

7. Generation Management – Ansätze zur Gestaltung des demografischen Wandels

7.1. Einführung

Analysiert man die Stellenanzeigen in den Tageszeitungen und Online-Medien, so zeigt sich, dass die Personalplanung in den Betrieben weiterhin von der Suche nach „... jungen, dynamischen und flexiblen Mitarbeitern (vorzugsweise „*Digital Natives*“²⁴) mit – wenn möglich – mehrjähriger Berufserfahrung“ determiniert wird. Trotz leergelegter Arbeitsmärkte in bestimmten Teilsegmenten und des damit einhergehenden Fachkräftemangels hoffen die Entscheidungsträger weiterhin, ihren zukünftigen Personalbedarf ausschließlich mit externen Mitarbeitern, die die oben angeführten Anforderungen erfüllen, abdecken zu können. Wenn man bedenkt, dass gleichzeitig Vorruhestands- und Altersteilzeitmodelle in hohem Ausmaß von denselben Betrieben in Anspruch genommen werden, so erscheint die Situation paradox: Einerseits wird händeringend nach neuen Mitarbeitern gesucht, andererseits vergeudet man wertvolles Arbeitskräftepotenzial durch Verabschiedung in den Ruhestand. Mit einer solchen Personalpolitik landet man zunehmend in der Sackgasse, denn die geburtschwachen Jahrgänge werden die Personalsuche nicht gerade erleichtern. Will man dieser Entwicklung begegnen, so sind neue HR-Konzepte gefragt, die alle Mitarbeitergenerationen im Unternehmen berücksichtigen. Personalentwicklung darf nicht an bestimmte Altersgrenzen stoßen, denn für die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen stellen langjährige Mitarbeiter ein nicht zu unterschätzendes Potenzial dar. Gerade ihr Wissen und ihre Erfahrung sind mehr denn je gefragt. Welche Handlungsfelder dabei zu beachten und welche Maßnahmen dafür zielführend sind, damit beschäftigt sich dieses Kapitel.

7.2. Wertschätzung von Erfahrung und Potenzial

„Die Ausbildung ist viel zu teuer, diese Investition zahlt sich für uns nicht mehr aus, denn der Mitarbeiter ist schon zu alt“, oder „Für diese Stelle benötigen wir einen jungen Mitarbeiter von außen, der neuen Schwung in das Team bringt“, oder „Dieser Mitarbeiter ist schon viel zu lange im selben Bereich, der kann sich doch nicht mehr auf eine neue Tätigkeit einstellen“. Solche Aussagen und Vorurteile prägen das Bild von manchen Führungskräften und Mitarbeitern in Unternehmen, wenn es darum geht, Personalplanungsentscheidungen zu treffen.

Meist wird einseitig gemäß dem – leider noch immer evidenten – „Jugendwahn“ davon ausgegangen, dass langjährige Mitarbeiter die zukünftigen Herausforderungen kaum zu meistern in der Lage sind oder nur noch in Richtung Ruhestand planen. Ungeachtet ihres Wissens und ihrer Erfahrung wird diese Mitarbeitergeneration meist abgeschrieben, was jedoch nicht nur im Bereich der Mitarbeitermotivation fatale Auswirkungen haben kann.

24 Dazu zählen Personen, die bereits mit digitalen Technologien aufgewachsen und in ihrer Nutzung besonders geübt sind. Für sie ist es ein Leichtes, sich in der digitalen Welt zurechtzufinden.

Einerseits werden die für den Geschäftserfolg notwendigen Kompetenzen der erfahrenen Mitarbeiter nicht genutzt oder kaum zielgerichtet weiterentwickelt, was unweigerlich zu einem Know-how-Verlust führt. Andererseits können Wissen und Erfahrungswerte nicht gesichert werden, wenn man langjährige Mitarbeiter nicht aktiv in die Personalentwicklung einbezieht. Die Umsetzung der Geschäftsstrategie wird dadurch immer schwieriger und zunehmend vom externen Arbeitskräftepotenzial abhängig.

Hier ist ein Umdenken angesagt, will man auch in Zukunft über ausreichend kompetente Mitarbeiter verfügen, die sich flexibel und motiviert den neuen Herausforderungen stellen. Dazu ist es erforderlich, die Personalentwicklungsaktivitäten auf alle Mitarbeitergenerationen auszurichten und ihnen eine auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen zu ermöglichen. Nur so lässt sich eine mittel- bis langfristige Personalplanung gewährleisten.

