

STUDIE

## 17 bis 70: Eine Mehrgenerationen-Belegschaft managen

*Die Herausforderungen und Chancen der neuen,  
generationenübergreifenden Belegschaft von  
heute bewältigen*



# Willkommen in einer neuen komplexeren HR-Landschaft

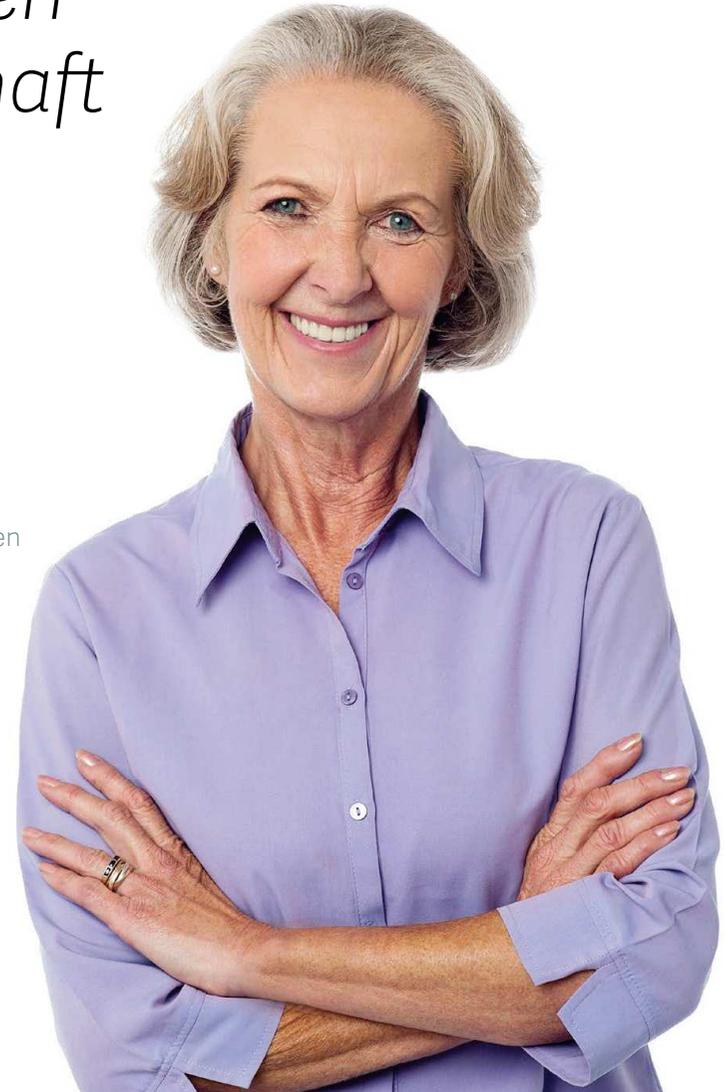
Vom zielstrebigem Hochschulabgänger, der seinen ersten Arbeitsplatz antritt, bis zum erfahrenen älteren Mitarbeiter mit über Jahrzehnte aufgebautem Wissen – die Vielfalt der heutigen Arbeitnehmerprofile ist riesig und geradezu verwirrend.

Diese Vielfalt stellt für die Unternehmen, die damit effektiv umzugehen wissen, gleichzeitig eine einzigartige Gelegenheit dar.

Zum ersten Mal befinden sich fünf unterschiedliche Generationen auf dem Arbeitsmarkt, wobei jede von ihnen ihre eigene(n) Weltanschauung, Begabungen, Lebenserfahrung, Visionen von einer Karriere und Erwartungen an einen Arbeitgeber hat.

