Neue Arbeitswelt und Mehrgenerationengesellschaft

R. Kast

Die Mehrgenerationengesellschaft bietet für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und für Beschäftigte neue Chancen in der Zusammenarbeit. Heute ist erkennbar, dass sich die Generationen Y und Z mit neuen Herangehensweisen und Perspektiven in das Erwerbsleben integrieren. Der Respekt deutscher Personalchefs vor diesen Generationen ist hoch, weil diese sich aufgrund der Knappheit am Arbeitsmarkt ihrer multiplen Optionen im beruflichen Umfeld bewusst sind. Die Gesellschaft und damit auch die Unternehmens- und Personalpolitik muss sich auf diese veränderten Erwartungshaltungen und Ansprüche einstellen. Gefragt sind unter anderem eine partizipatorische Führungskultur, flexible Gestaltungskonzepte der lebensphasenorientierten Arbeitszeiten und veränderte Arbeitswelten in Netzwerkstrukturen, die mit bisherigen traditionellen Arbeitsstrukturen nur wenig bis nichts gemein haben.

1. Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung

Ein Modell für Gegenwart und Zukunft

Ausbildung – Arbeit – Ruhestand: so lautete jahrzehntelang der klassische Dreiklang der Lebens- und Berufsplanung. Mit der Verlängerung der Lebensarbeitszeit, der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens und der trotz Zuwanderung bestehenden demografischen Herausforderung ist dieses Muster schon lange nicht mehr haltbar. Eine betriebliche Antwort auf diese Herausforderung ist die „lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung". Die Kunst ist es, die Anforderungen des Marktes und der Kunden mit den unternehmerischen Zielen und den Perspektiven der Mitarbeitenden zu verbinden. Der Arbeitszeitgestaltung kommt hierbei eine zentrale Bedeutung zu, weil sie bei den Beschäftigten einen sehr hohen Stellenwert für die Arbeitszufriedenheit besitzt. Die entsprechenden Wünsche und Vorstellungen sind stark von individuellen Faktoren sowie Lebens- und Berufsphasen der Beschäftigten abhängig. Deshalb befördern Konzepte, die die Gestaltung der Arbeitszeit in gewissen Grenzen den Mitarbeitenden

https://doi.org/10.5771/9783748909378-297 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY-NC-ND

selbst überlassen, bei diesen die Arbeitszufriedenheit und demzufolge die Motivation. Vor allem wünschen sich Erwerbstätige, berufliche und familiäre Verpflichtungen besser miteinander vereinbaren zu können. Dies ist aber nur ein Aspekt, in dem es darum geht, die Kindererziehung oder die Pflege von älteren Angehörigen zu ermöglichen. Ferner plädieren viele Beschäftigte auch für die Herabsetzung der wöchentlichen Arbeitszeit ab einem bestimmten Lebensalter. Flexible Arbeitszeiten, wie z.B. Gleitzeit, Teilzeit, Jahres-/Lebens-/Arbeitszeitkonten, Freistellungsregelungen wie Sonderurlaub oder Sabbatical bieten die Chance, alle diese Anforderungen aus Sicht der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und der Beschäftigten zu vereinbaren. Das im Folgenden dargestellte Arbeitsmodell der Firma „Trumpf", welches Flexibilität als Kernelement verfolgt verdeutlicht dies.

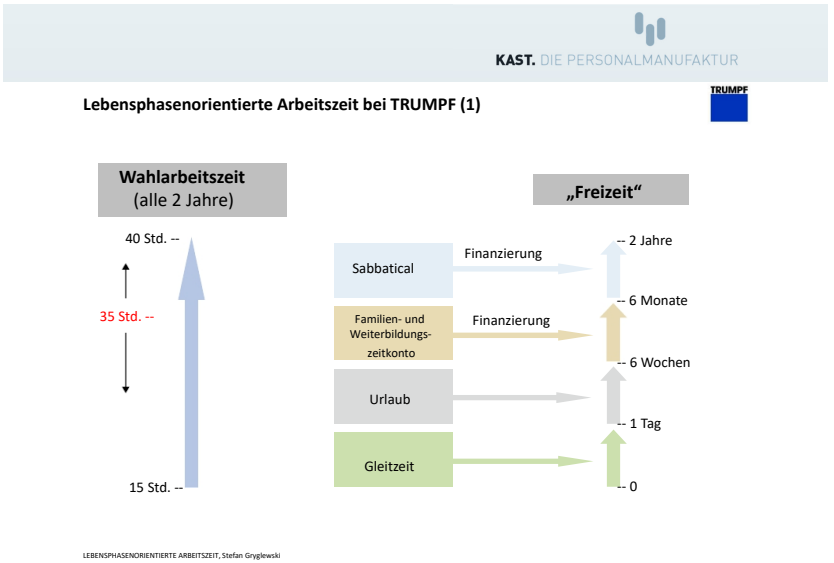
Lasermaschinenbauer Trumpf:

„Trumpf" mit Stammsitz in Ditzingen ist ein international aufgestelltes Unternehmen für Werkzeugmaschinen und Laserfertigung. Als Markt- und Technologieführer bietet das Unternehmen Innovationen für nahezu jede Branche an. ‚Flexibilität' heißt hier das Zauberwort, von dem Unternehmen und Mitarbeitende gleichermaßen profitieren. Im ersten Schritt haben Beschäftigte die Möglichkeit ihre Basisarbeitszeit im Rahmen von 15 bis zu 40 Wochenarbeitsstunden festzulegen. Nach zwei Jahren besteht dann die Option die Wochenarbeitszeit individuell anzupassen oder aber Basisarbeitszeit zurückzukehren, die vertraglich zugesichert wurde (Hönl 2019).

Außerdem können die Mitarbeitenden bis zu 1000 Stunden auf ein individuelles Konto ‚einzahlen' und das ‚Guthaben' später für längere Freizeiten einsetzen. Dies wird als sog. „Familien- und Weiterbildungskonto" geführt, das blockweise in Anspruch genommen werden kann. Die damit angesparte Freizeit kann für Reisen, Weiterbildungen oder die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen genutzt werden. Ein solches Konto kann aber auch schrittweise reduziert werden, um zum Beispiel einen gleitenden Übergang in den Ruhestand zu ermöglichen. Zusätzlich können die Beschäftigten eine Auszeit von bis zu zwei Jahren nehmen (Hönl 2019)(vgl. Schaubild 1).

https://doi.org/10.5771/9783748909378-297 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Abbildung 1: Lebensphasenorientierte Arbeitszeit bei TRUMPF



Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung heißt also nicht nur, die Übergänge vom Erwerbsleben in die Rente zu organisieren, sondern vor allem Auszeiten während des Erwerbslebens zu ermöglichen. Übergeordnetes Ziel der Modelle ist immer die Platzierung der Arbeitgeberattraktivität im Markt und dies ist für die Einrichtungen und Dienste im Bereich der Daseinsvorsorge heute schon und für morgen wichtig. Zahlreiche Beispiele aus Einrichtungen, wie z.B. das Caritas-Flex-Konto des Verbandes Rhein-Sieg e.V., der St. Elisabeth Stiftung oder des St. Josefshaus in Herten belegen, dass diese Modelle auch in sozialen Einrichtungen möglich sind. Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen haben damit die Möglichkeit, Wertschätzung und Wertschöpfung zu verbinden.

