



Foto: rohappy - stock.adobe.com

EFIT-Business-Women

# Fachkräftemangel und Generationen-Clash

In der letzten „Ausgabe“ von „EFIT-Business-Women“ sprach Jana Eberhardt über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Generationen und wie diese genutzt werden können, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

**F**achkräftemangel und der Umgang damit – sicher eines der meist diskutierten Themen in der letzten Zeit. So auch in der Textilpflegebranche. Wodurch der Mangel an gut ausgebildetem Personal begründet ist, ist weitläufig bekannt. Ein Punkt ist eindeutig die sogenannte Alterspyramide: In Deutschland, wie auch in unseren Nachbarstaaten schrumpft der Anteil der Erwerbstätigen. Erfahrene Fachkräfte gehen in den Ruhestand und diese entsprechend schnell zu ersetzen, ist schwer. Dazu kommt, dass die jüngeren Generationen anders ticken als die älteren und viel mehr Frauen in der Arbeitswelt unterwegs sind als in der Generation unserer Eltern und Großeltern. Dadurch entstehen jedoch auch Chancen für die Arbeitswelt – sagt Jana Eberhardt. Sie ist 27 Jahre alt, hat deutsche Wurzeln und lebt in der Schweiz. Sie hat einen Bachelorabschluss in Management und ihren Master in bildender Kunst absolviert. Im Moment arbeitet sie für die Unternehmensberatung Strategic Knowledge Group AG, vereint dort strategische, organisatorische The-

men mit einem kreativen Ansatz und beschäftigt sich mit dem Management der Generationen.

## Generationen-Management

Was ist eigentlich unter Generationen-Management zu verstehen? Fragt man Wikipedia, so heißt es „Generationen-Management ist ein Teil von Diversity Management. Ziel ist es, organisationale Bedingungen derart zu schaffen, dass alle Beschäftigten-Generationen fähig und bereit sind, ihren vollen Einsatz zu leisten“. Diversity Management ist wiederum ein Teil des Personalmanagements, das sich mit der personellen und sozialen Vielfalt, also der individuellen Verschiedenheit der Mitarbeiter, beschäftigt, um diese im Sinne einer positiven Wertschätzung hervorzuheben und sie für den Unternehmenserfolg nutzbar zu machen. So weit so klar – oder auch nicht...

Um diese Vielfalt verständlich zu machen, erläutert Jana Eberhardt zunächst, wie sich, geprägt durch gewisse Zeitgeschehnisse, Einteilungen in Generationen ergeben. Die sich daraus entwickelnden

Stereotypen und Vorurteile über die jeweils andere Generation stehen jedoch nicht selten einer produktiven Zusammenarbeit im betrieblichen Alltag im Wege. Werden aber die Hintergründe verstanden, so können aus den Herausforderungen, die die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Generationen mit sich bringen, für das Unternehmen bzw. die Leitung auch durchaus sehr positive Aspekte gezogen werden.

So erklärt sie weiter, dass die Babyboomer, die Generation zwischen 1950 und 1964, die derzeit älteste aktuell aktiv im Berufsleben stehende Generation ist. Diese ist geprägt durch wirtschaftlichen Aufschwung. Status und Karriere ist für sie wichtig und traditionelle Werte sind prominent. Es ist aber auch die Generation, die in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen wird. Und da es sich dabei um die geburtenstarken Jahrgänge handelt, wird durch sie auch das Thema Fachkräftemangel maßgeblich beeinflusst.

An diese Generation schließt die Generation X an. Sie umfasst die Jahrgänge 1965 bis 1979. In dieser Zeitspanne Ge-

borene haben viele wirtschaftliche und soziale Umbrüche erlebt: Die Ölkrise, das Voranschreiten der Globalisierung, der Start des Internets, die sogenannte Dot-com-Blase, die zu Vermögensverlusten für viele Kleinanleger führte, das Ende des Kalten Krieges, etc. Der Gen X sagt man nach, dass Individualismus, Pragmatismus, aber auch Selbstständigkeit zu ihren Charaktereigenschaften zählen.

