

Generationsgerechtes Führen

Worauf es ankommt, dass alle Generationen engagiert zusammenarbeiten.

Führung bedeutet heute vor allem auch die unterschiedlichen Altersgruppen am Arbeitsplatz zu managen. Traditionalisten (geboren zw. 1933-1947), Baby Boomer (geboren zw. 1948-1962), Generation X (geboren zw. 1963-1977), Generation Y (geboren zw. 1978-1992) und die Generation Z (geboren 1993- und später) arbeiten gemeinsam in Teams und Unternehmen. Ihre Erwartungen, Einstellungen, Bedürfnisse und Verhaltensweisen zur (Zusammen-) Arbeit könnten teilweise nicht unterschiedlicher sein. Das Umfeld in der Entwicklung dieser Generationen und ganz spezifische Einflussfaktoren zu bestimmten Zeiten ihrer Entwicklung haben sie so unterschiedlich gemacht. Z.B. ist die Generation Y mit Internet und Laptop aufgewachsen und hat bereits in der Schule früh mit Teamarbeit begonnen. Baby Boomer waren in der Kindheit mehrheitlich auf sich alleine gestellt, hatten wenig Mitspracherecht als Kinder und Jugendliche in ihren Familien. Ihre Eltern haben ihnen das Motto „Nur was man selber macht, ist was wert“ mitgegeben.

In vielen Aspekten unterscheiden sich die Generationen. Beispielhaft sind hier nur einige aufgestellt. (siehe dazu, Tavalato 2011, Heike Bruch 2010, Veit Clestberg 2005)

	Traditionalisten	Baby Boomer	Generation X	Generation Y
Werte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kampf ▪ Ehre ▪ Loyalität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idealismus ▪ Optimismus ▪ Protest 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zynismus ▪ Skepsis ▪ Unabhängigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstüberschätzung ▪ Vertrauen
Motiviert durch....	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respekt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gebrauch werden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigenständigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovation und Spaß
Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verpflichtung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herausforderung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schwierigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mittel zum Zweck
ICH im Sinne von	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teil der Gemeinschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jeder verwirklicht seinen Traum 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ selbstbezogen, nach innen gekehrt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Knotenpunkt im freiwilligen Netzwerk

Hinweis:

In diesem Text wird der Einfachheit halber nur die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

Durch den schnellen Gesellschaftlichen Wandel wie z.B. die kurzen Zyklen von neuen technischen Entwicklungen oder Unterschiede in der Familienstruktur und Kindererziehung zeigen Menschen, deren Alter sich kaum mehr als 15 Jahre unterscheidet, oft ganz andere Verhaltensmuster und Bedürfnisse am Arbeitsplatz. Z.B. Verlangen Mitarbeiter der Generation Y laufend ganz viel positives Feedback, ihnen das zu geben, erhöht deren Engagement und macht es leichter auch Verhaltensänderungen bei ihnen zu bewirken. Baby Boomer werden viel positives Feedback wahrscheinlich als „Anbiedern“ oder „Lobhudeln“ verstehen und nach versteckten (unangenehmen) Botschaften suchen.

Mitarbeiterorientierte Führungskultur

Führungskräfte müssen heute neben der Bewältigung von komplexen Business Herausforderungen eine Unternehmenskultur schaffen die konsequent, humorvoll und „besessen“ mitarbeiterorientiert ist. Mit unterschiedlichen Menschen im Führungsalltag umzugehen und sich auf jeden einzelnen ganz besonders einzustellen ist nichts Neues für engagierte Manager. Peter Drucker formulierte das schon 1992:

„All organizations now routinely say, „People are our greatest asset.“ Yet few practice what they preach, let alone truly believe it organizations have to market membership as much as they market products and services – and perhaps more.“

Viele Studien zeigen, dass Unternehmen, die ihren Mitarbeitern außergewöhnliche Aufmerksamkeit schenken und die Talente aller Generationen fördern besonders erfolgreich sind. Genauso ist zu beobachten, dass Menschen, die ein Unternehmen verlassen, demotiviert sind oder ihr Engagement verweigern, das deswegen tun, weil sie unzufrieden mit ihrer Führungskraft und ihren Entfaltungsmöglichkeiten sind und nicht primär des Geldes wegen.

Beim Führen unterschiedlicher Generationen kommt es darauf an genau diese vorhersehbaren Unterschiede zu berücksichtigen. Die Kenntnis, welche Verhaltensweisen bzw. welche Einstellungen für bestimmte Altersgruppen typisch sind, hilft diese Menschen besser zu verstehen, ihre Talente zu nutzen und alle Generationen wirksamer und damit gerechter zu führen.