2. *Herausforderung Führung*

Führen in der Mehrgenerationengesellschaft

Das zukünftige Zusammenwirken verschiedener Altersgruppen in der Arbeitswelt wird von Vielfalt geprägt sein und neue Herausforderungen in der Personalführung mit sich bringen. Managerinnen und Manager wer-

https://doi.org/10.5771/9783748909378-297 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

den mehr denn je in ihrer Rolle als Führungskräfte gefordert sein und dürfen daher nicht nur nach rein fachlichen Qualifikationen ausgewählt werden. Des Weiteren wird das Thema Generationen-Management stark im Kontext der zukünftigen Unternehmenskultur zu sehen sein. Die Balance der verschiedenen Generationen in der Zusammenarbeit wird nur durch eine Unternehmenskultur der Wertschätzung im sozialen Miteinander zu erreichen sein. Die Unternehmensführung und alle Führungskräfte haben daran bisher schon einen entscheidenden Anteil. Dieser wird in Zukunft noch wichtiger.

Die junge Mitarbeitendengeneration stellt sich mehr denn je die Wertefrage. Oftmals stellen sie beim Berufseinstieg fest, dass Werte, die ihnen persönlich wichtig sind, wie beispielsweise Glaubwürdigkeit, Vertrauen oder Respekt, in vielen Unternehmen nicht durchgängig gelebt werden. Eine Marktwirtschaft und eine demokratische Gesellschaft funktionieren jedoch nicht ohne gelebte Werte, insbesondere nicht ohne Vertrauen. Mehr und mehr erkennen Unternehmen, dass werteorientiertes Handeln auf lange Sicht ökonomische Vorteile bietet, auch wenn es kurzfristig im Unternehmensalltag immer wieder Zielkonflikte zwischen ökonomisch rationalem und ethisch wünschenswertem Handeln geben wird. Werte gilt es als Führungskraft vorzuleben – sowohl bei der Führung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie auch bei der Teamarbeit. Neben vermittelnder Sinngebung gehört hierzu die Förderung von Respekt und gegenseitiger Wertschätzung in den Arbeitsgruppen.

Abbildung 2: Werteorientierung und Unternehmenskultur

https://doi.org/10.5771/9783748909378-297 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Aus Werteorientierung folgt Wertschöpfung – wer daran zweifelt, sollte sich die Ergebnisse der Unternehmen ansehen, die ihr Wertesystem in Mitarbeiterumfragen zum Beispiel bei den Marktforschungsinstituten Gallup oder Great Place to Work abfragen. Bei diesen in Amerika und Europa marktverbreiteten Umfragen schneiden Unternehmen gut ab, die auch finanziell herausragende Ergebnisse erzielen. Wie entwickeln sich aber Werte wie Glaubwürdigkeit und Respekt aus der jeweiligen Unternehmenskultur? Unternehmenskultur wird nicht einfach erfunden, sondern entsteht beispielsweise durch die spezifischen Prägungen und Vorstellungen des Unternehmensgründers. Man denke hier nur beispielhaft an Michael Otto (Otto-Gruppe), oder Götz Werner (dm Drogerie Markt). Andererseits spielt eine Reihe von Umfeldfaktoren eine wichtige Rolle, wie unter anderem die Charakteristika der Branche, die Technologie, die Kundinnen und Kunden, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte und das Top-Management.

Der Gründer oder das Gründungsteam haben eine zentrale Rolle bei der Ausgestaltung der gemeinsamen grundlegenden Überzeugungen. Welche Geschäftsidee soll realisiert werden? Mit welchem Typus Mensch wollen der Gründer oder die Gründerin und sein Team zusammenarbeiten? Welche Strukturen, Prozesse und Abläufe werden als zum Unternehmen passend identifiziert, um die Geschäftsidee zu realisieren? Wie werden Entscheidungen gefällt und Probleme gelöst? Wie sehen die Meeting-Strukturen aus? Wie gestalten sich Lernprozesse und wie werden diese gefördert? Aus allen diesen Fragen lassen sich Grundüberzeugungen gewinnen, die im Laufe eines Entwicklungsprozesses eines Unternehmens zu den grundlegenden Überzeugungen führen, die ein Unternehmen charakterisieren.

In guten, gewachsenen Unternehmenskulturen gelingen Veränderungen aufgrund von Kontinuität und Vertrauen. Sie haben die Aufgabe, die Einhaltung der Regeln und Bedingungen zu überprüfen, zu würdigen, zu sanktionieren und vor allem: vorzuleben. Die Führungskraft wird zum Rollenmodell für ihre unmittelbaren Mitarbeitenden. Nicht eine einzelne Führungsperson erzeugt oder verändert Kultur. Es sind Gruppen und Netze, die Kultur erzeugen und beeinflussen. Menschen in Führungspositionen können Initiatoren und Vorbilder im Rahmen einer Kulturveränderung sein. Will das Top-Management die Einhaltung der Werte in der Führungsarbeit gewährleisten, macht es Sinn, einen das gesamte Unternehmen durchlaufenden Leitbildprozess zu organisieren. Damit kann «von oben» die Vorbildwirkung initiiert werden und «von unten» kann die Erneuerung durch Führungskräfte und Beschäftigte begleitet und befördert werden.

https://doi.org/10.5771/9783748909378-297 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Erfolgsfaktoren moderner Teamarbeit

Das Umfeld, in dem Unternehmen heute agieren, ist von globaler, schneller Veränderung, hoher Komplexität und vernetzten Prozessen gekennzeichnet. In diesem Kontext sind Ergebnisse immer stärker von gut aufgestellten Teams und deren reibungsloser Kooperation abhängig.

Beispielsweise arbeiten in der Forschung und der Entwicklung fachlich völlig unterschiedliche Funktionen zusammen wie etwa Software-Entwicklerinnen und -Entwickler mit Hardware-Ingenieuren und reinen Elektronikspezialisten. Jede und Jeder sieht sein Spezialgebiet als das Wichtigste im Hinblick auf den jeweiligen Beitrag zum Produkterfolg. Vereint sind sie jedoch im gemeinsamen Streben nach Erfolg. Das Trennende ist die unterschiedliche Sichtweise auf die Erfolgsabhängigkeit des Ganzen in Bezug auf das eigene Fachwissen.