Bevor auf die dafür erforderlichen Handlungsfelder eingegangen wird, gibt der folgende Abschnitt einen Überblick über die aktuelle Situation in Österreich, um die Brisanz dieser Thematik aufzuzeigen. Diese Analyse bringt klar zum Ausdruck, dass jedes Unternehmen und jede Organisation das Management der Generationen ernst nehmen muss, um seine (ihre) Position im Wettbewerb zu behaupten. Dabei geht es nicht um Lippenbekenntnisse, sondern um kluge und zielgerichtete Investitionen in die betriebliche Personalentwicklung, ohne die die Erfolgswahrscheinlichkeit der Geschäftsstrategie gegen null tendiert.

7.3. Demografische Entwicklung und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt

Untersuchungsergebnisse lassen hier zwei eindeutige Trends erkennen, die die langfristige Bevölkerungsentwicklung in Österreich (beziehungsweise in Mitteleuropa) prägen: eine volatile Bevölkerungszahl (damit einhergehend auch ein voraussichtlicher Rückgang des Arbeitskräftepotenzials) und eine Alterung der Gesellschaft (was durch die stetige Anhebung des Pensionsantrittsalters auch zu älteren Belegschaften in Unternehmen führt).

Die „Statistik Austria“ geht in ihren Prognosen²⁵ davon aus, dass die Einwohnerzahl Österreichs im Jahr 2050 einen historischen Höchststand von knapp über 9,86 Mio. erreicht. Anschließend steigt die Zahl kontinuierlich weiter auf ein Niveau an, das im Jahr 2080 um weitere 4 % höher liegt (10,26 Mio.).

Der zweite Aspekt betrifft die Veränderung in der Altersstruktur. Im Jahr 2021 betrug der Anteil der unter 20-Jährigen 19,3 %. Durch den weiterhin anhaltenden Geburtenrückgang wird sich der Anteil der unter 20-Jährigen bis zum Jahr 2050 auf ein Ausmaß von 18,4 % verringern. Im Gegensatz dazu steigt der Anteil der Pensionisten von 19,4 % im Jahr 2021 auf 27,8 % im Jahr 2050. Aufgrund dieser Entwicklungen im Kontext einer steigenden Lebenserwartung erhöhte sich bereits in den vergangenen Dekaden das Durch-

²⁵ Quelle: Statistik Austria, Bevölkerungsprognose 2021. In der Bevölkerungsprognose wird die nach Bundesländern, Alter, Geschlecht und Geburtsland differenzierte Bevölkerung in die Zukunft fortgeschrieben.

schnittsalter der österreichischen Bevölkerung auf 43,2 Jahre zu Jahresbeginn 2022 – und dieser Trend wird sich unweigerlich fortsetzen.

Beides wirkt unmittelbar auf das Arbeitskräftepotenzial: nicht mehr die 25- bis 44-Jährigen werden die dominante Gruppe am Arbeitsmarkt darstellen, sondern die Gruppe der 45- bis 65-Jährigen. Personalentwicklung bei den 40-Jährigen enden zu lassen, hätte somit fatale Folgen – sowohl was die Arbeits- und Leistungsfähigkeit als auch was die Motivationslage der älteren (demnach in Zukunft dominanteren) Belegschaft der über 45-Jährigen betrifft. Ein Abgehen von bisherigen Konzepten ist daher dringend anzuraten, um hier aktiv gegenzusteuern und eine dementsprechende Änderung in der Werthaltung gegenüber der älteren Generation („Best Ager“) einzuleiten.

7.4. Handlungsfelder einer an den Generationen orientierten Personalentwicklung

Wird man nicht aktiv und versucht, die bisherigen Mitarbeiterentwicklungskonzepte fortzuschreiben, so sind die unmittelbaren Konsequenzen unvermeidbar:

- eingeschränkte Verfügbarkeit von leistungsfähigen und motivierten Mitarbeitern und diese nur mangelhaft ausgestattet mit den zukünftig notwendigen (digitalen) Kompetenzen speziell in den älteren Belegschaftsgruppen,
- erschwerte Rekrutierung von jüngeren Arbeitskräften aufgrund des reduzierten Angebots am Absolventenmarkt (ausgelöst durch neu definierte Lebensmodelle und modifizierte Einstellungen der heranwachsenden Generationen zu Beruf und Arbeitsleben),
- Entstehen von Engpässen besonders bei hoch qualifizierten Fachkräften in Abhängigkeit vom jeweiligen Geschäftssegment,
- Verlust an Innovationskraft aufgrund eines mangelnden Wissensmanagements zwischen den Belegschaftsgenerationen,
- verstärkte Weiterbildungsabstinz älterer Arbeitnehmer (unter dem Motto: „Zahlt sich ohnehin nicht mehr aus!“).

