



„PERENNIALS“- POSTGENERATIONALE TALENTE?

Persönlichkeitsmerkmale statt Generationencharakteristika

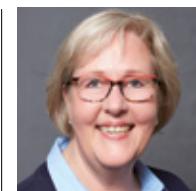


Die Kritik an der Generationensegmentierung gipfelt in der ständigen Rede von „der“ Generation Z oder „der“ Generation Babyboomer. Inzwischen ist die Diskussion bei den „Perennials“ angelangt. Darunter sind unabhängig von der Generationszugehörigkeit Personen mit bestimmten (Big-Five-)Persönlichkeitseigenschaften zu verstehen, deren Bindung für ein Unternehmen von besonderem Nutzen sein kann. Das setzt voraus, Perennials erstens zu identifizieren und zweitens Führung nicht generationenstereotypisch, sondern lebenszyklusorientiert auszurichten.

In Zeiten mit einer hohen Dynamik an Veränderungen scheint das sequenzielle Lebensmodell, bei dem Menschen unumkehrbare Lebensentscheidungen in bestimmten aufeinanderfolgenden Altersphasen generationstypisch treffen, obsolet zu werden. Die steigende Lebenserwartung, verbesserte physische und mentale Gesundheit sowie die sich stetig verändernde Arbeitswelt lösen bei immer mehr Menschen das Bedürfnis aus, von einem starr linearen Lebenslauf abzuweichen und sich immer wieder neu zu orientieren. Folglich ist in Frage zu stellen, ob es zielführend ist, dass Unternehmen ihre Personal- und Führungsarbeit an angenommenen generationsspezifischen Erwartungen von Mitarbeitenden ausrichten.

Postgenerationale Gesellschaft und Generationenmythos

In neueren Veröffentlichungen in den USA wird von einer postgenerationalen Gesellschaft gesprochen, in der die Generationszugehörigkeit nicht mehr relevant ist und die sich vielmehr an einem sogenannten Perennial-Mindset orientiert. Mit einer Erläuterung, was es mit diesem Ansatz auf sich hat, wird im Folgenden ein Denkraum vorgestellt, ob und inwieweit das Perennial-Modell einen für Unternehmen nutzenstiftenden Beitrag zur Mitarbeiterbindung leisten kann.



Prof. Dr. Anja Thies
Professorin für Betriebswirtschaftslehre, Schwerpunkt Personalmanagement,
Hochschule Fulda
anja.thies@w.hs-fulda.de

TEXT

Indem sie auf die – oft nur vermuteten – besonderen Ansprüche der jüngeren Generation eingehen, hoffen Unternehmen, Talente aus dieser begehrten Zielgruppe zu gewinnen und zu binden.

In vielen Unternehmen ist es gängige Praxis, die Umsetzung von Personalmanagement und Mitarbeiterführung an der Generationszugehörigkeit der Beschäftigten auszurichten, insbesondere wenn es um Mitarbeiterrekrutierung und -bindung geht. In den auf empirischen Untersuchungen basierenden Generationsstudien werden die Erwartungen an das Arbeitsumfeld, die Vergütung, die betrieblichen Sozialleistungen oder auch die Art der Führung je Generation ausgewiesen. In Anbetracht des herrschenden Fachkräftemangels versprechen sich Unternehmen von der Anwendung generationsspezifischer Maßnahmen, den arbeitsbezogenen Bedürfnissen der im Erwerbsleben stehenden Generationen bestmöglich zu entsprechen und sie damit als Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten.

Dieses Vorgehen besticht durch seine Praktikabilität, jedoch bestehen ihm gegenüber auch Vorbehalte. Diese beruhen vor allem auf dem Argument, dass Alters- beziehungsweise Geburtskohorten in sich nicht homogen sind und die Generationensegmentierung der Individualität von Menschen nicht gerecht wird. Weiterhin ist kritisch anzumerken, dass beim Herausbilden von Werten, Einstellungen und Erwartungen während der Sozialisierung in der Kindheit und Jugend auch das Geschlecht, die landeskulturelle und gegebenenfalls die religiöse Prägung, der Erziehungsstil der Eltern, deren Bildungsniveau und materieller Status und vieles mehr eine Rolle spielen.

Die Sinus-Jugendstudien tragen diesen Unterschieden zum Teil Rechnung. Andere Generationenschemata enthalten jedoch mehrheitlich undifferenzierte Aussagen und

führen damit zu Stereotypisierungen bis hin zu Vorurteilen. So äußern sich in unterschiedlichen Medien insbesondere ältere Personen, die zum Beispiel im HR-Bereich oder als Führungskräfte tätig sind, pauschal negativ über „die“ jüngeren Erwerbstätigen beziehungsweise explizit die sogenannte Generation Z und deren Auftreten im Arbeitskontext. Offenbar nehmen sie sich selbst als Maßstab und beurteilen etwaige Abweichungen in der Leistung und im Verhalten Jüngerer kritisch.

