Zwischen Generationen und Erwartungen

In den vergangenen Jahren wurde zunehmend über eine neue Arbeitswelt gesprochen, in der sich mehrere Generationen gleichzeitig zurechtfinden müssen. Besonders in der deutschen Gesellschaft zeichnet sich der demografische Wandel derzeit deutlich ab [1]: Die Arbeitnehmenden werden im Durchschnitt älter, während die jüngeren Generationen Y und Z schrittweise in den Arbeitsmarkt eintreten. Ein zentrales Problem stellt dabei die niedrige Geburtenrate dar, die Unternehmen in Zukunft dazu zwingen könnte, vermehrt auf Automatisierungsprozesse, Roboter und Künstliche Intelligenz zurückzugreifen, um offene Stellen zu besetzen. Gleichzeitig hat sich durch die veränderte Altersstruktur ein so genannter Arbeitnehmermarkt gebildet, bei dem qualifizierte Arbeitskräfte mehr Auswahlmöglichkeiten haben und höhere Ansprüche stellen können. In diesem Kontext stellt sich die Frage, wie die Erwartungen an Arbeit und Führung in einer generationsübergreifenden Arbeitswelt aussehen und welche Kompetenzen Führungskräfte brauchen, um diesen Wandel zu gestalten? [2]

Führung in der neuen Arbeitswelt

Ausgeglichene Work-Life-Balance als generationenübergreifende Prämisse?

Aufgrund der zunehmenden Auswahlmöglichkeiten sind viele Beschäftigte heute in der Lage, sich ihren Arbeitgeber je nach Qualifikation weitgehend selbst auszusuchen. Besonders die jüngeren Generationen machen von diesem Vorteil Gebrauch. Während in früheren Zeiten wöchentlich rund drei Stunden mehr gearbeitet wurde, strebt die heutige Generation nach einer besseren Balance zwischen Berufs- und Privatleben – ein zentrales Thema, das unter dem Begriff „Work-Life-Balance" zusammengefasst wird. [3] Ältere Generationen kritisieren dabei häufig, dass viele junge Menschen noch gar nicht im Berufsleben stehen und dennoch bereits Forderungen an künftige Arbeitgeber stellen, insbesondere mit Blick auf die gewünschte Arbeitszeit. [4] Doch gerade der Wunsch nach einem ausgeglichenen Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit stellt mittlerweile für viele Generationen ein wichtiges Kriterium dar. [5]

Unternehmen und Führende stehen dabei vor vielfältigen Herausforderungen, die sich auf die verschiedenen Entwicklungen zurückführen lassen:

- die demografische Entwicklung mit einer alternden Gesellschaft und einem Mangel an Nachwuchskräften,
- technische und ökonomische Entwicklungen wie Digitalisierung und Globalisierung sowie
- gesellschaftliche Veränderungen wie Wertewandel, zunehmende Diversität und der Wunsch nach Nachhaltigkeit und Individualität.

Eine Umfrage des Unternehmens Continental aus dem Jahr 2023 unter 3.000 Beschäftigten hat ergeben, dass generationsübergreifend eine ausgeglichene Work-Life-Balance wichtiger ist als das reine Unternehmensinteresse. So gaben 63 Prozent der Befragten zwischen 16 und 24 Jahren sowie ebenfalls 63 Prozent der 25- bis 57-Jährigen an, dass ihnen die Work-Life-Balance wichtig sei. Auch 43 Prozent der 58- bis 67-Jährigen stimmten dem zu. Dies widerspricht der weitverbreiteten Annahme, dass insbesondere die jüngere Generation weniger arbeiten möchte, vielmehr legen sie, wie auch viele ältere Arbeitnehmende, Wert auf eine andere zeitliche Gestaltung ihres Lebens. [6]

Sinnhaftigkeit statt Lebensunterhalt?

Eine Umfrage von Forsa zum Thema „Jugend in Deutschland 2023" mit ebenfalls. 3.000 Befragten zeigt, dass jun-

ge Menschen unter 25 Jahren zunehmend offen für einen Arbeitsplatzwechsel sind: 48 Prozent wären bereit zu wechseln, wobei 49 Proozent ein zu niedriges Gehalt und 42 Prozent zu viel Stress als Hauptgründe angeben. Dies unterstreicht erneut die Wichtigkeit der Work-Life-Balance. Ein Arbeitsplatzwechsel ist dabei oft mit bestimmten Anforderungen verbunden: 82 Prozent wünschen sich eine Vier-Tage-Woche, 72 Prozent fordern flexible Arbeitszeiten und ein besseres Gehalt. Weitere wichtige Kriterien sind ein gutes Arbeitsumfeld (68 Prozent) und Homeoffice-Möglichkeiten (66 Prozent).

