



Foto: Tavolato

Autor
Peter Tavolato
 Selbstständiger Berater
 und Führungscoach

www.tavolato.com

Voraussetzung Flexibilität: Erfolgreiche Zusammenarbeit unterschiedlicher Altersgruppen

Menschen unterschiedlichen Alters haben ganz unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen an ihr (Arbeits)Leben. Verschiedene Einflussfaktoren führen dazu, dass sie im Laufe ihres Lebens unterschiedliche Vorstellungen über die Art und Weise entwickeln, wie sie arbeiten wollen, was sie motiviert und unter welchen Bedingungen sie erfolgreich sind.

„Ich werde auch in der Kernzeit hin und wieder aus privaten Gründen nicht da sein und zu Hause arbeiten. Ist das für Sie okay? Ich nehme natürlich auf vereinbarte Termine Rücksicht, so gut ich kann.“ Mit dieser Aussage der 28-jährigen Bewerberin hat ein 45-jähriger Abteilungsleiter im Anstellungsgespräch ein großes Problem. Wie stellt sie sich das vor? Wie soll er mit ihr arbeiten, wenn sie nicht da ist? Wie soll er das den anderen Kollegen klarmachen, die sich schon lange an die Anwesenheitsverpflichtung halten? Ihre umfassende Ausbildung, ihre hervorragenden Sprachkenntnisse, ihr Auftreten und ihr Selbstvertrauen beeindruckten ihn. Aber sie besteht unmissverständlich auf ihre Flexibilität. Was tun?

Der beschleunigte gesellschaftliche Wandel und die damit verbundenen großen Unterschiede in der Sozialisierung von Altersgruppen in den letzten 50 Jahren führten unter anderem dazu, dass die Vorstellungen über die Arbeitsweise und die Zusammenarbeit unterschiedlich alter Menschen stark auseinandergehen. Diese Unterschiede können

negative wie positive Entwicklungen für die Leistungserstellung und den Unternehmenserfolg bringen.

Um die Kooperation zwischen den Generationen optimal zu gestalten, braucht es spezifische, auf die Altersgruppe abgestimmte Formen von Flexibilität von Arbeitsprozessen, Arbeitszeiten und Arbeitsumgebungen.

Heute findet man in vielen Unternehmen Heimarbeitsplätze, Altersteilzeit, Väterkarenz, Bildungsurlaub, neue Kommunikationstools, Life-Balance-Projekte, Vertrauensarbeitszeit, Teilzeit, Leasingarbeitskräfte, Werkverträge und einiges mehr. Genauer betrachtet sind dies neue Formen, um die Zusammenarbeit besser zu gestalten und dem Einzelnen in seinen individuellen (Lebens)Ansprüchen besser gerecht zu werden. Gemeinsam ist diesen „neuen Arbeitsmodellen“, dass sie versuchen, Flexibilitätswünsche zu erfüllen. Um Motivation zu vermeiden, müssen Führungskräfte Arbeitsplätze und Arbeitsprozesse auf die unterschiedlichen generationsbedingten Kompetenzen und Bedürfnisse ausrichten. Eine Voraussetzung dafür ist, dass die Un-

ternehmensführung die Wünsche nach mehr Flexibilität erkennt und akzeptiert und eine diesbezügliche Veränderung der organisatorischen Rahmenbedingungen und des individuellen Führungsverhaltens beziehungsweise der Führungskultur einleitet. Sie muss sich also mit den unterschiedlichen Verhaltens- und Denkweisen auseinandersetzen, die sich einerseits aus den Bedürfnissen unterschiedlichen Lebensalters und andererseits aus den unterschiedlichen Prägungen der Generationen ergeben. Ansonsten treten verstärkt Generationskonflikte auf. Wer diesen Konflikten nicht auf den „Generations-Grund“ geht und ihnen nicht adäquat begegnet, muss damit rechnen, dass sich das Betriebsklima verschlechtert, die Zusammenarbeit ineffizient wird und die Motivation bei den Mitarbeitern abnimmt.

