18. Juli 2025

ZWISCHEN PURPOSE UND PENSIONSANSPRUCH: GENERATIONEN IM CLASH DER VORURTEILE

48 Minuten

ein Format in Zusammenarbeit

von

RTMKM

Bundesverband MEDIATION www.bmev.de

BPM BUNDESVERBAND DER PERSONALMANAGER*INNEN

Was ist der RTMKM*?

Nutzerinitiative, frei von Verbänden und Beratern

Förderung von Akzeptanz, Einsatz und Verständnis für die Mediation

Unterstützung bei der Implementierung von Konfliktmanagementsystemen und einer transparenten Konfliktkultur

Ansprechpartner für Politik und Verbände

Verständnis schaffen für Konflikte als Veränderungschance

Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Instituten

Betrachtung wirtschaftlicher Aspekte der Mediation und von Konfliktmanagement-systemen

Vernetzung und Erfahrungsaustausch

* Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft

Die Referentinnen

Alexandra Bielecke	Bundesverband Mediation BM e.V. Dipl.-Psychologin Mediatorin & Mediations-ausbilderin Schulz von Thun-Institut für Kommunikation Praxisberatung des RTMKM	**Astrid Örtel**	Syndikus-rechtsanwältin Mediatorin RWE Supply & Trading GmbH Vorstandsmitglied im Förderverein des RTMKM	**Aude Masserann**	Präsidiumsmitglied Bundesverband Personalmanager (BPM) Referentin für Personal-entwicklung und Mitarbeitenden-bindung (DSGV)

01.

Die Jugend liebt heutzutage den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt vor den älteren Leuten und schwatzt, wo sie arbeiten sollte.

Sokrates
griechischer Philosoph
* um 469 vChr Athen
† 399 vChr Athen

INHALT IM ÜBERBLICK

01. BEGRÜSSUNG UND ÜBERBLICK

02. EINFÜHRUNG INS THEMA

03. DYNAMIKEN

04. KONFLIKTMANAGEMENT & MEDIATION ALS LÖSUNGSANSATZ

05. BEST PRACTICE BEISPIELE

02.