Während frühere Generationen arbeiteten, um ihren Lebensunterhalt zu sichern, sucht die heutige Generation nach Sinn und Identifikation im Beruf, das bestätigen 58 Prozent der jungen Befragten. [7] Auch beim Thema Arbeitsmotivation zeigen sich interessante Ergebnisse: In der Altersgruppe der 14- bis 29-Jährigen nannten 44 Prozent das Gehalt als größten Anreiz gefolgt von 41 Prozent, denen der Spaß an der Arbeit wichtig ist. Gleichzeitig zeigt sich, dass Geld allein nicht ausschlaggebend für die Arbeitgeberwahl ist. So erklären 56 Prozent der 16- bis 24-Jährigen, dass ihnen Sozialleistungen und eine gute Work-Life-Balance wichtiger seien als ein hohes Gehalt oder Karrierechancen. Bei den 25- bis 58-Jährigen lag dieser Wert sogar bei 59 Prozent, bei den 59- bis 67-Jährigen bei 52 Prozent.

Auch die Vorstellung, dass nur junge Menschen viel Geld verdienen, aber wenig arbeiten wollen, wird durch eine weitere Umfrage relativiert: Auf die Frage, ob man nach einer Erbschaft, die ein Leben ohne Arbeit ermöglicht, den Beruf aufgeben würde, antworten 46 Prozent bis 62 Prozent der Befragten aus allen Altersstufen mit Nein – mit abnehmender Tendenz im höheren Alter. Die letzte von sieben Umfragen befasst sich mit Sinn und Zweck der Arbeit. Während 56 Prozent der 16- bis 24-Jährigen angeben, dass Arbeit hauptsächlich zur Finanzierung des Lebens diene, waren es bei den 25- bis 57-Jährigen bereits 65 Prozent und bei den 58- bis 67-Jährigen sogar 78 Prozent. Daraus lässt sich schließen, dass mit zunehmendem Alter der Wert, den man der Arbeit als sinnstiftende Tätigkeit beimisst, sinkt und die reine Existenzsicherung in den Vordergrund rückt. [8]

Was müssen attraktive Arbeitgeber bieten und Führungskräfte leisten?

Für Unternehmen und insbesondere Führungskräfte ergibt sich daraus ein vielschichtiges Aufgabenfeld. [9] Die digitale Transformation, die Integration von Künstlicher Intelligenz sowie der Fachkräftemangel und demografische Veränderungen sind für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen essenziell. Technologische Herausforderungen lassen sich durch eine strategisch im Management verankerte Digitalisierungsstrategie bewältigen, etwa durch Prozessoptimierungen, die Zeit und Kosten sparen. Ein Beispiel hierfür wäre ein automatisiertes Ablagesystem für Buchungsbelege oder automatische Auszahlungssysteme an Kunden, die Mitarbeitende entlasten und ihnen Raum für komplexere Aufgaben schaffen. Das stellt neue Anforderungen an die Kompetenzen von Führungskräften, die über digitale Fähigkeiten hinausgehen. Dazu gehören unter anderem unternehmerisches Denken, Veränderungsbereitschaft, Kommunikations- und Teamfähigkeit, Entscheidungsstärke sowie Selbstmanagement und methodisches Know-how. [10]

Den optimalen Lösungsansatz für die Bewältigung der neuen Anforderungen und Herausforderungen gibt es nicht. Jedes Unternehmen ist individuell. Es gibt allerdings Ansätze, die von Unternehmen zu Unternehmen adaptierbar sind. Es gibt Unternehmen, die wöchentliche Meetings zu aktuellen KI- oder Prozess-Tools anbieten, in denen der Mitarbeitende dem Führenden die neueste auf das Unternehmen oder den Prozess passende Technologie vorstellt. Es können auch Newsletter von Fachmagazinen oder entsprechende digitale Medien abonniert werden, um Aktualität zu gewährleisten.

Besonders die Kommunikation wandelt sich durch den verstärkten Einsatz digitaler Medien. Asynchrone Kommunikationsformen wie E-Mails transportieren weniger Informationen, da die nonverbale Ebene fehlt. [11] Führungskräfte müssen daher in der Lage sein, Informationen zu verdichten und zielgerichtet weiterzugeben, ohne dabei Mitarbeitende zu überfordern. [12] Gleichzeitig darf der persönliche Kontakt nicht verloren gehen. Digitale Kommunikationstools können den Teamzusammenhalt stärken und die Motivation sowie Zielerreichung fördern. [13] Trotz der Digitalisierung basieren die Kernanforderungen an Führung weiterhin auf zwischenmenschlichen Fähigkeiten, auch wenn sie über soziale Medien vermittelt werden. [14]