Woher kommen die Unterschiede?

Die Generationen unterscheiden sich, weil sich die Umstände und Einflüsse auf ihre Entwicklung und Sozialisierung im Laufe der Jahre verändert haben. So denkt und handelt eine heute 30-Jährige anders als eine heute 50-Jährige vor 20 Jahren. Die Schnelllebigkeit der letzten Jahrzehnte sowie die umfangreichen Veränderungen des sozialen Umfeldes führten dazu, dass Menschen, die vom Alter her nicht einmal 20 Jahre auseinanderliegen, ganz anders aufgewachsen sind, anders erzogen wurden und sich dementsprechend anders verhalten. So ist zum Beispiel das Arbeiten in Teams und Projekten für Schüler aller Altersstufen heute selbstverständlich. Noch vor 20 Jahren war die Lern- und Prüfungsweise ausschließlich auf Einzelleistung ausgerichtet. Für viele der heute 18- bis 32-Jährigen sind geschiedene Eltern, Halbgeschwister, Patchwork-Familien oder das Aufwachsen als Einzelkind keine Seltenheit. Die heute über 50-Jährigen hatten in ihrer Kindheit und Jugend ein meist anderes familiäres und soziales Umfeld. Geschiedene Eltern waren zum Beispiel eher eine Seltenheit. Als Alterskohorte beziehungsweise Generation wird in diesem Zusammenhang eine Gruppe von Menschen bezeichnet, die in denselben Jahrgängen geboren sind. Diese Gruppen haben damit bestimmte Entwicklungen und Ereignisse in ihrem sozialen Umfeld in einem bestimmten Alter gemeinsam erlebt. Diese Umstände prägen ihre Werte, ihre Bedürfnisse und vor allem auch ihr spä-

teres Verhalten am Arbeitsplatz. Diesbezüglich finden sich viele Forschungsergebnisse beim schweizerischen Soziologen François Höpflinger.

Die Einteilungen der am Arbeitsplatz (heute anzutreffenden) Generationen sind in der Literatur nicht einheitlich.

Häufig findet man diese Einteilung:

Traditionalisten:

geboren zwischen 1933 und 1947;

Babyboomer:

geboren zwischen 1948 und 1962;

Generation X:

geboren zwischen 1963 und 1977;

Generation Y:

geboren zwischen 1978 und 1992 (auch Millennials oder Generation Internet).

Bei einer solchen Einteilung besteht die Gefahr der „Schubladisierung“. Ich möchte mit der „Einordnung“ von Menschen in Generationen keine weiteren Stereotypen mit entsprechenden Vorurteilen schaffen. Die Achtung der Einzigartigkeit des Menschen ist mir wichtig. Es ist nicht zulässig, von einem Einzelnen auf das Ganze zu schließen. Dennoch gibt es nachvollziehbare Gemeinsamkeiten in den Denk- und Verhaltensweisen und den Bedürfnissen einzelner Generationen. Es finden sich natürlich auch Mischtypen zwischen den Generationen in allen Varianten.

Welche Auswirkungen haben diese Einflüsse auf die Generationen?

Die einzelnen Generationen zeichnen sich durch unterschiedliche entwickelte Werte und Haltungen aus. Eine stark reduzierte, aber prägnante Darstellung dazu siehe Abbildung 1.

Unterschiede in der Identitätsentwicklung der Generationen liegen sicher auch im leichten Zugang und der vermehrten Verwendung des Internets. Diese führen zu einer starken Prägung beziehungsweise Veränderung einer Generation und aller nachfolgenden. Stichwort: Digital Natives und Digital Immigrants. Eine in sozialen Onlinenetzwerken stark aktive 20-Jährige verändert nahezu ständig Bereiche ihrer persönlichen und sozialen Identität. Sie aktualisiert ihr Erscheinungsbild in der Realität oder online immer wieder neu. Sie ändert ihr Foto und ihre Profilbeschreibung laufend auf Facebook oder anderen Kommu-

