

Talent Trends 2020

Von Babyboomer bis Gen Z

Erfolgreiche
Mehrgenerationen-
Belegschaften

LinkedIn Talent Solutions



Hintergrund

Für diesen Bericht haben wir über 7.000 Personaler aus 35 verschiedenen Ländern befragt und Verhaltensdaten von LinkedIn sowie Antworten aus 40 Interviews mit Experten ausgewertet. Das Ihnen vorliegende Ergebnis liefert interessante Einblicke und daraus resultierende Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Mehrgenerationen-Belegschaft in Ihrem Unternehmen.

Inhaltsverzeichnis

■	Erfolgreiche Mehrgenerationen-Belegschaft	3
■	Erfolgsstorys	13
■	Tipps	17
□	Danksagungen	23
□	Methodik und Quellen	24

Die neue Ära der Altersvielfalt

Ob Gen Z oder Babyboomer – Top-Kandidaten kommen aus unterschiedlichen Generationen.

Neun von zehn Personalern sind der Meinung, dass eine Mehrgenerationen-Belegschaft das Unternehmen erfolgreicher macht.

Der Grund liegt auf der Hand: Mitarbeiter mit unterschiedlichen Lebenserfahrungen und Perspektiven arbeiten häufig effektiver zusammen – und bringen einen Wettbewerbsvorteil. Nie zuvor war die Altersvielfalt in Unternehmen so groß wie heute. Während die neue Gen Z auf den Arbeitsmarkt strömt, verschiebt sich gleichzeitig das Renteneintrittsalter weiter nach hinten.

Unternehmen, die es verstehen, Fachkräfte aller Generationen zu gewinnen und zu halten, können davon profitieren. Dieser Bericht zeigt, was einzelne Altersgruppen voneinander unterscheidet, was ihnen wichtig ist und wie Unternehmen generationenübergreifende Konflikte lösen.

Bedenken Sie dabei bitte, dass der Begriff „Generationen“ verallgemeinernd verwendet wird, was natürlich zu Klischees führen kann. Jeder Mensch ist einzigartig und lässt sich nicht über sein Alter definieren. Wenn Unternehmen und Führungskräfte ihre Mitarbeiter einbeziehen und Respekt und Zusammenarbeit fördern, können sie Konflikte erfolgreich umgehen.



89 % der Personalern sind der Meinung, dass eine Mehrgenerationen-Belegschaft Unternehmen erfolgreicher macht.

„Wenn Unternehmen es schaffen, Klischees und Mythen zu überwinden, können sie ein enormes Vertrauen sowie eine starke Teamfähigkeit, Kommunikation und Offenheit aufbauen und damit das Potenzial aller Generationen ausschöpfen.“



Jason Dorsey

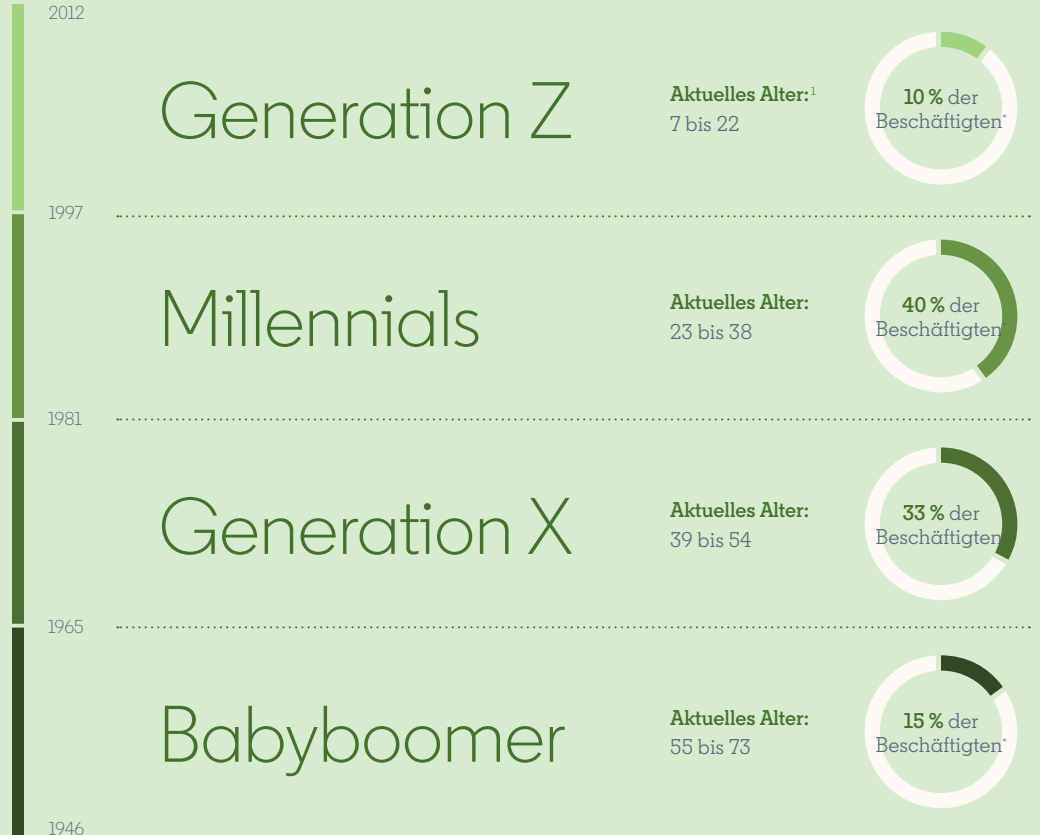
Generationenexperte und Autor

Generations auf einen Blick

Die aktuelle Erwerbsbevölkerung setzt sich aus vier Altersgruppen zusammen.

Andere Generationen weltweit

Das Gen-Z-Modell kommt aus der westlichen Welt. Viele Länder haben ihre eigenen Gruppierungen – wie die nach Ende der Apartheid geborene „**Born Free**“-**Generation in Südafrika** oder die „**Pioneer**“-**Generation in Singapur**, die vor 1949 geboren wurde.



*Schätzungen aus LinkedIn Studie. 2 % sind älter als Babyboomer.

Unterschiedliche Stärken

Von Technik bis Immobilien.