**Unternehmen betreten heute Neuland, wenn sie Mitarbeiter aus fünf verschiedenen Generationen managen – wobei jede ihre eigenen Bedürfnisse, Präferenzen und Entwicklungsmöglichkeiten hat.**

Paul Burrin, VP, Sage Business Cloud People



# Zum ersten Mal gibt es fünf Generationen an einem Arbeitsplatz



Traditionalisten



Babyboomer



Generation X



Millennials  
(Generation Y)



Generation Z

# Inhalt

**Einführung**

**Wichtige Erkenntnisse**

**Die Erfordernis einer höheren Sichtbarkeit**

**Die Umsetzung**



# Einführung

Traditionalisten. Babyboomer. Generation X. Millennials. Generation Z. Die Komplexität des Managements einer aus mehreren Generationen bestehenden weltweiten Belegschaft ist ein deutliches Zeichen dafür, dass die Anforderungen, denen sich HR-Manager heute stellen müssen, nie größer waren.

Um die damit verbundenen Herausforderungen und Möglichkeiten zu verstehen, führte Sage Business Cloud People eine weltweite Umfrage unter 550 HR-Experten durch – vom gehobenen Management bis zum HR Director.

Wir stellten verschiedene Fragen zu ihren Erfahrungen in der heutigen HR-Landschaft, ihren Erwartungen an die Zukunft und ihrer Herangehensweise bei der Verwaltung einer weltweiten Belegschaft.

**Die folgenden Erkenntnisse konnten wir gewinnen.**

# Wichtige Erkenntnisse: die Pros und Kontras einer Mehrgenerationen-Belegschaft

Wie können wir diese Komplexität effektiv und zum langfristigen Vorteil unseres Unternehmens managen? Wie stellen wir sicher, dass Mitarbeiter jeden Alters und mit den unterschiedlichsten Aussichten die Unterstützung erhalten, die sie benötigen, um die besten Leistungen zu erbringen – von den **Traditionalisten und Babyboomern** bis hin zum jüngsten Neuzugang unserer Belegschaft, der **Generation Z**?

Wenn die entscheidenden Merkmale der heutigen weltweiten Belegschaft Diversität, Vielfältigkeit und Grad der Spezialisierung sind, dann bringt diese äußerlich vielversprechende Realität ihre eigenen Herausforderungen mit sich.

Paul Burrin, VP, Sage Business Cloud People



# Digitale und demographische Kluft überbrücken

Nach Aussage der Umfrageteilnehmer bringen manche Generationen größere Herausforderungen mit sich als andere.

HR-Leiter identifizierten die Babyboomer und die Traditionalisten als die beiden Generationen, deren Management sich am komplexesten darstellt.

Interessanterweise befinden sich diese beiden Generationen nahe beieinander an einem Ende des Altersspektrums und tendieren verständlicherweise dazu, Stabilität und Vorhersagbarkeit zu bevorzugen.

Das spielt zweifelsohne eine große Rolle bei den wahrgenommenen Herausforderungen – insbesondere dann, wenn sie möglicherweise von jüngeren Generationen geführt werden.

22%



Traditionalisten

25%



Babyboomer

# Digitale und demographische Kluft überbrücken



29 %

berichten von großen Schwierigkeiten, Mitarbeiter mit den erforderlichen digitalen Kenntnissen zu rekrutieren.

13 %

berichten, nur wenige oder keine Schwierigkeiten dabei zu haben.

Die Umfrageteilnehmer nannten die folgenden fünf als ihre dringlichsten Herausforderungen:

24 %

### 1. Die Bewerber mit den richtigen Fähigkeiten einstellen

Das Anwerben von Mitarbeitern mit den richtigen Fähigkeiten, die zudem zur Unternehmenskultur passen, ist **über alle fünf Generationen hinweg** von größter Bedeutung. Dabei sollten die verschiedenen und dennoch einander ergänzenden Kompetenzen, die jede Gruppe bietet, vertreten sein. **Den digitalen Fähigkeiten** wurde besondere Bedeutung beigemessen, wobei **29 %** der Umfrageteilnehmer von Schwierigkeiten beim Finden neuer Mitarbeiter mit den erforderlichen digitalen Kenntnissen berichteten.