	Traditionalisten	Babyboomer	Generation X	Generation Y
Werte	- harte Arbeit - Kampf - Patriotismus - Ehre - Loyalität	- Idealismus - Narzissmus - Optimismus - Rebellion - Karriere - Entfaltung	- Softindividualismus - Zynismus - Pessimismus - Improvisation - Unabhängigkeit	- Ich-AG - Selbstüberschätzung - Pragmatismus - (soziale) Vernetzung - Kooperation
Wichtigster Wert	Ehre	Protest	Skepsis	Vertrauen
Selbstbetrachtung ICH im Sinne von ...	Teil der Gemeinschaft	Selbstbehauptung, jeder verwirklicht seinen Traum	selbstbezogen, nach innen gekehrt	Knotenpunkt im freiwilligem Netzwerk

Abbildung 1: Werte und Haltungen der Generationen (selbst erstellte Tabelle auf Basis von Peter Wippermann: Die Neue Moral der Netzwerkkinder. Trendbuch Generationen 2003)

nikationsplattformen genauso, wie sie ihre Haarfarbe und ihr Outfit verändert.

Das steht im großen Gegensatz zum Umfeld der Identitätsentwicklung heute 50-Jähriger vor 30 Jahren. Da gab es zum Beispiel eine angestrebte, wenn auch meist von den Eltern verbotene, Frisur und bestenfalls Familienfotos die, nach dem sie geschossen wurden, Wochen oder Monate brauchten, um die Runde zu machen oder ins Familienalbum zu kommen.

Zugegeben, die dargestellte Gedankenwelt ist eindimensional und vielleicht da und dort überzeichnet, aber die Richtung wird klar: Menschen aller Altersgruppen haben unter-

schiedliche Entwicklungen und Prägungen erfahren und sie entwickelten daraus unterschiedliche Bedürfnisse, Talente und Schwächen. Sie bringen ihre individuellen Lebens- und Arbeitsweisen deutlich zum Ausdruck und erwarten von ihren Führungskräften und Organisationen, dass ihren Ansprüchen entsprochen wird. Leider missverstehen viele Unternehmer und Manager diese Anliegen ihrer Mitarbeiter. Ihnen fehlt die Sensibilität und das Vertrauen, sodass sie ein Mehr an Flexibilität oft mit „weniger arbeiten“ gleichsetzen. So sind heute viele Arbeitsplätze nicht den individuellen Anforderungen und Lebensumständen der Mitarbeiter angepasst, ob-

Gedankenwelt der Generationen

	Traditionalisten (1933-1947)	Babyboomer (1948-1962)	Generation X (1963-1977)	Generation Y (1978-1992)
Flexibilität ist:	aufgestaut und kurz vor Ausbruch	Stoff, aus dem die Träume sind	thematisiert, aber unrealisiert	ohne Kompromisse gelebt
Arbeitszeit	„Gehen zur Arbeit“	geregelt mit Freiräumen	rund um die Uhr	jederzeit und nie
Arbeitsausmaß	abnehmend	normal	viel	gezielt, wechselnd
Arbeitsort	im Büro	im Büro und unterwegs	Büro unterwegs und zu Hause	überall
Arbeitseinteilung	den Möglichkeiten entsprechend	macht, was gesagt wird	weiß, was zu tun ist	ohne Mitsprache kein Engagement
Arbeitsmittel	Schreibtisch und Telefon, Bildschirm	Schreibtisch, Telefon und PC	Arbeitsstisch, Blackberry, Laptop	Tisch, Notebook, iPhone, Couch
Arbeitsstil	entsprechend dem Auftrag	im Team, bis wir fertig sind	selbst ist der Mann/ die Frau	asynchron, Multitasking mit Freunden
Wofür bezahlt?	für erbrachte Leistungen, Zeit und Treue	für Zeit und Ausdauer	für viel Zeit und Ergebnisse	für aktuelle Leistung und Potenzial
Work-Life-Balance	in die Pension gleiten	Normaljob mit viel Urlaub	immer bei der Arbeit - ohne Balance	Vermischung Arbeit = Freizeit, Freizeit = Arbeit
Flexibilität für:	Übergang in die Pension	längere Urlaube	Familie - als ungelöster Konflikt	Freunde und die gute Sache
Preis für mangelnde Flexibilität	bald ist alles anders	Geld, Position und Ansehen	Karriere, Geld und Dabeisein	jeder Preis ist zu hoch
Loyalität	zum Unternehmen ein Leben lang	zum Unternehmen, Lebensabschnitt	zu den Kollegen und zum Chef	zu mir selbst