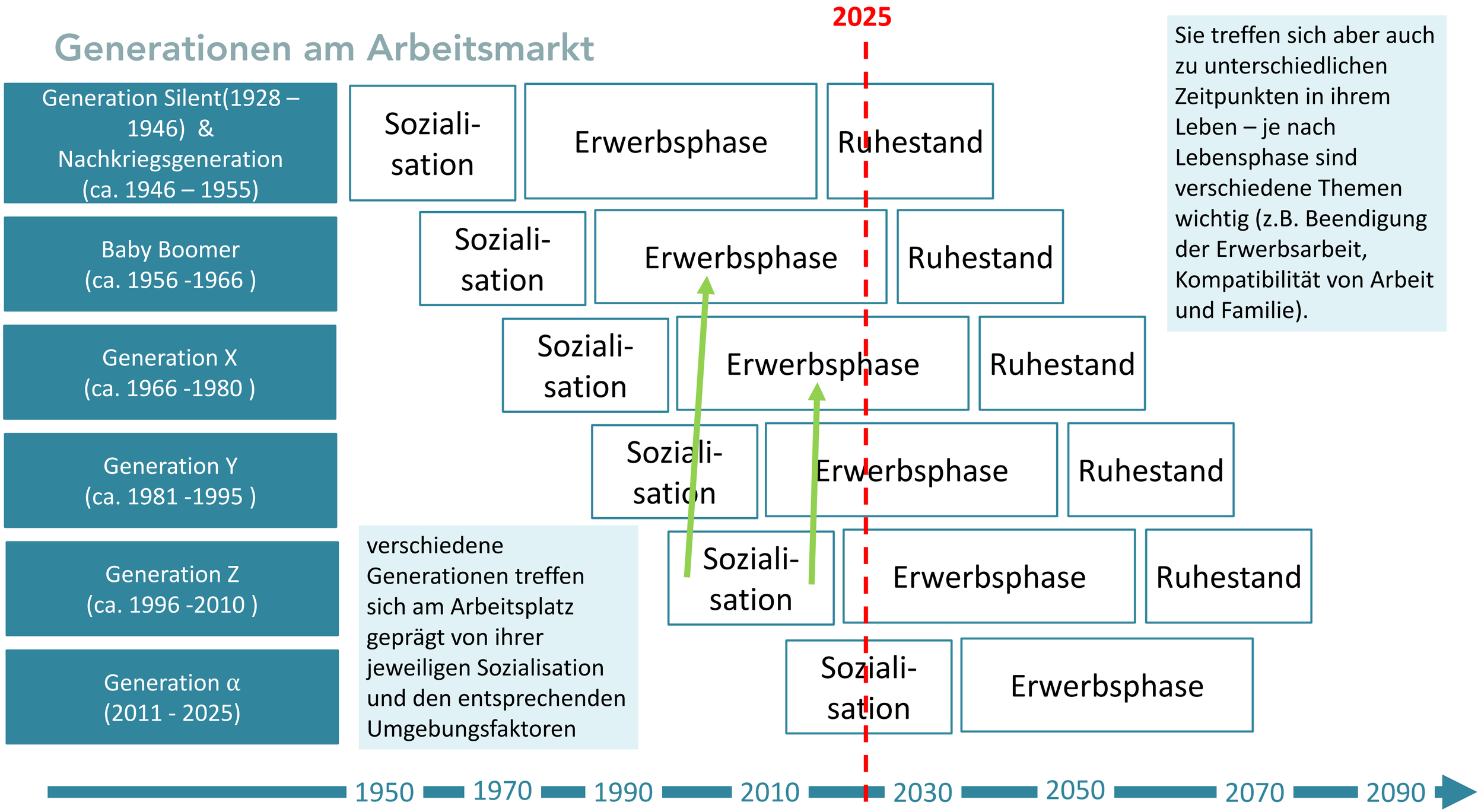
EINFÜHRUNG INS THEMA

48 Minuten

Generationen am Arbeitsmarkt – Merkmale und Rahmenbedingungen

	Generation Silent 1928 - 1945	Babyboomer 1956-1965	Generation X 1966-1980	Generation Y 1981-1995	Generation Z Ab 1996 - 2010	Generation α 2011 - 2025
Diese Ereignisse haben sie in jungen Jahren geprägt	**Weltkriegs-generation** Krieg, Armut, Hunger	Wirtschaftswunder, Friedensbewegung, Umweltbewegung, Frauenbewegung Kalter Krieg	**Generation „Golf“** EU Integration Mauerfall Konjunkturkrisen Umweltkatastrophen Tschernobyl	**„Millenials“ / „Why“** Multioptionsgesellschaft Digitale Revolution Weltweiter Terror (9/11) Tsunami	**„Generation Youtube“ / „Generation Lockdown“** Globalisierung Erderwärmung Wikileaks, Finanzkrise, Zuwanderung Pandemie	Pandemie Ukrainekrieg, Krieg im Nahen Osten, Klimawandel, Rechtsruck in der Gesellschaft
Was in ihrer heutigen Lebensphase aktuell ist	Mobilität nimmt ab, Pflege durch andere	Pensionierung, Zeit für andere, Erben	Familie und Beruf vereinbaren	Zusatzausbildung, erste(s) Kind(er)	Berufseinstieg, Freunde, Projekte	Die Kinder von heute
Beziehung zu Arbeit und Geld	Mussten mit wenig auskommen	hoher Stellenwert, öfter **„workaholics“** Status und Karriere wichtig Ein-Verdiener-Familien als Standard	Doppelverdiener Berufliche Karriere im Einklang mit **Work-Life-Balance** sich etwas leisten können, Arbeitsplatzsicherheit	**Der Job muss Spaß machen,** Karriere ist nicht so wichtig. Arbeit und Privatleben werden nicht strikt getrennt	**Arbeit ist Mittel zum Zweck** Feste Abgrenzung, klare Strukturen, Trennung von Arbeit und Privatleben.	Veränderung der beruflichen Welt – fortschreitende Digitalisierung, KI
Werte-verständnis	Hierarchie, traditionell	Frieden, Umwelt, antiautoritär Konkurrenzverhalten, **Aufmerksamkeit** Individualität	Individualität, gute Ausbildung, Unabhängigkeit Individualismus Freiheitsliebe **Sinnsuche**	Achtsamkeit, Team, Nachhaltigkeit Streben nach **Selbstverwirklichung** Freiräume Leben im Hier und Jetzt	Digitalität, Vernetzung Selbstverwirklichung im Privaten **Authentizität** Ehrlichkeit	(noch nicht definiert) Hyperflexibilität, Sinnhaftigkeit
Verhältnis zu Technik	Aufschwung, technische Erleichterung, Automatisierung	Neue Technik kommt vom Arbeitsumfeld	Technologischer Wandel analog zu digital Technikaffin und versiert	Digital Natives „24h online“	„Technoholics“ Smartphones & Tablets Cloud, Musicstream	
Kommunikation, Medien	Radio, Briefe	Tageszeitung, Radio, Face-to-face, **Telefon, Fax**	**TV, Online-Nachrichten, Email**, SMS, Messenger	Twitter, Instagram, TV, Social Media, **Messenger**	Messenger, **FaceTime,** Snapchat, Spotify, Whisper, Youtube, Tumblr	**Künstliche Intelligenz,** TikTok, Metaverse