Die Teammitglieder haben allerdings nicht nur unterschiedliche Erfahrungen, Hintergründe und Ansprüche an die Teamarbeit. Sie kommen zum Teil auch von Partnerunternehmen in Arbeitsgemeinschaften oder Subunternehmen. Für die Führungskraft bringt dies weitere Herausforderungen mit sich: die Führung von Projektteams mit disziplinarisch unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ergänzt mit freien Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern auf Zeit und Abruf. Wie funktioniert dann Führung?

In meiner langjährigen Berufserfahrung haben sich eine Reihe von Faktoren und Praktiken bei der Führung von Teams als erfolgreich herausgestellt, die nachfolgend in Form von «Regeln» zusammengefasst werden.

Regel Nr. 1

Das Team hat klar definierte, herausfordernde Visionen, Ziele und sinnvolle Aufgaben. Diese sind zum Teil durch die Auftraggeberinnen und Auftraggeber vorgegeben, werden aber durch den Teamleiter oder die Teamleiterin in Zusammenarbeit mit der Gruppe erarbeitet und feinjustiert. Alle haben eine gemeinsame Vorstellung davon, was sie erreichen wollen und wie. Die Führungskraft hat im Vorfeld der Zusammensetzung hoffentlich Einfluss auf die Teambesetzung gehabt und dabei kompromisslos auf die passende Personalauswahl gesetzt.

https://doi.org/10.5771/9783748909378-297 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Regel Nr. 2

Das Team ist fachlich kompetent, beherrscht die neuesten und zweckmäßigsten Arbeitsmethoden und -techniken für die jeweilige Aufgabe. Ferner passen die Mitglieder im Mix der persönlichen und sozialen Kompetenzen zueinander. Aufgrund dessen sind die Rollen und Aufgaben klar verteilt.

Regel Nr. 3

Wenn das Team nach Kompetenz, Aufgabenstellung und Diversitätsgesichtspunkten stimmig aufgestellt ist, dann gilt das Prinzip Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gerade in Projektteams ist es die Aufgabe der Führungskraft, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass alle möglichst frei von externen Störungen ihre Arbeit verrichten können. Den Worten und Versprechungen müssen immer die Taten folgen. Die Führungskraft wird zur Schnittstellenmanagerin oder zum -manager, um die zur Leistungserbringung erforderlichen Ressourcen sicherzustellen. Die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird nicht infrage gestellt, vielmehr wird ihnen die Möglichkeit zur Leistungserbringung durch die Leitung organisiert. Dies fördert zielgerichtete Ergebnisse und den internen Teamwettbewerb.

Regel Nr. 4

Das Team soll gewinnen, aber auch interner Wettkampf muss sein. Die unterschiedlichen Stärken und Kompetenzen der Mitarbeitenden werden zur Entfaltung gebracht, die Mängel offen besprochen. Die moderierende Teamleitung versteht es, Wertschätzung für die unterschiedlichen Fähigkeiten zu zeigen und diese für die Teamarbeit wirksam werden zu lassen. Kritik an Kolleg*innen ist damit möglich, aber alle wissen um die Grenzen Bescheid.

Regel Nr. 5

Es gilt, auf natürliche Teambildung und Offenheit zu setzen. Durch das offene Führungsklima fühlen sich die Mitglieder wohl und es steigt die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen. Gleichzeitig loten die Beteiligten ge-

https://doi.org/10.5771/9783748909378-297 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

rade in der Schlussphase von befristeten Projekten ihre Leistungsgrenzen aus, wenn dies für die Zielerreichung erforderlich ist.

Regel Nr. 6

Erfolgserlebnisse sind wichtig, damit sich eine Gruppenidentität herausbildet. So wie jede Einzelne oder jeder Einzelne nach positiver Identität strebt, wird dies auch im Team gesucht. Bei attraktiver Aufgabenstellung und erlebtem Erfolg steigert sich der Zugehörigkeitsanspruch. Das Team wird zur «In-Group» mit «Wir-Gefühl», welches das eigene Selbstwertgefühl hebt und die Kooperationsbereitschaft der einzelnen Gruppenmitglieder stärkt.

Regel Nr. 7

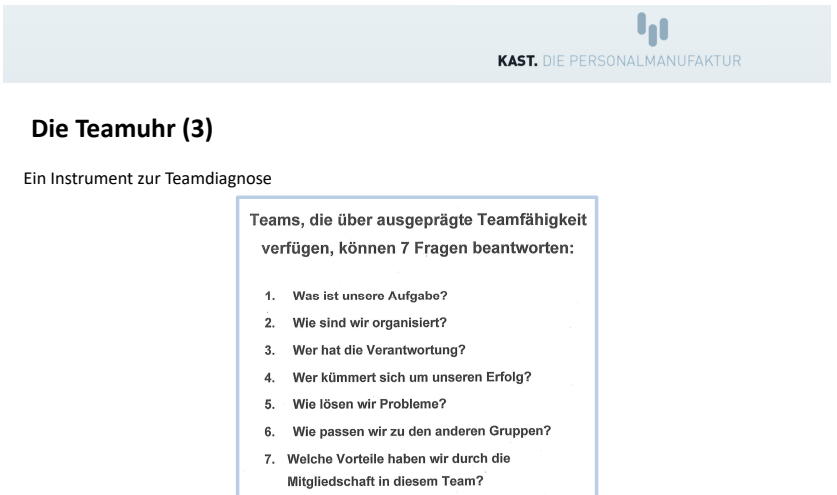
Emotionalität fördert das Führungsklima. Deshalb macht Sinn, in zusammengewürfelten Teamstrukturen zu Beginn der gemeinsamen Arbeit auf Teambuilding zu setzen. Dies muss nicht der kostspielige Segeltörn sein. Auch eine Hüttenwanderung mit Selbstverpflegung und Übernachtung lässt Teammitglieder, schneller zueinander finden.