Jede Generation hat ihre eigenen Stärken. In der Gen Z ist der Anteil der Arbeitskräfte mit Kenntnissen in der Programmiersprache Python größer als in allen anderen Generationen. Ältere Arbeitnehmer verfügen eher über Know-how in Betriebswirtschaft und Immobilien. Eine neue Studie von LinkedIn Learning zeigt darüber hinaus, dass **jede Generation Zeit in die Ausbildung neuer Fähigkeiten investiert.**

Vergessen Sie jedoch nicht, dass jede Gruppe über ganz individuelle Stärken verfügt. Es ist hilfreich, die Merkmale und Trends einer Generation zu kennen. Genauso wichtig ist es jedoch, jede Person als Individuum zu verstehen, das vielleicht anders denkt als die Mehrheit seiner Altersgruppe.

Kenntnisse nach Generationen

Die laut LinkedIn Daten am häufigsten auftretenden Kenntnisse je Generation im Vergleich zu anderen Generationen:

Generation Z

1. Python
2. CSS
3. Adobe Premiere Pro

Generation X

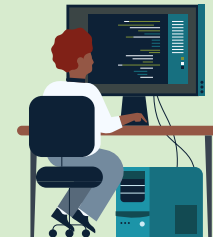
1. Vertriebsmanagement
2. Neugeschäftsentwicklung
3. Programm-Management

Millennials

1. Adobe Photoshop
2. Datenanalyse
3. AutoCAD

Babyboomer

1. Krankenpflege
2. Pflegeheime
3. Anlageimmobilien



Gen Z will Schulungen, Babyboomer brauchen eine Mission

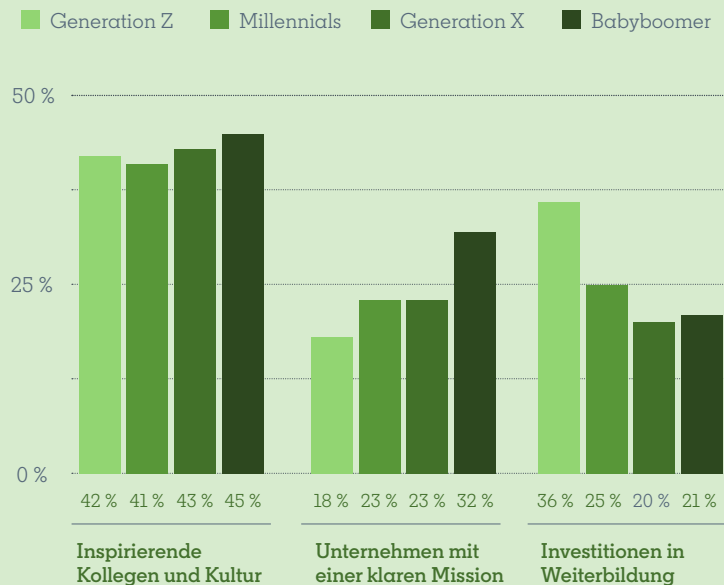
Und alle wollen inspirierende Kollegen.

Wenn danach gefragt wird, was im Job wichtig ist, gibt es in den verschiedenen Generationen mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede. Alle schätzen ein gutes Gehalt und gute Leistungen, eine gute Work-Life-Balance sowie eine positive Arbeitskultur. Erst danach wird es etwas differenzierter und es zeigen sich die eher allgemeinen Vorlieben einzelner Altersgruppen.

Zwar schätzen alle Generationen Unternehmen mit einer klaren Mission, es sind jedoch insbesondere die Babyboomer, die hierin eine Priorität sehen. Dagegen legt die Gen Z vor allem Wert auf Weiterbildungsangebote. 36 % geben diese als wichtigsten Faktor für eine neue Stelle an.

Was Generationen im Job wichtig ist

Anteil der Personen, denen folgende Faktoren bei einer neuen Stelle am wichtigsten sind:



Recruiter haben Millennials und Gen Z im Visier

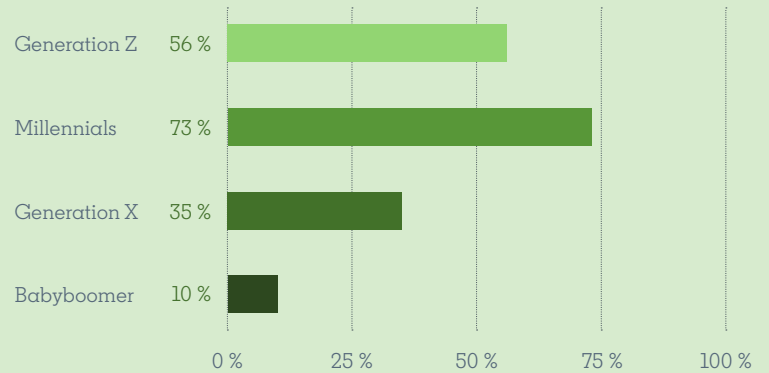
Fokus auf jüngere Arbeitskräfte spiegelt Bevölkerungstrends wider.

Millennials und Gen Z machen rund die Hälfte der Weltbevölkerung aus.² Kein Wunder, dass Unternehmen sich besonders auf diese jüngsten Generationen auf dem Arbeitsmarkt konzentrieren.

Einige Personaler erkennen hier sicherlich verstecktes Potenzial: Ältere Arbeitskräfte sind ein wertvoller Kandidatenpool mit wichtigen unternehmerischen Kenntnissen und Erfahrungen. Auf der nächsten Seite erfahren Sie, wie einige Unternehmen dieses Potenzial nutzen.

Recruiting-Fokus bis 2025

Anteil der Personalverantwortlichen, die ihre Mitarbeitersuche in den nächsten 5 Jahren auf folgende Generationen konzentrieren werden:



56 % der Unternehmen haben kürzlich neue Strategien für Mehrgenerationen-Belegschaften eingeführt.

Unternehmen profitieren von älteren Mitarbeitern

Sie bieten mit ihrer langjährigen Erfahrung viele wichtige Vorteile.

Die Idee, mit 65 in Rente zu gehen, stammt aus der Zeit, als die Lebenserwartung noch rund 65 Jahre betrug. Das ist lange her.