Man sieht: Es gibt Handlungsbedarf. Dieser umfasst im Wesentlichen die folgenden Bereiche:

7.4.1. Sicherung des erfolgskritischen Wissens

Untersuchungen haben gezeigt, dass mehr als ein Drittel des erfolgskritischen Wissens in den Köpfen der Mitarbeiter steckt. Fällt dieses weg, so geht dies mit einem Verlust an Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit einher. Ein gezieltes Wissensmanagement kann diesem Szenario vorbeugen, um speziell das Erfahrungswissen, welches sich ältere Mitarbeiter über Jahrzehnte in ihrer Tätigkeit aufgebaut haben, zu sichern und mit anderen (jüngeren) Mitarbeitern zu teilen.

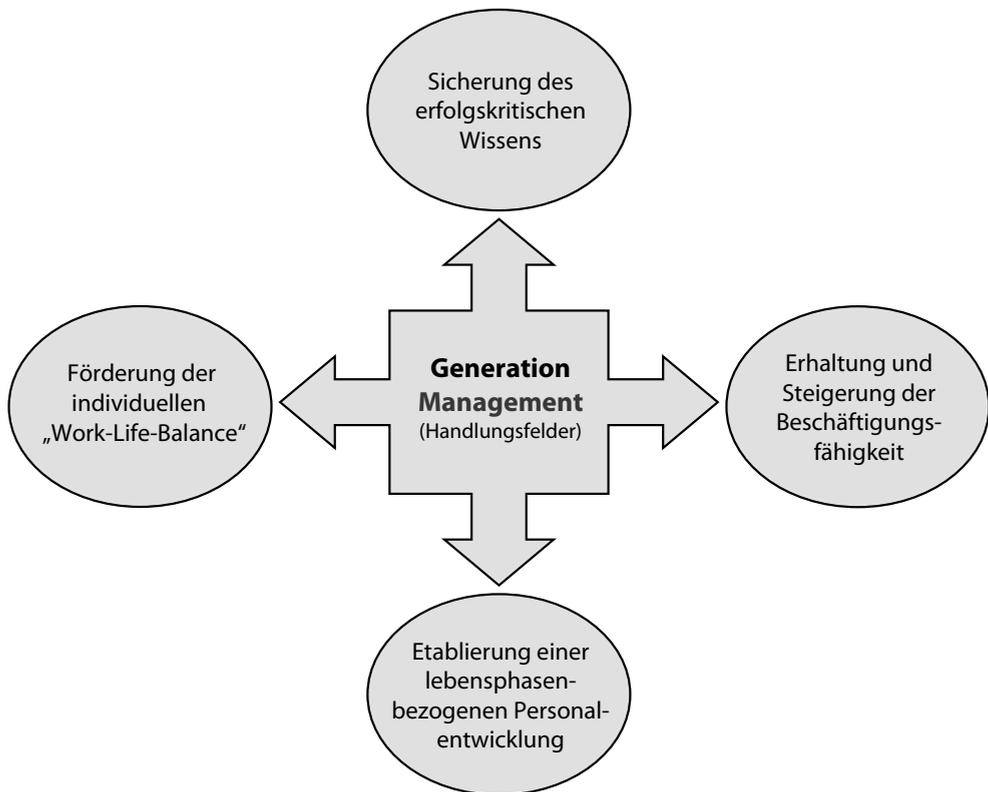


Abb. 15: Handlungsfelder des Generationenmanagements

7.4.2. Erhaltung und Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter („Employability“)

Einerseits muss die Beschäftigungsfähigkeit aller Beschäftigten im Fokus der Betrachtung jeglicher Entwicklungsaktivitäten stehen, andererseits spielen gerade hier die Haltung der Führungskräfte und die Motivationslage der älteren Mitarbeiter eine wichtige Rolle: Führungskräfte müssen ältere Mitarbeiter dazu ermuntern, an weiteren Entwicklungs- und Bildungsmaßnahmen teilzunehmen, um ihre Beschäftigungsfähigkeit („Employability“²⁶) zu gewährleisten. Gleichzeitig müssen jedoch auch die älteren Mitarbeiter dafür ihre Bereitschaft signalisieren, um dieses Ziel zu erreichen.