Generationen am Arbeitsmarkt

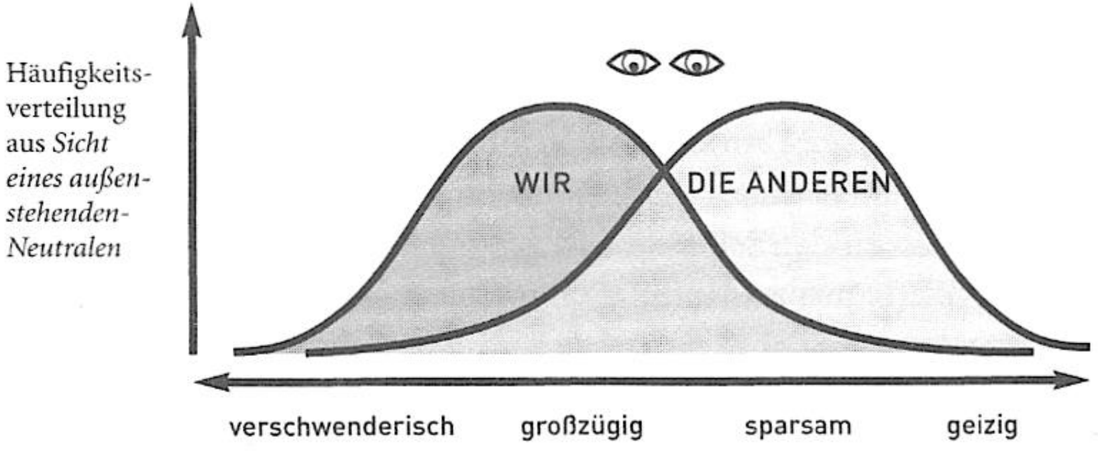


Sie treffen sich aber auch zu unterschiedlichen Zeitpunkten in ihrem Leben – je nach Lebensphase sind verschiedene Themen wichtig (z.B. Beendigung der Erwerbsarbeit, Kompatibilität von Arbeit und Familie).

verschiedene Generationen treffen sich am Arbeitsplatz geprägt von ihrer jeweiligen Sozialisation und den entsprechenden Umgebungsfaktoren