Martin Schröder, Professor für Soziologie an der Universität des Saarlandes, kam in empirischen Untersuchungen zur Frage der Existenz von Generationsunterschieden zu dem Ergebnis, dass die in Studien ermittelten Diskrepanzen mit dem jeweiligen Alter der Befragten und dem Zeitpunkt der Befragung zu erklären sind (sogenannter Alters- und Periodeneffekt), jedoch nicht mit den Geburtsjahren der Studienteilnehmenden (Schröder 2018; Schröder 2023). Er spricht daher von einem „Generationenmythos“. Die Autoren der seit dem Jahr 1953 herausgegebenen „Shell Jugendstudie“ reagierten auf die Kritik an den Generationsstudien und verteidigten den Nutzen des Generationenbegriffs im Kontext von Soziologie und Jugendforschung (Albert et al. 2019).

Perennials als Ausgangspunkt für Personalarbeit

Da die Zweckmäßigkeit der Generationensegmentierung kontrovers diskutiert wird, stellt sich etwa im Hinblick auf das Ziel der Mitarbeitergewinnung und -bindung die Frage, ob es einen anderen Ansatz geben könnte, mit dem es gelingt, bei Arbeitneh-

menden unabhängig von deren unterstellten generationstypischen arbeitsbezogenen Vorlieben Motivation auszulösen, einem Unternehmen beizutreten und in ihm längerfristig zu verbleiben.

Die US-amerikanische Unternehmerin Gina Pell forderte bereits 2016, Abstand von der Segmentierung von Menschen nach Generationszugehörigkeit zu nehmen. Sie übertrug den in der Botanik für Stauden stehenden englischen Begriff „Perennials“ auf Menschen. Pell zufolge sind Perennials in jedem Alter vorzufinden. Sie lassen sich nicht als eine Generation etikettieren, sondern ihnen ist eine immer blühende Mentalität zu eigen, die sich in Ausdauer, Selbstbewusstsein, Energie und Kreativität ausdrückt. Aufgrund ihrer unstillbaren Neugier suchen sie ständig nach Möglichkeiten, sich neue Fähigkeiten anzueignen, halten sich über aktuelle Ereignisse und Technologien auf dem Laufenden und engagieren sich voller Leidenschaft für ihre Ziele. Perennials legen Wert auf Kollaboration mit anderen und zeigen sich mitfühlend. Sie wissen, wie sie zum Ziel kommen, gehen dabei Risiken ein, sind sich aber auch ihrer Grenzen bewusst (Pell 2019; HCM Deck o.J.).

Nach Pell zeichnen sich Perennials also durch ein vom Lebensalter und von ihrer Generationszugehörigkeit unabhängiges Mindset aus. Bislang wird das Perennial-Konzept hauptsächlich in US-amerikanischen Populärmedien und nicht in einem wissenschaftlichen Kontext diskutiert. Durch die Veröffentlichung des Buchs „The Perennials – Unleashing the power of our postgenerational society“ hat es jedoch Bestätigung durch den spanisch-amerikanischen Wirtschafts-

Das Big-Five-Modell der Persönlichkeitseigenschaften ist international anerkannt. Es hat Eingang in die Eignungsdiagnostik im Rahmen der Personalauswahl und -entwicklung gefunden.

wissenschaftler und Soziologen Mauro F. Guillén erfahren (Guillén 2023).

Die Beschreibung von Perennials durch Pell weist zum einen Parallelen zur Definition von Talenten auf, die in Anbetracht ihrer Kompetenzen und Potenziale für Schlüsselpositionen bei gleichzeitiger Knappheit auf dem Arbeitsmarkt eine wertvolle Mitarbeitergruppe darstellen und die Unternehmen möglichst langfristig an sich binden wollen (Ritz / Sinelli 2018). Zum anderen können die von Pell aufgeführten Merkmale von Perennials relativ klar den folgenden vier der Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften zugeordnet werden (Abb.):

- \ Extraversion
- \ Verträglichkeit
- \ Gewissenhaftigkeit
- \ Offenheit für Erfahrungen

Das Big-Five-Modell der Persönlichkeitseigenschaften ist ein international in der Persönlichkeitsforschung anerkanntes Standardmodell und hat Eingang in die Eignungsdiagnostik im Rahmen der Personalauswahl und -entwicklung von Unternehmen gefunden. Mithilfe von Selbst- und / oder Fremdeinschätzung lassen sich anhand des NEO-Fünf-Faktoren-Inventars die Ausprägungsgrade der Big-Five-Eigenschaften bestimmen und kann die Persönlichkeit eines Menschen charakterisiert werden (Buschkamp 2018).

