

GRIFFIG

Aktuelles über Verkehrsflächen aus Beton

Deutscher Straßen- und Verkehrskongress 2024



Zukunftsweisende Lösungen im Straßenbau

Der Deutsche Straßen- und Verkehrskongress (DSVK) 2024 stand ganz im Zeichen von Klimaschutz, Nachhaltigkeit und dem Aufbruch zu neuen Wegen. Vom 23. bis 25. Oktober kamen rd. 2000 Fachleute im World Conference Center Bonn zusammen, um gemeinsam über zukunftsweisende Strategien und Lösungen im Verkehrs- und Straßenwesen zu diskutieren. Die Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen (FGSV) feierte dabei ihr 100-jähriges Bestehen und untermauerte ihre Rolle als Impulsgeberin für nachhaltige Mobilitätsstrategien und resiliente Infrastruktur.

Mit dem Kongressmotto „Wege in die Zukunft“ eröffnete Dr. Stefan Klotz, der neue Vorsitzende der FGSV, den DSVK

und betonte die wichtige Rolle der FGSV im Wandel der Verkehrsplanung: „Der DSVK ist ein Meilenstein – er zeigt, wie wir durch Innovation und verantwortungsbewusstes Handeln die Zukunft der Mobilität gestalten.“ Die begleitende Fachausstellung bot Einblicke in aktuelle Entwicklungen, von der Mobilitätswende bis zur Digitalisierung, und beleuchtete zentrale Themen wie Klimaschutz und Resilienz im Infrastrukturbereich.

Gemeinsam mit den Gütegemeinschaften Verkehrsflächen aus Beton e.V. und Betonschutzwand & Gleitformbau e.V. hat das Informationszentrum Beton (IZB) beim FGSV-Kongress präsentiert, wie nachhaltig Betonbau bei Verkehrsflächen, Schutzwänden und im Gleitformbau sein kann.

Fortsetzung auf Seite 3

INHALT

Deutscher Straßen- und Verkehrskongress 2024

Verleihung des Otto-Graf-Preises 2024

Weiterbildung 2025 in Kassel

Umsetzung der EBV aus Sicht der Bauausführung

Prozessoptimierung im Texturgrinding:
Wie patentierte Parallelführung die
Ausführungsqualität steigert und
Mitarbeitende entlastet

Das Miteinander der Generationen

1/2025

MITGLIEDER DER GÜTEGEMEINSCHAFT VERKEHRSFLÄCHEN AUS BETON E. V.

BAUINDUSTRIE



BOHLING



Podium Betonstraßenbau

Dipl.-Ing. Martin Peck, Geschäftsführender Vorstand der Gütegemeinschaft Verkehrsflächen aus Beton e.V., moderierte das Plenum zum Thema Betonstraßenbau. Martin Peck machte in seiner Eröffnungsrede deutlich, wie stark das Thema Nachhaltigkeit in der Betonbauweise mittlerweile in den FGSV-Gremien an Kontur gewonnen hat und bearbeitet wird. In den Gremien der Forschungsgesellschaft beschäftigt sich derzeit vor allem der Arbeitsausschuss 4.6 „Nachhaltigkeit im Straßenbau“ damit, belastbare Grundlagen zur Nachhaltigkeitsbeurteilung zu schaffen. Aktuell stehen derzeit vor allem die Baustoffe im Fokus. Laut Peck bietet die Betonbauweise heute das Potenzial, den bisherigen Standardansatz der Dauerhaftigkeit z. B. einer Autobahn nahezu zu verdoppeln und damit ein neues Zukunftskonzept für eine sichere und besonders lange störungsfrei verfügbare Infrastruktur zu erreichen.

Nachhaltige Betonstraßen für die Generation von morgen

Dipl.-Ing. Martin Langer von der STRABAG Großprojekte GmbH betonte in seinem Vortrag, dass die Nachhaltigkeitsaspekte in der Betrachtung von Bauweisen des Straßenbaus in den vergangenen Jahren stark in den Vordergrund getreten sind. Eines der Hauptziele ist hierbei die Reduzierung klimaschädlicher Treibhausgase. Bei der Betonbauweise verursacht bekanntermaßen vor allem die Zementherstellung hohe Emissionen. Bis vor wenigen Jahren wurde im Betonstraßenbau fast ausschließlich klinkerreicher Portlandzement eingesetzt. Mit der nach einer Forschungs- und Erprobungsphase erfolgten Öffnung des Regelwerks finden nun vermehrt auch klinker-reduzierte Zemente der Art CEM II und CEM III Verwendung mit möglichen CO₂-Einsparungen von bis zu 35 %. Das Verringerungspotenzial dieser Straßenbetone wird derzeit bei der Erstellung entsprechender Umweltproduktdeklarationen (EPD) konkretisiert.

Auch in Zukunft wird die Weiterentwicklung klinker-reduzierter Zemente und deren Erprobung im Straßenbau hohe Priorität haben. Jedoch ist nicht nur die Produkt- und Bauphase des Lebenszyklus zu betrachten. Das größte Potenzial der Betonbauweise liegt in der Verlängerung der geplanten Nutzungsdauer. Baustoff und Konstruktion eignen sich hervorragend zur sicheren Dimensionierung einer über 30 Jahre hinausgehenden Nutzungsdauer. Erfahrungen zu Bemessung und Dimensionierung von Betonstraßen liegen seit langer Zeit vor. Auch die aufgrund des grundsätzlich geringen Erhaltungsaufwands hohe Verfügbarkeit der Betonbauweise ist mit in die Nachhaltigkeitsbewertung einzubeziehen. Das hiermit einhergehende Potenzial zur Baustellen- und Staureduzierung kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Die Er-

arbeitung entsprechender Bewertungskriterien, auch vor allem in der Nutzungsphase muss in den kommenden Jahren in den Fokus rücken.

Neue Zemente im Spannungsfeld zwischen Ressourcenverfügbarkeit und Dauerhaftigkeit

Dr.-Ing. Werner Remarque von der Dyckerhoff GmbH gab einen Überblick über neue Zemente, die auch für den Bau von Betonfahrbahndecken geeignet sind. Dabei werden zum einen der Herstellungsprozess weiter optimiert sowie Techniken zum Abscheiden von CO₂ aus dem Abgasstrom implementiert, und zum anderen neue Zemente mit geringeren Klinkergehalten und bisher noch nicht genutzten Zementhauptbestandteilen eingeführt. Inwieweit diese Zemente für den Bau von Betonfahrbahndecken geeignet sind, wird derzeit in Forschungsprojekten untersucht.

Mit Einführung des ARS 4/2022 sowie der Überarbeitung der TL Beton-StB ist es nun möglich, im Ober- und Unterbeton unterschiedliche Zementarten zu verwenden. Das ermöglicht schon heute, die baustoffbedingten CO₂-Emissionen beim Bau von Fahrbahndecken aus Beton zu reduzieren.

Betondecken dauerhaft und nachhaltig dimensionieren

M.Sc. Eva Honigl von der Technische Universität München, Lehrstuhl und Prüfamf für Verkehrswegebau, zeigte in ihrem Vortrag stellvertretend für Prof. Dr.-Ing. Stephan Freudenstein, dass mit der Betonbauweise extrem langlebige und nachhaltige Fahrbahnen erreicht werden können.

Betonfahrbahnen werden heutzutage im Wesentlichen in wirtschaftlicher Hinsicht für eine avisierte Nutzungsdauer von 30 Jahren ausgelegt. Beton bietet in diesem Sinne ein besonderes Potenzial, da allein die Erhöhung der Deckendicke um 2–3 cm die rechnerische Nutzungsdauer nahezu verdoppelt.

Die rechnerische Lebensdauer kann auch durch eine mechanische Oberflächentexturierung (sog. Grinding) erhöht werden, da die dabei entstehende, besondere Ebenheit der Fahrbahnoberfläche die Lasteinflüsse auf die Gesamtkonstruktion deutlich egalisiert und verringert.

Eva Honigl erläutert, dass eine gezielte Verlängerung der Lebens- und Nutzungsdauer eines Autobahnstreckenabschnitts in Betonbauweise mit dem geringen finanziellen Mehraufwand der Erhöhung der Deckendicke möglich ist. Da bei dieser Maßnahme alle Schichten un-

terhalb der Betondecke unverändert bleiben, erhöhen sich die Baukosten lediglich um die Kosten des Mehrbetons. Dieserart würde die Erhöhung der Deckendicke um 1 cm nach derzeitigem Kostenansatz weniger als 1 €/m² Betondecke ausmachen.

Qualität ab Werk – Gebrauchsfertige Betonfertigteile

Dipl.-Ing. Tanja Tschernack von der Villaret Ingenieurgesellschaft mbH und Leiterin des FGSV-Arbeitskreis 8.5.2 „Fertigbauweisen bei Neubau und Erhaltung“ erläuterte den Einsatz von Fertigteilen bei der Instandsetzung von Betonfahrbahnen.

Um die Verkehrssicherheit aufrecht zu erhalten und eine lange gegebenenfalls über die geplante Nutzungsdauer hinausgehende Nutzbarkeit der Strecke zu erreichen, ist eine Wiederherstellung der Substanz (Ersatz der ausgefallenen Platten) während der Nutzungszeit im Rahmen der Baulichen Erhaltung vorgesehen. Dabei sind insbesondere bei langen Restnutzungsdauern möglichst Instandsetzungsmaßnahmen zu wählen, die einfach in das Plattensystem eingepasst werden können und eine möglichst rasche Freigabe des Instandsetzungsbereichs erlauben. Aufgrund der erforderlichen Erhärtungsdauer von mehreren Tagen ist ein Ortbetonersatz hierzu nur eingeschränkt geeignet.

Betonfertigteile, die in ihren Abmessungen individuell an den Schadensumfang angepasst werden können, werden

unabhängig von diesen äußeren Randbedingungen unter definierten Bedingungen im Werk gefertigt und liefern dadurch eine gleichbleibend hohe Qualität. Frau Tschernack erläutert, wie durch den Einsatz von Fertigteilen sehr hochwertige Instandsetzungsergebnisse in sehr kurzer Zeit realisiert werden können. Hierbei ist die Betätigung der Fertigteile von besonderer Bedeutung, da sie den störungsfreien Anschluss an den Lastabtrag in die darunterliegenden Konstruktionsschichten leisten muss.

Seit 2012 wurden die Einsatzmöglichkeiten und -grenzen von Fertigteilensystemen untersucht und basierend auf Praxiserfahrungen das „Merkblatt Betonfertigteile für Verkehrsflächen“ (M FT) erarbeitet.

Fazit

Der DSVK 2024 hat gezeigt, dass die FGSV nicht nur auf eine stolze Tradition blickt, sondern auch entschlossen in die Zukunft geht – mit innovativen Ansätzen, Nachhaltigkeit und einer starken Gemeinschaft. Die Kongressteilnehmenden nahmen Impulse mit, die den Straßen- und Verkehrssektor resilienter, nachhaltiger und zukunftsfähiger gestalten werden – besonders in der Betonbauweise.

Die Gütegemeinschaft Verkehrsflächen aus Beton e.V. und die FGSV schauen zurück auf ein sehr erfolgreiches Symposium zur Betonbauweise im Straßenbau.

Die auf die Betonbauweise fokussierte FGSV-Betonstraßentagung findet am 17. und 18.9.25 in Lübeck statt.

Verleihung des Otto-Graf-Preises 2024

Im Rahmen des Deutschen Straßenverkehrskongresses wurde an einem gesonderten Festabend der Otto-Graf Preis 2024 vergeben. In diesem Jahr hatte der Stiftungsrat den Preis Ralf Alte-Teigeler zugesprochen.

Ralf Alte-Teigeler, geschäftsführender Gesellschafter der Fa. Otto Alte-Teigeler (OAT), hat sich in den zurückliegenden Jahren mit seinem Unternehmen im Bereich der Straßen und Verkehrsflächen zu einem Gestalter, Erhalter und Erneuerer, mit tiefgreifendem Know-how, echter Leidenschaft und Sinn für das Wesentliche entwickelt.