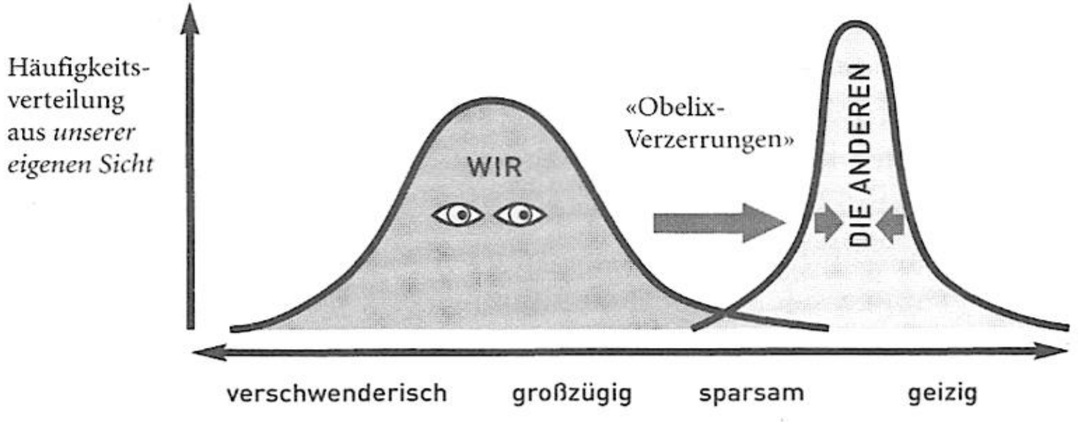
WAS DIE FORSCHUNG SAGT

Soziale Identität und die Gefahr der Stereotypisierung



Menschen gewinnen eine personale und soziale Identität sowie Orientierung, indem sie **sich einer Gruppe zuordnen** (z.B. einer Berufsgruppe, einem Geschlecht, einer Konfession, einer Partei, einem Fußballverein, einer BU im Unternehmen ...). Eine bestimmte Kultur kann ebenfalls ein identitätsstiftendes Orientierungssystem sein. Boomer oder Generation Z ist in diesem Sinne ebenfalls identitätsstiftend.

Die soziale Identität definiert die Zugehörigkeit, reguliert das Verhalten der Kulturmitglieder, strukturiert die Wahrnehmung und die Deutung der Umwelt – meist unbewusst.



Menschen haben die Tendenz, eine positive soziale Identität zu entwickeln – dies geschieht ggf. durch Aufwertung der eigenen bei gleichzeitiger Abwertung einer anderen Gruppe.

Mitglieder der eigenen Gruppe nehmen sich als deutlich unterschiedlicher und vielfältiger in ihren Werten und Interessen wahr. **Mitglieder einer anderen Gruppe werden hingegen als „typisch … " wahrgenommen.** Dabei handelt es sich um eine Zuschreibung, die Generation Z sei z.B. "fauler" als die Mitglieder der eigenen Gruppe.

Quelle: Stroebe, Hewstone & Stephenson (1997) – Bild: Bild: Rez, Kraemer, Kobayashi-Weinsziehr, (2006, S. 34)

WARUM EIN GENERATIONENVERGLEICH IM SINNE EINER STEREOTYPISIERUNG PROBLEMATISCH IST:

SOZIALISATIONS-ZEITPUNKTE
(Kohorteneffekt)

Vertreter*innen verschiedener Generationen wurden unter völlig unterschiedlichen gesellschaftlichen Bedingungen sozialisiert (z. B. analog vs. digital, Vollbeschäftigung vs. Prekarisierung, Friedenszeiten vs. geopolitische Krisen).

LEBENS-PHASEN & AUFGABEN
(Alterseffekt)

Ihre gegenwärtigen Lebensphasen unterscheiden sich zudem massiv (z. B. eine 20-Jährige aus Gen Z hat andere berufliche, familiäre und wirtschaftliche Kontexte als ein 60-Jähriger Boomer).

VERZERRUNGS-EFFEKTE AUFGRUND VON ZUGEHÖRIGKEIT
Outgroup Homogeneity Bias

Ein Generationenvergleich negiert intra-generationale Unterschiede mit der fälschlichen Annahme, dass alle Angehörigen einer Generation genau gleich währen.

ZEITPUNKT DER UMFRAGE / STUDIE
Periodeneffekt

Die Antworten variieren, je nachdem, wann die Befragung stattfindet (z.B. in wirtschaftlich (unsicheren Zeiten, während gesellschaftlicher Umbrüche).

Statt echter „Generationskonflikte“ handelt es sich meist um Kommunikationskonflikte, Wertewidersprüche oder Statuskonflikte – die allerdings durch Generationszuschreibungen verschärft werden.

03.