Heute entwickeln einige Unternehmen bereits Strategien für Langzeitarbeitende, denn viele ältere Arbeitskräfte sind nach wie vor auf der Suche nach motivierenden und sinnvollen Aufgaben. Im Gegenzug bieten sie langjährige Erfahrung, Professionalität und eine gute Arbeitsmoral.

Pfizer machte Schlagzeilen mit einem 70-jährigen Praktikanten.

CVS Health entwickelte ein „**Talent is Ageless**“-Programm, um ältere Arbeitskräfte zu gewinnen und im Unternehmen zu halten. Hewlett Packard Enterprise bietet einen **Karriere-Neustart**. Diese Wiedereinstiegsprogramme für Rentner oder Arbeitskräfte nach einer Karrierepause werden auch als „Returnships“ bezeichnet.



Jüngere Arbeitskräfte arbeiten eher in Teilzeit

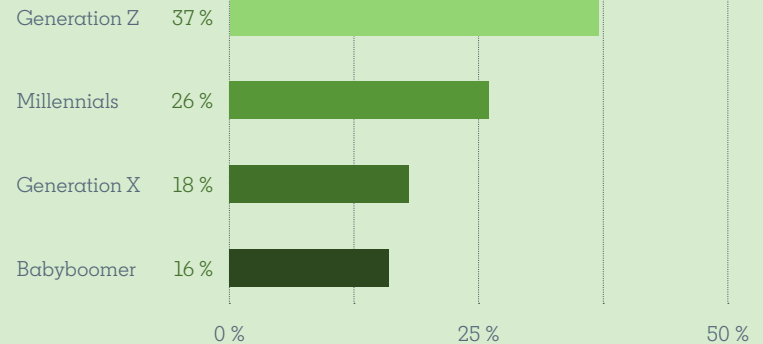
Vor allem Gen Z arbeitet in Teilzeit oder mit Befristung.

Viele Arbeitskräfte der Gen Z sind Studenten oder haben gerade ihre erste Stelle angetreten. Kein Wunder also, dass diese Generation mit 135 % höherer Wahrscheinlichkeit als die Babyboomer-Generation einer Teilzeit- oder befristeten Beschäftigung nachgeht.

Auch aufgrund der häufigen Veränderungen in der Arbeitswelt greifen mehr Unternehmen auf geringfügig Beschäftigte und Arbeitskräfte aus der „Gig Economy“ zurück. Babyboomer und die Generation X sind bereits länger auf dem Arbeitsmarkt und gehen eher Vollzeittätigkeiten mit mehr Stabilität nach.

Teilzeit- und befristete Beschäftigung nach Generationen

Anteil der Generationen, die laut LinkedIn Daten einer Teilzeit- oder befristeten Beschäftigung nachgehen:



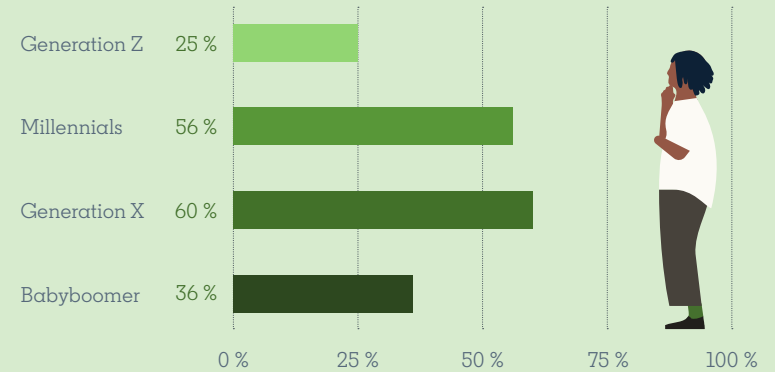
Gen X und Millennials stehen beim Thema Mitarbeiterbindung im Fokus

Erfahrene Arbeitskräfte sind nach wie vor gefragt.

Immer mehr Babyboomer gehen in Rente oder schalten in ihrer Karriere einen Gang runter. Unternehmen brauchen daher Fachleute mit Berufserfahrung, die das unternehmensinterne Wissen aufrechterhalten und frei werdende Führungsrollen übernehmen. Ältere Millennials bekommen die Möglichkeit, aufzusteigen. Und die zwischen den bevölkerungsstarken Babyboomern und Millennials angesiedelte Generation X hat vielleicht ihre Glanzstunde.

Fokus Mitarbeiterbindung bis 2025

Anteil der Personalverantwortlichen, die die Mitarbeiterbindung in den nächsten 5 Jahren auf folgende Generationen konzentrieren werden:



Generationen bleiben – oder nicht

Millennials eilen, Babyboomer verweilen.

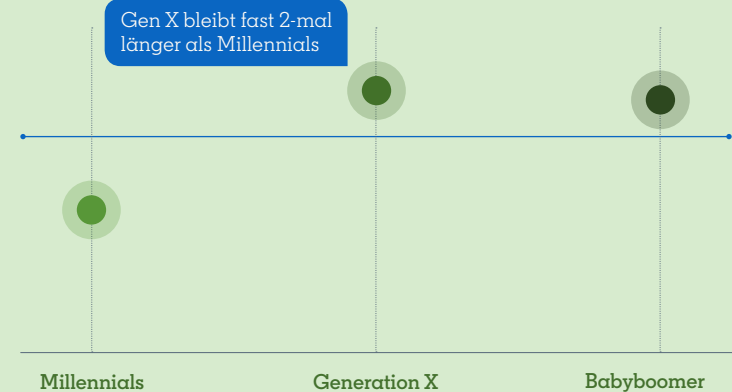
Die Beschäftigungsdauer steigt mit der Erfahrung. Das ist nichts Neues. Arbeitskräfte, die über Jahre die Karriereleiter emporgeklettert sind, haben irgendwann ihren Platz gefunden, an dem sie glücklich sind – mit dem richtigen Gehalt und erfüllender Arbeit.

Babyboomer bleiben rund 18 % länger als der Durchschnitt und auch Arbeitskräfte aus der Gen X sorgen für eine stabile Mitarbeiterbindung: Sie bleiben rund 22 % länger als der Durchschnitt. Die mittlere Beschäftigungsdauer ist fast zweimal so lang wie die der Millennials. Diese bleiben rund 34 % kürzer im Unternehmen als der Durchschnitt.