Als Spezialisten für Fugentechnik, Erhaltung und Sanierung von Verkehrsflächen und weiteren Sonderbauweisen entwickelten er und sein Unternehmen unterschiedliche Technologien. Mit einer eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilung optimieren sie bestehende Systeme und schaffen Innovationen bei der Herstellung

von Fahrbahnübergängen, der Erhaltung von Betonfahrbahndecken und der Herstellung von Fugen. Ralf Alte-Teigeler hat das breite und praktische Potential seines



Bild 1 Stephan Villaret hielt die Laudatio für den Preisträger Ralf Alte-Teigeler.



Bild 2 Übergabe des Preises an die Eheleute Alte-Teigeler durch Ulrich Nolting

Haus der Forschung und Entwicklung der Betonbauweise gewidmet und die Realisierung von Innovationen durch unkomplizierte Umsetzung vorangetrieben und zu raschen Ergebnissen geführt.

Er war darüber hinaus in den Arbeitskreisen der FGSV umfangreich aktiv. Ralf Alte-Teigeler hat sich durch seine Tätigkeit Verdienste im Betonstraßenbau erworben und die Bauweise durch seine berufliche Tätigkeit in besonderem Maße gefördert.

Zum Festabend zur Preisverleihung waren etwa 50 geladenen Gäste anwesend. Der Abend wurde durch ein gemeinsames mehrgängiges Abendessen strukturiert und durch die Gruß- und Willkommensworte von Ulrich Nolting, Geschäftsführer der InformationsZentrum Beton GmbH eingeleitet und moderiert.

Die Laudatio für den Preisträger hielt in langjähriger Tradition der letzte Preisträger Stephan Villaret von der Villaret Ingenieurgesellschaft mbH. Die Festrede wurde durch Dr. Christoph Müller von der VDZ gGmbH vorgelesen.

Höhepunkt des Abends war die feierliche Übergabe des Preises an Ralf Alte-Teigeler mit einem großen Dank für seine Leistungen zur Förderung der Bauweise.

Weiterbildung 2025 in Kassel

Die jährliche Weiterbildungsveranstaltung der Gütegemeinschaft Verkehrsflächen aus Beton e.V. fand am 12. und 13. Februar 2025 im Hotel La Strada in Kassel statt. Rechnungstechnische Probleme mit dem Veranstaltungshotel in den letzten Jahren legten einen Wechsel des Hotels nahe, wobei Kassel als sehr günstig gelegener Austragungsort erhalten bleiben sollte. Da die gebotenen Räumlichkeiten, Park- und Anreisemöglichkeiten im Hotel La Strada bei einer Besichtigung 2024 sehr überzeugten, wurde die Veranstaltung für 2025 in diesem Hotel vorgesehen.



Bild 1 Blick ins Podium (Bilder: Peck)

Mit etwa 145 anwesenden Gästen über zwei Tage war die Teilnehmerzahl zu den Vorjahren konstant (Bild 1).

Der Vorstandsvorsitzende Christoph Hofmeister begrüßte die Anwesenden und gab einen kurzen Blick ins Programm. Anschließend gab Martin Peck als Geschäftsführender Vorstand einen Überblick über Struktur, Stand, Ziele und Aufgaben der Gütegemeinschaft (Bild 2).

Den ersten Fachvortrag hielt Martin Langer, ebenfalls Mitglied des Vorstands. Er vertritt die Gütegemeinschaft u.a. in den Gremien der FGSV, die sich mit Nachhaltigkeitsbetrachtungen und -beurteilungen der beiden Hauptbauweisen Beton und Asphalt befassen und gab einen Einblick in den Stand der Gremiumsarbeit (Bild 3).

Andreas Fuchs von der STRABAG AG in Schöndorf informierte über die Anwendungen und Erfahrungen zu einem neuen Produkt zur Verbesserung von Bodenverfestigungen. An zwei Praxisfällen erläuterte er die festgestellten Verbesserungen einiger Festigkeits- und Steifigkeitsparameter, die sich im Einzelfall sehr positiv auf die darüberliegenden Schichten einer Deckenkonstruktion auswirken können.

Stefan Spalt von der Asfinag Salzburg berichtete von österreichischen Versuchsstrecken mit Fahrbahndecken aus Beton, der mit unterschiedlichen Anteilen an RC-



Bild 2 Begrüßung durch Christoph Hofmeister und Martin Peck

Gesteinskörnung hergestellt wurde. Er gab dabei einen Rückblick auf 35 Jahre der Erprobungen mit wechselnder Intensität und stellte auch die aktuell laufenden Maßnahmen vor.

Zum gleichen Thema berichtete Dr. Oliver Mielich in seinem Vortrag zu Untersuchungsergebnissen an einem Straßendeckenbeton mit RC-Gesteinskörnung, die beim Rückbau eines Streckenabschnitts der A44 gewonnen und im Rahmen einer Forschung untersucht wurde. Dr. Mielich schloss mit diesem Vortrag an seinen Bericht über das Forschungsprogramm bei der Weiterbildung 2024 an. Die aktuellen Ergebnisse schließen die zukünftige Verwendung von RC-Gesteinskörnung in Beton für Straßendecken bei Einhaltung einer noch zu ermittelnden, maximalen Zugabemenge nicht aus.

Im letzten Vortrag des ersten Tages gab Frau Dr. Katrin Korth von der Stadt Tübingen einen Projektbericht zum Bau des ZOB Tübingen in Betonbauweise. In der Vergangenheit hatte sich die Stadt Tübingen aus unterschiedlichen Gründen bereits mehrfach dazu entschlossen, Innerstädtische Verkehrsflächen in Beton ausführen zu lassen. Dabei war der Bau des ZOB aufgrund der besonderen Größe und Anlage ein herausragendes Projekt.

Der erste Vortragstag endete mit einem gemeinsamen Abendessen und einem geselligen Erfahrungsaustausch im Restaurant des Hotels.

Den zweiten Vortragstag begann Frau Prof. Jutta Rump vom Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) in Ludwigshafen. Ihr Vortrag „Das Miteinander der Generation“ erläuterte die aktuell gebräuchlichen Kategorisierungsparameter zur Einordnung in eine Generationsgruppe und beleuchtete die typischen Merkmale eines jeden Generationentypus mit besonderem Blick auf deren Verhalten und Erwartungen in der Arbeitswelt (siehe auch Seite 11).

Im folgenden technischen Fachvortrag erläuterte Tim Alte-Teigeler von der Fa. Otto Alte-Teigeler als Mitarbeiter im zutreffenden FGSV-Gremium die Inhalte des 2024 erschienen FGSV-Merkblatts für die Herstellung von Oberflächentexturen auf Verkehrsflächen aus Beton (M OB). Das Merkblatt behandelt und regelt erstmals u.a. die Herstellung und die Anforderungen an Grindingtexturen zu Verbesserung der Ebenheit und der Lärminderung einer Betonstraßendecke in Zusammenführung der derzeitigen Erfahrungen.

Kai Wortmann von der Ha-Be Betonchemie GmbH stellte ein neu entwickeltes Zusatzmittel zur Verhinderung einer AKR bei reaktiven Kombinationen aus Zement und Gesteinskörnung vor. AKR-Inhibitoren können dabei helfen, für den Betonstraßenbau Gesteinskörnungsressourcen zu erschließen, die allein über eine Grund- oder Performanceprüfung keine Zulassung für den Betonstraßenbau erhalten können.

In seiner Schilderung und Erläuterung einer „Erhaltungsmaßnahme in Beton – von der Ausschreibung bis zur Abnahme“ erläuterte Stefan Kauert von der Autobahn GmbH in Magdeburg die einzelnen Schritte, mit denen eine geplante Maßnahme ihren Weg durch die verschiedenen Instanzen der Verwaltung geführt werden muss, bis das Projekt schließlich realisiert werden kann.

Im letzten Vortrag der Veranstaltung gab Hendrick Wendt von der HIB Infra GmbH & Co. KG einen Projektbericht mit dem Titel „Brisanz von Sanierungsmaßnahmen am Beispiel der BAB 7“. Wendt zeigte eindrücklich, dass die im Rahmen der Kalkulation und der ersten Arbeitsplanung gewählten Maßnahmen und Verfahren zur Ausführung einer Sanierungsmaßnahme bei der praktischen Durchführung vielfach situationsgerechte kurzfristige Anpassungen und Änderungen erfordern können.

Christoph Hofmeister und Martin Peck dankten den Referenten und den Teilnehmern für eine gelungene Veranstaltung und luden zu einem abschließenden Mittagssnack ein.



Bild 3 Vortrag zur Nachhaltigkeit von Martin Langer

Umsetzung der EBV aus Sicht der Bauausführung

Andreas Tiemann

Die Ersatzbaustoffverordnung (EBV) zielt darauf ab, einen bundesweit einheitlichen Umgang mit Materialien zu regeln, die ausgebaut und wiederverwendet werden sollen. Allerdings führen Unsicherheiten bei der Auslegung der Verordnung zu zahlreichen Fragen bei der Umsetzung, lassen viel Raum für individuelle Interpretationen und behindern damit das eigentliche Ziel. Ein Beispiel hierfür ist die Feststellung, ab wann eine Aufbereitung vorliegt und somit eine Qualitätsüberwachung erforderlich wird. Bereits in der Planungsphase ist es sehr aufwändig, geeignete Entsorgungs- oder Verwertungsmöglichkeiten gemäß den Anforderungen der EBV zu finden, da viele Verfüllungen aufgrund von Bestandsschutz noch ausschließlich über eine Zulassung nach LAGA verfügen. Dies führt immer wieder zu höheren Transportkosten und damit verbunden zu zusätzlichen CO₂-Emissionen. Positiv zu vermerken ist jedoch, dass ein zunehmendes Interesse an der Wiederverwendung von Materialien direkt auf der Baustelle erkennbar ist. Umfangreiche Untersuchungen sind in vielen Fällen nicht mehr erforderlich. Wird nun noch der bürokratische Aufwand, insbesondere bei der Dokumentation von Recyclingmaterialien reduziert, kann der Trend wieder positiv hin zur Erhöhung der Recyclingquote gedreht werden.

Die Zielsetzung, einen bundeseinheitlichen Umgang mit auszubauenden und rückzubauenden Materialien zu regeln, ist uneingeschränkt zu unterstützen. Die Umsetzung jedoch gibt einige Hürden, Stolpersteine und Fragen auf. So erschließt sich aus dem derzeitigen Regelwerk nicht oder nur sehr undeutlich, unter welchen Umständen genau eine Aufbereitung vorliegt und somit eine Güteüberwachung erforderlich ist, so dass die Bundesländer, entgegen der eigentlichen Intention der EBV mehr oder weniger gezwungen waren, hierzu eigene Wege einzuschlagen, um diese Grundsatzfrage zu konkretisieren.

Nachstehend soll an den Beispielen übliche Abläufe einer Projektabwicklung erläutert werden, welchen Probleme die Bauausführenden bei der Umsetzung der EBV gegenüberstehen:

Kalkulationsphase

Für den Kalkulator ist es schwierig, mit den zur Verfügung gestellten Untersuchungsberichten nach EBV und den darauf ausgelegten LV-Positionen die Verwendungsmöglichkeiten sicher zu bestimmen oder geeignete Entsorgungsmöglichkeiten zu finden.

Die wenigen in Frage kommenden Kippmöglichkeiten (Verfüllungen) haben oftmals noch aufgrund ihres Bestandsschutzes eine Genehmigung für die Annahme nach LAGA mit Gültigkeit bis 2031. Durch diesen sehr eingeschränkten Markt an Angeboten zur Verfüllung erhält man auf entsprechende Anfragen von den Verfüllbetrieben nur eine geringe Rücklaufquote und damit einen sehr eingeschränkten Markt. Dies führt dann ggf. zu weiteren Transportentfernungen, höheren Frachtkosten – und natürlich zu erhöhten CO₂-Emissionen.

Eine Doppeluntersuchung sowohl nach EBV als auch nach LAGA könnte hier hilfreich sein.