Perennials binden

Der Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Mitarbeiterbindung im Sinne des Modells von organisationalem Commitment (Meyer / Allen 1997) wurde bislang kaum empirisch erforscht. Es kann

nach Buschkamp (2018) aber eine aussagekräftige Studie von Erdheim et al. (2006) angeführt werden, die in US-amerikanischen Unternehmen der Automobilbranche durchgeführt wurde und die das Big-Five-Modell in Verbindung mit dem organisationalen Commitment der Beschäftigten gebracht hat. Demnach tragen Perennials, die extrovertiert und verträglich sind, Eigenschaften in sich, die insbesondere dem affektiven (emotionalen) und normativen (aus dem Gefühl der Verpflichtung heraus) Commitment zuträglich sind. Ihre gewissenhafte Art steht mit dem kalkulatorischen (abwägenden) Commitment in einem positiven Zusammenhang, das jedoch durch ihre Extraversion und Offenheit für neue Erfahrungen beeinträchtigt wird.

Unternehmen, die ihre Perennial-Talente an sich binden wollen, tun entsprechend gut daran, ihnen ein Arbeitsumfeld zu bieten, in dem sie ihre Persönlichkeitseigenschaften adäquat einbringen können. Herausfordernd dürfte dabei sein, dem extrovertierten Wesen von Perennials und ihrer sich in Offenheit manifestierenden Wissbegierde, Technologieaffinität, Kreativität und Vorliebe für Veränderungen ausreichend Rechnung zu tragen. Nur dann dürften sie keinen Anlass sehen, sich in einem anderen Unternehmen zu verwirklichen, das ihnen eine bessere Erfüllung dieser Bedürfnisse verspricht.

Ansatzpunkte zur Ableitung von Bindungsmaßnahmen aus den Persönlichkeitseigenschaften von Perennial-Talenten bieten sowohl die in Unternehmen von Führungskräften wahrgenommene Mitarbeiterführung als auch das zentral von Personalabteilungen verantwortete Personalmanagement. Bereits bei der Gewinnung von Perennials und

Wie Perennials ticken

BIG-FIVE-PERSÖNLICHKEITSEIGENSCHAFTEN

PERENNIAL-MERKMALE MIT HOHER AUSPRÄGUNG



Abb. | Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Pell 2019; HCM Deck o.J.

Junge Menschen wollen ihre Arbeit eigenständig gestalten und dadurch Sinnhaftigkeit und Befriedigung erleben.

Perennials sind in jedem Lebensalter anzutreffen. Folglich befinden sie sich in unterschiedlichen beruflichen Phasen, was für eine lebenszyklusorientierte Personalentwicklung spricht.

deren Integration in ein Unternehmen ist an eine zielgruppenorientierte Gestaltung der Candidate und Employee Journey, ein systematisches Pre- und Onboarding und ein unterstützendes Mentoring zu denken, um eine erste Basis für organisationales Commitment zu legen. Aufgrund ihres nachhaltigen Effekts kann vor allem den nachfolgend exemplarisch aufgezeigten Maßnahmen aus den Handlungsfeldern des Personaleinsatzes, der Personalpflege (Förderung von Gesundheit, Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit) und der Personalentwicklung ein besonders großes Potenzial an Bindungswirkung zugeschrieben werden.

Perennials weisen Eigenschaften auf, die mit dem New-Work-Mindset korrespondieren, sodass sie es schätzen dürften, wenn sich die Gestaltung der Arbeit an sich, die Gestaltung von Arbeitszeit und -ort sowie die Zusammenarbeit im Unternehmen an den Prinzipien von New Work orientieren, wie sie in der New Work Charta von Humanfy formuliert sind (Humanfy o.J.). Den New-Work-Prinzipien „Freiheit“, „Selbstverantwortung“, „Sinn“, „Entwicklung“ und „Selbstverantwortung“ kommt Job Crafting entgegen, das den Perennial-Talenten ermöglicht, ihre Arbeit eigenständig zu gestalten und dadurch Sinnhaftigkeit sowie Befriedigung zu erleben.