In 1980 bis 1994 geborene Bevölkerungskohorte wird als Generation Y oder Millennials bezeichnet. Das Thema Gleichberechtigung bzw. gleichberechtigte Partnerschaften nimmt hier Fahrt auf. Sie bringt wesentlich mehr Frauen, die aktiv im Berufsleben stehen, hervor. Auch die digitalen Pioniere sind dieser Generation zuzuordnen. Damit sind diejenigen gemeint, die „noch nicht mit den digitalen Tools geboren“ sind, haben sie aber im jungen Erwachsenenalter kennengelernt und sind diesbezüglich relativ aktiv sowie oft auch an der Entwicklung beteiligt, erläutert Eberhardt.

Danach kommt die Gen Z. Sie bezieht sich auf die Geburtsjahrgänge 1995 bis 2009. Sie wird auch als die Digital Natives bezeichnet. Es handelt sich also um die Generation, die bereits mit allen digitalen Tools wie Social Media und Smartphones aufgewachsen ist. Ihnen wird nachgesagt, dass sie eine kurze Aufmerksamkeitsspanne haben, schnelles Feedback gewohnt sind und dieses auch einfordern. Diese Gewohnheit wird von ihnen natürlich auch ins Arbeitsleben eingebracht. Darüber hinaus bringen sie jedoch auch ein großes Bewusstsein für Umwelt- und Diversitätsthemen mit, was sie grundsätzlich für Unternehmen durchaus attraktiv macht, so die junge Unternehmensberaterin.

Zu guter Letzt schließt sich noch die Gen Alpha an. Die Angehörigen sind in den Jahren zwischen 2010 und 2024 geboren und entsprechend noch nicht im Arbeitsleben aktiv. Sie werden mittelfristig stark von künstlicher Intelligenz geprägt sein, vermutlich einen hohen Bildungsstand aufweisen, wachsen jedoch auch in einer sehr schnelllebigen und eher durch Unsicherheiten geprägten Welt auf.

Jede Generation hat folglich gewisse historische Ereignisse und Gegebenheiten



Jana Eberhardt skizziert die Grundwerte der Generationen.

Foto: Eberhardt

ten miterlebt, die sie auch gewissermaßen prägt. Darüber hinaus stehen natürlich die Menschen in den jeweiligen Generationen auch an anderen Punkten im Leben: beispielsweise am Anfang, in der Mitte oder am Ende der beruflichen Karriere. Dies prägt das Verhalten, auch wenn es nur bedingt mit der Generation und ihren Besonderheiten zu tun hat. Tritt jemand also gerade erst ins Berufsleben ein, ist er neugierig, noch etwas unsicher und sucht seinen Weg. Steht er kurz vor der Rente, so sieht das ganz anders aus.

## Gemeinsamkeiten der Generationen

Als besonders spannend beschreibt Eberhardt jedoch, dass sich trotz der erwähnten Unterschiede die Grundwerte der Generationen nicht wesentlich verändert haben. Alle Generationen teilen die Grundwerte Familie, Gesundheit, Freiheit, Gerechtigkeit und Sicherheit. Dies hat die Trendstudie „Jugend in Deutschland – 2023 mit Generationenvergleich“ von Schnetzer noch einmal belegt. Gemeinsamkeiten finden sich ebenfalls in Bezug auf die Arbeitsmotivation, sagt sie. Sinnhaftigkeit, Spaß und Geld spielen für alle Generationen eine große Rolle.

## Mythen ausräumen

Trotz der durch die Studie belegten Gemeinsamkeiten halten sich jedoch einige bereits eingangs erwähnte Vorurteile über die jeweils andere Generation. Eberhardt bezeichnet sie allerdings als