Auftragsphase

Sehr positiv bei der Anwendung der EBV hat sich schon jetzt gezeigt, dass sowohl Auftraggeber als auch Auftragnehmer ein gestiegenes Interesse haben, möglichst viele der mineralischen Abtragsmengen innerhalb der Baustelle direkt wieder zu verwenden. Dies ist bei reinen Umlagerungen sehr gut möglich. Auch das Einfräsen von Bindemitteln bei bautechnischem Erfordernis wird gemäß den LAGA-FAQs und den an der Bauausführung Beteiligten als unproblematisch angesehen und bedarf keiner weiteren Regulierung nach EBV.

Eine teure Entsorgung gerade von als belastet geltenden Böden kann somit entfallen.

Übermäßig kompliziert wird die Situation, wenn Materialien zwar auf der Baustelle verbleiben sollen, jedoch aus bautechnischen Gründen einer Aufbereitung wie z.B. einer Klassierung mittels einer mobiler Siebanlage bedürfen. In diesem Falle sind sowohl die Aufbereitungsanlage wie auch die aufbereiteten Materialien einer recht umfangreich ausfallenden Fremdüberwachung zu unterziehen. Hierbei ist nicht nur die Fremdüberwachung an sich sehr aufwändig. Die oft noch nasschemische Untersuchung der im Rahmen einer Fremdüberwachung entnommenen, durch die zur Probenahme anzuwenden LAGA PN 98 ebenfalls sehr umfangreich ausfallenden Materialproben in gesonderten Laboren kann äußerst langwierig ausfallen. Mit Inkrafttreten der EBV entstand sehr kurzfristig ein hoher Bedarf an Laborkapazitäten. Die betroffenen Labore konnten die langen Bearbeitungsfristen bislang vor allem aufgrund personeller Überlastung kaum verkürzen. Hinzu kommt, dass bereits die Analyseprozesse

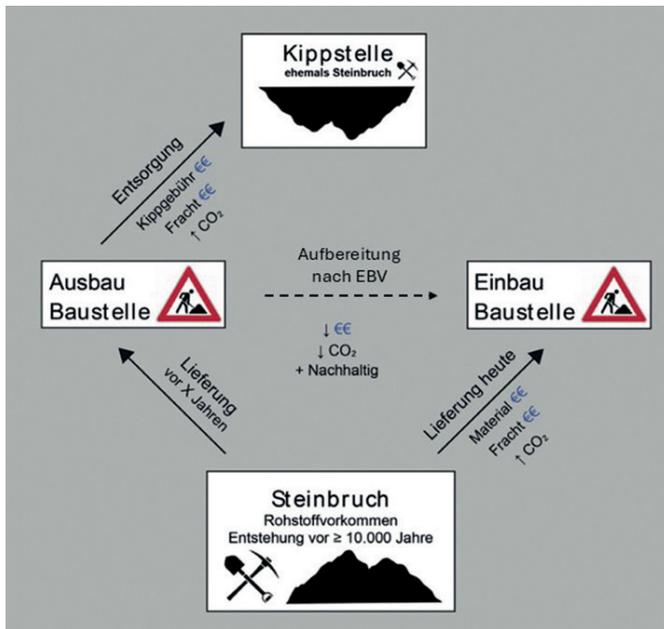


Bild 1 Materialkreislauf

und die Erstellung der Berichte in der Regel einen Zeitraum von mindestens 4 bis 8 Wochen erfordern.

Die erforderlichen Schritte einer Überwachung nach EBV sind äußerst personalintensiv, sehr teuer und auf der Baustelle mit mobilen Anlagen oftmals aus bauzeitlichen Gründen nicht umsetzbar, so dass auf der Baustelle vorhandenes und zudem geeignetes Material dennoch einer Entsorgung zugeführt werden muss. Kann Material nicht nach EBV verwendet werden, steigen dennoch die Kosten und die CO₂-Belastung.

Die äußerst aufwendige praktische Umsetzung der EBV steht damit in einem deutlichen Widerspruch zu ihrem erklärten Ziel, die Recyclingquote zu erhöhen. Die Verwendung von Primärrohstoffen, die schon aufgrund der Regionalität oftmals mit den identischen Hintergrundbelastungen der vorher teuer entsorgten Ausbaustoffe daher kommen, wird damit durch die EBV bevorteilt. Das kann nicht das Ziel einer Bundesverordnung sein.

Dokumentation und erhöhter bürokratischer Aufwand

Der Umgang mit den Lieferscheinen entsprechend der EBV hat die Anwendung in vielerlei Hinsicht erschwert. Insbesondere sind hier die komplexeren Anforderungen und zusätzlichen Dokumentationspflichten, die mit der Verordnung verbunden sind, zu nennen. Diese zusätzlichen Hürden wirken gerade bei Unternehmen und Organisationen, die mit Recyclingmaterialien und deren Dokumentation umgehen müssen, in hohem Maße belastend.

Bei Verwendung von Recyclingmaterialien muss der Lieferschein belegen, dass das gelieferte Material den strengen Anforderungen der EBV entspricht. Es müssen detaillierte

Angaben zur Herkunft des Materials und seiner Verwendbarkeit gemacht werden. All dies muss zu jeder Lieferung, also zu jeder LKW-Ladung, dokumentiert sein, um nachzuweisen, dass die Materialien als geeignete Ersatzbaustoffe klassifiziert sind. Wenn im Zuge der Dokumentation von den Fußnoten der EBV-Einbautabellen Gebrauch gemacht wurde, so müssen selbst diese auf dem Lieferschein vermerkt sein. Die EBV legt fest, dass der Herkunftsnachweis für Ersatzbaustoffe sehr detailliert erfolgen muss. Damit wurde nicht nur der Überwachungsaufwand, sondern auch die Bürokratisierung im Umgang mit mineralischen Ersatzbaustoffen weit über den Maßen erhöht.

Bisherige Bilanzen haben gezeigt, dass auch dieser stark gestiegene bürokratische Aufwand eine Ursache dafür ist, dass die Recyclingquote zurück geht.

EBV trifft LAGA

Mit Einführung der EBV hat die Weiterverwendung von Ausbaustoffen ausschließlich nach den Regelungen dieser Verordnung zu erfolgen.

Am Markt etablierte Kippstellen haben auf Grund des Bestandsschutzes vorhandener Anlagen noch bis ins Jahr 2031 lediglich eine Verkippungsgenehmigung nach LAGA. Nur die wenigsten Betreiber haben derzeit eine Umstellung, und somit eine Neugenehmigung, ihrer Anlagen nach der EBV beantragt und erhalten.

Die Bewertungskriterien nach EBV und LAGA sind grundsätzlich unterschiedlich und, obwohl von der Bezeichnung ähnlich, nicht übertragbar. Dies führt am Markt zu sehr viel Unsicherheit und häufig dazu, dass die Entfernung zu den Kippstellen größer wird und insgesamt höhere Kosten entstehen. Ganz zu schweigen von der damit einhergehenden ökologischen Belastung durch Kraftstoffverbrauch und zusätzlichem Verkehrsaufkommen.

Unklare Verhältnisse zur Einführung der EBV

Mit der Einführung der EBV zum August 2023 waren trotz einer immens langen Entwicklungsphase des Regelwerkes diverse Unklarheiten nicht aus dem Weg geräumt. Dennoch hatten sich die zuständigen Stellen ungeachtet ihrer politischen Verantwortung entschlossen, ein erkennbar unreifes Regelwerk in Kraft zu setzen.

Unter anderem enthält die EBV sehr unscharfe Beschreibungen, ab wann eine Aufbereitung vorliegt und somit eine Güteüberwachung erforderlich ist. Die Bundesländer haben hier teilweise eigene Wege eingeschlagen und damit die ursprüngliche Intention eines bundeseinheitlichen Regelwerkes durchkreuzt.

Fazit

Der Umgang mit Ausbaustoffen und deren Wiederverwendung ist bundeseinheitlich zu regeln. Die Umsetzung und Anwendung dieser Regelungen sollte baupraktikabel sein, sodass große wie auch kleine Unternehmen problemlos diese auch zielsicher anwenden können. Der

Einsatz von Ersatzbaustoffen muss für alle Beteiligten wirtschaftlich sein, ohne dass bürokratische Hürden vor einer Verwendung von Ersatzbaustoffen abschrecken.

Die Anwendung darf nicht dazu führen, dass einer Lieferung von Primärbaustoffen gegenüber der Wiederverwendung vorhandener Baustoffe der Vorrang gegeben wird.

Prozessoptimierung im Texturgrinding: Wie patentierte Parallelführung die Ausführungsqualität steigert und Mitarbeitende entlastet

Tim Alte-Teigeler

Die Anforderungen an moderne Verkehrsflächen aus Beton sind hoch: Sie sollen dauerhaft, sicher, komfortabel und möglichst geräuscharm sein. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Oberflächentextur. Eine Variante zur Oberflächenbearbeitung stellt das sogenannte Texturgrinding dar. Dieses Verfahren texturiert die Oberfläche durch das Einschneiden feiner, längsgerichteter Rillen, die gezielt auf akustische und funktionale Eigenschaften hin optimiert sind. Doch die Qualität dieser Textur hängt maßgeblich von der Präzision der Maschinenführung ab – insbesondere von der Fähigkeit, benachbarte Arbeitsbahnen mit minimaler Überlappung und höchstmöglicher Parallelität herzustellen.

Zur genauen und automatisierten Parallelführung von Maschinen hat das Unternehmen OAT eine innovative Lösung entwickelt, die nicht nur die technischen Anforderungen des aktuellen Regelwerks M TG 2023 erfüllt, sondern auch die Arbeitsbedingungen für das Bedienpersonal erheblich verbessert und die Ausführungsqualität nachhaltig steigert. Das Verfahren wurde zwischenzeitlich europäisch patentiert.

Standardmäßig erfolgt die Maschinenführung beim Texturgrinding meist manuell – mit Hilfe eines Visiers, das auf die Textur der benachbarten Bahn ausgerichtet wird.



Bild 1 Minimale Überlappung von Grindingbahnen
(Bilder: OAT)

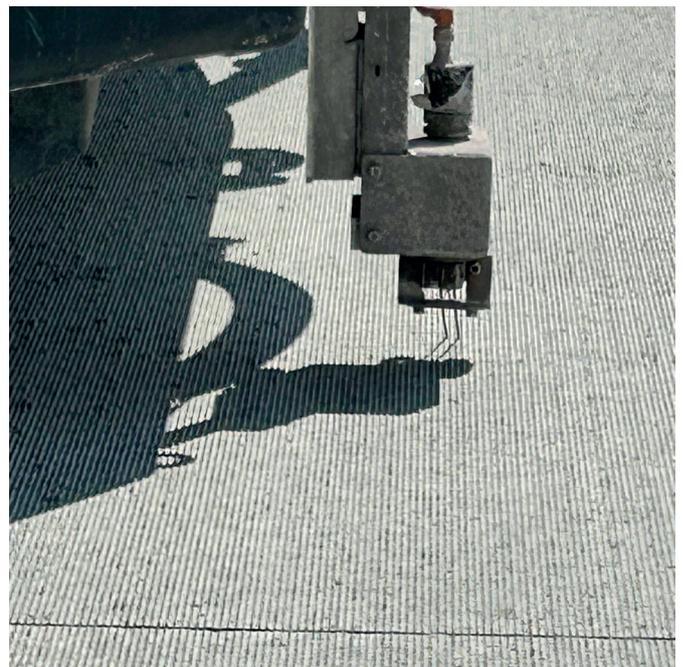


Bild 2 Tasteinheit auf der Oberflächentextur

Der Maschinenführer muss diesen Referenzpunkt permanent im Blick behalten und die Maschine entsprechend steuern. Dieses Verfahren ist nicht nur stark personalabhängig, sondern auch fehleranfällig: Lichtreflexionen, Nässe, optische Unebenheiten oder Ermüdung des Bedieners können die Präzision der Linienführung erheblich beeinträchtigen. Besonders in Kurven oder bei wechselnden Querneigungen entstehen dadurch ungleichmäßige Überlappungsbereiche, die die Homogenität der Oberfläche stören und die akustische Wirksamkeit mindern.