26 „Employability“ ist Ziel eines flexiblen Personalentwicklungsansatzes, mit dem die lebenslange „Arbeitsmarktfähigkeit“ von Mitarbeitern gestärkt werden soll. Nur wer in der Lage ist, sich auf neue berufliche Herausforderungen und Jobs einzustellen, wird sich auf Dauer am Arbeitsmarkt halten können. Dies erfordert gezielte Investitionen sowohl in die fachliche und methodische Weiterbildung als auch in die Entwicklung der sozialen sowie digitalen Schlüsselkompetenzen.

7.4.3. Etablierung einer lebensphasenbezogenen Personalentwicklung

Ein ganzheitlicher Personalentwicklungsansatz berücksichtigt die jeweiligen Lebensphasen der Mitarbeiter, da eine Entwicklung nur dann sinnstiftend und strategienorientiert sein kann, wenn die dafür zur Verfügung stehenden Maßnahmen intelligent und gemäß den Bedürfnissen der Mitarbeiter auf den Weg gebracht werden. Das Eingehen auf die Lebensphasen ermöglicht darüber hinaus eine stärkere Bindung an das Unternehmen und begünstigt die Erfolgswahrscheinlichkeit aller Aktivitäten in den anderen Handlungsfeldern, z. B. Employability und Work-Life-Balance.



Die Grenzen und Übergänge zwischen den Lebensphasen sind fließend!

Abb. 16: Lebensphasen eines Mitarbeiters im Unternehmen

7.4.4. Förderung der individuellen Work-Life-Balance

Eine Balance zwischen Berufs- und Privatleben der Mitarbeiter zu fördern, hat nicht nur positive Wirkungen auf das Individuum, sondern auch auf den Geschäftserfolg. Nur wenn sich Mitarbeiter dauerhaft ihren einzelnen Lebensbereichen in einem ausgeglichenen Verhältnis widmen können, sind sie motiviert und leistungsstark. Gerade hierfür ist meist eine Adaptierung der personalpolitischen Leitbilder und Instrumente für eine Haltungs- und Einstellungsänderung notwendig, damit sich tatsächlich ein Umdenken bei den Führungskräften und Mitarbeitern einstellt.

Welche Maßnahmen können nun gesetzt werden, um diesen Handlungsfeldern adäquat zu begegnen? Was könnte man als Entscheidungsträger in einem Unternehmen tun, um die negativen Konsequenzen der demografischen Entwicklung abzuwehren? Welche

Konzepte sind Erfolg versprechend? Die im Folgenden dargestellten Maßnahmen liefern dafür Ansatzpunkte und Ideen.

7.5. Maßnahmen eines Generationenmanagement-Konzepts

Die Maßnahmen lassen sich hinsichtlich der Zielrichtung und des Inhalts in drei verschiedene Bereiche gliedern:

- Analytische Methoden (Self-Assessment, Mid-Career-Workshop, individuelle Beratung),
- Mitarbeiterbezogene Methoden (Kompetenzentwicklung, Gesundheitsmanagement und mentale Fitness, Einzelcoaching, Job Rotation) und
- Organisationsbezogene Methoden (Kompetenztandem, Erfahrungszirkel, flexible Arbeitsformen).