Abbildung 2: zusammengestellt aus verschiedenen Quellen, unter anderem Jutta Oertl, Peter Sheahan, Heike Bruch und eigenen Erfahrungen beziehungsweise Auswertungen

wohl dies aus Sicht der Leistungserstellung durchaus möglich und sinnvoll wäre. Das verringert die Leistungsbereitschaft, verschlechtert die Effizienz und drückt die Qualität. Flexibilität, die sich an den Erwartungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter orientiert, ist oft die Ausnahme anstelle der Regel.

Die Führungsarbeit und Organisationsgestaltung muss sich mehr auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Generationen fokussieren und diese zu befriedigen versuchen. Was können nun Führungskräfte konkret tun, um mehr auf die unterschiedlichen Flexibilitätsansprüche ihrer Mitarbeiter einzugehen? Voraussetzung für mehr generationsbedingte und damit motivierend gelebte Flexibilität ist ein entsprechendes Bewusstsein und eine innere Haltung, die Unterschiede als legitim, nachvollziehbar und als Chance sieht.

Erste Schritte zu einer aktiven Auseinandersetzung

Arbeitsplätze flexibler gestalten

Arbeitsplätze und Jobs sind kritisch zu überdenken. Es ist nicht Ziel, den Mitarbeitern

individuell und ohne Regeln mehr Freiräume zu geben, sondern bestimmte Stellen und Arbeitsprozesse zu flexibilisieren. Einzelnen Mitarbeitern unterschiedliche zeitliche Regeln zu geben oder zu definieren, wer im Büro und wer auswärts oder zu Hause arbeiten darf, führt meist zu hohem Ungerechtigkeitsempfinden. Neid ist die Folge und die Zusammenarbeit leidet. Die rationale und sachbezogene Nachvollziehbarkeit von Regeln oder Entscheidungen ist für alle Generationen wichtig. Wichtig sind transparente und genau quantifizierbare arbeitsplatzbezogene Leistungs- und Erfolgsziele, genauso wie übersichtliche Prozessbeschreibungen zu erstellen.

Investieren Sie auch in die technische Ausstattung Ihres Betriebes und fördern Sie selbstverständlich und verpflichtend den unkomplizierten Zugang zu internen und externen „Netzen“ aller Art.

Die Kommunikationsvielfalt fördern

Wenn Meetings zu lange dauern, Büros zu klein sind, die Reisetätigkeiten größer werden

und es schwieriger wird, viele Menschen zur gleichen Zeit an einem Ort zu versammeln, so ist es an der Zeit, rasch Erfahrungen mit neuen Kommunikationstechnologien zu machen: SMS, Chatten, Videokonferenzen, Skypen mit Bild und gleichzeitiger Bildschirmeinspielung für alle, Weblogs und Wikis sind für viele bereits Standardarbeitsmittel. Die Entwicklungen im Web 2.0 geben immer neue Möglichkeiten auch für die interne Kommunikation.