Beschäftigungsdauer nach Generationen

Hier sehen Sie die durchschnittliche Beschäftigungsdauer der einzelnen Generationen im Vergleich zum allgemeinen Durchschnitt laut aggregierten LinkedIn Daten. Gen Z bleibt wegen bislang unzureichender Dauer auf dem Arbeitsmarkt unberücksichtigt.

- Durchschnittliche Beschäftigungsdauer (Median)



Millennials wollen Geld, Babyboomer suchen Herausforderung

Aufstieg hat einen hohen Stellenwert für Millennials und Gen X.

Wer die Fluktuation verringern möchte, sollte sich die Motive anschauen, die Mitarbeiter unterschiedlicher Generationen zu einem Jobwechsel bewegen. Millennials sind häufig noch auf der Karriereleiter unterwegs. Sie müssen Kredite abbezahlen und Geld für das Alter und die Ausbildung der Kinder zurücklegen. Da wundert es nicht, dass sie ihre Stelle vor allem für eine bessere Vergütung und mehr Zusatzleistungen wechseln.

Babyboomer wollen mehr Einfluss, eine besser geeignete Stelle und, auf Platz 1, größere Herausforderungen. Mitarbeiter ab 55 gehören also nicht aufs Abstellgleis. Im Gegenteil: Sie suchen fordernde Aufgaben. Die Gen X gibt als wichtigstes Motiv größere Herausforderungen an. Darauf folgt das Gehalt auf Platz 2. Denken Sie also bei der Entwicklung Ihres Arbeitgeberversprechens daran, diese Motive der unterschiedlichen Generationen zu berücksichtigen.

Motive für Jobwechsel

Dies sind laut LinkedIn Umfrage die drei wichtigsten Motive für einen Jobwechsel, aufgeschlüsselt nach Generationen. Gen Z bleibt wegen unzureichender Stichprobengröße unberücksichtigt.*³

Millennials

1. Bessere Vergütung und Leistungen
2. Bessere Aufstiegsmöglichkeiten
3. Größere Herausforderung

Generation X

1. Größere Herausforderung
2. Bessere Vergütung und Leistungen
3. Bessere Aufstiegsmöglichkeiten

Babyboomer

1. Größere Herausforderung
2. Kenntnisse und Interessen passen besser zusammen
3. Mehr Einfluss



* Ergebnisse einer LinkedIn Studie zum Thema Jobwechsel, April 2017.

Konflikte vermeiden, Zufriedenheit stärken

Führungskräfte müssen für Verständnis werben.

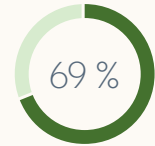
Generationsunterschiede können Energien freisetzen, Kreativität und Innovation ankurbeln. Oder für Konflikte sorgen.

Führungskräfte haben die Verantwortung, Konfliktsituationen zu vermeiden – mit einer Kultur, die Respekt, Inklusion und Zusammenarbeit fördert. Mit klaren, lösungsorientierten Gesprächen lassen sich die größten Gefahrenzonen gut umgehen.

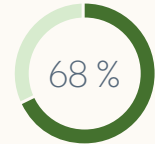
Die größten Konflikte zwischen Generationen

Anteil der Beschäftigten, die in diesen Generationenkonflikten eine große Herausforderung für ihr Unternehmen sehen:

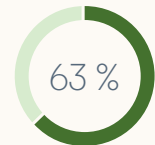
Führungsstil



Erwartungen an
Work-Life-Balance



Kommunikationsstil



Guter Führungsstil für jede Altersgruppe

Gespräche und gemeinsame Entscheidungen zahlen sich aus.

Menschen verschiedener Altersgruppen haben unterschiedliche Erwartungen an ihren Arbeitsplatz. So können Arbeitskräfte der Gen X beispielsweise andere Ansprüche an einen Vorgesetzten haben als die Gen Z und Führungskräfte der Millennial-Generation finden vielleicht nur schwer einen Führungsstil, der Babyboomer und Gen Z gleichermaßen anspricht.

Junge Manager müssen ein Feingefühl für ältere Mitarbeiter entwickeln, während die ältere Generation lernen muss, mit jüngeren Vorgesetzten umzugehen. Erfahrene Führungskräfte müssen ihren Führungsstil möglicherweise neu überdenken, während junge Arbeitnehmer lernen müssen, die Erwartungen ihres Vorgesetzten zu erfüllen.

Alle Generationen schätzen jedoch Vorgesetzte, die über Problemlösungs- und Zeitmanagementkompetenzen, Entscheidungsfreude, Empathie und Mitgefühl verfügen.

Tipps:

Das regelmäßige Einholen von Feedback hilft Managern, ihren Führungsstil kontinuierlich weiterzuentwickeln. Darüber hinaus sollten sie ihre eigenen Erwartungen an ihre Teams klar kommunizieren.

59 % der Bewerber fragen im Vorstellungsgespräch nicht nach dem Führungsstil ihres direkten Vorgesetzten.⁴

Klare Ansagen zur Work-Life-Balance

Es ist wichtig zu wissen, woran man ist.

Work-Life-Balance heißt nicht, weniger zu arbeiten. Sie bedeutet aber Erholungszeit an Wochenenden und im Urlaub sowie genug Zeit für sich und die Familie.

Work-Life-Balance ist für alle Generationen wichtig. Sie ist in allen Altersgruppen mehr als zweimal so häufig als Priorität genannt worden als zum Beispiel die Zusammenarbeit mit Top-Talenten.

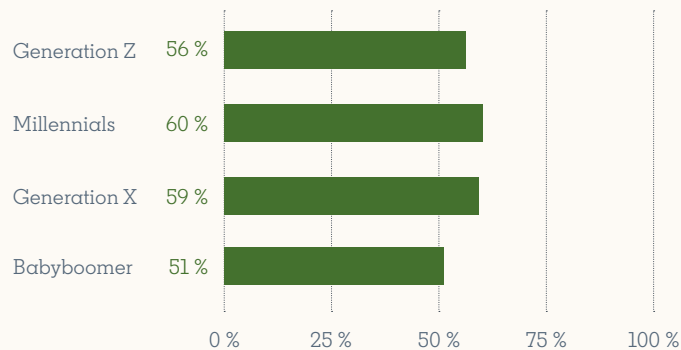
Doch es gibt auch Unterschiede zwischen den Generationen. Millennials und Gen X messen der Work-Life-Balance bei der Entscheidung für einen neuen Job die größte Bedeutung zu, während Babyboomer sie am wenigsten in Betracht ziehen. Transparenz ist entscheidend: Wenn Regelungen und Begründungen klar kommuniziert werden, weiß jeder, woran er ist.