Regel Nr. 8

Emotionalität fördert die interne Kommunikation, besonders die Informelle, und legt damit die Basis für die Kultur des Informationsaustauschs in der künftigen Zusammenarbeit.

https://doi.org/10.5771/9783748909378-297 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Abbildung 3: Die Teamuhr

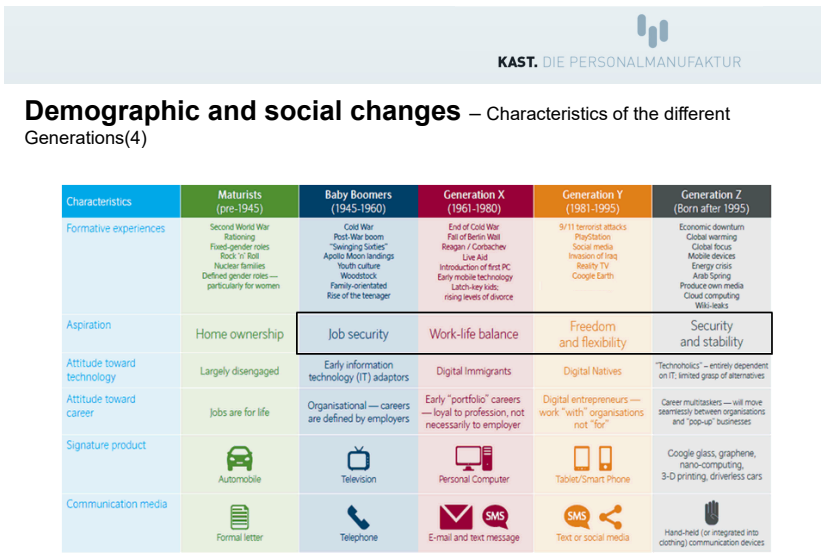


Jede und jeder Gruppen- oder Projektleiterin oder -leiter, die oder der ein solches Team mit weiteren Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern führt, stößt schnell an die Grenzen des Erfolgs, wenn die obigen Teamregeln nicht Teil der Führungsphilosophie sind. Dies ist ein langer und mühsamer Prozess, der von der Personal- und Organisationsentwicklung im Unternehmen entsprechend unterstützt werden muss. In dessen Verlauf können dann Teamregeln entwickelt werden, die von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein können und auch unterschiedliche Schwerpunkte haben. Sie müssen, um Wirksamkeit zu entfalten, von innen heraus entwickelt werden. Um dies zu gewährleisten, sollten, wie oben bei Regel Nr. 6 erwähnt, die neu zusammengestellten Projektgruppen zum Start und Auftakt der gemeinsamen Zusammenarbeit die sozialen Grundlagen ihrer künftigen Kooperation begründen und ihre Team-Uhr stellen (***Schaubild* 3**). Einfach ausgedrückt: am Anfang steht ein gemeinsames Wochenende aller Teammitglieder zum persönlichen Kennenlernen. Wichtig ist es, die Persönlichkeiten in ungezwungener, eher privater Atmosphäre zusammenzubringen. Konflikte, die später im Team auftauchen, können so entspannt angegangen und gelöst werden. Leider werden in den meisten Unternehmen solche mobilisierenden Zusammen-

https://doi.org/10.5771/9783748909378-297 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

künfte an das Ende von Projektzyklen gelegt, um die Erfolge zu feiern. Diese Erfolge wären ungleich größer, wenn man die Chance der Initialzündung zu mehr Miteinander in der Zusammenarbeit zu Beginn ergreift.

Abbildung 4: Charakteristika altersgemischter Teams



Wenn die skizzierten Grundregeln als Basis für erfolgreiche Teamführung herangezogen werden können, gibt es dann noch besondere Herausforderungen für die gleichzeitige Führung älterer und jüngerer Teammitglieder? Die Zusammenarbeit von Beschäftigten unterschiedlicher Generationen ist wahrlich nichts Neues. Dies hat immer schon stattgefunden, und die verschiedenen Generationen haben es immer wieder aufs Neue verstanden, miteinander gemeinsame gute Ergebnisse zu erzielen. Stimmt das immer noch oder haben wir aktuell eine Situation, die eine andere Bewertung und Herangehensweise erfordert?

3. *Heterogene Belegschaften in Deutschland*

In der Tat sind derzeit bis zu fünf verschiedene Generationen in Unternehmen, mit unterschiedlichen Wertvorstellungen in Bezug auf die Gestal-

https://doi.org/10.5771/9783748909378-297 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

tung von Arbeit (Abbildung 2 skizziert die Gliederung von Beschäftigten-Generationen im Erwerbsleben.)

Nachkriegsgeneration und Babyboomer

Die Nachkriegsgeneration und die Babyboomer sind tendenziell durch Werte wie etwa Pflichtbewusstsein, starke Berufsorientierung, Kollegialität, Sicherheitsdenken und der Suche nach Beständigkeit geprägt. Die beiden Generationen sind Träger des betrieblichen Erfahrungswissens (Kontextwissen), eines historisch verbürgten Fachwissens und des erfahrungsgeleiteten Arbeitens. Sie verkörpern in den Zeiten des permanenten Wandels die Kontinuität im Unternehmen und die Vertrautheit mit den Dingen, auf die es letztlich ankommt: herkömmliche soziale Netzwerke, Arbeitsgeheimnisse, Prozesse und Schnittstellen.

Die Veränderungsbereitschaft innerhalb der älteren Generationen ist in der Regel geringer ausgeprägt als bei den jüngeren Kohorten. Der radikale Wechsel von Arbeitsweisen und Handlungsstilen gelingt weniger. Dafür stellen sie entschiedener die Nutzenfrage, denken Projekte «mehr vom Ende her» und haben machbare Lösungen im Blick. Die mit zunehmendem Alter interindividuell ganz unterschiedlichen eintretenden möglichen körperlichen Einschränkungen und Einbußen im kognitiven Bereich kompensieren sie durch praktische Intelligenz, Expertise und Arbeitsökonomie. Anders als die jüngeren Arbeitsgenerationen haben die Angehörigen dieser Generationen die Familienphase in der Regel abgeschlossen, und müssen sich auch nicht mehr beweisen.

Generation Y und Z

Diese Werte und Einstellungen erfahren eine Relativierung durch die Angehörigen der «Internetgenerationen» Y und Z. Hier kann aus Sicht der Praxis zwar auch eine hohe Leistungsbereitschaft feststellen, gleichermaßen aber klare Forderungen nach Spaß, Perspektiven und Sinnhaftigkeit im Berufsleben. Die Generationen Y und Z sind einerseits an gemeinsamen Zielen orientiert, beispielsweise Zweckgemeinschaften im beruflichen Umfeld zu bilden, die oft durch Projekteinsätze gekennzeichnet sind und hohe Kollegialität und Teamorientierung erfordern. Andererseits spielen die Tendenz zur Autonomie und der Wunsch nach Nischen zum Verschnaufen eine große Rolle. Dies muss vereinbar sein mit dem Wunsch

https://doi.org/10.5771/9783748909378-297 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

nach herausfordernden, neigungsgerechten Aufgaben und der Möglichkeit lebenslangen Lernens. Die jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aufgrund ihrer Ausbildung einerseits im Besitz neuen theoretischen Wissens, und sie beherrschen neue Arbeitstechniken, bringen also innovatives Potenzial mit. Andererseits müssen sie ihre Arbeitsrolle im Betrieb noch finden. Dies verdeutlicht etwa der Sinnspruch: „Ingenieurin oder Ingenieur ist man nicht, wenn man von der Hochschule kommt. Zur Ingenieurin oder zum Ingenieur wird man erst im Betrieb."