Mythen und erläutert auch warum. Beispielsweise herrscht die Meinung vor, dass die Jugend nicht mehr arbeiten wolle. Das sei aber falsch, sagt sie. Das schweizerische Bundesamt für Statistik hat im Jahre 2023 herausgefunden, dass das Arbeitspensum in der Schweiz in den letzten 30 Jahren um 2 Prozent gestiegen ist, bzw. bei den unter 40-jährigen sogar um 5 Prozent. Woher kommt also die Wahrnehmung, dass junge Leute weniger arbeiten? Sie erklärt, dass dies damit zusammenhängt, dass sich Rollenbilder verändert haben. Das heißt, heute arbeiten mehr junge Frauen als früher. Familie und Kinder ist aber weiterhin ein wichtiges Lebenselement, folglich muss die Mehrarbeit der Frauen durch weniger Arbeiten der Männer ausgeglichen werden, um Arbeit, Familie und Kinder unter einen Hut zu bekommen. Zwar kümmern sich die Frauen auch heute noch mehr um die sogenannte Care-Arbeit als die Männer, aber die Differenz gleicht sich langsam an. Während Frauen früher quasi „beruflich nicht sichtbar“ waren und dem Mann den Rücken freigehalten haben, verfolgen sie heute auch vielfach eine Karriere. Die Haushaltspflichten werden aufgeteilt, was wiederum zu Teilzeitarbeit von Männern führt und wodurch dann wieder der Eindruck entsteht, die jungen Leute arbeiten weniger....

Ein weiterer Mythos besteht darin, dass ältere Menschen nicht mehr leisten können und sich nicht mehr weiterentwickeln wollen, führt Eberhardt aus. Das ist jedoch aus ihrer Sicht nicht zu pauschalisieren. In dem Zusammenhang sollte bedacht werden, dass im Alter die kristalline Intelligenz, also der Wortschatz, das Allgemeinwissen, die Erfahrung, etc. zunimmt, die fluide Intelligenz, die sich u.a. auf die Schnelligkeit des Denkens und die Reaktionszeit bezieht, jedoch eher abnimmt. Das eine kann zwar das andere ausgleichen, dies gestaltet sich jedoch individuell sehr verschieden. Interessant ist auch, dass die heutigen 60-Jährigen biologisch ungefähr fünf Jahre jünger sind, als die 60-Jährigen der vorherigen Generation. Das heißt „wir altern langsamer“. Man spricht dabei auch vom Down-Aging-Effekt, der durchaus das Klischee gegenüber älteren Personen etwas in

Frage stellen sollte. Schlussendlich ist es ein „use it or loose ist“, sagt sie. Denn wenn jemand immer schon sehr aktiv, wissbegierig und flexibel war, wird er es auch im Alter bleiben. War das in jungen Jahren nicht der Fall, dann wird es auch später nicht so sein.

Unterm Strich heißt das also bei diesem Thema, dass es wichtig ist, nicht alle über einen Kamm zu scheren, sondern individuelle Lösungen zu finden: für die älteren, die nicht mehr so leistungsfähig sind und für die, die noch gut mithalten können.

## Von (Alters-)Diversität profitieren

Es bringt also definitiv einen Vorteil, sich mit gewissen Vorurteilen auseinanderzusetzen, um die (Alters-)Diversität besser als Stärke nutzen zu können. Genau betrachtet, bietet Altersdiversität vielfältige Perspektiven wie beispielsweise im Umgang mit Kunden. Es ist wichtig zu verstehen, wie die unterschiedlichen Kunden bzw. Kundengruppen ticken und was ihre Bedürfnisse sind. Die Auseinandersetzung mit (Alters-)Diversität verhindert weiter das Verfallen in eine starre Denkweise. Jede Generation bringt gewisse Impulse mit, die sinnvoll genutzt werden können, da ist sich die Expertin sicher.

Frei nach dem Motto „Neue Besen kehren gut und alte kennen die Ecken und Kanten“, profitieren die jungen Leute von den Erfahrungen der älteren, ebenso wie die älteren Leute von dem Wissen über neue Entwicklungen und Trends der jüngeren.

Aktives Generationenmanagement kann folglich durchaus dem Fachkräftemangel entgegenwirken. Setzt sich der Arbeitgeber mit den Eigenheiten der jeweiligen Generationen auseinander, so kann dies durchaus zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und Steigerung der Motivation beitragen, da sich der einzelne Mitarbeiter mehr gewertschätzt fühlt. Das hat wiederum einen positiven Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit ebenso wie auf den erforderlichen Wissenstransfer und die Innovationskraft. Auch zieht dies durchaus neue Talente an, beziehungsweise bindet bisherige an

## EFIT-Business-Women

Die Geburtsstunde von „EFIT-Business Women“ liegt nun genau vier Jahre zurück. Seitdem finden regelmäßig unter der federführenden Leitung von Branchen-Expertin Maria Bischoff virtuelle Treffen mit dem Ziel, Frauen in Führungspositionen zu vernetzen, statt.