DYNAMIKEN

48 Minuten

HERAUSFORDERUNGEN FÜR UNTERNEHMEN

Arbeitskommunikation

- Kanäle
- Du oder Sie?
- Inhaltliche Gestaltung von Botschaften

Learning and Development

- Lernwege
- Motivation und Weiterbildungsziele
- Wissenstransfer

Strukturierung von Arbeitswelten

- Arbeitsplätze (Austattung und Tools)
- Arbeitszeitmodelle (Arbeitszeiten und Arbeitsrythmen)
- Work-Life-Blend

Führungsverständnis uund -Kompetenz

- Erwartungen an Führung zwischen klaren Hierarchien und Partizipation und Coaching
- Hohe Flexibilität und Individualisierung erforderlich

Leistungsverständnis und Agilität

- Gemeinsames Verständnis von Leistung und woran es gemessen wird
- Resilienz und Reaktionsfähigkeit in der VUCA-Welt

Werte, Sinn und Motivation

- Verbindende und offene Unternehmenskultur,
- Unterschiedliche Angebote für erfolgreiches Recruiting und wirksame Bindung

Gestaltung der Tranformation

- Digitalisierung und KI
- Umsetzung von ESG
- Demografischer Wandel

MODERATIONSAUFGABE!

DREI GENERATIONEN ZEITGLEICH IN DEN UNTERNEHMEN: KANN DAS GUT GEHEN?

Potentielle Beispiele für Alltagskonflikte

- Mitarbeitende der GenX empfinden die Nutzung von Homeoffice und flexible Arbeitszeiten als mangelndes Engagement und koppeln das mit geminderter Leistung, während GenZ starre Arbeitszeiten als bürokratisch und ineffizient wahrnehmen.

- Mitarbeitende der GenX haben weniger innere Widerstände, Pflichtaufgaben zu erledigen, während Mitarbeitende der GenZ schnell unmotiviert sind, wenn eine Tätigkeit keinen übergeordneten Wert bzw. Keinen ersichtlichen Sinn für sie hat. Pflichtaufgaben werden nicht zwingend gleichermaßen wahrgenommen.

- Der DAK Gesundheitsreport 2025 zeit, dass GenZ sich häufiger aber kürzer krankmeldet – Dies wird oft mit einer Unzuverlässigkeit und geringer Belastbarkeit gleichgestellt. Hierbei ist jedoch relevant, dass diese Generation mit Corona aufgewachsen ist (und darüber hinaus auch deshalb eine hohe Anfälligkeit für Depressionen hat, die völlig unterschätzt wird)

- Ältere Mitarbeitende empfinden den ständigen Wandel als überfordernd, während Jüngere frustriert sind, wenn Prozesse nicht agil genug sind.

POTENTIAL FÜR UNTERNEHMEN

Vielfalt an Perspektiven & Innovation

Unterschiedliche Lebensphasen, Erfahrungen und Denkweisen führen zu kreativeren Lösungen und innovativen Ideen.

➞ Synergie: Innovation durch Erfahrung *plus* frische Impulse.

Attraktivität als Arbeitgeber

Eine bewusst gelebte Generationenvielfalt stärkt das Image als offenes, inklusives und modernes Unternehmen.

Förderung des Lernens voneinander

Wissensaustausch in beide Richtungen – erfahrene Mitarbeitende geben ihr Know-how weiter, junge Generationen teilen digitale Kompetenzen oder gesellschaftliche Trends.

Kulturelle Weiterentwicklung & Wertebewusstsein

Jüngere Generationen fordern Sinn, Nachhaltigkeit und Diversity – das kann die Unternehmenskultur erneuern und stärken.
+ Gesellschaftlicher Auftrag

Anpassungsfähigkeit & Zukunftssicherheit

Ein generationengemischtes Team ist widerstandsfähiger gegenüber Veränderungen – durch breite Kompetenzbasis und variable Stärken.

WIE KANN HR OPERATIVE BRÜCKEN BAUEN?