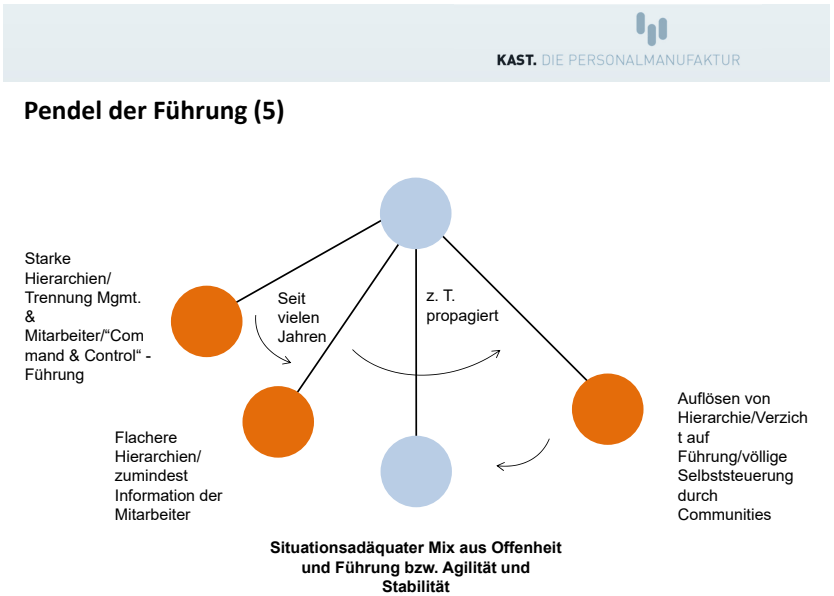
Zu den Stärken der Jüngeren zählen ihre große Lernfähigkeit, ihre Flexibilität, ihre Dynamik, ihre Offenheit und ihr Veränderungsdrang. In gewisser Weise sind sie für den Betrieb noch «formbar». Leider wird dies durch den Missbrauch fehlgesteuerter Arbeitsangebote, etwa durch schlecht bezahlte Praktika, auch entsprechend genutzt. Mehr als frühere Arbeitsgenerationen haben sie die bereits erwähnten Ansprüche an eine befriedigende und erfüllende Arbeit. Sie machen ihre Loyalität dem Unternehmen gegenüber von der Möglichkeit abhängig, diese Ansprüche eingelöst zu bekommen.

Generation X

Zwischen diesen beiden Generationen befindet sich die Generation X auch «Golf», mittlere oder reife Generation genannt. Diese verfügt über spezialisiertes oder breites theoretisches Wissen sowie über vertiefte und detaillierte Kenntnisse (Expertenwissen) und die Fähigkeit, dieses praktisch einzusetzen. Sie ist in der Lage, Probleme sowohl zu durchdringen als auch diese selbstständig zu lösen. Sie hat ein professionelles Selbstverständnis, sucht die Herausforderung im Beruf und will sich beweisen und bewähren. Sie ist einerseits das «Handlungs- und Energiezentrum» im Betrieb, andererseits aber auch die am meisten belastete und beanspruchte Gruppe. Sie hat den häufig entgrenzten Anforderungen des modernen Arbeitslebens zu genügen und muss versuchen, den lebensweltlichen Ansprüchen der Partner*innen, Kinder und Familien gerecht zu werden. Beruflich geraten die Angehörigen der Generation X häufig in eine sogenannte Mid-life-Krise, in der sie sich fragen, ob sie den eingeschlagenen Weg so weitergehen oder neue Ziele anstreben wollen.

https://doi.org/10.5771/9783748909378-297 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Abbildung 5: Pendel der Führung



Die Frage, welche Anforderungen Führungskräfte aktuell erfüllen müssen, um erfolgreich zu sein, ist einem Wandel unterworfen (***Schaubild 5***). Je qualifizierter die Mitarbeitenden als Wissensträgerinnern und -träger sind, desto anspruchsvoller gestaltet sich die Führungsaufgabe, in der die Erwartungen, die Qualifikation, die Arbeitssituation wichtige Einflussfaktoren des Führungserfolgs sind.

Gerade für Nachwuchskräfte, die ins Berufsleben einsteigen, sind Führungskräfte als Vorbilder wichtig. Dies erkennen viele Unternehmen und bilden ihre Führungskräfte zunehmend als Mentoren aus. Eine Mentorin oder ein Mentor fungiert als Ratgeberin und Ratgeber, Begleiterin oder Begleiter, Vorbild und Netzwerkpartnerin oder -partner in der Organisation. Sie oder er vermittelt den Einsteigern (Mentees) die Firmenkultur, die Unternehmenssprache und gibt wertvolle Tipps für die Personalentwicklung und für den weiteren Weg im Unternehmen. Mit ihren oder seinen Erfahrungen in Management und Führung hilft sie oder er, Fehler zu vermeiden und die Persönlichkeit weiter zu fördern. Gleichzeitig lernt die Führungskraft viel über wirksame Führung – beispielsweise wie sie ihre Erfahrungen am besten weitergeben kann. Führungsinstrumente wie Fragetechniken, Erkundung von Handlungsmotiven, Weitergabe von Erfahrungen

https://doi.org/10.5771/9783748909378-297 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

über Storytelling oder das Erteilen von Feedback werden so bei der Führungskraft weiterentwickelt. Gerade im Mentoring beweist sich eine uralte Führungsregel: „Wer Menschen führen will, muss hinter ihnen gehen" (Laotse).

4. Gestaltungsfelder und Handlungsansätze

Die Führung einer Mehrgenerationenbelegschaft umfasst ein breites Aufgabenspektrum und stellt insbesondere Anforderungen an die Schärfung der interpersonellen Rolle von Führungskräften.

Bei der Umsetzung der erforderlichen Management-Kompetenzen in konkretes Handeln sind vor allem drei zentrale Handlungs- beziehungsweise Gestaltungsfelder erfolgskritisch:

Wertschätzung für Diversität entwickeln

Zunächst ist die Schaffung einer kollektiven Identität, also der Anpassung der Werte und Einstellungen des Unternehmens auf die Mehrgenerationenbelegschaft notwendig. Hierzu muss die Führungskraft lernen, unterschiedliche Fähigkeiten verschiedener Altersgruppen wertzuschätzen (Diversitätsperspektive). Es geht darum, die Stärken aller zur Entfaltung zu bringen. Dies bedeutet, an die Mitarbeitenden offen heranzugehen und die unterschiedlichen Kompetenzen der jüngeren und älteren Kolleg*innen herauszuarbeiten. Führungskräfte sollten ferner in ihren Verantwortungsbereichen die Mitarbeitenden-Qualifikationen so offen wie möglich besprechen, um die unterschiedlichen Fähigkeiten an die Oberfläche zu bringen und für alle Teammitglieder sichtbar zu machen. Dies hilft allen Beteiligten, Wertschätzung zu entwickeln sowie ihren gemeinsamen Einsatz zielorientierter zu planen und umzusetzen.