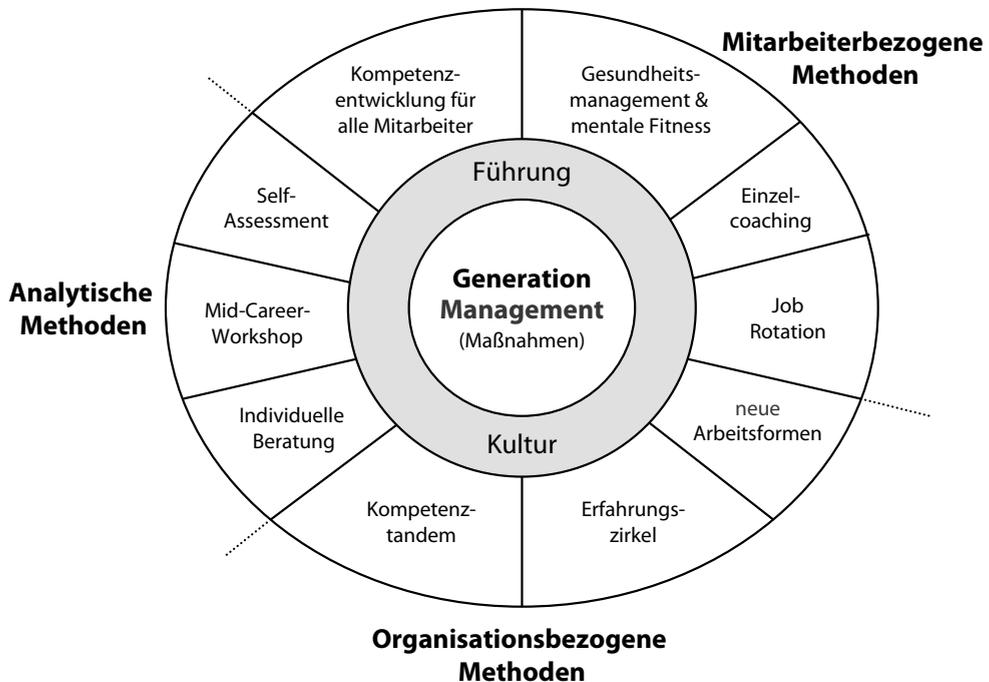


Abb. 17: Maßnahmen des Generationenmanagements

Zu den analytischen Methoden, die primär der Bewusstseinsbildung sowie Standortbestimmung des Mitarbeiters dienen und deren Ergebnisse wichtige Impulse für die Gestaltung anderer Methoden liefern, zählen:

7.5.1. Self-Assessment („Check your life balance!“)

Diese Maßnahme basiert auf einem elektronischen Fragebogen (oder wahlweise auch in Papierform), der zur anonymen Selbstbearbeitung durch den Mitarbeiter und zur Ein-

schätzung der Verteilungsanteile zwischen Beruf und Privatleben sowie zur Erhebung der individuellen Lebenssituation (Was habe ich bisher erreicht? Wo stehe ich derzeit? Wie kann es weitergehen?) dient. Die Analyseergebnisse sind wichtige Ansatzpunkte für die nachfolgenden Maßnahmen (wie z. B. Mid-Career-Workshop, Beratungsgespräch oder Einzelcoaching). Diese Maßnahmen können darauf Bezug nehmen, die Resultate reflektieren und entsprechende Aktivitäten hinsichtlich der weiteren Entwicklung des Mitarbeiters zielgerichteter ableiten.

Alternativ kann dazu der internationale Arbeitsbewältigungsindex (ABI bzw. WAI – „*Work Ability Index*“) als Analyseinstrument²⁷ herangezogen werden. Auf Basis der Erkenntnisse können danach Maßnahmen zur Erhöhung und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit erarbeitet, durchgeführt und anschließend auf ihre Wirksamkeit evaluiert werden. Zusätzlich dienen die Ergebnisse zur Bedarfserhebung und Planung von Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

7.5.2. Mid-Career-Workshop

Hier erfolgen die Analyse und die Standortbestimmung im Rahmen eines mehrtägigen Workshops, welcher die Reflexion und Auseinandersetzung mit beruflichen sowie privaten Perspektiven für die Zukunft gemeinsam in einer Gruppe unter Anleitung eines Moderators zum Ziel hat. Darüber hinaus ergibt sich dabei auch die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch mit anderen Mitarbeitern, die mit ähnlichen Berufs- oder Lebenssituationen konfrontiert sind.

7.5.3. Individuelle Beratung

Je nach den Bedürfnissen des Mitarbeiters kann ein individuelles Beratungsgespräch mit dem verantwortlichen Personalentwickler oder mit einem externen Berater (Coach) geführt werden. Anhand einer methodisch-analytischen Gesprächsstruktur wird dabei die aktuelle Berufs- und Lebenssituation aufgearbeitet und ein zielgerichteter Aktionsplan festgelegt, der die Basis für alle weiteren einzuleitenden Maßnahmen bildet. Wird das Gespräch mit einem unternehmensinternen Gesprächspartner geführt, so ist besonders zu beachten, dass alle Gesprächsinhalte dem Prinzip der Vertraulichkeit unterliegen und nicht an Dritte weitergeleitet werden dürfen (ausgenommen der Mitarbeiter stimmt zu).