Neue, alte Tugenden – auf die es jetzt besonders ankommt:

- Aufbau und Pflege eines Klimas des Respekts und der Wertschätzung für alle Generationen, ihre Unterschiede, ihre Bedürfnisse und Verhaltensweisen
- Gestaltung von transparenten und flexiblen Arbeitssystemen und Regeln für die Zusammenarbeit, die den unterschiedliche Bedürfnisse gerecht werden und fair sind
- Gemeinsamkeit über Werte schaffen, die für alle Generationen Orientierung und Kommittent bringen
- Nachhaltige Lernprozesse für alle Generationen und mit allen Generationen sicher stellen
- Öffentliches Ansprechen und Diskutieren der spezifischen Anliegen, Stärken und Schwächen unterschiedlicher Generationen
- „More Leadership“ less Management“ -

Generationsgerechtes Führen – fängt beim einzelnen an

Wer erfolgreich sein, will muss seine, ganz pragmatische Führungsarbeit an die Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen anpassen. Zwei besondere Gefahren gibt es dabei:

1. Es allen recht machen zu wollen.
Das birgt die Gefahr in sich, die eigene Linie zu verlieren und bei den Mitarbeitern als inkonsequent und schwach bzw. nachgiebig zu wirken.
2. Den anderen so zu begegnen wie man es selber gerne hätte das andere mit einem umgehen (der trügerische Wunsch nach Selbstähnlichkeit).
Wenn Mitarbeiter sich anders verhalten als man es selbst in einer bestimmten Situation tun würde, dann besteht die Gefahr, dies als Widerstand, Provokation, Demotivation oder ungerechtfertigte Kritik zu verstehen.

Führen heißt - vor allem auch: Generationsunterschiede ...

	1. Wahrnehmen ohne gleich negativ zu bewerten
	2. Wertschätzen und Stärken öffentlich machen
	3. Ausgleichen und gegenseitiges Verständnis fördern
	4. Berücksichtigen und das eigene Handeln und kommunizieren anpassen

Diese Qualitäten verstehen und entwickeln:

Sich selbst und andere in ihrem Verhalten aktiv wahrzunehmen ist Grundvoraussetzung für erfolgreiches Handeln.

Was für den einen vielleicht eine altmodische und unsinnige Verhaltensweise ist, erscheint für den anderen als wirkungsvoll und wichtig. Es gilt die Art und Weise wie ein Mitarbeiter sich verhält zuerst neutral zu beobachten und wahrzunehmen und dann erst mögliche Interpretationen anzustellen. Eine (unüberlegte) erste Reaktion auf ein Verhalten eines anderen führt oft zu Missverständnissen und behindert unnötigerweise die weitere Zusammenarbeit. „Warum braucht der Alte so lange, kann der sein Handy nicht bedienen?“ „Wie kann der Junge das gleichzeitig machen, nichts macht der wirklich konzentriert?“ „Was soll dieser absurde Vorschlag, das haben wir immer schon so gemacht?“ „Warum geht und kommt der wie er will, hat der keine Disziplin?“

Solche und ähnliche Aussage oder auch nur Gedanken blockieren die Zusammenarbeit. Die eigenen Beobachtungen zu reflektieren und Verständnis für ein bestimmtes Verhalten zu zeigen erzeugt beim anderen Interesse und fördert die Kooperation. „Welche Vor- und Nachteile ergeben sich aus ihrem Vorschlag, wenn wir ihn gemeinsam weiter denken?“ „Auch ich habe immer wieder mit neuen Funktionen meines Handys so meine Probleme“. Stellen Sie sich selbst die „leise“ Frage „Welche Vorstellungen von Disziplin habe ich, woher kommen die, was hat mich diesbezüglich geprägt und passt das heute noch?“

Öffentlich ausgesprochene Wertschätzung für das Verhalten eines anderen schafft Vertrauen und Akzeptanz.

Führungskräfte, die sichtbar für alle anderen, unterschiedliche Standpunkte und Verhaltensweisen und die damit verbundenen Vorteile wie Nachteile aufzeigen, erreichen mehr Akzeptanz. Sie ermöglichen dadurch den einzelnen Generationen, für sie negativ besetztes oder scheinbar unlogisches Verhalten der anderen, aus einem anderen Blickwinkel wahrzunehmen.

„Wenn wir die Erfahrung von Hr. T. mal genauer anschauen, zeigt sich was davon für die heutige Organisationsveränderung von großer Bedeutung sein kann.“ Die von Hr. Y. im Internet gefundene neue technische Lösung könnte, bei passender Anwendung und Transformation auf unsere Gegebenheiten, in unserem Haus viel Qualitätsverbesserung bringen.“

Die Aufgabe als Führungskraft ist es, zwischen den Generationen auszugleichen, um unterschiedliche Qualitäten besser (gegenseitig) zu nutzen.