Recruiting und Employer Branding
- GenX: Sicherheit, klassische Kanäle
- GenY: Sinn, Flexibilität
- GenZ: digitale Prozesse

--> Zielgruppenansprüche und mobile Prozesse

Onboarding
- GenX: Persönliche Einführung
- GenY: strukturierte Tools
- GenZ: dig itale Onboading-Systeme

--> Hybrid-Ansatz (Buddy + E-Learning)

Führung und Zusammenarbeit
- GenX: Struktur
- GenY: Coaching
- GenZ: Mitgestaltung

--> Situatives Führungsverhalten & offene Feedbackkultur

Arbeitszeit und -Ort
- GenX: Klare Trennung
- GenY: Flexibilität
- GenZ: Remote-Arbeit

--> individuelle Modelle& hybride Arbeitswelten

Weiterbildung & Entwicklung
- GenX: Positionssicherung
- GenY: Karriere, Purpose
- GenZ: Microlearning

--> Individuelle Lernpfade & digitale Angebote

Vergütung & Benefits
- GenX: Stabilität
- GenY: Zusatzleistungen
- GenZ: Nachhaltigkeit

--> Modulare Benefitssysteme (Cafeteria-Prinzip)

Gesundheitsmanagement
- GenX: Prävention
- GenY: Mentale Gesundheit
- GenZ: Resilienz

--> Ganzheitliche & Digitale Gesundheitsangebote

Kulturarbeit und Moderationsaufgabe

04.

KONFLIKT-MANAGEMENT UND MEDIATION ALS LÖSUNGSANSATZ

48 Minuten

IMPULSE FÜR DIE PRAXIS

SELBSTREFLEKTION

- Was ist meine Rolle?
  → Bin ich am Konflikt beteiligt oder z.B. Führungskraft/ Teammitglied?
- Welche Haltung habe ich?
  → Wie offen bin ich für fremde Ansichten und Bedürfnisse?
  → Bin ich selbst voreingenommen?

VON DER POSITION/ INTERESSE ZUM EIGENTLICHEN BEDÜRFNIS

- Welche Erfahrungen oder Prägungen spielen bei meiner/ deiner Sichtweise eine Rolle?
- Was brauchst ich/du, um mich/dich mit deiner Perspektive gesehen und verstanden zu fühlen?
- Welche meiner/deiner Werte oder Überzeugungen sind hier berührt?

EIGENEN ODER DRITTEN PERSPEKTIVWECHSEL ERMÖGLICHEN

- Wo reagiere ich vielleicht aus Gewohnheit – und was steckt emotional dahinter?
- Was hat die Person möglicherweise erlebt, das ihre Haltung heute prägt?
- Was könnte die andere Generation antreiben, so zu denken oder zu handeln?
- Gibt es etwas, das die andere Generation an "uns" oder "meiner Generation" nicht versteht oder vielleicht sogar irritiert?

SPANNUNG IM ALLTAG

Was ist hier schief gegangen?

SPANNUNG IM ALLTAG

Das Gespräch unter der Lupe des Kommunikationsquadrats
(nach Friedemann Schulz von Thun)

Sachinformation

Zahlen, Daten, Fakten

Was sagt Liam?

Selbstkundgabe (Innerung)

Gedanken, Gefühle, Werte, Normen,
Traditionen ...
Alles, was mir wichtig ist...

Appell

Was soll mein Gegenüber denken, fühlen oder tun? Wozu möchte ich ihn*sie veranlassen?

Wie kommt es bei Regine an?

Beziehung

Wie stehen wir zueinander?
Was halte ich von dir?

SPANNUNG IM ALLTAG

Sachinformation

Die Präsentation existiert bereits oder ist zumindest vorbereitet.

Es handelt sich um eine technische oder digitale Unterstützung (KI).

Appell

Schau dir die Präsentat
an.
Interessier dich für das Ergebnis / zeig Anerkennung. Erkenne meinen Innovationsgeist an.
Diskutiere mit mir.
Mach du das vielleicht auch einmal.

Selbstkundgabe

Ich bin offen für neue Technologien und probiere gern Neues aus.
Ich bin stolz auf mein Ergebnis und beeindruckt, was alles möglich ist.
Ich bin jemand, der Effizienz schätzt.