Wurden die aktuellen Umstände einer kritischen Prüfung in Form einer fachlichen Analyse unterzogen, so folgen idealerweise mitarbeiterbezogene Maßnahmen, die der Erhaltung und Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit dienen und die die jeweiligen beruflichen Lebensphasen berücksichtigen. Die folgenden sind empfehlenswert:

²⁷ Dieses Instrument ist kostenlos online verfügbar und wurde bereits in den 1980er Jahren am „*Finnish Institute of Occupational Health (FIOH)*“ entwickelt. Seitdem wird es laufend evaluiert und unter Mitwirkung von Arbeitsmedizinerinnen und Arbeitnehmerschutzexperten auf den neuesten Stand gebracht.

7.5.4. Kompetenzentwicklung

Kompetenzentwicklung ist ein (arbeits-)lebensbegleitender Prozess, der im beruflichen Kontext sowohl durch die Auseinandersetzung mit Arbeitsaufgaben als auch durch gezielte Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen stetig von Neuem initiiert wird. Ein kontinuierlicher Kompetenzaus-/aufbau beschränkt sich dabei nicht auf spezielle Alters- oder Funktionsgruppen. Unabhängig vom Lebens- und Erfahrungsalter ist allen Beschäftigten Zugang zu Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zu gewähren, die für ihre derzeitige oder zukünftige Tätigkeit von Relevanz sind und zur Verbreiterung ihres Wissens- sowie Erfahrungshintergrunds beitragen. Dabei stehen im Regelfall alle Kompetenzbereiche im Fokus:

- Aktualisierung der Fach- und Digitalisierungskompetenzen,
- Entwicklung der persönlichen und sozialen Kompetenzen für einen eigenverantwortlichen Umgang mit sich selbst, den eigenen Ressourcen und den beruflichen Anforderungen,
- Entwicklung der Methodenkompetenzen zur Steigerung der Lösungsfähigkeiten in Problemsituationen und beim Treffen kritischer Entscheidungen.

7.5.5. Gesundheitsmanagement und mentale Fitness

Im Mittelpunkt der betrieblichen Gesundheitsförderung stehen sowohl medizinische Vorsorgeprogramme zur Erhaltung sowie zur Steigerung der mentalen und körperlichen Fitness als auch das Angebot von spezifischen Kursen, die der Prävention dienen. Eine aussagekräftige Grundlage dafür bilden Krankenstandstatistiken, die bei den jeweiligen Sozialversicherungsträgern (Gesundheitskassen) von den zuständigen Betriebsärzten angefordert werden können, und Arbeitsunfallstatistiken der betriebsinternen Arbeitssicherheitsverantwortlichen. Daraus können wichtige Ansatzpunkte für Gesundheitsprogramme und Fitness-Aktivitäten generiert werden. Anti-Stress-Seminare und Fortbildungen in Ernährungslehre, Raucherentwöhnung, richtigem Umgang mit der Bildschirmarbeit (speziell auch im „Homeoffice“) aber auch Rückentraining sind beispielsweise in diesem Zusammenhang wichtige vorbeugende Maßnahmen im Hinblick auf die Erhaltung der Leistungsfähigkeit.

7.5.6. Einzelcoaching

Diese Maßnahme beinhaltet die persönliche Beratung und Betreuung auf Basis von Einzelgesprächen zwischen einem externen Coach und einem Mitarbeiter zur Reflexion und Förderung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Sie erfolgt im Kontext des aktuellen sowie zukünftigen beruflichen und privaten Umfelds des Mitarbeiters. Die Anzahl und die Dauer der Gespräche sind abhängig von der jeweiligen Ausgangssituation und werden zu Beginn im Rahmen eines Kontraktgespräches zwischen Coach und Mitarbeiter vereinbart, sowie danach mit der Führungskraft abgestimmt (Richtwert: ca. 10–15 Einzelgespräche in einem Zeitraum von ca. 9–12 Monaten; Dauer der Einzelgespräche: ca. 1–1 1/2 Stunden).

7.5.7. Job Rotation (Arbeitsplatzwechsel)

Dabei handelt es sich um einen systematisch geplanten, entwicklungsorientierten Wechsel des Aufgabengebietes (sowohl national wie auch international) gemäß einer entsprechenden Personalentwicklungsplanung im Rahmen des Mitarbeitergesprächs. Der Nutzen liegt in der Erweiterung der Kompetenzen, im Erwerb von neuen (auch interkulturellen) Erfahrungen und in der Erhöhung der beruflichen Einsatzflexibilität.