Psychologischen Vertrag schließen

Weiterhin ist ein Führungsstil zielführend, der über eine reine Anreiz-Beitragsbeziehung hinausgeht. Fragt man Mitarbeitende, wie viele Arbeitsverträge sie mit ihrer Arbeitgeberin oder ihrem Arbeitgeber haben, kommt immer die formal richtige Antwort: einen Arbeitsvertrag. Dabei sind es faktisch betrachtet zwei Verträge. Natürlich der formale Arbeitsvertrag mit

https://doi.org/10.5771/9783748909378-297 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

seinen Definitionen von Leistung und Gegenleistung. Die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer wird als Expertin oder Experte für ein bestimmtes Arbeitsgebiet eingestellt. Oft sind im Vertrag die Hauptaufgaben beschrieben und die Arbeitszeit vereinbart. Viel wichtiger ist der damit einhergehend abgeschlossene «psychologische Arbeitsvertrag». Die Arbeitgeberin oder der Arbeitgeber fordert nicht nur Leistungen von Beschäftigten, sondern kümmert sich in der Ausübung ihrer Fürsorgepflicht gemäß § 618 BGB. Je nach Ausgestaltung dieser Fürsorgepflicht, mit den entsprechenden Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und den Führungsstil, wird die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer sich über die formale Leistungspflicht des Arbeitsvertrages hinaus für den Betrieb engagieren und der Arbeitgeberin oder dem Arbeitgeber einen Mehrwert erbringen. Gelingt dies, wird der Betrieb erfolgreicher arbeiten als der Wettbewerb.

Arbeitsbezogene Identität schaffen

Die Führungskraft sollte die jeweilige Motivationslage des Mitarbeitenden kennen und auch die Basis für das individuelle Engagement. Dies ist die Voraussetzung zur Herstellung einer arbeitsbezogenen Identität des Beschäftigten, für ihn selbst und das Team. In diesem Kontext sollte sich zur Lösung jede Führungskraft die folgenden Fragen stellen:

a) Wie setzt sich mein Team zusammen und welche Ziele, Anforderungen und Erwartungen hat jedes Teammitglied?
b) Wie gehe ich auf die Bedürfnisse jedes Teammitgliedes ein? (zum Beispiel Arbeitszeitflexibilität, Zielerreichung und Karriereentwicklung und Ähnliches)
c) Was können typische, generationenbedingte Problemfelder und Konfliktherde sein und wie kann ich damit umgehen?
d) Wie schaffe ich ein Betriebsklima, in dem jeder die Stärken des anderen schätzt und die Schwächen toleriert beziehungsweise ausbügelt?

Gerade aus diesen Fragestellungen, die in Richtung einer herausfordernden Lösung formuliert sind, wird deutlich, wie bedeutend die Herstellung einer arbeitsbezogenen Identität wird. Alle Beschäftigten identifizieren sich mit ihrem gemeinsamen Ziel und den daraus resultierenden Aufgaben. Die arbeitsbezogene Identität überlagert andere Subidentitäten. Dies kann das Altersthema sein, so dass es von den Beteiligten nicht mehr als wichtig empfunden wird, wer welches Alter hat. Gleiches gilt in Konstellationen, in denen Frauen und Männer zusammenarbeiten oder Beschäftigte unterschiedlicher sozialer oder ethnischer Herkunft. In einem auf diese

https://doi.org/10.5771/9783748909378-297 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Art sich entwickelnden Führungsklima kann die Führungskraft das ganze Team emotional begeistern. Die eigene soziale Identität ist zwar wichtig, aber im Arbeitsprozess wird diese zum Teil zur Gruppenidentität.

Abbildung 6: Transformationale Führung als Ziel

Transformationale Führung – Überblick (6)

Erfolgsfaktoren der transformationalen Führung					
Vision aufzeigen	Vorbild sein	Gruppenziele fördern	Hohe Leistungs-erwartung	Individuelle Unterstützung	Geistige Anregung
Verhalten der Führungskraft, das darauf zielt, neue Möglichkeiten für die Gruppe/Abteilung/Organisation zu finden sowie Zukunftsvisionen zu entwickeln, diese aufzuzeigen und andere dafür zu begeistern.	Vorbildliches Verhalten, das mit den Werten konsistent ist, für welche die Führungskraft eintritt.	Verhalten, das darauf zielt, die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern zu unterstützen und sie dazu zu bringen, für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten.	Verhalten, das die hohen Erwartungen der Führungskraft, bezogen auf Qualität und hohe Leistungen, gegenüber den Mitarbeitern zum Ausdruck bringt.	Verhalten der Führungskraft, das den Respekt für die Mitarbeiter und deren persönliche Gefühle zum Ausdruck bringt.	Verhalten, das die Mitarbeiter dazu herausfordert, ihre Annahmen bezüglich der Arbeit und deren Bewältigung zu überdenken.
Insgesamt sechs Faktoren beeinflussen den Erfolg transformationaler Führungskräfte. Das bestätigen internationale Experten. Diese Erfolgsfaktoren lassen sich im Führungsverhalten von Sporttrainern und Managern von Start-Ups feststellen					

Mit dem Fokus auf dem «Wir» bereiten die vorangegangen Ausführungen den Weg zum Führungsstil der Transformationalen Führung. Kerngedanke der Transformationalen Führung ist es, über persönliche und emotionale Ansprache der Beschäftigten deren individuelle Werte, Ziele und Ansprüche im Hinblick auf das Wohl von Team und Organisation zu beeinflussen.

Im klassischen Führungsalltag finden wir viele gut funktionierende Führungsinstrumente, mit denen erfolgreich in Unternehmen gearbeitet wird. Dazu gehört das Mitarbeitergespräch, oft verbunden mit Zielvereinbarungen. Hierbei geht es sowohl um die Vereinbarung von Sachzielen für die Zukunft als auch um die Gestaltung eines strukturierten Dialoges zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter. Ferner wird in Leistungsbewertungen als auch in Zielvereinbarungen der Sollanspruch mit definierten Leistungsstandards hinterlegt. In halbjährlichen Reviews

https://doi.org/10.5771/9783748909378-297 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

oder «Boxenstoppgesprächen» wird systematisches Feedback gegeben. Bei Erreichen der Ziele wird dies gewürdigt, die Zielerreichung wird belohnt, oftmals wird dies gemeinsam gefeiert und aus Erfolgen werden neue Visionen und Ziele abgeleitet. Bei der Anwendung dieser Grundsätze und Regeln sprechen wir von der transaktionalen Führung, da das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis im Prinzip wie eine Transaktion bestehend aus Leistung und Gegenleistung aufgefasst wird. Die transaktionale Führung ist als Leitsatz und Methode der Leistungssteuerung anerkannt und wird auch weiterhin ihren Platz im Führungsalltag von Unternehmen haben.

