

## Augen-Rollen

**Die Verhaltens- und Lebensweisen unterschiedlicher Generationen lösen immer häufiger Verständnislosigkeit und Verwunderung am Arbeitsplatz aus. Nicht weniger als 4 Generationen, Traditionalisten, Baby Boomers, Generation X, Generation Y sollen an einem Strang ziehen. Ein effektives Generationen-Management wird zum Erfolgsfaktor und Wettbewerbsvorteil.**

Wie ist dieser Kollege heute angezogen? Wie unregelmäßig kommt und geht Er? Wie spricht Sie mit mir? Wie lange sitzt Er am Abend im Büro? Warum ist Er so unreflektiert, dass Er immer gleich alles macht was der Chef sagt? Wie schwer sind Ihre Berichte zu lesen? Was bildet Er sich ein, alles zu können - dabei hat er gar keine Erfahrung. Was glaubt Sie wer Sie ist, Sie ist doch viel zu jung um sich auf diese Führungsposition zu bewerben? Der schreibt elendslange e-Mails (hat Er soviel Zeit?) und von Ihr bekommt man nur mehr eine SMS oder e-Mails mit Abkürzungen und Sonderzeichen (unhöflicher geht es wohl nicht). Das sind die Gedanken, die Augen zum Rollen bringen, stressen und eine effektive Zusammenarbeit immer schwerer machen.

Generationenkonflikte werden in den USA und Australien bereits als eine der häufigsten und schwerwiegendsten Demotivationsauslöser genannt. Was mit multigenerational workforce umschrieben wird heißt, dass heute meist 4, unterschiedliche Generationen zusammenarbeiten (müssen). Führung bekommt damit eine neue, zusätzliche Aufgabe. Gerade jetzt geht es darum die Besten zu halten, die Motivation zu stärken und das enge Zusammenarbeiten aller Kompetenzen, quer durch die Generationen sicher zu stellen. Wer das unterschiedliche „Ticken“ von MitarbeiterInnen verschiedener Altersgruppen versteht, akzeptiert und geschickt auf unterschiedliche Bedürfnisse eingeht, der kann mit Motivation sowie mit einer effektiven und effizienten Zielerreichung rechnen.

### Einteilung der Generationen:

(international wird keine einheitliche Einteilung verwendet, die hier verwendete ist häufig zu finden)

- **Traditionalisten** (geb. 1933-1947)  
Bevölkerung in Ö: 1.19 Mio 14.3%
- **Baby Boomers** (geb. 1948-1962)  
Bevölkerung in Ö: 1.69 Mio 20.3%
- **Generation X** (geb. 1963-1977)  
Bevölkerung in Ö: 1.93 Mio 23.2%
- **Generation Y** (geb. 1978-1992)  
Bevölkerung in Ö: 1.56 Mio 18.7%
- **Generation i** (geb. 1993-2007)  
Bevölkerung in Ö: 1,29 Mio 15.5%

Zahlen: 2007, Statistik Österreich, [www.statistik.at](http://www.statistik.at)

Der Umgang miteinander, die Arbeitsweisen und inneren Haltungen unterscheiden sich – generationenbezogen – radikal.

Eine „generationengerechte Anpassung“ der Unternehmens- und Führungskultur wird zum Wettbewerbsvorteil.

Die charakteristischen und oft reproduzierbaren Verhaltensmuster der einzelnen Generationen entstanden durch ganz unterschiedliche Einflüsse und Erfahrungen in ihrer jeweiligen Entwicklungsgeschichte. z.B. hatten Traditionalisten und Baby Boomers in ihrer Kindheit und Jugend nur wenige (Mit-) Entscheidungsmöglichkeiten (ob es der Urlaub war, die Berufswahl oder die Möglichkeiten, Informationen zu beschaffen). Generation Yer haben

schon früh für sich (mit-) -entschieden wohin die Reise geht – kein Wunder, dass ihre Erwartungen an ihre Führungskräfte in bezug auf die Einbindung in Entscheidungen andere sind. Der Trend setzt sich fort, mein 12 jähriger - Generation i - Sohn sucht im Internet unser nächstes Urlaubsziel und für Ihn ist es selbstverständlich, dass er alleine entscheidet, welchen Schulzweig er künftig besuchen wird.

Die Generationen unterscheiden sich wesentlich in ihren grundsätzlichen Verhaltensmustern und „Lebens-Zugängen“. Nehmen wir z.B. „Loyalität“: Traditionalisten und Baby Boomers fühlen sich am stärksten mit dem Unternehmen verbunden, Generation Xer schon eher mit der Führungskraft und Kollegen, Generation Yer treten viel unabhängiger auf und lassen sich nicht vereinnahmen (man könnte sagen, sie sind nur zu sich selbst loyal). Die Generation Y setzt Technologien völlig anders ein. Für Sie ist das Internet wie Strom, der aus der Steckdose kommt; Sie nutzen das Netz zur Kommunikation, viele „leben“ in online communities. Alle älteren Generationen holen sich meist nur Informationen aus dem World Wide Web.

