von schweren Teilen
- Zusätzlich **kontinuierliche Gesundheitliche Beratung** durch Ärzte und Gesundheitsbeauftragte

Generationale Vielfalt nicht nur für Teams, sondern auch für ganze Unternehmen relevant



Quelle: Kunze, F et al.. (2013 Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. Journal of Management Studies

Kontakt und weitere Informationen

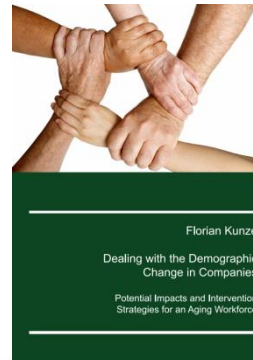
Leistungsspektrum:

- Vorträge und Workshops zum Demografie- und Generationenmanagement
- Mitarbeiterbefragungen und Beratungen zum effektiven Team- und Personalmanagement im demografischen Wandel

Dr. Florian Kunze
Assistenzprofessor

Universität St. Gallen
Institut für Führung und Personalmanagement
Dufourstr. 40a
CH-9000 St. Gallen
Tel. +41 71 224 3185
Florian.Kunze@unisg.ch
<http://www.ifpm.unisg.ch>

Institut für Führung
und Personalmanagement



**Dealing with the
Demographic Change in
Companies**
Florian Kunze
Difo-Druck, 2010



**Generationen erfolgreich
führen**
Heike Bruch, Florian Kunze,
Stephan Böhm
Gabler, 2010
ISBN-10: 1591394082