Tipp

Kommunizieren Sie Arbeitszeitregelungen im Bewerbungsprozess. Haben Sie Schwierigkeiten, Millennials oder Gen-X-Kandidaten zu gewinnen? Dann sollten Ihre Regelungen vielleicht überarbeitet werden.

Work-Life-Balance als Priorität

Anteil der Personen aus jeder Generation, denen eine gute Work-Life-Balance bei einer neuen Stelle am wichtigsten ist:



Die richtigen Kommunikationskanäle

Welche Tools für welche Tipps?

„Kommunikation ist heute wirklich kompliziert, in jeder Altersgruppe“, meint [Lindsey Pollack](#), Generationenexpertin und Autorin von „The Remix“. „Das liegt daran, dass wir so viele verschiedene Möglichkeiten haben, um zu kommunizieren, und dass es kaum Regeln gibt.“

Jüngere Mitarbeiter bevorzugen vielleicht eher digitale Kommunikationskanäle wie Instant Messaging. Ältere Mitarbeiter klären die Dinge dagegen lieber im persönlichen Gespräch. Wenn jeder seine Komfortzone auch einmal verlässt und neue Kanäle ausprobiert, können alle dazulernen und besser zusammenarbeiten.

Tipp

Führungskräfte sollten ihre Erwartungen klar kommunizieren. Wie wäre es, wenn Sie Ihre bevorzugten Kommunikationskanäle auflisten und diese auch bei Ihren Mitarbeitern im Team erfragen.

„Das nächste Mal, wenn Sie sich fragen: ‚Was hat er oder sie sich dabei gedacht?‘, haken Sie einfach direkt nach.“



[Lindsey Pollack](#)
Generationenexpertin und
Autorin von „The Remix“

5 Tipps

für eine erfolgreiche
Mehrgenerationen-
Belegschaft

Tipp 1

Jeder ist einzigartig

Es ist hilfreich, die Merkmale und Trends der einzelnen Generationen zu kennen. Genauso wichtig ist es jedoch, jede Person als Individuum zu verstehen, das vielleicht anders denkt als die Mehrheit seiner Altersgruppe. Ältere Arbeitskräfte treffen in der Regel methodische und gewissenhafte Entscheidungen, da sie auf ihre langjährige Erfahrung zurückgreifen können. Vielleicht ist der über 60-Jährige jedoch auch der schnellste und kreativste Denker im Team.

Tipp 2

Guter Rat kommt manchmal unverhofft

Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, wen sie abgesehen von ihrem Vorgesetzten um Rat fragen. Manche Mitarbeiter verfügen vielleicht über ein bestimmtes Fachwissen, mit dem sie für andere als hilfreiche Ratgeber fungieren können. „Es sind nicht immer die älteren Mitarbeiter“, sagt **Chip Conley**, Gründer der Modern Elder Academy.



Tipp 3

Jeder möchte wichtige Arbeit leisten

Menschen wollen für ein starkes Unternehmensziel arbeiten und zu etwas Sinnvollem beitragen, ganz unabhängig von Alter, Position oder Führungsverantwortung. Ginge es nach den sozialen Medien, müsste jeder ein Superheld sein. Wer sich für eine klare Mission einsetzt, hat seltener das Gefühl, die Welt ganz allein verbessern zu müssen.

Tipp 4

Bringen Sie die einzelnen Generationen näher zusammen

Meistens suchen Menschen Kontakt zu anderen aus der gleichen Altersgruppe. Fördern Sie daher Interaktionen mit anderen Generationen, etwa bei Konferenzen, Netzwerkevents, in der Cafeteria oder im Zug. Das eröffnet allen neue Perspektiven.

Tipp 5

Schaffen Sie ein vertrauensvolles Umfeld für Wissensaustausch

Nicht selten kommt es vor, dass sich erfahrene Mitarbeiter von den jüngeren bedroht fühlen – etwa weil sie Personalabbau oder Outsourcing befürchten. Andererseits sind sich jüngere Kollegen unsicher, wie sie älteren Kollegen gegenüber Ratschläge formulieren sollen. Das Ergebnis: Jeder hortet sein Wissen, statt es zu teilen. Schaffen Sie daher ein angstfreies Umfeld, in dem sich jeder wohlfühlt und sein Know-how gerne weitergibt.

Erfolgsstorys

Mehrgenerationen- Belegschaft



Humana stärkt Engagement mit Mehrgenerationen- Netzwerk

„GenUs schafft es, ganz unterschiedliche Gespräche anzuregen und das Bewusstsein für unsere Mehrgenerationen-Belegschaft zu stärken.“



Maria Hughes
Chief Inclusion & Diversity Officer bei Humana

Chance

Der US-amerikanische Krankenversicherer Humana mit rund 40.000 Mitarbeitern und Sitz in Kentucky setzte sich zum Ziel, die generationsbedingten Differenzen seiner zunehmend altersgemischten Belegschaft auszuräumen. Mit motivierten, generationenübergreifenden Teams will das Unternehmen der wachsenden Anzahl älterer Kunden einen besseren Service bieten.

Vorgehen

2018 gründete Humana das Mitarbeiternetzwerk GenUs mit dem Ziel, verschiedenen Generationen eine Stimme zu geben und die Zusammenarbeit zwischen ihnen zu fördern. Die Gruppe steht allen Mitarbeitern offen. Sie trifft sich zu informellen Gesprächen über die Zusammenarbeit zwischen den Generationen oder zu offiziellen Veranstaltungen mit externen Rednern wie Chip Conley, Gründer der Modern Elder Academy, oder Donna Butts, Executive Director bei Generations United. Darüber hinaus unterstützt das Netzwerk seine Mitglieder dabei, Mentoren mit bestimmten Kenntnissen und Erfahrungen zu finden, ganz gleich ob es ältere Mitarbeiter sind, die ihren jüngeren Kollegen Ratschläge geben können, oder umgekehrt.