Traditionalisten sind mit einer Reihe von Regeln und Vorschriften die hierarchische Leiter in Organisationen langsam hochgeklettert. Möglichst lange Anwesenheit am Arbeitsplatz ist für Sie ein Zeichen von besonderem Engagement. Korrektes Auftreten, Höflichkeit, starke Trennung zwischen Privat- (-zeit) und Freizeit ist Ihnen wichtig, Ihr (möglicherweise übertriebenes) Motto war und ist: „Hart arbeiten, geduldig sein, misstrauisch und mit viel Erfahrung die Dinge selbst tun.“ Baby Boomers delegieren ungern, sie glauben alles zu wissen und wissen zu müssen und Xer fragen nicht bzw. fordern ihre X - Führungskraft nicht ein. Das Resultat daraus sind fehlende Karriereplanung und schlechter Know How Transfer. Leider verschärft sich dieses Verhalten noch in Krisenzeiten, was derzeit da und dort gut beobachtbar ist. Die Work-Life-Balance Vorstellungen der Generation X blieben oft „fromme Wünsche“ und „Selbstbetrug“ in der Umsetzung. Kein Wunder, dass Sie kritisch und neidisch auf die, nicht nur diesbezüglich konsequente Umsetzung der Generation Y hinschauen.

Die Generation Y (auch Millennials genannt) ist derzeit viel beachtet. Sie sind flexibler, reiseffreudiger und selbstsicherer und oft sehr(!) von sich überzeugt. Ihre Ausbildungsmöglichkeiten waren und sind besser als die aller Generationen davor. Feedback ist ihnen enorm wichtig. Sie wollen alles und das sofort. Ihr Ziel ist rasch und selbstverständlich nach oben zu kommen – ohne Grenzen. Sie sind viel stärker in Gruppen aufgewachsen (getrennt von den Eltern die oft beide arbeiteten). Es geht Ihnen nicht um Work-Life-Balance - Privat und Arbeit vermischt sich (örtlich und zeitlich), Sie leben beides, gleichzeitig. Auch die aktuelle Krise wird Sie in Ihrem häufigen Streben nach Reichtum und Berühmtheit nicht hindern. Ihre Schwächen erleben wir beim Schreiben von größeren Berichten und dann, wenn Sie vor einer großen Menge Leute reden. Sie sind Entertainment und multi-tasking gewohnt und daher sehr schnell gelangweilt. Wie können da Präsentationen und Meetings von heute konkurrieren? Sie vernetzen sich blitz-schnell (auch international), lesen keine Betriebsanleitungen und leben oft ein try and error Prinzip, so wie Sie es gelernt haben um die High Scores ihrer Spiele zu brechen.

Es gibt noch viele „Wesensmerkmale“ die bei genauerer Betrachtung der Generationen zu finden sind. Nicht alle sind im beruflichen Kontext relevant, aber die Unternehmenskultur und Führungsarbeit generationenbewusst zu gestalten schafft Wettbewerbsvorteile. Die Zusammenarbeit verbessert sich, die Attraktivität der Arbeitsplätze steigt, gute Leute bleiben und weitere Talente wollen dazukommen.

Was ist generationsbezogenes Führen?

- **Gegenseitiges Verständnis herstellen.** Einrichten von Kommunikationsstrukturen, wo Menschen unterschiedlicher Generationen über ihr Verhalten, ihre Erwartungen im Umgang miteinander reden. Das Offenlegen von „Hintergründen“ und Einstellungen erleichtert es, hilfreiche (Umgangs-) Vereinbarungen zu treffen.
- **Selbstreflexion steigern.** Weniger Gedankenlesen und mehr konstruktive Konfliktarbeit leisten. Jedem einzelnen helfen (und auch einfordern), sein Verhalten kritisch zu analysieren und ihm/ihr zeigen, welche möglichen (unerwünschten und unverständlichen) „Bilder“ und „Reaktionen“ sein/ihr Verhalten bei anderen (Generationen) auslösen kann.
- **Unterschiede machen und zulassen.** Wertschätzung generations-differenziert ausdrücken, ungewohnte Karriere-Entwicklungen zulassen und fördern und den unterschiedlichen Flexibilitätsansprüche entgegenkommen. Innovative, neue Entwicklungsmöglichkeiten schaffen, die den Erwartungen verschiedener Generationen besser entsprechen.
- **Ergebnisse vor Zeiteinsatz stellen.** Verschiedene Wege zum Ziel zulassen, mehr das Ergebnis bewerten als die Herangehensweise und flexible (Vertrauens-) Arbeitszeitmodelle umsetzen.
- **Demotivation (als Führungskraft) vermeiden.** Bewusst ein Umfeld nach den Ansprüchen der Generationen schaffen, auch wenn diese Umgebung anders aussieht als die, die man selber bevorzugt. Kulturarbeit und Symbolmanagement, top-down, das kann z.B. heißen abwertende Sprüche, wie „Warum braucht der Alte so lange“ oder „die Jungen sollen mal ohne lange zu fragen arbeiten“ vermeiden und keine Späße über Technologieängste machen. Notwendig ist striktes Einschreiten, wenn Derartiges im Unternehmen zu hören ist.

Das sind nur einige Maßnahmen, die nicht wirklich neu, jedoch für ein erfolgreiches Generationen-Management hilfreich sind. Eine frühzeitig aktive und gezielte Unterstützung der Zusammenarbeit der Generationen erzeugt spürbare Erleichterung für MitarbeiterInnen und messbare Erfolge für das Unternehmen.

Peter Tavalato

Selbständiger Berater und Coach

[www.tavolato.com](http://www.tavolato.com)