Es werden immer neue, spannende Denkanstöße geliefert, die dazu dienen, sich und gewisse Situationen zu reflektieren, auch in Krisenzeiten den richtigen Umgang zu finden und diese sogar als Chance zu betrachten.

Das nächste virtuelle Treffen findet am 16. September 2024 um von 18.30 Uhr bis 19.45 Uhr statt. Birgit Jussen wird dann über ihre Tätigkeit als Sachverständige und Dozentin referieren.

das Unternehmen, da sie sich wohler und gesehener fühlen.

### „Catch them young“

Schlussendlich geht Eberhardt noch auf eine Auswahl von konkreten Maßnahmen aus dem Generationenmanagement ein, Fachkräfte in gewissen Altersklassen und folglich auch in spezifischen Lebensphasen zu rekrutieren.

Beispielsweise rät sie zur Organisation von Exkursionen von Schulklassen in Unternehmen bzw. den Aufbau von Kooperationen mit Schulen, um die jungen Leute in Unternehmen reinschnuppern zu lassen und bestenfalls auch das ein oder andere ausprobieren zu können. Eberhardt bezeichnet diese Art der Nachwuchsrekrutierung als „Catch them young“. Ebenso bietet sich auch die Zusammenarbeit mit Universitäten an.

Eine weitere Maßnahme, Arbeitnehmer unter 30 auf verantwortungsvolle Jobs vorzubereiten, bezeichnet sie als „Führung light“. Diese beinhaltet, junge Talente im Unternehmen frühzeitig mit Führungsaufgaben in Stellvertretung zu betrauen.

In der nächsten Alterskategorie, bei den 30- bis 50-Jährigen, spielt die Work-live-Balance und Familie eine entscheidende Rolle. Um dem gerechtzuwerden bietet sich - falls möglich - das Angebot einer 4-Tage-Woche an. Eine andere Idee ist die sogenannte Smooth Transition. Damit ist ein Modell zur schrittweisen Rückkehr ins Unternehmen nach Geburt eines Kindes gemeint, um sich langsam an die neue Doppelbelastung heranzutasten.

Bei den über 50-Jährigen könnte dann noch beispielsweise eine als „Lunch & Learn“ bezeichnete Veranstaltung spannend sein. Damit meint sie, dass in der Mittagspause externe oder auch interne Personen durch einen Kurzvortrag Wissen zwischen den Generationen vermitteln. Digitale Themen, wie beispielsweise die Funktionsweise einer Social-Media-Plattform, könnten ein Thema sein, das Jüngere den Älteren näherbringen.

Auch möglich wäre ein sogenanntes „Senior coaching“: Erfahrene Mitarbeiter richten dabei Zeitfenster ein, Jüngere zu coachen, um sicherzustellen, dass das Wissen im Unternehmen bleibt. Dies zeigt wiederum den Älteren eine große Wertschätzung ihrem Wissen gegenüber, von dem die Jüngeren profitieren können.

Neben dieser Auswahl an Maßnahmen gibt es natürlich noch weitere, die nicht nur auf eine Generation abzielen, sondern attraktiv für alle Altersklassen sind. Dazu zählt das „Job Coaching“, in dem gezielt Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden und über die ideale Zukunft des Mitarbeitenden gesprochen wird. Auch eine Gesundheitsprävention, „Stay Healthy“ genannt, durch die Kostenübernahme von gewissen Vorsorgeuntersuchungen, das Angebot von Sportmöglichkeiten, Physiotherapie, etc. ist für die Belegschaft jeden Alters gleichermaßen interessant.

Eberhardt präsentierte Ideen, die Arbeitsumgebung für jede Altersklasse attraktiver zu gestalten und ein positives Miteinander zu fördern. Sicher lässt sich auch das ein oder andere im Textilpflegebetrieb umsetzen.

Birgit Jussen

[www.efit-textilpflege.de](http://www.efit-textilpflege.de)