Ergebnis

Das Mitarbeiternetzwerk GenUs startete mit 15 Mitgliedern und wuchs in den ersten Monaten auf 1.200 Teilnehmer an. Damit zählt es zu den am schnellsten wachsenden Netzwerkgruppen des Unternehmens. Für seine Mitglieder bietet GenUs ein sicheres und unterstützendes Umfeld, um Fragen und Probleme zur Sprache zu bringen. GenUs Teilnehmer sind, ebenso wie Mitglieder anderer Gruppen, deutlich engagierter als der Durchschnitt der gesamten Belegschaft. Durch weitere Forschungen will Humana die Gründe für die Motivation besser verstehen und den Erfolg der Gruppe ausbauen.

Virgin Australia fördert Diversität mit flexiblen Arbeitsmodellen

„Wir sind davon überzeugt, dass Mitarbeiter mit unterschiedlichem beruflichen Hintergrund unser Unternehmen innovativer, zugänglicher und kundenorientierter machen.“



Lucinda Gemmell
Chief People & Culture Officer
bei Virgin Australia

Chance

Virgin Australia mit Sitz in Brisbane ist die größte Fluglinie der Virgin Group. Ziel des Unternehmens war es, die angeflogenen Zielregionen in seiner Belegschaft widerzuspiegeln, und auch die unterschiedlichen Generationen. Darüber hinaus wollte Virgin Australia in einer wettbewerbsintensiven Branche mit Bedarf an sehr spezifischen Kenntnissen die Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung stärken.

Vorgehen

Das Unternehmen analysierte die bestehenden Modelle und verbesserte die Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung durch mehr Optionen für flexible Arbeitszeiten. Diese Wahlfreiheit soll den altersgemischten Kandidatenpool vergrößern. So können Mitarbeiter, die nicht operativ tätig sind, Gleitzeitmodelle wählen, einen halben Tag pro Woche freinehmen oder einen Ausgleichstag im Zweiwochenrhythmus beanspruchen. Außerdem wird eine positive Einstellung gegenüber kurzfristigen Anfragen für flexible Regelungen propagiert. Operative Mitarbeiter profitieren ebenfalls von flexibleren Modellen, etwa Angeboten zur Arbeitsteilung, Teilzeitverträgen oder Berücksichtigung bevorzugter Dienstpläne.

Ergebnis

Das Unternehmen geht davon aus, dass die neuen Modelle zu mehr Diversität in der Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung führen wird. Darüber hinaus sieht Virgin Airlines einen Zusammenhang zwischen flexiblen Arbeitsmodellen und der Gesundheit, Zufriedenheit und Work-Life-Balance seiner Mitarbeiter. Dadurch erhofft sich das Unternehmen mehr Produktivität, eine bessere Mitarbeiterbindung sowie eine erstklassige Arbeitgebermarke. Virgin Australia erhielt zahlreiche Auszeichnungen, darunter eine Fünf-Sterne-Bewertung der Airline Passenger Experience Association.

Estée Lauder Companies nutzt Reverse Mentoring als Innovationstreiber

„Dank des Reverse-Mentoring-Programms sind wir am Puls der Zeit – wir wissen, was außerhalb unseres Unternehmens passiert, und haben neue Inspirationen für Innovation und Kreation gewonnen.“



Ana Tereza Guimaraes

Executive Director, Executive Management Initiatives
bei Estée Lauder Companies

Chance

Millennials und Gen Z bilden eine der wichtigsten Zielgruppen der Kosmetikbranche. Estée Lauder Companies erkannte: Führungskräfte müssen in Bezug auf moderne Werte, Lifestyles und Konsumentenverhalten am Puls der Zeit bleiben, wenn sie diese Generationen mit den richtigen Produkten bedienen wollen.

Vorgehen

Vor vier Jahren führte das Unternehmen ein Reverse-Mentoring-Programm ein, in dem hochqualifizierte Millennials und Gen-Z-Kandidaten Führungskräfte über aktuelle digitale und Social-Media-Trends sowie Einkaufspräferenzen der relevanten Zielgruppe unterrichten. Den Startschuss für das Programm lieferte ein gemeinsamer Einkaufstag, an dem Mentoren und Mentees Einblicke vor Ort vergleichen konnten. Mittlerweile hat sich einiges getan: Es gibt regelmäßig persönliche Treffen zwischen Mentor und Mentee sowie Beiräte aus Millennials und Gen-Z-Mitarbeitern, die strategische Projekte für Marken, Regionen und Funktionen im gesamten Unternehmen durchführen.

Ergebnis

Das Programm zählt heute mehr als 470 Reverse-Mentoring-Teilnehmer, darunter 300 Führungskräfte aus 22 Ländern, unter anderem aus Kanada, Japan und dem Vereinigten Königreich. Die Reverse-Mentoring-Beiräte widmeten sich bereits 120 Strategiprojekten und kommen mittlerweile jährlich bei internationalen Gipfeltreffen zusammen, um an strategischen Unternehmensprojekten für bestimmte Marken und Regionen zu arbeiten oder sich bei Veranstaltungen zu Entwicklungsperspektiven einzubringen.