Anspruchsvoll wird es jedoch, wenn es darum geht, sowohl Vertreterinnen und Vertreter der jungen Generationen als auch Beschäftigte der älteren Generationen in gemischten Teams für ihre Arbeitsaufgabe und ihre Arbeitgeberin oder ihren Arbeitgeber zu begeistern. Dies erscheint bedeutsam, da wir infolge des demografischen Wandels mit einer Verknappung des Arbeitskräfteangebots rechnen müssen, die zur «neuen Macht der Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer», das heißt einer Machtumkehrung am Arbeitsmarkt, führen dürfte. Geboten ist damit die permanente Weiterentwicklung unserer etablierten Führungsinstrumentarien. Besondere Aufmerksamkeit hat in den vergangenen Jahren in Forschung und Praxis der Ansatz der transformationalen Führung erfahren. Letzterer verlangt, dass Führungskräfte mehr Begeisterung und Inspiration versprühen, als wir das oft im Unternehmensalltag erfahren. Mehr denn je ist die Führungskraft als Vorbild gefragt. Wenn, wie oben angesprochen, die Stärken und Schwächen im Team ausgelotet werden, um gemeinsam besser zu werden, muss die Führungskraft vorangehen. Transformationale Führung heißt in besonderer Weise auch Mut zu zeigen, neue Vorgehensweisen anzustreben, geistige Anregungen zu geben und die Führungsrolle damit zu unterstreichen. Gefragt ist die natürliche persönliche Kompetenz, die durch die skizzierte Vorgehensweise der Wertschätzung von Individualität und der Stärkung der im Kollektiv sich abzeichnenden sozialen Identität Erfolg haben wird (Bass & Avolio 1990).

In der breiten Öffentlichkeit wurde der Erfolg transformationaler Führung sichtbar durch Sporttrainer wie Jürgen Klinsmann, Joachim Löw, Jürgen Klopp oder Dirk Bauermann. Wolfgang Jenewein (2008) hat im Harvard Business Manager das «Klinsmann–Projekt» als Change Management Entwicklung beschrieben, die sowohl organisatorische Veränderungen auf der Makro-Ebene als auch den Wandel auf der Mikroebene des Teams umfasst. Im Resümee lässt sich festhalten, dass es vielen Trainern durch einen integrativen Führungsstil gelingt, die Spielerinnen und Spieler auch emotional zu mobilisieren. Jenewein beschreibt in dem Zusammenhang den „4i-Führungsstil“ mit den vier zentralen Elementen:

https://doi.org/10.5771/9783748909378-297 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

- Identifizierend – Enthusiasmus vermitteln, als Identifikationsfigur wirken, integer und authentisch handeln und das Team bei Krisen schützen;
- Inspirierend – mit einer fesselnden Vision die Teammitglieder ansprechen und keine Aufgaben verteilen, sondern die Bedeutung des Einzelnen für den gemeinsamen Erfolg aufzeigen;
- Intellektuell – Teammitglieder geistig anregen, um Innovationen zu stimulieren, und durch unkonventionelle Wege etablierte Denkmuster aufbrechen;
- Individuell – Stärken und Schwächen des Teams analysieren, um Teammitglieder stärkenorientiert einzusetzen und zu entwickeln, jedes Teammitglied individuell behandeln und entwickeln (ebd.).

Diese Ausführungen zeigen, dass die Ergänzung der transaktionalen Führung durch Elemente der Transformationalen Führung nicht nur möglich, sondern notwendig ist, um grundlegende Veränderungen zu erzielen. Gelingen wird dies nur, wenn in den Unternehmen dem Thema Führung insgesamt ein hoher Stellenwert eingeräumt wird und die Führungskräfte mit Fokus auf das Thema Mitarbeiterführung ausgewählt werden und nicht, weil sie sich als gute Fachkräfte bewiesen haben. Gerade in den Mehrgenerationenbelegschaften brauchen wir Führungskräfte mit erweitertem Führungsrepertoire. Diese fordern und fördern ihre Mitarbeitenden intellektuell, wecken emotionale Begeisterung und steuern ihre Teams über partizipative Methoden erfolgreich durch die stetigen Veränderungsprozesse. Dabei kommt der steigenden Zusammenarbeit in Netzwerken erhebliche Bedeutung zu.

Führen und Lernen in Netzwerken

In der Systemtheorie wird mit „Netzwerk“ eine Menge von miteinander verbundenen, autonomen Objekten bezeichnet, die ein gesamtes System bilden. Mit dem Phänomen des sich durch die technischen Möglichkeiten rasant wachsenden Informationsaustausches haben sich Organisationsstrukturen in den letzten 20 Jahren stark verändert. Der Fokus steht nicht mehr auf der Institution, sondern darauf, sich zu organisieren. Netzwerke entstehen mit dem Ziel der Interaktion. Die Beziehungen der Akteure untereinander werden bestimmt durch gemeinsame Ziele, emotionale Intensität und das entgegengebrachte Vertrauen innerhalb von Organisationen und an den Schnittstellen der beteiligten Organisationen. Das Interesse der Akteure im Netzwerk ist von der Qualität der Beziehungen abhängig und

https://doi.org/10.5771/9783748909378-297 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

ihrer Motivation, Informationen und Wissen auszutauschen. In der Arbeitswelt hat sich in der Netzwerkarbeit ein bemerkenswerter Wandel vollzogen. Vor wenigen Jahren waren z.B. Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften aufgrund der Dichte ihrer Organisation die starken Netzwerkträgerinnen und -träger im Arbeitsmarkt. Deren Organisationsgrad und Reichweite ist angesichts der tiefgreifenden Veränderung in der Arbeitswelt für Wissensgewinn und -austausch zwar immer noch wichtig, aber nicht mehr ausreichend. Deshalb hat sich mit INQA – die Initiative für eine neue Qualität in der Arbeit – ein Netzwerk gegründet mit dem Ziel, eine öffentliche Diskussion über die zukünftige Qualität von Arbeitsbeziehungen zu führen. Beteiligte im INQA – Netzwerk sind Bund, Länder, Sozialversicherungsträgerinnen und träger-, Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und Gewerkschaften, Stiftungen und eine Vielzahl von Unternehmen. INQA ist daher eine besondere Plattform für Entwicklung, Austausch und Transfer von Handlungswissen. Die Initiative zeigt Wege zu einer Arbeitsgestaltung, die ökonomisch nachhaltig ist und von Beschäftigten aller Altersgruppen positiv erhellt werden kann. INQA fördert auf unterschiedlichen Handlungsfeldern unternehmensbezogene Projekte, transformiert das Wissen in Betriebe und unterstützt die Umsetzung in die Praxis. So bietet INQA ein solides Wissensreservoir und ist gleichzeitig Multiplikator für das Know-how, das Unternehmen und Organisationen für aktuelle und künftige Veränderungsprozesse benötigen (INQA 2020). In diesem Kontext bildet das Thema Demografie einen inhaltlichen Schwerpunkt. So wurde aus INQA heraus im Jahre 2006 das Demographie-Netzwerk (ddn) gegründet. Das aufgrund des sich aktuell abzeichnenden Fachkräftemangels deutlich gestiegene Interesse der Unternehmen an der Bewältigung des Demografischen Wandels führt zu einer regen Beteiligung des ddn-Netzwerkes (ddn 2020). Der damit einhergehende regionale Lernprozess generiert Nutzen durch die Entwicklung von Unternehmensgrenzen überschreitenden Lösungen, verbunden mit