Ich halte dich für interessiert an meiner Arbeit.
Ich will dir etwas zeigen. Wir haben eine gewisse Nähe.
Ich halte dich für eine Person, die KI spannend oder relevant findet.
Ich will dir zeigen, dass ich mithalten kann / innovativ bin.

Beziehung

Was hat Liam gemeint?

SPANNUNG IM ALLTAG

Was hat Regine verstanden?

Sachinformation

Die Präsentation existiert bereits oder ist zumindest vorbereitet.

Es handelt sich um eine technische oder digitale Unterstützung (KI).

Selbstkundgabe

Ich bin offen für neue Technologien und probiere gern Neues aus.
Ich nutze moderne Tools (du nicht?). Ich bin effinzient(er als du).
Ich bewege mich leicht durch die neue Technik. Es macht mir keine Probleme.

Appell

Bewundere mich dafür.
Mach es so wie ich.

Reagiere bitte mit Anerkennung.

Lerne von mir, wie man's heute macht.

Ich zeige dir mal, wie's richtig geht.

Du brauchst offenbar meine Hilfe.

Ich stelle meine Arbeit in den Vordergrund.

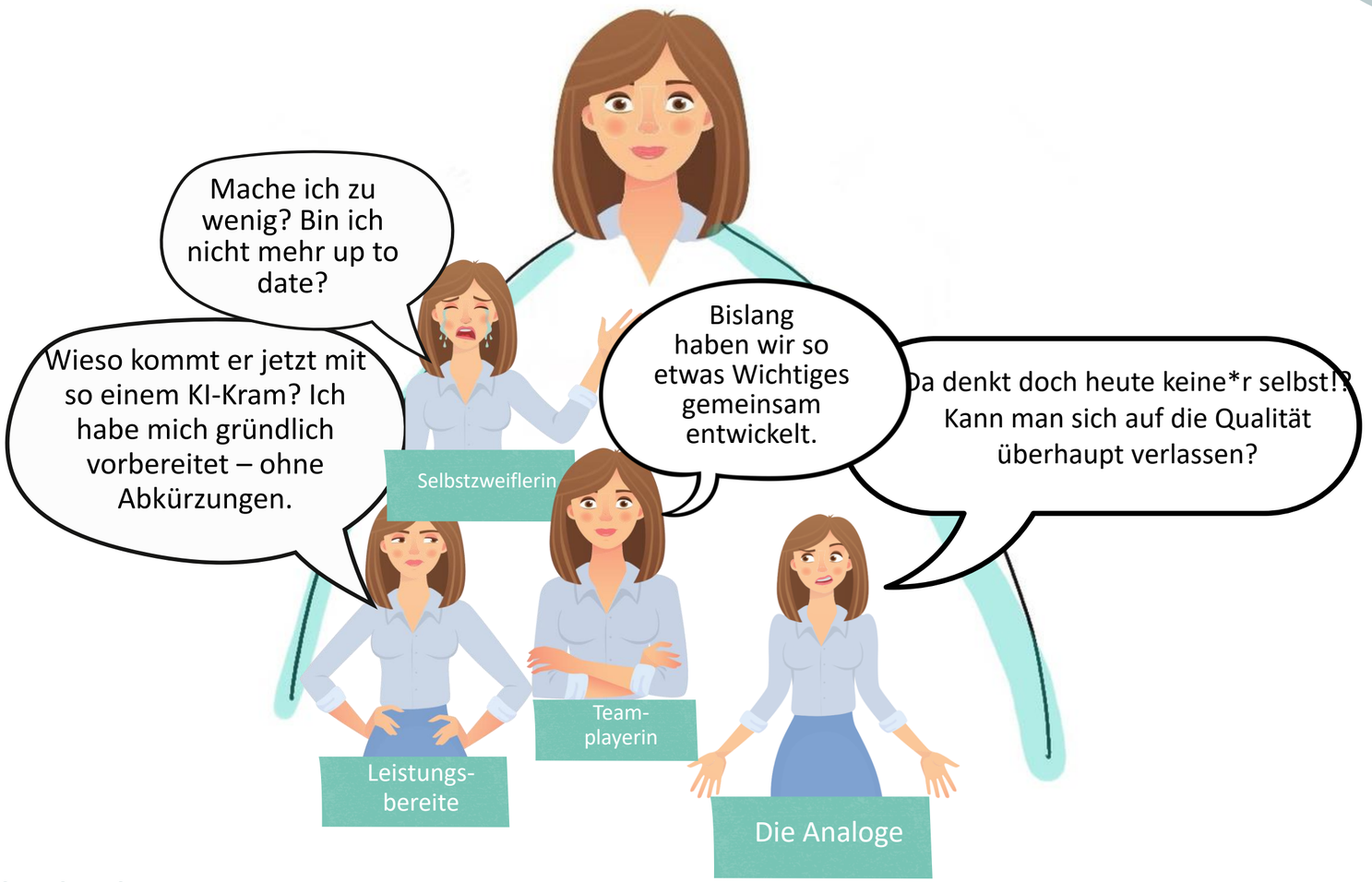
Beziehung

SPANNUNG IM ALLTAG

Auf welchen "inneren Boden" fällt das Gespräch mit Liam? Was beschäftigt Regine innerlich? Wie reagiert sie äußerlich?

Anleitung zur Selbstreflexion:

- Wie reagiere ich innerlich auf das Gehörte?