In Unternehmen, die kein New-Work-Mindset etabliert haben, das stark auf Selbstführung und Selbstorganisation setzt, dürften Perennial-Talente von ihren Vorgesetzten eine Art der Führung erwarten, die sie als sinnstiftend, inspirierend und individuell fordernd wahrnehmen. Hier liegt die Anwendung des transformationa-

len Führungsstils nahe, der genau die Techniken beinhaltet, die psychologisches Wohlbefinden bei der Zielgruppe erzeugen und zu affektivem Commitment führen.

Laut Pell sind physische und psychische Gesundheit Voraussetzung, damit Perennials ihr Mindset aktivieren können (Pell 2019). Insofern ist davon auszugehen, dass eine „Wohlfühlkultur“ im Unternehmen und sämtliche gesundheitsfördernden Angebote auf Arbeitgeberseite in Form eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheits- und Feel-Good-Managements von ihnen begrüßt werden.

Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung

Wie Pell betont, sind Perennials in jedem Lebensalter anzutreffen. Sie befinden sich folglich in unterschiedlichen beruflichen Phasen, sodass die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung zur Anwendung kommen muss, um der jeweils individuellen stellen- und laufbahnbezogenen Lebensphase Rechnung zu tragen. Befinden sich jüngere Perennials am Beginn ihrer beruflichen Karriere, erscheint es unverzichtbar, mit ihnen gemeinsam ihre weitere Laufbahn im Unternehmen zu planen und unterstützende Personalentwicklungsmaßnahmen, etwa Mentoring, zu vereinbaren. Sie werden so aktiv an ihrer eigenen Entwicklung beteiligt und fühlen sich an ihr Unternehmen gebunden, weil ihr Bedürfnis nach Offenheit für Erfahrungen und Veränderungen mit einem solchen Plan bedient wird.

Mit älteren Perennials, für die ihren Persönlichkeitseigenschaften entsprechend

eine berufliche Stagnation inakzeptabel sein dürfte, bietet sich zunächst die Durchführung einer Standortbestimmung an. Damit kann herausgefiltert werden, welche horizontalen Karriereschritte oder welche Spezialaufgaben infrage kommen, die einen Erfahrungszuwachs für sie bedeuten und ihren Wunsch nach Abwechslung befriedigen würden.

Mit Blick auf ihre Technologieaffinität kann angenommen werden, dass Perennials im Zusammenhang mit Qualifizierungsmaßnahmen online-gestützte Lernangebote schätzen, ergänzt um leistungsanspornende Gamification-Elemente, die ihrem Ehrgeiz entgegenkommen, auch beim Lernen gute Ergebnisse zu erzielen.

Die zuvor beispielhaft genannten Führungs- und Personalmanagementmaßnahmen zur Bindung von Perennials sind grundsätzlich nicht neu. Sie versprechen jedoch einen intensiven Effekt auf deren Loyalität, wenn sie individuell auf ihre Eigenschaften und die daraus resultierenden Präferenzen abgestimmt werden. Schließlich stellen Persönlichkeitseigenschaften zeitlich stabile Wahrnehmungs-, Denk- und Gefühlsgegewohnheiten dar (Asendorpf 2018).

Demgegenüber setzen Bindungsmaßnahmen, die sich an Generationencharakteristika orientieren, an den kollektiven Erfahrungen von Menschen gleicher Geburtsjahrgänge im Verlauf von deren Kindheit und Jugend aufgrund ähnlicher Sozialisationseinflüsse an. Dabei bleibt unberücksichtigt, dass sich Werte, Einstellungen und Erwartungen aufgrund von Erfahrungszuwächsen mit zunehmendem Alter oftmals

Der Perennial-Ansatz trägt dazu bei, die starre Ableitung von Rollen, Verhaltensweisen und Erwartungen aus der Zugehörigkeit zu bestimmten Geburtsjahrgängen aufzulösen. So rückt das Individuum in den Fokus der Führungsarbeit.

ändern, was permanente Anpassungen der Maßnahmen erfordert, um Wirksamkeit zu entfalten. Beispielsweise meinen junge Erwerbstätige häufig noch, den Erwartungen ihrer Eltern oder Vorgesetzten entsprechen zu müssen. Eigene Lebenserfahrung führt dann jedoch zu mehr Unabhängigkeit und Eigenständigkeit. Vorgesetzte, die mit ihrer Personalführung jüngere Mitarbeitende noch stärker steuern, müssen sich darüber im Klaren sein, dass ältere Mitarbeitende demgegenüber eine Führung erwarten, die ihnen Entscheidungsfreiheit zubilligt. Das bedeutet, dass Führung an die fortlaufende Weiterentwicklung von Mitarbeitenden hinsichtlich ihrer Wertvorstellungen zu adaptieren ist, um durchgängig bedürfnisgerecht und effektiv zu sein.