Das „Merkblatt Texturgrinding“ (M TG 2023) der Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen (FGSV) definiert klare Anforderungen an die Ausführung von Grindingbahnen. Die Überlappungsbereiche zwischen benachbarten Bahnen sollen möglichst schmal und außerhalb der Rollspuren liegen. In geraden Streckenabschnitten darf die mittlere Überlappungsbreite 10 mm nicht überschreiten, in Kurvenbereichen sind maximal 20 mm zulässig. Diese Vorgaben dienen nicht nur der optischen Gleichmäßigkeit, sondern sind vor allem zur akustischen Wirkung der Textur entscheidend: ungleichmäßige Texturen führen zu einem erhöhtem Reifen-Fahrbahn-Geräusch und beeinträchtigen die Lärminderungseigenschaften der Fahrbahn. Zudem ist eine gleichmäßige Linienführung Voraussetzung für eine homogene Texturtiefe, die wiederum die Dauerhaftigkeit und Griffigkeit der Oberfläche beeinflusst.



Bild 3 Anbausatz zur Nachrüstung von Grindingmaschinen



Bild 4 Parallelfahrt von drei Grindingmaschinen

Das „Steuerungsverfahren zur Maschinenführung in Parallelrichtung zu vorhandener längsgerichteten Oberflächenstruktur“ setzt genau hier an. Es basiert auf einer mechanischen Abtasteinheit, die entlang der bereits bearbeiteten Bahn geführt wird. Diese Einheit besteht aus einem auf die Textur abgestimmten Tastwerkzeug – etwa einem Draht, einer Bürste oder einer Rolle – das in die längsgerichtete Oberflächentextur eingelegt wird. Ein integrierter Sensor, ein Drehgeber, erfasst kontinuierlich Verdrehungen oder seitliche Abweichungen und gibt entsprechende Signale aus. Diese Signale können zur visuellen Unterstützung durch Anzeige von Soll-Ist-Abweichungen auf einem Monitor genutzt werden, damit der Maschinenführer manuell gegensteuern kann. Eine weitere Möglichkeit ist die direkte Einspeisung des Signals in die Maschinensteuerung, sodass die Korrektur der Fahrtrichtung automatisiert erfolgt.

Die beschriebene Abtasteinheit kann über Schnellspannvorrichtungen flexibel an einer Grindingmaschine montiert werden und lässt sich über Verstellmechanismen in alle Richtungen optimal auf die jeweilige Textur und die Randbedingungen einstellen. Optional kann ein Linienlaser zur visuellen Kontrolle ergänzt werden, der die Fahrtrichtung auf der Oberfläche sichtbar macht, und somit die Kalibrierung und die Überwachungstätigkeit des Maschinenführers erleichtert.

Die Vorteile dieser Lösung sind vielfältig und betreffen sowohl die Ergonomie als auch die technische Ausführung:

- Ergonomische Entlastung des Bedienpersonals:
Der Maschinenführer hat nicht den dauerhaften Fokus auf dem Visier, sondern kann sich auf überwachende Tätigkeiten konzentrieren. Das reduziert die kognitive Belastung, beugt Ermüdung vor und erhöht die Arbeitssicherheit – insbesondere bei langen Einsätzen oder unter schwierigen Sichtbedingungen. Die visuelle oder automatische Rückmeldung entlastet den Bediener und reduziert die Fehleranfälligkeit.
- Steigerung der Ausführungsqualität:
Die präzise Steuerung führt zu einer gleichmäßigen Linienführung und damit zu einer homogenen Oberflächentextur. Dies ist nicht nur optisch vorteilhaft, sondern verbessert auch die akustischen Eigenschaften.

ten der Fahrbahn. Eine gleichmäßige Textur mit minimalen Überlappungen reduziert das Reifen-Fahrbahn-Geräusch und erhöht den Fahrkomfort. All dies wird durch einen erhöhten Automatisierungsgrad und der damit verbundenen Prozessoptimierung bezüglich Ausführungsqualität und Konstanz erreicht.

- Zielsichere Einhaltung der M TG-Vorgaben:
Durch die kontinuierliche Abtastung der benachbarten Bahn und die automatische Korrektur der Fahrtrichtung wird eine sehr gute Parallelführung erreicht. Die Überlappungsbereiche lassen sich auf ein Minimum deutlich unter 10 mm reduzieren – selbst in Kurven oder bei wechselnden Gefällen. Damit wird die Einhaltung der Vorgaben aus dem M TG 2023 nicht nur möglich, sondern reproduzierbar und unabhängig von der Tagesform des Bedieners.
- Robustheit gegenüber Umwelteinflüssen:
Im Gegensatz zu optischen oder akustischen Systemen ist die mechanische Abtastung unempfindlicher gegenüber Nebel, Wasser, leichten Verschmutzungen oder Lichtreflexionen. Auch lokale Beschädigungen der Textur oder Verschleiß der Werkzeuge beeinträchtigen die Funktion nicht wesentlich. Das System arbeitet zuverlässig unter realen Baustellenbedingungen und ist damit praxistauglich und robust.

Die automatische bzw. teilautomatische Parallelführung der Grindingmaschine lässt sich problemlos in beste-

hende Maschinenkonzepte integrieren. Die modulare Bauweise der Abtasteinheit erlaubt eine flexible Anpassung an unterschiedliche Maschinentypen und Einsatzbedingungen. Auch die Nachrüstung bestehender Maschinen ist möglich und wirtschaftlich sinnvoll – insbesondere bei Projekten mit hohen Anforderungen an die Oberflächenqualität.

Die Kombination mit modernen Messverfahren – etwa dem zirkularen Texturmessverfahren (ZTM) oder anderen laserbasierten Systemen – ermöglicht eine durchgängige Dokumentation der Ausführungsqualität. So lassen sich die Anforderungen an Texturtiefe, Ebenheit und Breiten der Überlappungsbereiche nicht nur sicher erfüllen, sondern auch nachweisen.

Die Kombination aus mechanischer Abtastung, intelligenter Sensorik und optionaler Automatisierung stellt einen bedeutenden Fortschritt in der Prozessoptimierung des Texturgrindings dar. Sie ermöglicht nicht nur die zuverlässige Einhaltung der technischen Anforderungen gemäß M TG 2023, sondern verbessert auch die Arbeitsbedingungen und die Qualität der ausgeführten Oberflächen. Damit wird ein aktiver Beitrag zur Dauerhaftigkeit, Sicherheit und akustischen Leistungsfähigkeit moderner Verkehrsflächen geleistet. Dies setzt neue Maßstäbe in der Oberflächentexturierung für Fahrbahndecken in Betonbauweise.

Der nachstehende Textbeitrag „Das Miteinander der Generationen“ gibt die Inhalte des viel beachteten Vortrags von Frau Prof. Jutta Rump bei der Weiterbildungsveranstaltung am 12. und 13. Februar 2025 wieder. Aufgrund der positiven Rückmeldungen zum Vortrag und aufgrund der Aktualität des Themas für unsere Mitgliedsfirmen haben wir den Textbeitrag ungekürzt übernommen.

Das Miteinander der Generationen

Prof. Jutta Rump, Institut für Beschäftigung und Employability,
Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft, Ludwigshafen

Generationen-Typologie: Zur Einordnung und Bedeutung soziokultureller Prägungen

Die Klassifikation von Generationen orientiert sich an den Geburtsjahrgängen sowie an den sozialisationsprägenden Zeiträumen, in denen sich zentrale Denk- und Handlungsmuster herausbilden. Diese Prägungen wirken langfristig und beeinflussen Wahrnehmungen, Einstellungen und Verhalten über das gesamte Leben hinweg.

Die sogenannte Babyboomer-Generation umfasst Personen, die vor 1970 geboren wurden. Der markante Rückgang der Geburtenraten Ende der 1960er Jahre stellt hierbei eine entscheidende Zäsur dar. Ab 1971 sind die Sterberaten höher als die Geburtenraten – ein weiteres Merkmal der Abgrenzung. Daran anschließend lässt sich eine Übergangsgeneration identifizieren, die als „neue Generation“ oder auch die Generation X bezeichnet wird. Sie umfasst die Geburtsjahrgänge von ca. 1970 bis Anfang der 1980er Jahre und bildet in ihrer Prägung einen vermittelnden Übergang zwischen den Babyboomern und der nachfolgenden Generation Y. Die Generation Y umfasst Personen, die zwischen

Anfang der 1980er und Ende der 1990er Jahre geboren wurden. Sie gilt als Ausgangspunkt für eine zunehmende Sichtbarkeit generationenspezifischer Werteverstärkungen in der gesellschaftlichen und betrieblichen Praxis. An sie schließt sich die Generation Z an, die etwa von Ende der 1990er Jahre bis zum Jahr 2015 geboren ist.

Die wissenschaftliche Grundlage dieser Einteilung beruht auf rund 75 Jahren Generationenforschung, in denen insbesondere junge Erwachsene im Alter zwischen 15 und 25 Jahren systematisch untersucht wurden. Dabei liegt der Fokus auf der sogenannten Sozialisationsphase, also jener Altersspanne vom 0 bis 20 Jahren, in der gesellschaftliche, politische, technologische und ökonomische Rahmenbedingungen maßgeblich zur Ausbildung und Prägung kollektiver Orientierungen beitragen.

Die Generationenforschung verzichtet bewusst auf die Berücksichtigung individueller Persönlichkeitsmerkmale oder biografischer Einzelschicksale. Im Zentrum steht vielmehr die Annahme, dass sich in der Sozialisationszeit kollektive Prägungen herausbilden, die metaphorisch als ein „Rucksack“ verstanden werden können – ein kulturelles Gepäck, das die jeweilige Generation ein Leben lang begleitet und im Zeitablauf des Lebens vergleichsweise stabil ist.

Rückblickend lässt sich eine Entwicklungslinie erkennen, die von einer punktuellen Beobachtung zu stabilen und wiederkehrenden Mustern führte. Ende der 1980er Jahre zeigten sich bei jungen Menschen erste Anzeichen veränderter Denk- und Verhaltensmuster, die zunächst als potenzielle Momentaufnahme eingeschätzt wurden. Aufgrund der Unsicherheit hinsichtlich ihrer Dauerhaftigkeit wurde die Altersgruppe, die Ende der 80er Jahre untersucht wurde, vorübergehend mit dem Platzhalter „Altersgruppe X“ bezeichnet – in Anlehnung an das mathematische Symbol für das Unbekannte. Weitere empirische Studien in den folgenden Jahren bestätigten jedoch die Nachhaltigkeit dieser neuen Orientierung. Die zunächst feinen Anzeichen verdichteten sich zu klaren Mustern, sodass eine eigenständige Generationenbezeichnung gerechtfertigt war. Aus der Altersgruppe X wurde die Generation X. Die beobachteten Sozialisationsmuster und damit die Denk- und Handlungsmuster verstetigten sich dann im Zeitablauf. Aus der Generation X entwickelte sich die Generation Y, und schließlich – in logischer Fortsetzung – die Generation Z.

Diese Typologie ermöglicht es, generationenspezifische Merkmale nicht nur retrospektiv zu beschreiben, sondern auch aktuelle Entwicklungen einzuordnen und in Relation zueinander zu setzen. Die Übergangsgeneration fungiert hierbei als Bindeglied, indem sie sowohl Anschlüsse an die traditionellen Muster der Babyboomer als auch Bezüge zu den neueren Wertewelten der Generationen Y und Z aufweist.

Hintergründe der Auseinandersetzung mit der Generationenthematik

Die Auseinandersetzung mit Generationenfragen gewinnt insbesondere vor dem Hintergrund sich wandelnder gesellschaftlicher und demografischer Bedingungen an Bedeutung. Zwar stellt das Vorhandensein unterschiedlicher Sozialisationsmuster sowie prägender Lebensphasen ein historisch konstantes Phänomen dar. Es ist ein normaler Vorgang, dass sich jede nachfolgende Generation von der vorherigen abzugrenzen sucht. Solche intergenerationalen Spannungen und Differenzen lassen sich über alle historischen Epochen hinweg beobachten und sind daher kein neues Phänomen.