Wenn es gelingt Verständnis und Vertrauen zwischen den zusammenarbeitenden Generationen aufzubauen dann steigt das Engagement. In einer Zusammenbeitskultur, in der Mitarbeiter nicht für ihre generationsspezifischen Erwartungen und ihr Verhalten angegriffen und unqualifiziert in eine „Altersschublade“ gesteckt werden, wird ein konstruktives (innovatives) Miteinander aller Altersgruppen spürbar.

Zur Verbesserung der Zusammenarbeit sind verbindliche Vereinbarungen notwendig, die vor allem Kommunikationsformen, Leistungs- und Ergebnisbewertungen sowie Arbeitszeit- und Organisationsgestaltungen bewusst auch altersbezogen unterschiedlich regeln.

Z.B. helfen flexibel geregelte Anwesenheitszeiten die den (altersbedingten) Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechen, jeder Generation ihre Balance zwischen beruflichen und privaten Verpflichtungen und Wünschen leichter gerecht zu werden. Beurteilung von Arbeitsleistung, die sich mehr an quantitativen Ergebnissen orientiert, als an Anwesenheitszeit, kann dabei zusätzlich helfen unterschiedliche Arbeitsstile zuzulassen. Besprechen Sie das aktiv mit ihren Mitarbeitern: „Lassen sie uns die zu erbringenden Leistungen und Anwesenheitszeiten transparent definieren und neue, für alle passende Vereinbarungen schließen.“

Führungskräfte die ihre eigene Kommunikation und operative Mitarbeiterführung auf die unterschiedlichen Altersgruppen anpassen erhöhen ihre Wirkung.

Mitarbeitern spezifisch, unter Berücksichtigung ihrer ganz besonderen generationsbezogenen Verhaltensmuster und Prägungen zu begegnen, stärkt in hohem Ausmaß die Akzeptanz und fördert das Engagement. Die passenden Kommunikationsformen zu finden kann ein wertvoller Schlüssel für das „Erreichen“ der Mitarbeiter und die Entwicklung der Zusammenarbeit sein. Junge Menschen sind es gewohnt und schätzen kurze, prägnante oft schriftliche Information und melden sich auch dementsprechend zurück. Sie erwarten kurze Reaktionszeiten, wo hingegen ältere Mitarbeiter diesbezüglich geduldiger sein können und auch mehr an persönlicher oder zumindest telefonischer Kommunikation erwarten.

Unmittelbares Feedback hilft jungen Menschen in ihrem Wunsch nach kurzfristiger Bestätigung und Orientierung. Ältere Jahrgänge wollen stärker alleine gelassen werden und erwarten nur bei Widerspruch oder Korrektur Feedback bzw. neue veränderte Anweisungen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Führungskräfte, die ihre eigenen (generations-typischen) Prägungen, Werte, Bedürfnissen und Verhaltensweisen kennen, besser in der Lage sind generationsgerecht zu führen. Das Engagement, die Motivation und die konkrete

Leistungserbringung im Team steigt durch eine Führungsarbeit, die Generationsunterschiede **wahrnimmt** und **wertschätzt**, sowie zwischen den Generationen **ausgleicht** und last but not least die Erkenntnisse im eigen Handeln und Kommunizieren **berücksichtigt**.

Versuchen Sie bei sich selbst zu beginnen

	Reflektieren Sie ihr Verhalten und prüfen Sie kritische ihre eigenen Generations-(Vor)Urteile und Verhaltensmuster
	Stellen Sie sich dem Alters-Unterschied und suchen Sie den Austausch mit anderen Generationen
	Feiern Sie bewusst Gemeinsamkeiten und Werte aller Generationen

Ich freue mich über Fragen, Gedanken und Anregungen zu diesem Thema.

peter@tavolato.com

Peter Tavolato

www.tavolato.com

Literatur:

- How to successfully lead today's diverse workforce
Tommy Erickson, Diversity Executive, May 2012
- Generational Leadership
Mike Myatt, Post in Leadership, Talent Managment, Feb. 2011

- Want a Team do be crative? Make it Diverse
Beth Comstock, Post Harald Business Review, May 2012
- Voraussetzung Flexibilität - Erfolgreiche Zusammenarbeit unterschiedlicher
Altersgruppen, Peter Tavalato, Personal Manager, 6/2011
- Generationsübergreifend Führen
Peter Tavalato, Der Standard, 2009
- Generationen erfolgreich führen
Heike Bruch, et al. Gabler Verlag, 2010
- Die Junge Generation verstehen, 2005,
Veit Clestberg, www.wiedenest.de
- Die Neue Moral der Netzwerkkinder
Peter Wippermann Trendbuch Generationen, 2003