22 %

### 2. Effektive Ausbildung und effektive Weiterentwicklung

Die Weiterentwicklungsbedürfnisse eines Mitglieds der Generation X können sich erheblich von denen eines Millennials unterscheiden. Wie können wir alle dabei unterstützen, bestmögliche Leistung zu erbringen und die eigene Karriere voranzubringen?

# Die Umfrageteilnehmer nannten die folgenden als ihre dringlichsten Herausforderungen:

15 %

### 3. Verwaltung der Millennials (Generation Y) und Aufstieg der „Gig Economy“ (kurzfristige Auftragsvergabe an z. B. Freiberufler)

Unabhängigkeit und Selbstbestimmung sind für die Weltsicht der Millennials von zentraler Bedeutung. Das spiegelt sich in einer wachsenden Nachfrage nach befristeten, projekt- oder zeitbasierten Arbeitsverträgen. Die heutigen Arbeitgeber sind sehr daran interessiert, diese Energie und Kreativität auf eine fokussierte Weise gemeinsam zu bündeln, für viele kann dies jedoch ein Kampf sein.

13 %

### 5. Leadership Pipelines schaffen

Wie identifizieren und erziehen Sie die Führungskräfte von Morgen, wenn die Ihnen zur Verfügung stehende Belegschaft komplex ist und sich ständig ändert?

14 %

### 4. Konforme Kommunikation gegenüber der Belegschaft

Jede Generation spricht ihre eigene „Sprache“ und reagiert unterschiedlich auf Tonfall, Medium und Stil. Damit Ihre Botschaft ankommt, müssen Sie ihre Belegschaft genau kennen.

# 54 %

**der Umfrageteilnehmer haben das Gefühl, dass sie eine größere Sichtbarkeit ihrer gesamten Belegschaft benötigen.**

# Ein gemeinsamer Faktor: die Erfordernis einer höheren Sichtbarkeit

**Je komplexer die Belegschaft, desto dringender müssen Unternehmen für eine echte, präzise und rechtzeitige Sichtbarkeit dieses Pools an talentierten Mitarbeitern sorgen.**

Um den maximalen Wert aus Ihren Mitarbeitern herauszuholen, sollten Sie diese zu positivem Verhalten ermutigen und dafür sorgen, dass sich ihre berufliche Erfahrung für sie lohnt. Eindeutige und nützliche Informationen sind entscheidend. Die Extraktion und Analyse dieser Informationen erfordern eine fokussierte Vision und geeignete Tools, worüber sich nahezu die Hälfte der Teilnehmer unserer Umfrage einig waren.

# 44%

**stufen die aktuelle Sichtbarkeit ihrer Belegschaft als nicht vollständig ein.**



# Eine Mehrgenerationen-Belegschaft verstehen

## Wie geht man also vor, wenn man sein Verständnis einer Mehrgenerationen-Belegschaft verbessern möchte?

Mehrere Anforderungen gewinnen immer mehr an Bedeutung, sagten einige Umfrageteilnehmer. Dazu gehören die Fähigkeit, Mitarbeiterdaten aus mehreren internationalen und externen Quellen zu mischen, sowie Predictive Analytics, um zukünftige Entwicklungen vorhersehen zu können, und außerdem führende Visualisierungstools, um Erkenntnisse, Trends und Muster besser kommunizieren zu können.