Mitarbeitende arbeiten zunehmend isoliert und benötigen daher transparente und vertrauensvolle Führung. Führungskräfte stehen dabei einige Möglichkeiten zur Verfügung, um ein unterstützendes Arbeitsumfeld zu schaffen. Gleichzeitig müssen aber auch die Mitarbeitenden ihren Beitrag leisten, vor allem im digitalen Kontext. Unternehmen, die eine digitale Unternehmenskultur fördern wollen, benötigen eine Belegschaft mit gemeinsamen digitalen Kompetenzen, um Unternehmensziele erfolgreich zu erreichen. Diese Ziele erfordern Fachwissen, das sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitenden kontinuierlich aufgebaut werden sollte. Unterstützend können Unternehmen hier E-Learning-Plattformen, Fachvorträge oder Schulungen anbieten, um Qualifikationen zu steigern und praxisnah anzuwenden. [15]

Durch die erfolgreiche Bewältigung von Herausforderungen gewinnen sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte wichtige Kompetenzen, die im Sinne des Unternehmens sind. [16] Dabei unterscheiden sich die digitalen Kompetenzen der Führungskräfte von denen der Mitarbeitenden insofern, dass Führungskräfte dafür verantwortlich sind, die Rahmenbedingungen zu schaffen, etwa durch moderne IT-Ausstattung, Homeoffice-Möglichkeiten, das Anbieten von E-Learning-Plattformen, Fachvorträgen, Messebesuchen oder Schulungen. [17, 18] Diese möglichen Angebote sollten sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitenden angeboten und genutzt werden. Entscheidend wird sein, dass Führungskräfte die zwischenmenschliche Ebene nicht vernachlässigen. Denn auch in Zeiten der vielen digitalen und weiterbildenden Möglichkeiten sowie der dynamischen Arbeitswelt stehen letztlich Menschen im Zentrum aller Arbeitsprozesse. [19]

Quellen:

[1] https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/index.html, Zugriff: 28.03.25 um 10.00 Uhr.
[2] Babyboomer: 1946 – 1964 / X: 1965 – 1979 / Y: 1980 – 1995 / Z: 1996 – 2010 / Alpha: 2011 – 2025).
[3] https://www.wsi.de/de/zeit-14621-wochenarbeitszeiten-und-erwerbstaetigenquoten-14764.htm#:~:text=Im%20Jahr%201991%20arbeiteten%20M%C3%A4nner,einem%20R%C3%BCckgang%20um%2011%20Prozent, Zugriff am 28.03.2025 um 10.10 Uhr.
[4] Vgl. König, A. (2023), S. 45 – 46.
[5] Vgl. Schröder-Kunz, S. (2019), S. 5 – 10.
[6] Vgl. Kunz-Schröder, S. (2019), S. 6.
[7] Vgl. Klaffke, M. (2014), S. 182 – 183.
[8] Internetquelle: www.handelsblatt-journal.de / Zeitung: Nr. 159, S. 46 – 52.
[9] Vgl. Frehner, T. (2023), S. 221 – 223.
[10] Vgl. Holzrichter, T. / Santer, M. (2023), S. 208 – 209.
[11] Vgl. Harwardt, Mark / Niermann, Peter, F. J. / Schmutte, Andre M. / Steuernagel, Axel (2023), S. 51 – 55.
[12] Vgl. Knobel, U. H. (2023), S. 13 – 16.
[13] Vgl. Bittner-Fesseler, A. / Krutzke, A. / Hermann, K. (2023), S. 115 – 117.
[14] Vgl. Salzer, E. / Johannsen, K. / Reinhold, T. (2023), S. 31 – 34.
[15] Vgl. Grasshoff, R. (2023), S. 35 – 37.
[16] Vgl. Sass, E. (2023), S. 225 – 229.
[17] Vgl. Kaudela-Baum, S. / Holzer, J. / Kocher, P.-Y. (2023), S. 103.
[18] Vgl. Busch, A. / Knauf, A. / Najipoor-Smith, K. / Ritter, J. K. / Rocholl (2023), S. 508 – 509.
[19] Vgl. Gardini, M. A. / Sommer, G. (2023), S. 127 – 137.

Die Autoren:

Prof. Dr.-Ing. Stefan Schweiger ist seit 2003 Inhaber der Professur für industrielle Projektplanung und Prozessmanagement an der Fakultät Wirtschafts-, Kultur- und Rechtswissenschaften der HTWG Konstanz und war zuvor nach seinem Maschinenbaustudium von 1992 bis 2003 als Unternehmensberater in internationalen Strategie- und Prozessoptimierungsprojekten für KMU sowie Konzerne tätig. Neben seiner Lehrtätigkeit ist er als Berater und Keynote-Speaker aktiv und leitet mehrere Forschungs-, Entwicklungs- und Transferprojekte im Themenfeld der Service-Innovation.

✉ schweiger@wissensmanagement.net

Lucas Beyer ist akademischer Projektmitarbeiter am Kompetenzzentrum Smart Services (KSS) der Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung. Das KSS wird gefördert vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg. Der gelernte Industriekaufmann und studierte Betriebswirt arbeitete während seiner akademischen Ausbildung als Werkstudent für Bosch Sensortec im Bereich strategisches Marketing.

✉ beyer@wissensmanagement.net