Die typischen Merkmale dieser Differenzierungen zeigen sich etwa in den verschiedenen Vorstellungen über Gegenwart und Zukunft, in Normen, Werten und Verhaltensweisen sowie im Grad der Anpassung an bestehende Strukturen. Frühere Generationen, so auch die Babyboomer, waren vielfach stark durch den Anpassungsdruck geprägt. Die Sozialisationsbedingungen dieser Generationen führten zu einer Haltung, die durch Disziplin, Durchhaltevermögen und eine hohe Bereitschaft zur Selbstbeschränkung gekennzeichnet war. In Zeiten begrenzter Ausbildungs- und Arbeitsplätze führte dies oftmals zu einem ausgeprägten Loyalitätsverhalten gegenüber Arbeitgebern, das weniger von individuellen Vorstellungen als vielmehr von äußeren Zwängen bestimmt war.

Demgegenüber steht die heutige junge Generation vor anderen strukturellen Rahmenbedingungen. Infolge rückläufiger Geburtenraten seit den 1970er Jahren handelt es sich bei der gegenwärtigen jüngeren Generation um ein vergleichsweise knappes demografisches Gut. Die geburtenstarken Jahrgänge – treffend als Babyboomer bezeichnet – haben selbst weniger Kinder bekommen, ebenso wie die nachfolgende Generation X. In der Konsequenz ergibt sich eine deutlich geringere Anzahl nachwachsender junger Menschen auf dem Arbeitsmarkt.

Diese demografische Entwicklung hat die Generationenthematik auf die Agenda gesetzt und verschärft die Relevanz der Generationenanalyse zusätzlich: Die junge Generation verfügt nicht nur über andere sozialisatorische Prägungen, sondern befindet sich gleichzeitig in einer strukturell stärkeren Position. Die Notwendigkeit zur Anpassung, wie sie für frühere Generationen prägend war, tritt für diese Alterskohorte in den Hintergrund. Diese Generation muss sich in deutlich geringerem Maße an vorgegebene Systeme und Normen anpassen, da sie aufgrund der demografischen Entwicklung einen höheren Einfluss ausüben kann. Für sie hat sich der Arbeitsmarkt von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt.

Rahmenbedingungen: Die Neue Normalität in der Arbeitswelt

Die heutige Arbeitswelt ist geprägt durch eine sogenannte „Neue Normalität“, die sich grundlegend von den Erfahrungsräumen früherer Generationen unterscheidet. Während Veränderung in früheren Jahrzehnten in klaren Phasen abließ – mit erkennbaren Übergängen zwischen Veränderung und Stabilisierung – dominiert gegenwärtig ein Zustand permanenter Transformation. Diese Situation betrifft nicht nur einzelne gesellschaftliche oder wirtschaftliche Bereiche, sondern äußert sich als gleichzeitiges Zusammenwirken vielfältiger Transformationsprozesse.

Dazu zählen insbesondere die Digitalisierung und künstliche Intelligenz KI, die vor der COVID-19-Pandemie noch als „vierte industrielle Revolution“ bezeichnet wurden. Hinzu treten Entwicklungen wie der Klimawandel, das Streben nach Nachhaltigkeit sowie die ökologische Transformation. Parallel hierzu vollzieht sich eine wirtschaftliche Umwälzung, die durch Konjunkturzyklen, Krisen, geopolitische Instabilitäten, Re-Globalisierung in Kombination mit Protektionismus und nicht zuletzt durch Veränderungen von Geschäftsmodellen und Märkten geprägt ist. Diese komplexen Veränderungsprozesse verlaufen nicht nacheinander, sondern simultan, wobei sie sich teilweise gegenseitig bedingen. Zudem werden sie durch disruptive Ereignisse begleitet – also Veränderungen, die ohne Vorankündigung und mit großer Intensität auftreten.

Gerahmt wird dieses Szenario durch eine tiefgreifende demografische Entwicklung. Die Gesellschaft befindet sich in einem strukturellen Wandel, in dem die nachrückenden Generationen eine zunehmend kleinere Bevölkerungsgruppe darstellen. Die Generationen Y und Z wachsen in einem Umfeld knapper werdender Ressourcen auf – sowohl ökologisch als auch arbeitsmarktbezogen. Der Fachkräftemangel ist omnipräsent, was sich unter anderem daran zeigt, dass Ausbildungsbetriebe aktiv in Schulen gehen und auf Jobmessen um Nachwuchskräfte werben. Der junge Arbeitsmarkt weiß um seine Position als knappes Gut – eine Erkenntnis, die auch das Selbstverständnis und die Ansprüche dieser Generationen an Arbeit, Arbeitgeber und Lebensgestaltung prägt.

Diese veränderten Rahmenbedingungen führen dazu, dass sich die Marktmacht zugunsten der jüngeren Generationen verschiebt. Verstärkt wird diese Entwicklung durch den bevorstehenden massiven demografischen Einschnitt: Die Babyboomer-Generation, die in großer Zahl in das Erwerbsleben eingetreten ist, wird das Arbeits-

leben bis 2035 in signifikanter Größenordnung verlassen. Prognosen zufolge werden bis dahin rund 13 Millionen Personen in den Ruhestand eintreten, während auf der Seite der nachrückenden Erwerbspersonen lediglich etwa 6,5 Millionen stehen. Daraus ergibt sich eine rechnerische Lücke von etwa 6,5 Millionen Arbeitskräften. In vereinfachter Darstellung bedeutet dies: Es verlassen doppelt so viele Menschen den Arbeitsmarkt, wie gleichzeitig neu eintreten. In Deutschland schrumpft unter derzeitigen Rahmenbedingungen somit der Arbeitsmarkt um 13–14 %.

Sollten sich an den gegenwärtigen Bedingungen keine substanziellen Änderungen ergeben, wird die jüngere Generation diese Differenz tragen müssen. Daraus ergibt sich eine erhebliche Belastungserwartung: Nachwuchskräfte müssten nicht nur qualifiziert, sondern auch in der Lage sein, das Arbeitsvolumen der doppelten Anzahl abgehender Fachkräfte zu kompensieren. Dies wirft grundsätzliche Fragen danach auf, wie mit dieser Herausforderung umzugehen ist – sowohl gesellschaftlich als auch wirtschaftlich.

Die gestiegene Erwartung an die Leistungsfähigkeit der jungen Generation erklärt zugleich, weshalb Forderungen nach Work-Life-Balance oder gesundheitsorientierter Arbeitsgestaltung nicht als Ausdruck von Bequemlichkeit interpretiert werden dürfen, sondern vor dem Hintergrund der strukturellen Gesamtlage als rational und zukunftsorientiert erscheinen. Arbeitgeberattraktivität muss unter diesen Bedingungen neu gedacht werden – nicht als bloßes Entgegenkommen, sondern als strategischer Imperativ zur Aufrechterhaltung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit.

Zugleich zeigt sich: Nur in generationenübergreifender Zusammenarbeit lassen sich die anstehenden Aufgaben bewältigen. Die kommenden zehn Jahre werden entscheidend dafür sein, wie dieser Transformationsprozess gestaltet wird. Voraussetzung hierfür ist ein tieferes Verständnis der jeweiligen Generationen – ihrer Prägungen, Werte, Kommunikationsformen und Arbeitsstile. Energieverluste durch stereotype Zuschreibungen oder Vorurteile sind unter den bestehenden Herausforderungen weder zielführend noch tragfähig.

Von besonderer Bedeutung ist dabei die Rolle der Übergangsgeneration zwischen Babyboomern und Generation Y. Die Generation X als diese Übergangsgeneration übernimmt eine vermittelnde Funktion und trägt wesentlich zur Balance und zur Integration der unterschiedlichen Erwartungshaltungen bei. Ihre Fähigkeit zur Übersetzung zwischen traditionellen und neuen Denk- und Handlungsmustern ist ein wesentlicher Faktor im Prozess der gemeinsamen Zukunftsgestaltung.

Generationenspezifische Sozialisationsmuster

Generationenspezifische Sozialisationsmuster sind vielfältig. Anhand von zwei Beispielen (Leistungsbereitschaft und Erwartungen an Führung) werden Generationen-Unterschiede dargestellt und analysiert.

Beispiel 1: Generationenspezifische Ausprägungen von Leistungsbereitschaft

Ein zentrales Unterscheidungsmerkmal zwischen den Generationen zeigt sich in der Art und Weise, wie Leistungsbereitschaft verstanden und gelebt wird. Die Sozialisationsmuster unterschiedlicher Generationen prägen deren Haltung gegenüber Arbeit, Leistung und Loyalität maßgeblich und haben tiefgreifende Auswirkungen auf betriebliche Arbeits- und Führungskulturen.

Für die Generation der Babyboomer ist Leistungsbereitschaft eng mit Werten wie Fleiß, Pflichtbewusstsein und Disziplin verknüpft. Arbeit wird als Verpflichtung gegenüber dem Arbeitgeber verstanden – auch dann, wenn sie nicht unmittelbar mit Freude oder persönlicher Sinnstiftung verbunden ist. Die Kontinuität des Arbeitens, selbst unter widrigen Bedingungen und über lange Zeiträume hinweg, gilt als selbstverständlicher Ausdruck beruflicher Loyalität. Veränderungsimpulse werden vielfach erst dann artikuliert, wenn über viele Jahre keine Verbesserung in Sicht ist. Auch in solchen Fällen überwiegt oftmals die Bereitschaft zur weiteren Anpassung, sofern betriebliche oder personelle Engpässe als Argumente ins Feld geführt werden. Das Verlassen des Unternehmens stellt für diese Generation ein äußerst seltenes Szenario dar, das nur unter gravierenden Umständen in Betracht gezogen wird.

Dieses Verhalten resultiert aus einem langfristigen Loyalitätsverständnis, das in einem starken Bindungsverhältnis zum Arbeitgeber gründet. Häufig wurde die erste Zusage für eine Ausbildungs- oder Arbeitsstelle als Vertrauensbeweis gewertet, aus dem eine tiefe, emotionale Verpflichtung gegenüber dem Arbeitgeber entstand. Selbst bei nachlassender Arbeitszufriedenheit zeigt sich diese Generation eher durch zunehmende Krankenstände oder Dienst nach Vorschrift – jedoch selten durch aktive Kündigungsbereitschaft.

Im Gegensatz dazu zeigt sich bei den jüngeren Generationen, insbesondere bei den Angehörigen der Generationen Y und Z, ein verändertes Verständnis von Leistungsbereitschaft. Aktuelle Studien, wie zum Beispiel die Shell-Studie, belegen ein hohes Maß an Leistungswillen – zum Teil das höchste je gemessene. Dieser ist jedoch an bestimmte Voraussetzungen geknüpft: Arbeit muss

Freude bereiten, Perspektiven bieten, nachvollziehbar sein und als sinnstiftend erlebt werden. Die Sinnhaftigkeit von Aufgaben, Entwicklungsmöglichkeiten und ein positives emotionales Arbeitsumfeld sind zentrale Bedingungen für die Aktivierung des vollen Leistungspotenzials. Diese veränderte Haltung wird von älteren Generationen oft als Ausdruck mangelnder Belastbarkeit oder unrealistischer Erwartungen interpretiert. In Wirklichkeit handelt es sich jedoch um ein rationales, auf Erfahrungs- und Wertewandel basierendes Verhalten, das in seiner Konsequenz zu einer nachhaltigeren, gesundheitsförderlicheren und potenziell produktiveren Form der Arbeitsmotivation führen kann.

Für Führungskräfte, insbesondere aus den älteren Generationen, ergeben sich daraus spezifische Anforderungen. Wer das Leistungspotenzial junger Mitarbeitender erschließen möchte, ist gefordert, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass sie Motivation, Identifikation und Entwicklungsperspektiven fördern. Entscheidende Hebel liegen in der Schaffung von Sinnorientierung, in der Etablierung partizipativer Strukturen sowie in der systematischen Förderung individueller Potenziale.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Leistungsbereitschaft ist keine feste, generationenübergreifend einheitliche Größe, sondern wird im Kontext soziokultureller Prägungen und struktureller Rahmenbedingungen unterschiedlich interpretiert. Ein vertieftes Verständnis dieser Unterschiede ist essenziell für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den Generationen und für die zukunftsfähige Gestaltung von Arbeit.