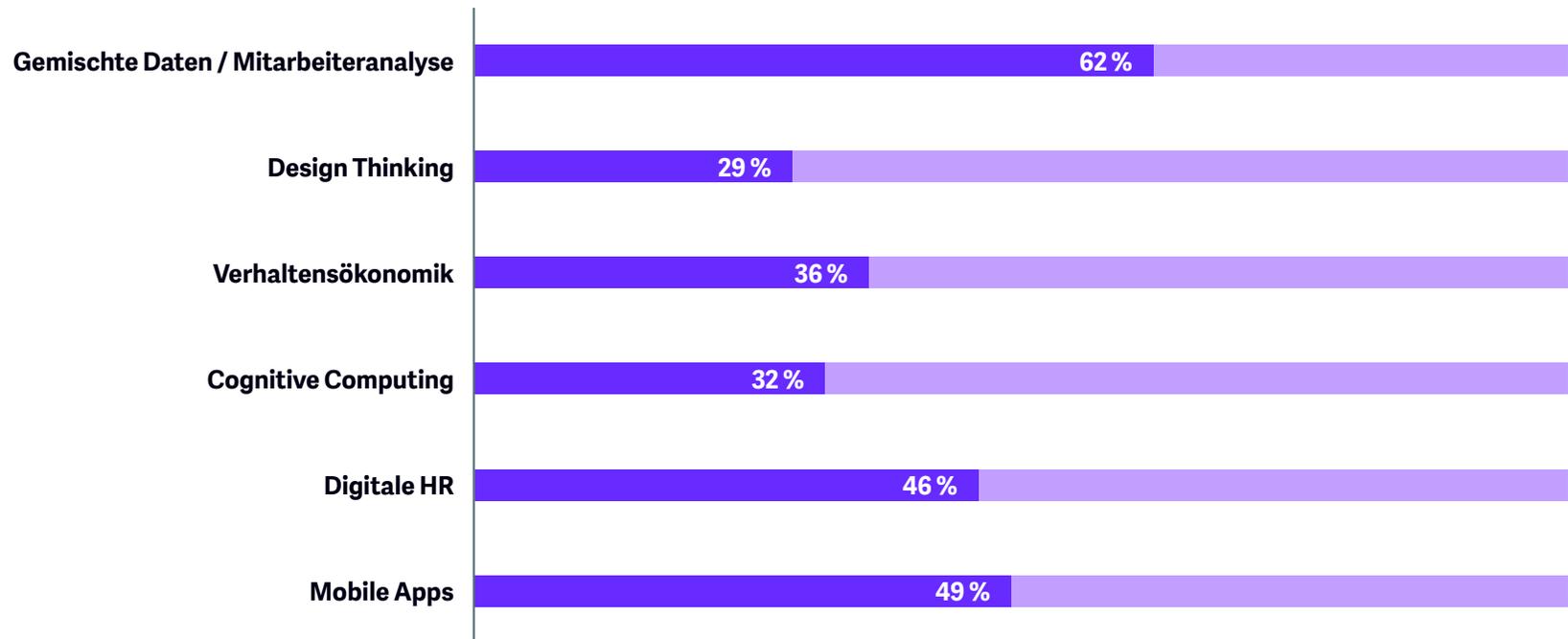
# 34 %

**haben bereits Datenanalysten oder People Scientists eingestellt, um sie dabei zu unterstützen, ein klareres Bild zu gewinnen.**



# Die Erfordernis einer höheren Sichtbarkeit

Immer mehr Unternehmen stufen die folgenden Schlüsselkonzepte als wichtig ein und ziehen in Betracht, sie in ihren Zukunftsplänen zu berücksichtigen.





## Die Umsetzung

Zum ersten Mal in der Geschichte sehen sich Unternehmen und HR-Leiter mit der Herausforderung konfrontiert, Mitarbeiter aus fünf verschiedenen Generationen managen zu müssen. Obwohl es sich hierbei für viele um Neuland handelt, gibt es vieles, was HR-Profis und Wirtschaftsführer anders machen können, um dieser neuen Realität Rechnung zu tragen und sich dadurch einen Vorteil zu verschaffen.

Durch Verfolgung eines empirischen, datengestützten Ansatzes, durch die Nutzung von Tools, die eine höhere Sichtbarkeit der gesamten Belegschaft ermöglichen, und durch die Einstellung von Datenspezialisten, die ihnen dabei helfen, die Bedürfnisse und Perspektiven der einzelnen Generationen zu verstehen, können multinationale Arbeitgeber das volle Potenzial ihrer Mehrgenerationenteams nutzen, sodass jeder Mitarbeiter die bestmöglichen Leistungen erbringt und in seiner Arbeit aufgeht.