Darüber hinaus sind organisationsbezogene Maßnahmen sinnvoll, die insbesondere der Wissens- und Erfahrungssicherung dienen und durch deren Gestaltung ein positiver Beitrag zur individuellen Work-Life-Balance generiert werden kann. Zu diesen zählen:

7.5.8. Kompetenztandem

Das Ziel einer Tandembildung ist nicht die alleinige Weitergabe von Wissen eines erfahrenen Mitarbeiters an einen jüngeren (z. B. Berufsanfänger), sondern es geht grundsätzlich um das Lernen und die Übernahme eines Arbeitsgebiets mit allen seinen funktionalen und sozialen Aspekten. Die Wissensweitergabe dient damit sowohl der Wissens- als auch der Erfahrungssicherung. Voraussetzungen für die Zusammenstellung eines Tandems sind das Bestehen einer engen fachlichen, aber nicht unbedingt disziplinären Beziehung zwischen den Tandempartnern sowie eine gegenseitige Akzeptanz. Einer allfälligen latenten Befürchtung, dass der neu im Aufgabengebiet tätige Mitarbeiter den erfahrenen in Zukunft ersetzen soll, muss explizit entgegengewirkt werden. Die Nominierung eines erfahrenen Mitarbeiters für ein Kompetenztandem stellt vielmehr eine Wertschätzung im Hinblick auf seine ausgezeichneten Kompetenzen dar.

7.5.9. Erfahrungszirkel

Beim Erfahrungszirkel soll Mitarbeitern die Möglichkeit geboten werden, ihre Erfahrungen auszutauschen und eine lernende Organisation zu etablieren. Das gemeinsame Arbeiten an Problemstellungen und das Entwickeln von Lösungsansätzen sollen Lernen und Handeln miteinander verknüpfen. Zur Initiierung und Koordination, sowie um das Vorankommen der Gruppe zu gewährleisten, ist es zweckmäßig, wenn ein Koordinator die Treiberfunktion übernimmt, der auch die entsprechenden Kommunikationsplattformen organisiert sowie für die Wissenssicherung Sorge trägt. Damit steht das Fachwissen – ergänzt um das Erfahrungswissen – auch zukünftig (im besten Fall digital) zur Verfügung.

7.5.10. Neue Arbeitsformen

Hier stehen sowohl die Arbeitsplatz- als auch die Arbeitszeitgestaltung im Blickpunkt der Betrachtung. Einerseits sind die Arbeitsabläufe und -prozesse hinsichtlich ergonomischer Gesichtspunkte zu analysieren und gegebenenfalls an die Bedürfnisse insbesondere der älteren Mitarbeiter anzupassen. Andererseits sind Modelle zur variablen Gestaltung der (Lebens-)Arbeitszeit zu entwickeln. Flexibilisierte Verteilungsformen der Arbeitszeit, wie z. B. Wahlarbeitszeit, bedürfnisorientierte Teilzeitarbeit, Arbeitszeitkonten, Ansparmodelle, Sabbaticals ermöglichen eine Ausrichtung an den individuell unterschiedlichen Zeitbedürfnissen und -präferenzen der Arbeitnehmer, die je nach Lebensphase variieren.

7.6. Fazit

Analog zu anderen personalpolitischen Konzepten und Führungssystemen setzt das Generationenmanagement eine ganzheitliche Sichtweise voraus. Punktuelle Maßnahmen und Alibi-Aktionen losgelöst von den bislang etablierten Personalprozessen im Unternehmen führen mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zum erwarteten Erfolg.

Bedeutsam sind daher eine systemische Integration von neuen Entwicklungsmethoden in die bisherige HR-Prozesslandschaft, die das Generationenmanagement begünstigen, und eine bedarfsgerechte Adaption von bereits bestehenden Personalinstrumenten. Beides erfordert einen gesteuerten Change-Prozess im Unternehmen, der primär eine geänderte Haltung von Führungskräften und Mitarbeitern – hin zu einer Kultur der Wertschätzung von allen Generationen in der Organisation – zum Ziel hat. Nur so kann „*Generation Management*“ zu einem positiven Ergebnis einer gelebten Unternehmenskultur führen und zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs beitragen.