Beispiel 2: Generationenspezifische Erwartungen an Führung

Die Erwartungen an Führung unterliegen einem Wandel, der auch durch generationenspezifische Sozialisationsbedingungen geprägt ist. Zwischen der Babyboomer-Generation und den nachfolgenden Generationen (insbesondere Y und Z) zeigen sich signifikante Unterschiede hinsichtlich der Legitimation von Führung, des Respektempfindens sowie der Bedeutung von Fach- und Sozialkompetenz.

Für die ältere Generation, insbesondere die der Babyboomer, basiert die Akzeptanz von Führung primär auf der hierarchischen Position im organisatorischen Gefüge. Die Autorität einer Führungskraft wird durch die formale Rolle im Organigramm legitimiert. Respekt ist in dieser Generation traditionell stark an Fachkompetenz gekoppelt. Die soziale Dimension der Führung – wie Kommunikationsstil, Empathie oder Feedbackfähigkeit – wird als wünschenswert, aber nicht zwingend erforderlich erachtet. Fachliche Stärke genügt vielfach als alleinige Grundlage für Führungserfolg. Daraus ergibt sich ein Führungsverständ-

nis, das durch klare Zuständigkeiten, formale Strukturen und eine funktional ausgerichtete Autorität geprägt ist.

Im Gegensatz dazu zeichnet sich bei den jüngeren Generationen ein deutlich erweitertes Führungsverständnis ab. Akzeptanz und Respekt werden nicht mehr automatisch durch die hierarchische Position begründet. Vielmehr erwarten Mitarbeitende aus den Generationen Y und Z neben fachlicher Kompetenz auch ausgeprägte Sozialkompetenz. Führungspersonen werden an ihrer Fähigkeit gemessen, vertrauensvolle Beziehungen zu gestalten, transparente Entscheidungen zu kommunizieren und Mitarbeitende partizipativ in Prozesse einzubeziehen. Insbesondere die Erwartung nach Informationstransparenz, wertschätzender Kommunikation und offenem sowie ehrlichem Feedback, mit Sozialkompetenz formuliert, stellt eine zentrale Forderung der jüngeren Generationen an die Führung dar. Diese veränderten Erwartungen lassen sich als Spiegelbild eines gewandelten gesellschaftlichen Erziehungsstils interpretieren. Während ältere Generationen in einem hierarchischen Familiensystem sozialisiert wurden – mit klarer Autoritätsverteilung, geringer Beteiligung an Entscheidungen und restriktiver Kommunikationskultur – wachsen nachfolgende Generationen zunehmend in familieninternen Strukturen auf, die durch partizipative, kooperative und demokratisch geprägte Muster gekennzeichnet sind. Der Wandel des autoritären Erziehungsstil zum antiautoritären Erziehungsstil wird hier sichtbar.

Moderne Erziehungspraktiken betonen die Beteiligung von Kindern an Entscheidungsprozessen (z. B. bei Urlaubsplanung oder Freizeitgestaltung), fördern Handlungsspielräume zur individuellen Entwicklung und legen Wert auf Transparenz, ehrliches Feedback sowie die Anerkennung von Stärken und Talenten. Damit wird ein partizipativ-kooperativer Führungsstil bereits im familialen Kontext vorgelebt. In der Konsequenz übernehmen junge Erwachsene diese Erwartungshaltung auch in den beruflichen Kontext. Führung wird nicht mehr als autoritativ, sondern als partnerschaftlich und dialogisch gewünscht. Entscheidungsprozesse sollen nachvollziehbar gestaltet sein, und Mitarbeitende wünschen sich frühzeitige Einbindung in relevante Abläufe.

Vor diesem Hintergrund ergibt sich für Organisationen und Führungskräfte die Notwendigkeit, Führungsansätze generationensensibel zu differenzieren und die eigene Rolle im Spannungsfeld zwischen traditioneller Autorität und moderner Beziehungsgestaltung neu zu reflektieren.

Die Rolle der Generation X

Die Generation X, auch als Übergangsgeneration zwischen den Babyboomern und den nachfolgenden Generationen Y und Z bezeichnet, nimmt im gegenwärtigen

generationenbezogenen Diskurs eine zentrale Vermittlerrolle ein. Sie ist in einer Phase aufgewachsen, die durch den Übergang von traditionellen hin zu postmodernen Gesellschafts- und Arbeitsstrukturen gekennzeichnet war.

Diese Generation steht im Spannungsfeld unterschiedlicher Werthaltungen und Denkstile.

Einerseits wurde sie noch durch klassische Tugenden wie Loyalität, Disziplin und Leistungsorientierung sozialisiert, andererseits war sie zugleich die erste Generation, die mit neuen gesellschaftlichen Impulsen wie Individualisierung, Flexibilisierung, technologischem Wandel und sich auflösenden Autoritätsstrukturen konfrontiert wurde. Dadurch vereint sie sowohl Elemente traditioneller Arbeitsauffassungen als auch erste Ausprägungen eines Wertewandels, wie er später in den Generationen Y und Z deutlich zum Ausdruck kommt. Obwohl Angehörige der Generation X mitunter kritisch auf jüngere Generationen blicken, sind sie in vielerlei Hinsicht auch Mitgestaltende jener Veränderungsprozesse, die sie heute beobachten. Sie haben den Nährboden geschaffen, auf dem jüngere Generationen neue Anforderungen an Arbeit, Führung, Sinnstiftung und Lebensgestaltung formulieren. Ihre Rolle ist damit ambivalent: Einerseits identifizieren sie sich mit klassischen Leistungsidealen, andererseits tragen sie Verantwortung für die Ermöglichung eines neuen Verständnisses von Arbeit und Leben. Insofern kann Generation X als kultureller Katalysator oder Wegbereiter jener Entwicklungen verstanden werden, die in Generation Y und Z institutionalisiert und weiterentwickelt worden sind.

Diese Mittlerposition verleiht der Generation X eine besondere strategische Bedeutung im intergenerationellen Dialog. Sie kann sowohl als Brückenbauerin fungieren als auch als Übersetzerin zwischen den unterschiedlichen Denk- und Handlungsmustern der Generationen. Ihre Fähigkeit, die Sprache und Logiken beider Seiten zu verstehen und zu vermitteln, stellt einen entscheidenden Beitrag zur konstruktiven Gestaltung des demografischen und kulturellen Wandels in Organisationen und Gesellschaft dar.

Ein dezidierter Blick auf Generation Z

Im Rahmen einer differenzierten Generationenanalyse erweist sich die Generation Z – in Abgrenzung zur Generation Y – als eigenständige Alterskohorte mit spezifischen Prägungen, Werthaltungen und Erwartungen. Die Grundlage für diese Differenzierung bildet, wie in der Generationenforschung üblich, die Sozialisationszeit: jene prägende Lebensphase, insbesondere in den ersten zwei Lebensjahrzehnten, die langfristige Auswirkungen auf Denk- und Handlungsmuster hat.

Im Gegensatz zur Generation Y, deren Sozialisationszeit relativ stabil verlief und nicht von globalen Krisen wie

Pandemien oder geopolitischen Eskalationen geprägt war, wuchs die Generation Z in einem Umfeld auf, das stark von Unsicherheit, Disruption und Krisenerfahrungen bestimmt ist. Die COVID-19-Pandemie, internationale Konflikte und eine zunehmend instabile Weltordnung prägten diese Alterskohorte in zentralen Entwicklungsphasen. Diese kollektiven Erfahrungen erzeugen ein starkes Bedürfnis nach Sicherheit – sowohl in persönlicher als auch beruflicher Hinsicht.

Zugleich wird die Wahrnehmung von Zeit zu einem zentralen Faktor. Die Generation Z lebt in einer Welt, die von hoher Geschwindigkeit, ständiger Veränderung und permanenter Verfügbarkeit geprägt ist. In diesem Kontext etabliert sich „Zeit“ als zweite Währung – neben der monetären Vergütung. Die Forderung nach Zeitsouveränität, nach einem selbstbestimmten Umgang mit Zeit, wird zu einem entscheidenden Element bei der Bewertung von Arbeitgeberattraktivität. Die Diskussion über eine Vier-Tage-Woche oder reduzierte Arbeitszeiten ist Ausdruck dieses Wandels. Dabei geht es weniger um eine Ablehnung von Leistung als vielmehr um eine Reaktion auf wahrgenommene Instabilität: Die Balance zwischen Berufs- und Privatleben wird zur Strategie der Selbstsicherung.

Die Generation Z blickt auf ein Arbeitsleben von voraussichtlich rund 50 Jahren. Gleichzeitig ist ihr bewusst, dass eine einmal abgeschlossene Ausbildung keine lebenslange Gültigkeit besitzt. Permanente Weiterbildung, berufliche Veränderung und das Leben in dynamischen Systemen sind selbstverständliche Voraussetzungen. Diese Bedingungen führen zu einem verstärkten Wunsch nach Stabilität – oft im privaten Umfeld, etwa durch Familie, Partnerschaft oder Freundschaft. Ob diese Beziehungen tatsächlich stabil sind, ist sekundär; entscheidend ist die subjektive Wahrnehmung eines Gleichgewichts zwischen instabiler Außenwelt und innerer Stabilität bzw. Stabilisierung.

Die genannten Anforderungen und Wünsche der Generation Z stehen im Spannungsverhältnis zur demografischen Realität. Prognosen zufolge werden bis 2035 rund 13 Millionen Erwerbstätige aus dem Berufsleben ausscheiden – hauptsächlich aus der Babyboomer-Generation. Gleichzeitig stehen nur etwa 6,5 Millionen Nachwuchskräfte bereit. Diese strukturelle Lücke führt zu einem signifikanten Arbeitskräfteengpass. Werden dann auch noch die Arbeitszeiten reduziert, ergibt sich ein „doppelter Weniger-Effekt“: Weniger Menschen stehen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung, und diese arbeiten potenziell auch noch weniger Stunden. Diese Entwicklung wirft zentrale Fragen für die betriebliche Gestaltung von Arbeit, für Personalstrategien sowie für gesellschaftliche Verteilungsdiskurse auf.

Die Suche nach einem tragfähigen Kompromiss zwischen den individuellen Ansprüchen junger Menschen und den

strukturellen Notwendigkeiten der Arbeitswelt wird zu einer der zentralen Herausforderungen der kommenden Jahre. Hier ist nicht nur Anpassung gefragt, sondern auch eine Neudefinition des generationenübergreifenden Miteinanders.

Ein weiterer bedeutsamer Unterschied zwischen den Generationen Y und Z betrifft das politische Engagement. Während die Generation Y als eher unpolitisch beschrieben wird, zeigt sich die Generation Z deutlich aktiver und engagierter im gesellschaftspolitischen Diskurs. Sie positioniert sich verstärkt in Fragen der ökologischen Transformation, sozialer Gerechtigkeit und Zukunftsgestaltung.

Generationspezifische Erwartungen an Arbeit und Arbeitgeber

Die Babyboomer-Generation wurde unter Bedingungen sozialisiert, die von kollektiven Erfahrungen geprägt waren. Als geburtenstarke Jahrgänge erlebten die Angehörigen dieser Generation alle Bildungs- und Berufsphasen in großer Gruppendichte. Die Kindheit, Schulzeit, der Berufseinstieg und schließlich auch der Ruhestand – all diese Lebensphasen wurden weitgehend synchron in großen Kohorten durchlaufen. Diese kollektive Erfahrung führte zu einem hohen Maß an Anpassungsbereitschaft, verbunden mit einem starken Regelbewusstsein. Die Akzeptanz standardisierter Strukturen und der Verzicht auf individuelle Sonderrechte stellen grundlegende Orientierungen dieser Generation dar. Ein Prinzip wie „eine Regel für alle“ gilt als selbstverständlicher Ausdruck von Fairness und Ordnung. Damit verbunden ist eine ausgeprägte Wettbewerbskompetenz. Die Fähigkeit, sich in großen Gruppen zu behaupten – symbolisiert etwa durch metaphorische „Ellenbogen“ – war notwendig, um im Bildungssystem wie auch im Arbeitsmarkt sichtbar zu bleiben. Gleichzeitig wurde früh gelernt, dass individuelle Ansprüche hinter kollektiven Notwendigkeiten zurückstehen müssen. Das Arbeitsumfeld war auf Standardisierung, Gleichbehandlung und kollektive Strukturen ausgelegt – individuelle Differenzierung oder Sonderregelungen galten eher als Ausnahme, denn als Regel.