Ein Beispiel: Die 15 Manager eines weltweit organisierten Unternehmens trafen sich mit dem CEO und ihrem Managementboard zur Information über die neue Eigentümerstruktur und die angepassten, strategischen Schwerpunkte der nächsten Monate. Am Ende des eintägigen Meetings bekam jeder Teilnehmer einen iPad mit den schriftlichen Unterlagen und einem Video (Rede des CEO und Interviews mit neuen Eigentümern inklusive zweier Filme über die Produktpräsentation und über die neu gekaufte Niederlassung) mit dem Auftrag, sofort nach Rückkehr in den eigenen Bereich, allen Mitarbeitern das Video



LexisNexis® KnowHow
Ihr Online-Portal für die Personalpraxis

Zuverlässige und aktuelle Inhalte von Experten aus den Bereichen Arbeitsrecht & Personalverrechnung.

2 Wochen gratis testen: knowhow-test.lexisnexis.at



E-Mail: sales@lexisnexis.at | Tel.: +43-1-534 52-2222

und die Filme vorzuspielen und eine Diskussion zu führen. Die Videos wurden gleichzeitig zum Download ins Intranet gestellt. Vor allem die älteren Manager taten sich schwer damit. Mein Ratschlag: Geben Sie der älteren Generationen mehr Zeit, um mit den neuen Kommunikationstechnologien umzugehen. Sie sind nicht damit aufgewachsen und brauchen mehr Training und mehr individuelle Auswertung von Erfahrungen. Das heißt auch, sie rasch dazu zu „zwingen“, die neuen Technologien einzusetzen, zum Beispiel indem man ihnen diese einfach in die Hand drückt oder bestimmte Informationen ausschließlich über neue Medien zugänglich macht.

Unqualifizierte gegenseitige Abwertungen verhindern

Jeder kennt „dumme Sprüche“ über ungewöhnliche Abwesenheiten oder legere Heimarbeit. „Muss schön sein, immer erst um 11 Uhr im Büro zu sein und ausgiebig Zeit zum Frühstück zu haben.“ Solche Bemerkungen finden oft Fortsetzung in dieser Form: „Wir rackern uns hier ab und der spielt wahrscheinlich mit seinem Sohn in der Sonne Fußball.“ Oder: „Seine Eltern könnten auch mit dem Taxi zum Arzt fahren.“ „Seine E-Mails nach Mitternacht sind immer die gefährlichsten.“ „Sie war wieder mal lange im Büro, hat die kein Privatleben?“

Bei solchen Sprüchen gilt es, sofort einzugreifen! Sprechen Sie Ihre Beobachtung an und weisen Sie auf die negativen Konsequenzen dieser Nichtwertschätzungen und Abwertungen durch diese Aussagen hin. Fragen Sie nach den Hintergründen, Annahmen und persönlichen Wünschen beziehungsweise Ungerechtigkeitsempfindungen. Formulieren Sie klar, dass Sie Verständnis für die individuellen Flexibilitätsbedürfnisse haben und dass es eindeutige Leistungsvereinbarungen gibt, nach denen Sie Ihre Bewertungen machen. Räumen Sie mit Missverständnissen auf, lassen sie diesbezüglich keine „Späße“ auf Kosten anderer zu.

Leistung vor Anwesenheitszeiten stellen

Unterschiedliche Grundhaltungen und Präzisionen „steuern“ die Beschäftigten. So wie für ältere Mitarbeiter Arbeit immer mit Anwesenheit verbunden ist, so verbinden sie Abwesenheit mit Freizeit. Für Jüngere ist (scheinbar nicht notwendige) Anwesenheit

oft mit Zeitverschwendung, Schikane und Ineffizienz verbunden. Missverständnisse und Irritationen sind vorprogrammiert. Verständnis für Flexibilität sowie Vertrauen und Kontrolle in die Arbeitsleistung, egal wo und wann diese erbracht wurde, stärken die Teamarbeit und fördern das individuelle Engagement. Nehmen Sie sich Zeit, um Verständnis über die unterschiedlichen Arbeitsstile und Anforderungen beziehungsweise Lebensumstände Ihrer Mitarbeiter und Kollegen herzustellen und Hintergründe transparent zu machen. Wer die Hintergründe versteht, ist viel eher bereit, Unterschiede zu akzeptieren und gemeinsam die Auswirkungen zu tragen.