Vorteile des NEO-Persönlichkeitsinventars

Die Umsetzung des Perennial-Ansatzes in der Unternehmenspraxis ist mit Herausforderungen behaftet. Während bei Zugrundelegung der Generationensegmentierung neben der Leistungs- und Potenzialbeurteilung durch die Vorgesetzten zur Bestimmung von Talenten der Blick auf deren Geburtsjahrgänge ausreicht, um die aus Generationsstudien abgeleiteten und vorgeschlagenen Bindungsmaßnahmen zu realisieren, gilt es beim eigenschaftsbezogenen Ansatz, Mitarbeitende mit Perennial-Mindset erst einmal zu identifizieren.

Für die Identifizierung bietet sich das Testinstrument des NEO-Persönlichkeitsinventars an, um die Ausprägungen der Big-Five-Eigenschaften zu ermitteln. Dies verlangt Expertise in der Anwendung und Auswer-

tung des Tests, ist mit Beschaffungskosten sowie Durchführungsaufwand verbunden und setzt sowohl die Akzeptanz der zu testenden Mitarbeitenden als auch die Überzeugung der Unternehmensverantwortlichen vom Nutzen des Perennial-Konzepts voraus.

Unabdingbar ist unternehmensindividuell zu klären, ab welchem Ausprägungsgrad von Extraversion, Verträglichkeit, Offenheit für neue Erfahrungen sowie Gewissenhaftigkeit und bei welcher Konstellation der Ausprägungsgrade der Eigenschaften zueinander Mitarbeitende als Perennial-Talente gelten sollen. In diesem Zusammenhang ist zu entscheiden, wie damit umzugehen ist, wenn der definierte Mindestwert einer Eigenschaft beispielsweise (geringfügig) unterschritten wird, aber die Ausprägungen der anderen drei Eigenschaften weit über die festgelegten Untergrenzen hinausgehen.

Fazit

Die Ausrichtung der Talentbindung an Persönlichkeitsmerkmalen ist noch mit Klärungsbedarfen behaftet. Ob sich tatsächlich Bindungswirkung erzielen lässt, kann erst nach einigen Jahren gemessen werden, indem dann Daten zur Fluktuation erhoben und Befragungen von Perennials zu ihrer Arbeits- und Arbeitgeberzufriedenheit durchgeführt werden. Trotz dieser Unwägbarkeiten überzeugt der Perennial-Ansatz damit, dass er einen Beitrag dazu leistet, die starre Ableitung von Rollen, Verhaltensweisen und Erwartungen aus geburtsjahresabhängigen Generationszugehörigkeiten aufzulösen, und vielmehr die

individuelle Persönlichkeit von Mitarbeitenden in das Zentrum von Personal- und Führungsarbeit rückt.

Literatur

Albert, M. et al. (2019): Der Nutzen des Begriffs Generation in Soziologie und Jugendforschung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 71 (3), 457-469

Asendorpf, J. B. (2018): Persönlichkeit: was uns ausmacht und warum, Berlin / Heidelberg

Buschkamp, S. (2018): Der Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitseigenschaften von Mitarbeitern und dem organisationalen Commitment, Diskussionspapiere des Lehrstuhls für Personal und Unternehmensführung, Universität Duisburg-Essen, 8; www.puu.msm.uni-due.de/fileadmin/Dateien/HumanR/Publikationen/Nr.8_Diskussionsbeitrag_Buschkamp.pdf

Erdheim, J. / Wang, M. / Zickar, M. J. (2006): Linking the Big Five Personality constructs to organizational commitment, in: Personality and Individual Differences, 41 (5), 959-970

Guillén, M. F. (2023): The Perennials – Unleashing the power of our postgenerational society, London

HCM Deck (o.J.): Who are perennials and why do modern organizations need them?; <https://hcmdeck.com/en/blog/perennials>

Humanfy (o.J.): New Work Charta; www.humanfy.de/new-work-charta

Meyer, J. P. / Allen, N. J. (1997): Commitment in the workplace. Theory, research, and application, Thousand Oaks/CA

Pell, G. (2019): Bloom for life: Activating a perennial mindset; <https://rosewoman.com/blogs/perspectives/bloom-for-life-activating-a-perennial-mindset>

Ritz, A. / Sinelli, P. (2018): Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen, in: Ritz, A. / Thom, N. (Hg.): Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, 3. Aufl., Wiesbaden, 3-31

Schröder, M. (2018): Der Generationenmythos, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 70 (3), 469-494

Schröder, M. (2023): Warum es keine Generationen gibt; www.martin-schroeder.de/2023/07/17/warum-es-keine-generationen-gibt