Im Gegensatz dazu wuchsen die Generationen Y und Z unter völlig anderen Rahmenbedingungen auf. Eine deutlich geringere Geburtenrate, ein geändertes Familienbild und individualisierte Erziehungskonzepte führten dazu, dass viele junge Menschen in einem Umfeld aufwuchsen, das stärker auf Individualität und Differenzierung ausgerichtet war.

Laut aktuellen Statistiken bestehen 51 % der Familien heute aus Ein-Kind-Konstellationen, 38 % aus Zweikinder-Familien. In einem solchen Umfeld wurden persönliche Bedürfnisse, Individualität und Selbstverwirk-

Baby Boomer:

- Akzeptanz von kollektiven Mustern.
- Hohes Commitment, weil es zur Pflicht gehört.
- Akzeptanz von Hierarchien und der Führung, weil sie legitimiert ist.
- Arbeitsethos, Trennung zwischen Beruf und Privatleben.
- Trend zur „vertikalen“ Karriere.
- Lebenslange Loyalität, Entscheidung fürs Leben.
- Lebenslange Reichweite der abgeschlossenen Berufsausbildung.
- Präferenz für die face-to-face Kommunikation und Kooperation.
- Teil des „Kollektivs“.
- Security als Leitbild.

Generation Y + Z:

- Individuelle Orientierung.
- Hohes Commitment, wenn die Tätigkeit Freude macht.
- Abkehr von der Akzeptanz von Hierarchien.
- Streben nach Work-Life-Balance.
- Trend zur „sanften Karriere“.
- Aktiver Umgang mit Wahlmöglichkeiten und geringere Verweildauern.
- Bewusstsein der Notwendigkeit von (lebenslangem) Lernen.
- Kommunikation und Kooperation sowohl face to face als auch virtuell.
- Wunsch nach Aufmerksamkeit und Fürsorge.
- Flexicurity als Leitbild.

Bild 1 Unterschiedliche Erwartungen an Arbeit und Arbeitgeber

lichung betont – auch und gerade im Hinblick auf Bildung, Freizeit und Zukunftsplanung. Diese individuellen Sozialisationsbedingungen führen zu einer deutlich anderen Erwartungshaltung gegenüber Arbeit und Arbeitgebern. Anstelle von standardisierten Regeln und kollektivem Gleichmaß tritt der Wunsch nach individueller Passung, situativer Anpassung und persönlicher Entfaltung. Arbeitgeber werden nicht nur als Institutionen wahrgenommen, sondern auch als Ermöglicher für individuelle Entwicklung und Selbstverwirklichung.

Daraus ergeben sich Spannungsfelder: Während ältere Generationen an Regelkonsistenz, kollektive Struktur und Durchhaltevermögen orientiert sind, priorisieren jüngere Generationen Flexibilität, Individualisierung und Sinnhaftigkeit. Wie bereits gezeigt, betreffen diese Differenzen nicht nur das Verhältnis zur Arbeit, sondern wirken sich unmittelbar auf Erwartungen hinsichtlich Führung, Arbeitsorganisation, Kommunikation und Unternehmenskultur aus.

Neben den Unterschieden bezüglich der kollektiven Orientierung, die bei vielen Babyboomern zu finden ist, und der Individualisierung, die die Jüngeren bevorzugen, zeigen sich weitere sozialisationsbedingten Differenzen (siehe Bild 1).

So unterliegt das Verständnis davon, was eine erfolgreiche berufliche Laufbahn ausmacht, ebenfalls einem generationellen Wandel. Während frühere Generationen Karriere in erster Linie als vertikale Bewegung im

organisationalen Gefüge interpretierten, zeichnet sich bei den nachfolgenden Generationen ein pluralisiertes, individualisiertes, flexibleres Karrieremodell ab. Für die älteren Generationen, insbesondere die Babyboomer, ist die Vorstellung von Karriere eng mit Hierarchie und Aufstieg verbunden. Eine Karriere gilt dann als gelungen, wenn die betreffende Person „oben angekommen“ ist – also Führungsverantwortung übernimmt, eine höhere Position im Unternehmen erreicht oder mit formalem Status ausgestattet ist. Dieses Verständnis ist stark an äußere Merkmale wie Titel, Position, Einkommen oder Macht gekoppelt und orientiert sich am klassischen Modell der Aufstiegskarriere. Demgegenüber rückt bei den jüngeren Generationen die persönliche Zielerreichung in den Mittelpunkt. Eine gute Karriere wird nicht mehr primär an objektivierbaren Statusmerkmalen gemessen, sondern an der subjektiven Passung zwischen individueller Lebensplanung und beruflicher Entwicklung. Zentrale Kriterien sind dabei Selbstverwirklichung, inhaltliche Erfüllung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie der Erhalt von Autonomie und Sinnbezug im Arbeitsalltag.

Diese Verschiebung verweist auch auf einen grundlegenden Wandel im Verständnis von Erfolg. Anstelle normierter Karriereleitbilder tritt ein breites Spektrum an Lebens- und Berufsverläufen, in dem horizontale Entwicklungen, projektbezogene Tätigkeiten und flexible Rollenwechsel an Bedeutung gewinnen. Karriere wird zunehmend als „Kletterwand“ und individuell gestaltbarer Prozess verstanden, der sich entlang persönlicher Präferenzen, Werte und Lebensphasen entfaltet.

Eng mit dem Bild von Karriere ist der Blick auf das Zusammenspiel von Beruf und Familie verbunden. So lassen sich sozialisations- und generationsspezifische Unterschiede im Verhältnis von Arbeit und Privatleben beobachten. Während ältere Generationen dazu neigen, eher eine klare Trennung zwischen Berufs- und Privatleben zu vollziehen oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie insbesondere Frauen zu zuweisen, streben jüngere Generationen nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance, bei der beide Lebensbereiche flexibel miteinander in Einklang gebracht werden.

Attraktiver Arbeitgeber im Sinne von New Work: Die jüngeren Generationen als Treiber

Generation Y und Generation Z formulieren Anforderungen an Arbeitgeber, die sich unter dem Begriff „New Work“ zu einem ganzheitlichen Leitbild verdichten lassen. Dabei werden nicht nur neue Strukturen und Arbeitsmodelle eingefordert, sondern auch tiefgreifende normative Verschiebungen sichtbar, die zunehmend auch ältere Generationen beeinflussen. Ein attraktiver Arbeitgeber im Sinne von „New Work“ zeichnet sich durch eine Vielzahl aufeinander abgestimmter Merkmale aus:

- **Investition in Aus- und Weiterbildung:** Qualifizierung wird als kontinuierlicher, lebenslanger Prozess verstanden. Unternehmen sind gefordert, nicht nur punktuelle Bildungsangebote bereitzustellen, sondern systematisch in eine lebensphasenorientierte, stärken- und talentbasierte Personalentwicklung zu investieren.
- **Stärkung von Teamstrukturen:** Kollaboratives Arbeiten in wertschätzenden und kooperativen Teams gilt als zentrales Merkmal einer zukunftsgerichteten Arbeitskultur. Der Aufbau und die Pflege funktionierender Teamstrukturen sind daher ein strategischer Bestandteil moderner Arbeitgeberattraktivität.

- **Partizipative Führung:** Führung wird nicht mehr primär hierarchisch gedacht, sondern als partnerschaftlicher Prozess gestaltet. Mitarbeitende erwarten Mitsprache, Transparenz und die Möglichkeit, aktiv zur Gestaltung betrieblicher Prozesse beizutragen. Partizipation ist nicht länger optional, sondern ein strukturelles Kernelement guter Führung.
- **Sinnorientierung (Purpose):** Die Bedeutung einer subjektiv als sinnvoll erlebten Tätigkeit nimmt weiter zu. Arbeitgeber müssen in der Lage sein, eine klare Sinnverknüpfung zwischen individueller Tätigkeit und kollektiver Wirkung herzustellen. Eine erlebte Sinnhaftigkeit entsteht dann, wenn Mitarbeitende ihren Beitrag zum Gesamterfolg erkennen und Wertschätzung erfahren – etwa durch direkte Rückmeldung von Kundinnen und Kunden oder durch eine klare kommunikative Verankerung des gemeinsamen Ziels.
- **Balance und Vereinbarkeit:** In einer hochdynamischen Arbeitswelt wird das Thema Balance zentral. Es geht nicht nur um Bewegung oder Veränderungsfähigkeit, sondern vor allem um die Fähigkeit, dabei die persönliche und gesundheitliche Balance nicht zu verlieren. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, systematisch verankertes Gesundheitsmanagement sowie flexible Arbeitsmodelle gewinnen daher kontinuierlich an Bedeutung.
- **Arbeitsplatzgestaltung und -bedingungen:** Neben der physischen Ausstattung und Ergonomie rückt die emotionale Qualität des Arbeitsplatzes in den Fokus. Die Gestaltung einer positiven Arbeitsumgebung – räumlich, sozial und kulturell – ist wesentlich für das Wohlbefinden und die langfristige Bindung von Mitarbeitenden. Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Anforderungen, die sich aus dem New Work Haus ergeben, nicht nur eine temporäre Reaktion auf gegenwärtige Herausforderungen markieren, sondern einen tiefgreifenden gesellschaftlichen Wertewandel widerspiegeln. Auffällig ist dabei, dass dieser Wandel nicht durch eine Angleichung der jüngeren Generationen an die älteren

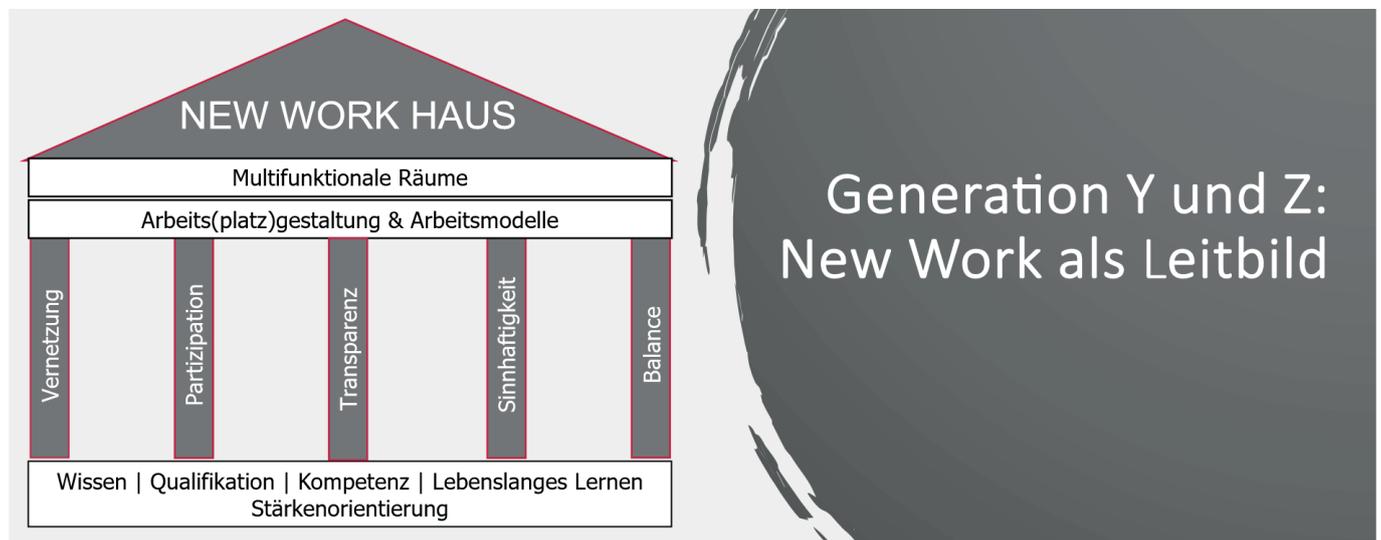


Bild 2 Anforderungen und Leitprinzipien von New Work

erfolgt, sondern vielmehr durch eine sukzessive Orientierung der älteren Generationen an den Vorstellungen und Praktiken der Jüngeren. Insofern ist der Wandel in der Arbeitswelt auch Ausdruck eines gesamtgesellschaftlichen Anpassungsprozesses.