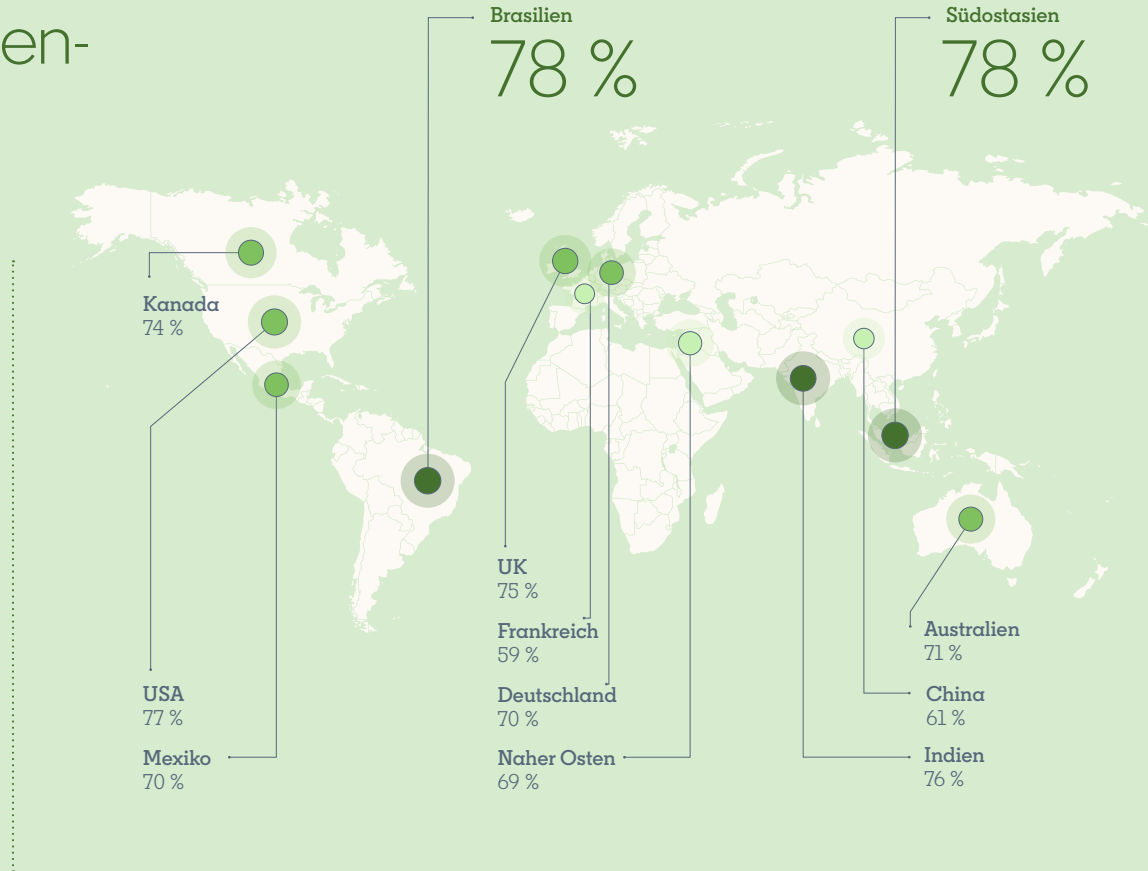
Wo Mehrgenerationen-Belegschaften am wichtigsten sind

Anteil der Personalverantwortlichen, die Mehrgenerationen-Belegschaften als „sehr wichtig“ für die Zukunft von Recruiting und HR einschätzen:

Weltweiter Durchschnitt

70 %

- Top 3
- Mittlerer Bereich
- Unterer Bereich



Generationenübergreifende Zusammenarbeit neu denken

Altersvielfalt soll Teams bereichern, nicht spalten.

Unternehmen, die den Wert altersgemischter Teams erkannt haben, müssen sich von veralteten Strukturen trennen. Daran führt kein Weg vorbei, wenn Sie qualifizierte Mitarbeiter begeistern und Ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern möchten.

In der Vergangenheit

Älteste Mitarbeiter besetzen höchste Stellen

Jüngere Mitarbeiter lernen von älteren

40-Stunden-Woche

Rente ab 65

Konflikte und Vorurteile zwischen den Generationen

Ältere Mitarbeiter als Mentoren

In Zukunft

Altersvielfalt auf allen Ebenen der Organisation

Alle Mitarbeiter lernen voneinander und teilen ihr Wissen

Flexiblere Arbeitszeitmodelle

Mitarbeiter arbeiten so lange wie nötig bzw. so lange sie wollen

Empathie und Kultur des gegenseitigen Respekts

Reverse Mentoring ermöglicht Wissensaustausch in alle Richtungen

Danksagungen

Dies ist ein Auszug aus dem Bericht „LinkedIn Talent Trends 2020“, der auf Interviews mit führenden Experten weltweit basiert, denen wir an dieser Stelle unseren aufrichtigen Dank aussprechen möchten. Dazu zählen:

Amy Rossi, Expel
Ana Tereza Guimaraes, Estée Lauder
Andrew Saidu, Schneider Electric
Bronwyn Conway, RPS Australia Asia Pacific
Chip Conley, Modern Elder Academy
Chuck Edward, Microsoft
David Green, Insight222
David Stillman, GenZGuru
Debbie Foley, Shell
Diane Johnson Flynn, ReBoot Accel
Drew Goldberg, Moxie Communications Group
Guillermo Willi, Globant
Jamina Kleine, E.ON
Janine Yancey, Emtrain
Jason Dorsey, Autor und Forscher
Jason Oliver, AT&T
John Palmer, AT&T
John Vlastelica, Recruiting Toolbox Inc.
Jonah Stillman, GenZGuru
Jorge Aisa Dreyfus, Sage
Josh Bersin, Branchenanalyst und Berater
Katherine Laggos, Raise
Kelly Monahan, Accenture
Lindsey Pollak, Autorin
Lucinda Gemmell, Virgin Australia
Maria Hughes, Humana
Marjan Panah, McCann Worldgroup

Mark Levy, ehemals Airbnb und Allbirds
Nancy Ryan Donahue, McKinsey
Nicholas Pearce, Northwestern University
Nicola Beck, Chalhoub Group
Nigel Dias, 3n Strategy
Rabah Bu Hamdan, National Aviation Services
Rita Newman, ANZ Bank
Sherri Kottman, Forrester
Tanuj Poddar, eClerx
Tenia Davis, HBR Consulting
Tina Mylon, Schneider Electric
Tswelo Kodisang, Discovery Limited
Ute Neher, Deutsche Telekom
Valeria Gladsztein, Henkel

Verfasser

Forschungsdaten

Colleen Dye
Mike Chanler
Jay Lykens

Verhaltensdaten

Deanne Tockey
Ludishya Rajakumar
Sam Bass
Jacqueline Barrett

Design

Elli Matejka
Franny Robertson
Jared Freedom

Projektmanagement

Mi Han

Redaktion

Greg Lewis
Anne McSilver
Kate Reilly
Maria Ignatova

Methodik

Umfrage

Wir haben 7.089 HR-Fachkräfte und Personalverantwortliche befragt. Diese beschreiben sich selbst entweder als HR-Fachkräfte, die in der Personalabteilung eines Unternehmens arbeiten, oder als Personalverantwortliche, die über eine gewisse Entscheidungsgewalt bei der Einstellung neuer Mitarbeiter verfügen. Bei diesen Teilnehmern handelt es sich um LinkedIn Mitglieder, die anhand der Informationen in ihren LinkedIn Profilen ausgewählt und zwischen dem 24. August und 30. September 2019 per E-Mail kontaktiert wurden.

