



Tagung

«Diversity and Inclusion»

21. September 2007, [www.diversity-ch.ch](http://www.diversity-ch.ch)

François Höpflinger

**Generationenwandel und  
Generationenbeziehungen in  
Unternehmen**

[www.hoepflinger.com](http://www.hoepflinger.com)

## **Dreifacher Generationenwandel in Unternehmen**

- a) Generationenwandel der Belegschaft (und immer mehr 50+-Jährige mit neuen Lebensvorstellungen)
- b) Generationenwandel der Kundschaft (immer mehr ältere Kunden, die sich selbst nicht als alt einstufen).
- c) Generationenwandel der Produkte und Arbeitsformen (immer schneller, wodurch „alt und innovativ“ zum Überlebensprogramm wird).

## Formen eines unausgewogenen Generationenmix

- a) Sehr hoher Anteil langjähriger, älterer Mitarbeitender
- b) Sehr hoher Anteil an jungen bzw. neuen Mitarbeitenden
- c) Dominanz einer spezifischen Alters- bzw. Dienstalterskohorte
- d) Unausgeglichene Generationenbeziehungen von Belegschaft und Kundschaft

## Zitat zu Generationendifferenz(en)

Die verschiedenen Altersstufen der Menschen halten einander für verschiedene Rassen. Alte haben gewöhnlich vergessen, dass sie jung gewesen sind, oder sie vergessen, dass sie alt sind, und Junge begreifen nie, dass sie alt werden können.

*Kurt Tucholsky*

Deutsche Shell-Jugendstudie 2006 zeigt:  
Jugendliche haben kein schlechtes Bild vom Alter, sondern Problem sind die ‚jungen Alten‘, die sich zu jugendlich geben.

## **Intergenerative Integrationsleistungen in dynamischen Betrieben**

In der heutigen Arbeitswelt werden auch von älteren bzw. langjährigen Mitarbeitenden entsprechende intergenerationelle Anpassungsleistungen verlangt; wie Know-how-Transfer an Jüngere, Lernen von Jüngeren, gute Zusammenarbeit trotz Generationendifferenz sowie Akzeptanz von Altersumkehrungen in der Hierarchie \*

\*heute oft gekoppelt mit Geschlechtsfragen und unterschiedlicher Herkunft (dank Migration).

## Zukunftsträchtig: Mentorensysteme

Mentorensysteme basieren auf einer zurückhaltenden, aber persönlich geprägten Beziehung (Engagement ohne Einmischung)  
Es ist eine Beziehung, welche – und dies ist zentral– die **Generationendifferenz** der Erfahrungen und des Wissens **voll akzeptiert**. Mentorensysteme leben von der Generationendifferenz.