Generell gilt es, mehr auf Leistungen (in der Planung, Zielvereinbarung und Ergebniskontrolle) zu blicken und weniger auf Anwesenheitszeiten, Überstunden und Zeitausgleich. Ein „Tool“ dazu ist die Vertrauensarbeitszeit. Dabei handelt sich darum, Dauer und Verteilung der täglichen Arbeitszeit nicht zu regeln. Der Arbeitgeber verzichtet auf Zeitaufzeichnungen und der Arbeitnehmer handelt eigenverantwortlich in Bezug auf seinen Zeiteinsatz und -ausgleich. Ziel ist der Übergang von einer zeitorientierten zu einer leistungsorientierten Arbeitsvereinbarung.

Die Flexibilitätskosten kennen

Jedes Unternehmen, ob groß oder klein, kann flexibler werden. Mit Kreativität und Mut lassen sich Arbeitsplätze und Prozesse an die Bedürfnisse der Mitarbeiter anpassen. Gleichzeitig kann die Qualität und Effizienz gesteigert werden. Schauen Sie sich um, versuchen Sie Beispiele in anderen Unternehmungen zu finden, die höhere Flexibilität haben und erfolgreich sind beziehungsweise in einzelnen Bereichen Kostenvorteile bringen. Oft ist es auch notwendig, die entsprechenden rechtlichen Möglichkeiten genau zu kennen und vielleicht entsprechende juristische Beratung in Anspruch zu nehmen.

Fast jeder kennt das Beispiel einer halbtägig beschäftigten Sekretärin, die oft wesentlich mehr an Leistung erbringt als eine ganztägig beschäftigte Arbeitskraft am halben Tag. Eine individuell „passende“ Arbeitssituation, die private und andere Umweltbedingungen berücksichtigt beziehungsweise Gestaltungsmöglichkeiten in Eigenverantwortung zulässt, erhöht die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft.

Resümee

Arbeitsplätze und ganze Organisationen generationsbewusst flexibler in den relevanten Dimensionen wie Arbeitszeit, Arbeitsort, Arbeitsmittel, Arbeitsstil und Arbeitsprozesse zu machen, ist nicht immer leicht und erfordert ein Denken in neuen Dimensionen. Aber es lohnt sich. Zum Beispiel sollte es nicht an starren Arbeitszeitregeln scheitern, dass ein Bewerber mit vielseitigen Kompetenzen an Bord geholt werden kann. Vielleicht ist gerade die Neueinstellung ein Anlass, bestehende Regeln und Systeme neu zu gestalten. Möglicherweise sind einige Rahmenbedingungen neu zu vereinbaren. Diesbezügliche Entwicklungen können aufwendig und ungewohnt sein und sie bewirken vielleicht auch nicht unmittelbar sichtbare Ergebnisse. Aber Ihre Mitarbeiter werden Sie längerfristig mit mehr Motivation, Engagement und Leistung überzeugen. Nicht auf die Flexibilitätsbedürfnisse einzugehen, führt aber dazu, schleichend ein unattraktiver Arbeitgeber für Mitarbeiter aller Generationen zu werden und somit an Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren.

LITERATURTIPPS

Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Von Andreas Parment. Gabler Verlag 2009.

Generationenmanagement in Unternehmen. Von Jutta Oertel. Deutscher Universitätsverlag 2008.

Generationen erfolgreich führen. Von Heike Bruch. Gabler Verlag 2008.

Managing The Multigenerational Workforce. Von Robert G. Delcampo et al. Gower 2011.

Generation Internet. Die Digital Natives: Wie sie leben – was sie denken – wie sie arbeiten. Von Urs Gasser und John Palfrey. Carl Hanser Verlag 2008.

Generationen. Multidisziplinäre Perspektiven. Von Harald Künemund und Marc Szydlik (Hrsg.). VS Verlag für Sozialwissenschaften 2009.

Generation Y. Von Peter Sheadan. Hardie Grant Books 2005.