Verhaltensdaten

Die erhobenen LinkedIn Daten für diesen Report wurden aus Milliarden Datenpunkten der mehr als 660 Millionen LinkedIn Mitglieder in 200 Ländern generiert. Die Analysen wurden von Mai bis Dezember 2019 durchgeführt.

Sonstige Anmerkungen:

Das Alter der LinkedIn Mitglieder wurde aus den Angaben zur Ausbildung sowie weiteren Daten in öffentlichen LinkedIn Profilen abgeleitet. Mitglieder, deren Alter auf Basis der Profilinformationen nicht zuverlässig bestimmt werden konnte, wurden aus der Studie ausgeschlossen. Top-Kenntnisse der einzelnen Generationen beziehen sich auf solche Kompetenzen, die in einer Generation im Vergleich zu den anderen am häufigsten vorkommen, d.h. die Anzahl der Mitglieder mit dieser Kompetenz ist in der jeweiligen Generation am größten. Grundlage sind die im LinkedIn Profil angegebenen Kenntnisse bzw. Fähigkeiten, die aus anderen Profilinformationen abgeleitet wurden. Der Anteil der Mitarbeiter je Generation, die bestimmte Arbeitgebersprechen bei einer neuen Stelle bevorzugen, wurde aus den Ergebnissen der LinkedIn Studie „Talent Drivers Survey“ aus dem Jahr 2018 abgeleitet. Die Beschäftigungsdauer wurde als mittlere Beschäftigungsdauer je Generation über die Dauer der Erwerbstätigkeit eines Mitglieds berechnet. Als Grundlage dienten die Mitgliedsdaten in den öffentlichen LinkedIn Profilen. Die Berechnung schließt nur Mitglieder mit mindestens 5 Jahren Berufserfahrung ein. Studierende wurden nicht berücksichtigt.

Notizen

1. Laut [Pew Research](#) wurde der Endpunkt für die Gen Z noch nicht offiziell festgelegt.
2. Johnny Wood. „[Generation Z will outnumber Millennials this year.](#)“ World Economic Forum. 23. August 2018.
3. LinkedIn Studie zum Thema Jobwechsel. April 2017.
4. Ergebnisse der von Censuwide durchgeführten LinkedIn Studie „[National Boss's Day: Find the Right Boss \(and Job!\) For You.](#)“

Quellen

Victoria Ahl. „[The Story of This 70-Year-Old Intern May Be the Next Hot Trend in Recruiting.](#)“ LinkedIn Talent Blog, 8. Mai 2017.

„[Benefits and Challenges of a Multigenerational Workforce.](#)“ Connecticut Business & Industry Association. 8. August 2018.

Josh Bersin und Tomas Chamorro-Premuzic. „[The Case for Hiring Older Workers.](#)“ Harvard Business Review. 26. September 2019.

Tomas Chamorro-Premuzic. „[The Case For Boosting Cognitive Diversity in Organizations.](#)“ Forbes. 3. September 2018.

D. P. Costanza, J. M. Badger, R. L. Fraser, J. B. Severt und P. A. Gade. „[Generational Differences in Work-Related Attitudes: a Meta-Analysis.](#)“ Journal of Business and Psychology. Montag, 11. März 2012.

„[2018 Employee Experience Report](#)“ Udemy for Business. 2018.

Tammy Erickson. „[Generations Around the Globe.](#)“ Harvard Business Review. 4. April 2011.

„[Generational Conflict at Work: Separating Fact From Fiction.](#)“ SHRM Foundation.

„[Gendered Ageism: Trend Brief.](#)“ Catalyst. 17. Oktober 2019.

„[Global Report Randstad Workmonitor Q2 2018: Impact of a Multi-generational Workforce.](#)“ Randstad Workmonitor. Juni 2018.

Regierung von Singapur. „[Pioneer Generation Package.](#)“ 2019.

Riia O'Donnell. „[Recruiting in a Multigenerational Labor Pool Requires a Wide Net.](#)“ HR Dive. 1. Februar 2018

„[Potential Benefits of a Multigenerational Workforce.](#)“ Paychex, Inc. 2016.

Matt Rosenberg. „[Generational Names in the United States.](#)“ ThoughtCo. 4. Dezember 2019.

Zukunftsorientiert mit LinkedIn

Verbessern Sie Ihre Produktivität in jeder Phase der Personalgewinnung. Finden und gewinnen Sie die richtigen Kandidaten für Ihr Unternehmen, bauen Sie Ihre Marke auf und treffen Sie mit LinkedIn Talent Solutions die richtigen Personalentscheidungen.

[Demo anfordern](#)



Testen Sie die LinkedIn Produkte zur Personalgewinnung

Planen

Finden Sie Antworten auf schwierige Fragen mit datengestützten Informationen.

- [Talent Insights](#)

Finden

Sie können Top-Kandidaten finden, ansprechen und verwalten – an einem Ort.

- [LinkedIn Recruiter](#)
- [LinkedIn Scheduler](#)

Veröffentlichen

Posten Sie Ihre Stellenanzeigen auf LinkedIn, um Kandidaten zu erreichen, die Sie nirgendwo sonst finden.

- [Stellenanzeige aufgeben](#)
- [LinkedIn Jobs](#)

Interesse wecken

Präsentieren Sie Ihre Unternehmenskultur und werben Sie mit gezielten Anzeigen für Ihre Jobs.

- [Karriereseiten](#)
- [„Work with us“-Anzeigen](#)
- [Pipeline Builder](#)

LinkedIn Talent Solutions