Auf einen Blick

Die Sozialisationsmuster der jüngeren Generationen sind ein Spiegelbild der Ereignisse und Entwicklungen der letzten 25 Jahre. Charakteristisch ist das ausgeprägte Streben nach einer gewissen Form von Stabilität und Kontinuität – insbesondere vor dem Hintergrund permanenter Veränderungen und disruptiver Entwicklungen. Diese Stabilitätsorientierung manifestiert sich auch im Wunsch, das von den Eltern vorgelebte Niveau an Lebensstandard zu halten, was nicht unbedingt selbstverständlich ist. Zudem gewinnt die Möglichkeit zur Teilhabe an gesellschaftlich als erstrebenswert wahrgenommenen Konsum- und Kulturgütern an Bedeutung. Die jüngere Generation formuliert hieraus ein legitimes Bedürfnis, an den „schönen Dingen des Lebens“ teilzunehmen. Parallel hierzu zeigt sich eine zunehmende Sensibilität im Umgang mit den eigenen Ressourcen – insbesondere in Bezug auf Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit. Dieses ressourcenorientierte Selbstmanagement steht in engem Zusammenhang mit dem generationsübergreifend wachsenden Wunsch nach Balance zwischen beruflichen und privaten Lebensbereichen. Zentral ist ferner das Bestreben nach Wahlfreiheit – ein Anspruch, der sich auf nahezu alle Lebensbereiche bezieht, von der beruflichen Gestaltung bis hin zur individuellen Lebensführung. Diese Orientierung an Optionen und Möglichkeiten beeinflusst nicht nur die individuelle Lebensplanung, sondern auch die Art und Weise, wie Loyalität und Bindung gegenüber Arbeitgebern verstanden werden.

Über den Generationenverlauf hinweg sind eine Reihe von Verschiebungen zu beobachten: Die Konzeption von Loyalität erfährt eine funktionale Neuinterpretation: Sie wird zunehmend an Bedingungen geknüpft, wie beispielsweise Sinnhaftigkeit, Entwicklungsperspektiven und persönliche Entfaltungsräume. Auch das Kommunikationsverhalten verändert sich signifikant – digitale Kanäle, Echtzeitkommunikation und eine stärker dialogisch orientierte Interaktion prägen das Miteinander. Gleichzeitig wird die Realisierung von Wahlmöglichkeiten im Alltag zur Normalität, was wiederum mit einer Reduktion der Verweildauern – insbesondere in beruflichen Kontexten – einhergeht. Die zunehmende Individualisierung sowie eine stärkere Ich-Orientierung charakterisieren die gegenwärtigen Generationenbilder, wobei Letztere nicht mit Egozentrik oder Egoismus gleichzusetzen ist. Vielmehr zeigt sich ein reflektiertes Selbstverständnis, das auf Autonomie, Selbstwirksamkeit und individuelle Bedürfnisorientierung abzielt.

Nicht zuletzt: Der eher seltene Blick auf die Generationen

Die erfolgreiche Gestaltung des Miteinanders verschiedener Generationen in der Arbeitswelt setzt ein beidseitiges Verständnis für generationenspezifische Prägungen, Werte und Verhaltensmuster voraus. Im Zentrum steht die Erkenntnis, dass Generationen nicht nur voneinander lernen, sondern sich auch selbst reflektieren müssen, um produktiv miteinander interagieren zu können. Ein wirksames Generationenmanagement erfordert daher zwei zentrale Voraussetzungen: Zum einen die Kenntnis über die typischen Merkmale und Erwartungen der jeweils anderen Generationen, zum anderen die bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen, generationenspezifischen Denk- und Handlungsmustern. Erst durch diese doppelte Perspektive – Selbstverstehen und Fremdverstehen – kann ein differenziertes Verständnis für Unterschiede, Gemeinsamkeiten und potenzielle Konfliktlinien entstehen. Diese Reflexionskompetenz ist entscheidend, um Unterschiedlichkeit nicht als Belastung, sondern als Ressource zu begreifen. Sie ermöglicht es, stereotype Zuschreibungen zu vermeiden, Brücken zwischen Generationen zu bauen und gemeinsame Handlungsräume zu eröffnen. Auf dieser Grundlage lassen sich generationsübergreifende Arbeitsbeziehungen nicht nur konfliktärmer gestalten, sondern auch strategisch nutzen – etwa in der Kombination von Erfahrungswissen und Innovationsorientierung, von Stabilität und Wandelbereitschaft.

Gleichzeitig ist auf die Kontextabhängigkeit solcher Prägungen hinzuweisen. So unterscheiden sich Sozialisationsmuster nicht nur entlang zeitlicher Generationenlinien, sondern auch in Abhängigkeit von geografischer Herkunft, sozialen Lebensbedingungen und politischen Rahmenbedingungen. Personen, die unter Bedingungen von Wohlstand, Stabilität, Bildungssicherheit und Frieden aufgewachsen sind, verfügen über andere Entwicklungs- und Erwartungshorizonte als Menschen, die in Krisenregionen oder unter prekären Verhältnissen sozialisiert wurden. Entsprechend weisen auch zugewanderte junge Menschen, deren Herkunftsländer von Krieg, Armut oder umgekehrter Demografie geprägt sind, teilweise gänzlich andere Werte-, Leistungs- und Beziehungsmuster auf.

Vor dem Hintergrund zunehmender demografischer Herausforderungen ist es von entscheidender Bedeutung, potenzielle gesellschaftliche Spaltungslinien – insbesondere generationenbezogene – nicht weiter zu vertiefen. Die Zukunftsfähigkeit von Gesellschaft und Wirtschaft hängt entscheidend davon ab, ob es gelingt, das Miteinander der Generationen konstruktiv zu gestalten. In einer Arbeitswelt, die durch Fachkräftemangel, strukturellen

Wandel und hohe Dynamik geprägt ist, stellt generationenübergreifende Kooperation keinen Luxus dar, sondern eine betriebs- und gesellschaftspolitische Notwendigkeit.

Darüber hinaus offenbart sich eine systemische Herausforderung: Viele Betrachtungen im Kontext von Generationenarbeit richten sich auf die gut integrierte, bildungsnahe Gruppe junger Menschen – jene, die Schule und Ausbildung erfolgreich durchlaufen, in Beschäftigung gelangen und dort auf Augenhöhe mit Arbeitgebern und Führungskräften interagieren können. Wenig Beachtung findet hingegen jene Gruppe junger Menschen, die diesen Weg nicht schafft – sei es aufgrund mangelnder Bildungsgrundlagen, fehlender Förderung oder sozialer Benachteiligung. Angesichts der prognostizierten Lücke auf dem Arbeitsmarkt ist dies eine verpasste Chance mit weitreichenden Folgen.

Die aktuelle IGLU-Studie (2024) zeigt, dass etwa ein Viertel der Viertklässlerinnen und Viertklässler in Deutschland nicht über ausreichende Lesekompetenz verfügt. Etwa die Hälfte dieser Gruppe wird mit hoher Wahrscheinlichkeit den Schulabschluss nicht erreichen – mit erheblichen Konsequenzen für Integration, Beschäftigungsfähigkeit und gesellschaftliche Teilhabe. Dies widerspricht nicht nur ökonomischen Interessen, sondern auch den zentralen Grundsätzen einer sozialen Marktwirtschaft, wie sie im deutschen Grundgesetz verankert ist.

Gerechtigkeit, Teilhabe und gesellschaftlicher Ausgleich sind tragende Säulen des gesellschaftlichen Zusammenhalts – ebenso wie ein starker Mittelstand und eine breit verankerte Mittelschicht.

Die Verantwortung für eine gelingende Generationenzusammenarbeit umfasst daher nicht nur die Gestaltung von Arbeitsbedingungen für bereits integrierte Gruppen, sondern auch die Frage, wie Teilhabechancen für bislang ausgeschlossene oder marginalisierte junge Menschen geschaffen werden können. Die Förderung von Bildung, Chancengerechtigkeit und sozialer Integration ist nicht nur ein sozialpolitischer Imperativ, sondern auch ein strategisches Erfordernis angesichts des demografischen Wandels.

Literatur

Alt, Rainer & Niehaves, Björn (2020): Digital Natives im Beruf: Herausforderungen und Potenziale der Generation Z in der Arbeitswelt. In: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, 57, S. 786–796.

Bendix, Nils & Hill, Armin Trost (2023): Generation Z – So ticken junge Talente heute. Erwartungen an Führung, Unternehmenskultur und Karriere. München: Haufe.

Calmbach, Marc et al. (2021): Wie ticken Jugendliche? Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland. 4. DJI-Jugendstudie. Weinheim

Gallup Deutschland (2023): Gallup Engagement Index 2023 – Arbeitszufriedenheit und Erwartungen an Führung. <https://www.gallup.com>

Gallup Deutschland (2025): Gallup Engagement Index 2025 – Arbeitszufriedenheit und Erwartungen an Führung. <https://www.gallup.com>

Heitmeyer, Wilhelm (Hrsg.) (2022): Autoritäre Versuchungen. Signaturen der Bedrohung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hofstätter, Peter R. (2017): Personalführung über Generationen hinweg: Herausforderungen und Chancen. In: Zeitschrift für Führung und Organisation (zfo), 86(3), S. 163–170.

Hurrelmann, Klaus & Albrecht, Erik (2021): Generation Greta. Was sie denkt, wie sie fühlt und warum das Klima erst der Anfang ist. Weinheim: Beltz.

Institut der deutschen Wirtschaft (IW) (2024): Generation Z – Herausforderungen für den Arbeitsmarkt. Köln.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2021): Wandel der Arbeitswelt durch Digitalisierung und demografischen Wandel. IAB-Forschungsbericht 9/2021. Nürnberg.

Jörges, Saskia (2021): Führung von Generation Z und Y im Wandel der Arbeitswelt. In: Zeitschrift für Führung und Personalentwicklung, 45(2), S. 101–112.

Kienbaum Institut @ ISM (2021): Führung in der Transformation – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Köln.

Reckwitz, Andreas (2020): Spätmoderne in der Krise. Was leistet die Gesellschaftstheorie? Berlin: Suhrkamp.

Rosa, Hartmut (2023): Demokratie braucht Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Berlin: Suhrkamp.

Rump, Jutta (Hrsg.) (2017): Zukunft der Arbeit in Deutschland. Megatrends, Auswirkungen und Strategien. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Rump, Jutta & Eilers, Silke (2020): Generationen erfolgreich führen. Ein Praxisleitfaden. Wiesbaden: Springer Gabler.

Rump, Jutta & Eilers, Silke (2011): Die jüngere Generation in einer alternden Gesellschaft, Sternenfels.

Schäfer, Michael T. & Gapski, Harald (Hrsg.) (2022): Jugend, Digitalisierung und Medienbildung. Wiesbaden: Springer VS.

Schermuly, Carsten C. (2022): New Work braucht neue Führung: Psychologische Perspektiven auf modernes Arbeiten. Wiesbaden: Springer Gabler.

Scholz, ChrisZan (2014): Genera'on Z. Wie sie 'ckt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Weinheim: Wiley-VCH.

Scholz, Christian (2020): Generation Z für Personaler: Was sie ausmacht, was sie erwartet und wie sie tickt. Wiesbaden: Springer Gabler.

Shell Deutschland Holding (Hrsg.) (2024): 19. Shell Jugendstudie. Pragmatisch zwischen

Verdrossenheit und gelebter Vielfalt. Eine Genera'on meldet sich zu Wort., Hamburg 2024. Online verfügbar unter: <https://www.shell.de>, letzter Zugriff am 26.03.2025.

Stiftung Gesundheit und WifOR-Institut (2023): Trendstudie „Zukunft Gesundheit 2025“

Trendence Institut (2022): Jugend in Deutschland – Sommerstudie 2022. Berlin. <https://www.jugend-in-deutschland.de>

INFO

An welchen Themen sind Sie besonders interessiert?
Oder möchten Sie die kostenlose Zeitschrift GRIFFIG bestellen?

Bitte senden Sie uns Ihre Vorschläge oder Bestellung
per E-Mail an: sandra.cirillo@guetegemeinschaft-beton.de