- Welche Gedanken und Gefühle beschäftigen mich?
  Was löst es in mir aus, wenn Liam … sagt?
- Was steckt hinter meiner schnellen abwehrenden Reaktion?



SPANNUNG IM ALLTAG

Bei Missverständnissen und kommunikativen Unfällen "anhalten" und besonders gut zuhören / sich rückversichern:

- Was wurde gesagt bzw. was sollte gesagt werden?
- Wie ist es beim Gegenüber angekommen?
- War das so gemeint, wie es verstanden wurde?
- Wie reagieren die Beteiligten innerlich darauf?
- Warum reagieren sie so, wie sie reagieren (was ist meine berufliche Sozialisation)?

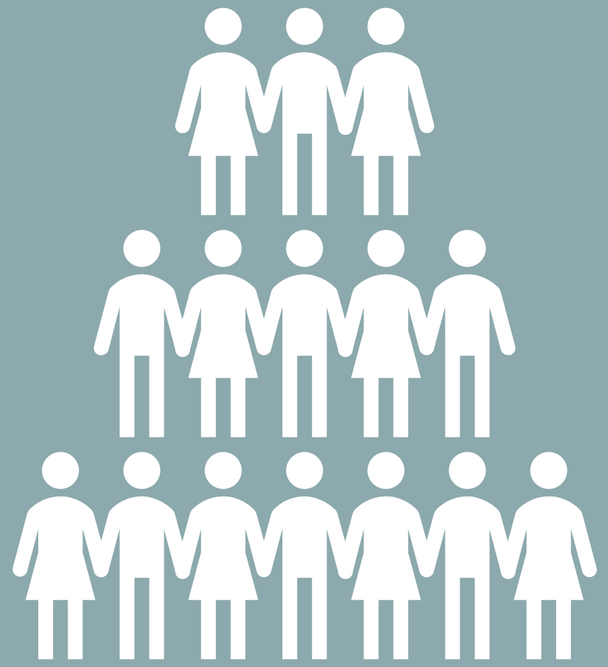
05.

BEST PRACTICE BEISPIELE

48 Minuten

05.

- Mentoring (Senior an Junior und Junior an Senior)
- Wissenstransfer-Programme (z.B. Working-groups und Knowledge-hubs)
- Alumni-Programme für Rentner
- “cross generational” Projekte
- Selbstreflexion (z.B.im Coaching)
- Ständiger Realitäts-Check ob die Atmosphäre im Team/ auf der Arbeit überhaupt Reflektion und Perspektivwechsel ermöglicht – Team und Führungskräfteverantwortung



18. Juli 2025

VIELEN DANK FÜR EUER INTERESSE

PRÄSENTATION: www.rtmkm.de

ein Format in Zusammenarbeit von

RTMKM

Bundesverband MEDIATION www.bmev.de

BPM BUNDESVERBAND DER PERSONALMANAGER*INNEN