- schnellerer Wissensdiffusion durch Nähe (Techniken, Instrumente)
- dem Austausch zwischen Unternehmen und kommunalen Organisationen
- kooperativem Innovationslernen durch Initiierung gemeinsamer Projekte
- der Bündelung von Ressourcen
- der Gestaltung des eigenen Umfeldes, z.B. zur Erschließung von Erwerbspersonenpotenzialen.

Gleiche positive Erfahrungen machen Unternehmen, die Netzwerkstrukturen organisationsübergreifend zulassen bzw. fördern. Erwähnt sei hier die

https://doi.org/10.5771/9783748909378-297 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

agile Methode des Working Out Loud (WOL), die in einigen Organisationen bereits eingeführt ist (ddn 2018). Hier vernetzen sich Mitarbeitende mit ihren individuellen Lernzielen und kommen unterstützt durch die Personalentwicklung in Fünfergruppen zusammen, um sich in ihren individuellen Lernzielen gegenseitig zu unterstützen (Working out loud 2020).

Der unbefangene Betrachter fragt sich vielleicht, warum eine Organisation diese Lernzeit fördern sollte. Die Begründung ist einfach: Fördere ich Lernen mit Bezug auch auf die persönlichen Lernwünsche, wecke ich Begeisterung für das Lernen insgesamt. Die Förderung dieser Lernzeiten mit je einer Stunde pro Woche Zeitumfang, wie dies der Regelfall in Unternehmen ist, führt zum Restart der Lernfreude bei den Beschäftigten auch in unternehmensrelevanten Themen. Wie bereits erwähnt, führt kooperatives Innovationslernen, bei dem wie bei WOL jeder jedem hilft, zur schnelleren Umsetzung von Lernzielen. Nur durch Bündelung der Ressourcen und damit sind wir wieder beim Netzwerken, können wir die Vielfalt und Komplexität der Welt in der Veränderung bewältigen. Dies gilt sowohl für die innere Entwicklung in Unternehmen als auch für die Zusammenarbeit und Vernetzung über alle Organisationsgrenzen hinweg.

5. Fazit

Die Neue Arbeitswelt mit der Mehrgenerationengesellschaft wird für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, aber auch für die Beschäftigten große Veränderungen in der Zusammenarbeit bringen. Seit der ersten Ausgabe des Buches „Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft“ (2000) hat sich die Realität verdichtet, in der die wichtigsten Wünsche der Generationen Y und Z an die Arbeit wie folgt sind:

- Der Beruf muss mir Spaß machen.
- Der Beruf muss meinen Neigungen und Fähigkeiten entsprechen.
- Der Beruf muss sich gut mit Privatleben und Familie vereinbaren lassen.

Diese Wünsche stellen etablierte Prozesse und Abläufe in den Organisationen infrage. Jeder Personalverantwortliche kennt aus seinen Bewerberinterviews mit Vertreterinnen und Vertretern dieser Generation deren detaillierte Fragen zu Rahmenbedingungen eines individualisierten Lebens. Die Corona-Pandemie hat diese Entwicklungen stärker beschleunigt. Die Macht der Umstände erfordert andere Arbeitsformen und ein anderes Miteinander der Führungskräfte im Umgang mit den Mitarbeitenden: Es geht um die Stärkung der individuellen Leistung, die Herausbildung einer Ver-

https://doi.org/10.5771/9783748909378-297 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

trauenskultur, die den Rahmen setzt für Freiräume und dringend benötigte Kreativität. Diese Bedürfnisse, die generationenspezifisch unterschiedlich ausgeprägt sind, treffen aber nur auf bestimmte Generationen zu. Hinzu kommt seit Corona die Entdeckung der Chancen von Home-Office und damit der Machbarkeit von weiterer Flexibilität und Mobilität. Die organisierte und mehr denn je selbstorganisierte Zusammenarbeit in Netzwerken fördert diese Entwicklung und passt zu der sich rasant entwickelnden Wissensgesellschaft.

Literatur

Bass, B. & Avolio, B. (1990). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA.: Consulting Psychologist Press.

ddn, Das Demographie Netzwerk e.V. (2018). *Working out Loud bei Bosch.* Abrufbar unter: https://www.demographie-netzwerk.de/aktuelles/working-out-loud-bei-bosch/; abgerufen am 02.12.2020.

ddn, Das Demographie Netzwerk e.V. (2020). *DDN setzt sich mit der Arbeitswelt der Zukunft unter besonderer Berücksichtigung des demographischen Wandels auseinander*. Abrufbar unter: https://demographie-netzwerk.de/ddn/; abgerufen am 02.12.2020.

Hönl, R. (2019). *So funktioniert Wahlarbeitszeit bei TRUMPF*. Abrufbar unter: https://www.trumpf.com/de_DE/presse/onlinemagazin/so-funktioniert-wahlarbeitszeit-bei-trumpf/; abgerufen am 02.12.2020.

INQA, Initiative Neue Qualität der Arbeit (2020). *Was ist die Initiative Neue Qualität der Arbeit?* Abrufbar unter: https://inqa.de/DE/initiative-und-partner/ziele-der-initiative.html; abgerufen am 02.12.2020.

Jenewein, W. (2008). Change Management: Das Klinsmann Projekt. *Harvard Business Manager*, 29(6), 16-30.

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

Working out loud (2020). Baue Beziehungen auf, die von Bedeutung sind. Besser für dich. Besser für dein Unternehmen. Abrufbar unter: https://workingoutloud.com/de/home/; abgerufen am 02.12.2020.

https://doi.org/10.5771/9783748909378-297 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

https://doi.org/10.5771/9783748909378-297 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND