

Generationen in Balance führen

Wenn verschiedene Generationen zusammenarbeiten sollen, aber die Vorstellungen darüber, wie das aussehen soll, auseinander gehen, dann ist Führung gefragt. Peter Tavalato beschreibt in seinem Buch **Aktives Generationen-Management** Verhaltensweisen, Modelle und Einstellungen, die Führungskräften helfen, die vielfältigen neuen Herausforderungen zu

Stellen Sie sich eine Zeitreise vor: Hätte man einen im Jahr 1700 geborenen Jugendlichen ins Jahr 1800 gebeamt, hätte er keine großen Probleme gehabt, sich in der vorgefundenen Gesellschaft zurechtzufinden. Zwischenzeitlich stattgefundenen Eroberungskriege hätten kleinere Unterschiede gebracht, doch die typische Lebenssituation eines normalen Bürgers hat sich kaum verändert.

Wie aber wäre dieses Experiment verlaufen, wenn Sie als im Jahr 1900 geborener Jugendlicher plötzlich ins Jahr 1975 gebeamt worden wären? Ins Zeitalter von Flower-Power, EU-Erweiterung, Vietnam-Krieg, freier Liebe, Antibaby-Pille, antiautoritärer Erziehung, Flugzeugen und Autobahnstaus? Da wäre die Orientierung bereits bedeutend schwerer gefallen.

Und wenn Sie als 1975 geborener Jugendlicher ins Jahr 2015 gebeamt worden wären? In eine Welt mit Internet und Smartphone als neuer Basistechnologie, neuen Großkonzernen wie Google, Facebook oder Amazon, Handys, Dating-Plattformen, Youtube und Pornhub, Patchwork-Familien, Open Space-Bürostrukturen und einen kaum kontrollierbaren (friedlichen) Flüchtlingsstrom?

Was sagt uns das?

Erstens: Die technischen, sozialen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungen vollziehen sich in einem immer schnelleren Tempo.

Einzelne Generationen (in der Sozialforschung umfasst der Begriff „Generation“ etwa 15 Jahrgänge) unterscheiden sich deutlich in ihren Einstellungen, Werten, Bedürfnissen, Verhaltensweisen und Kompetenzen.

Zweitens: Die lange Zeit zumindest vertretbare Annahme der meisten ManagerInnen „die Jungen sind ähnlich wie sie damals (als junge waren), nur mit anderer Haarfarbe, anderen Klamotten und mehr technischem Spielzeug“ – ist nicht mehr aufrechtzuerhalten. Die Unterschiede im Verhalten, den Motiven und den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen einfach auszublenzen wird für alle Unternehmen immer riskanter.

Drittens: Die Vielfalt in der MitarbeiterInnenstruktur nimmt kontinuierlich zu und ist gewollt und notwendig um innovativ und marktgerecht agieren zu können. Inhomogene Gruppen (Alter, Geschlecht, kultureller Hintergrund, Sprache, Soziale Schicht, etc.) gemeinsam zum Erfolg zu führen ist DIE aktuelle Anforderung. Generationen-Management ist eine ideale Plattform um Diversity-Kompetenz aufzubauen.

Heute geht es darum:

- ▶ Unterschiedlichste MitarbeiterInnen zu finden und zu halten
- ▶ Dem demografischen Wandel aktiv begegnen
- ▶ Digitalisierung und neue agile Strukturen aktiv zu „handeln“
- ▶ Alle MitarbeiterInnen zu fordern und zu fördern
- ▶ Volles Engagement von allen zu erhalten
- ▶ Drohendem Loyalitätsverlust vermeiden
- ▶ Begegnungsqualität zwischen allen effektiv und effizient gestalten
- ▶ Unterschiedliches Wissen aufbauen, sichern und austauschen
- ▶ Führung mit dem Ziel, alle erfolgreich zu machen, etablieren

Kurzer Einblick in die Vielfalt der Generationen:

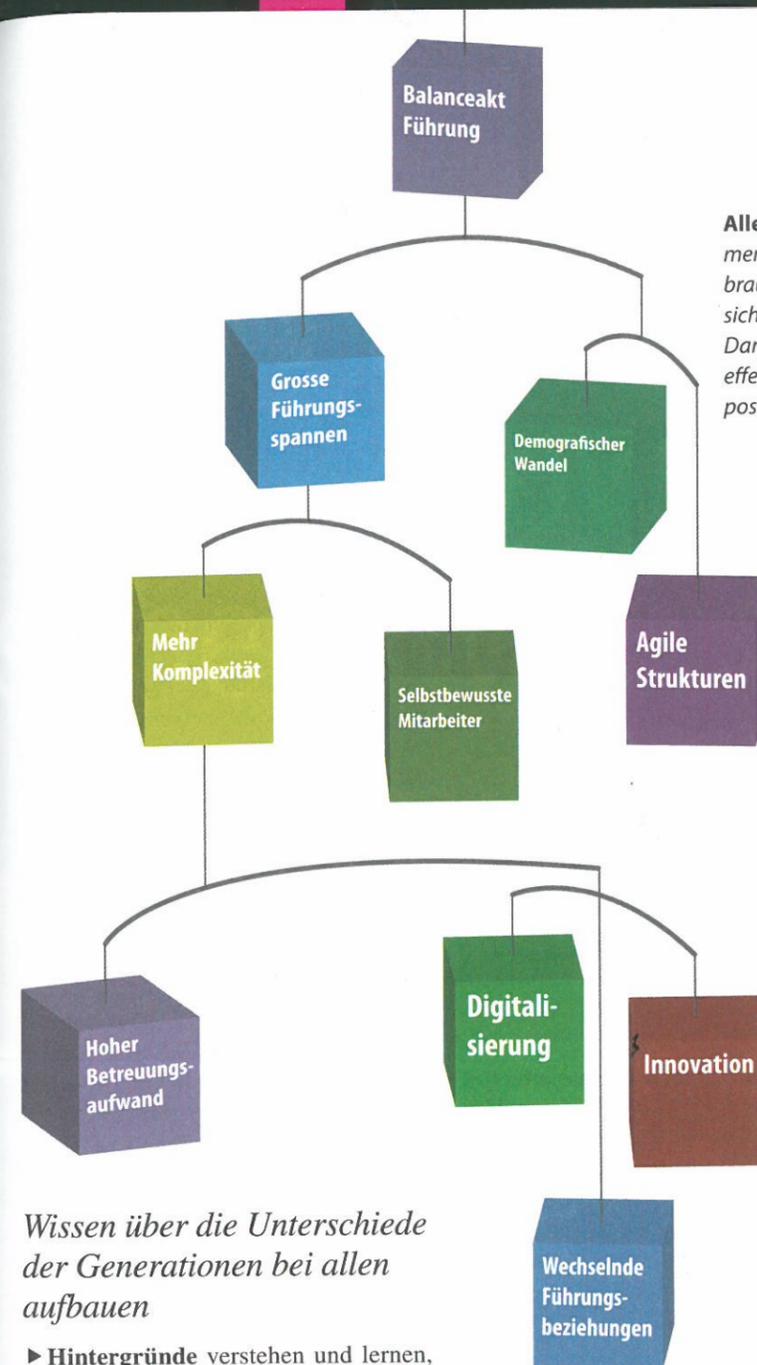
▶ **Baby-Boomer** (geb. 1948-1962) haben Erfahrungen mit Veränderungen und sind vielleicht auch etwas genervt von immer wieder neuen Umstellungen in ihrer Arbeitswelt. Sie betrachten ihr Wissen, das sie über lange Zeit aufgebaut haben, als Macht. Neue technische Entwicklungen dulden sie eher, als das sie sie aktiv einsetzen.

▶ **Die Generation X** (geb. 1963-1977) als Digital Immigrants hat gelernt sich kontinuierlich auf technische Entwicklungen einzustellen und ist schon mal verbissen darin, alles verstehen zu wollen. Sie erledigen ihre Aufgaben lieber selbst und delegieren ist nicht ihre Stärke.

▶ **Für die Generation Y** (geb. 1978-1992) steht das Finden von Wissen vor dem Haben. Sie teilen gerne, geben ihr Wissen bereitwillig weiter, aber nur wenn es sich für sie selbst lohnt. Sie erwarten rasche Reaktionszeiten und viel (positives) Feedback. Als Digital Natives sind sie vertraut mit dem Einsatz moderner Medien.

▶ **Die jetzt auf den Arbeitsmarkt kommende Generation Z** (geb. 1993-2007) kann sich eine Zeit ohne mobile Endgeräte, Google, Youtube und Wlan gar nicht mehr vorstellen. Online überall ist ihre Devise, Veränderung gehört für sie selbstverständlich zum Leben. Ihre oft wohlbehütete und umsorgte Kindheit und Jugendzeit mit umfassenden Ausbildungsmöglichkeiten und finanziellen Sicherheiten hat sie große Erwartungen entwickeln lassen. Sie sind flexibel, interessieren sich für die Gemeinschaft und Nachhaltigkeit ist u.a. ihr Anliegen.

Für gute Einzelleistung, aber auch für effektive und effiziente Zusammenarbeit aller Generationen im Team braucht es individuelle und kollektive Unterstützung. Hier ein kleiner Ausschnitt, worauf es dabei ankommt und wie man das macht.



Alles im Gleichgewicht: „Um das Zusammenspiel der Generationen zu bewältigen braucht es wirksame Führungskräfte die sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sind. Damit sich alle engagieren und miteinander effektiv kooperieren ist eine effiziente und positive Begegnungskultur Voraussetzung“

Wissen über die Unterschiede der Generationen bei allen aufbauen

▶ **Hintergründe** verstehen und lernen, was Baby-Boomer, Generation X, Y und Z motiviert, welche Stärken und Schwächen sie haben und welche Erwartungen sie an ihr Umfeld stellen.

▶ **Gemeinsamer Workshop** im Team, in dem alle Generationsgruppen ihre Eindrücke und Erwartungen an Führung und Zusammenarbeit formulieren und miteinander wertschätzend austauschen. Gute Erfahrungen gibt es dazu, gemeinsam einen Film mit entsprechender Thematik anzusehen (z.B. *Man lernt nie aus* mit Anne Hathaway und Robert De Niro) oder Filmausschnitte (z.B. aus TV-Serien) mit „heiklen“ Generationen-Dialogen zu zeigen.

▶ **Bewusste Übungen** von Achtsamkeit und Wertschätzung, um einen Dialog (keine Gut-Böse- oder Richtig-Falsch-Diskussion) zu entwickeln.

Begegnungsqualität in Führungs- und Zusammenarbeit verstärken

▶ **Wer aktiv zuhört**, sich für alle verständlich macht, mit Andersartigkeiten gut umgehen kann und seine sozialen Kompetenzen laufend verbessert, ist im Vorteil.

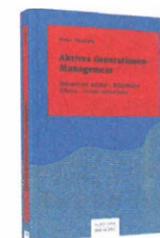
▶ **Jeder kann** (und Führungskräfte sollten unbedingt) ihre sozialen Kompetenzen laufend weiterentwickeln. In sehr heterogenem Umfeld braucht es Führungskräfte, die aktiv Zuhören können: „Wer fragt der führt“, „Wer etwas zu sagen hat, muss zuhören können“ und „Wer mehr zuhört als von sich redet, findet Akzeptanz und Vertrauen“. Gemeinsames (auch spielerisches) Lernen von wirksamer Kommunikation ist unabdingbar.

▶ **Die eigene Wirkung** durch hilfreiche Haltungen steigern. Wer neugierig, respektvoll und wertschätzend ist, wird in einem heterogenen, sich stark ändernden Umfeld besser zu Recht kommen.

Seine Einstellungen zu ändern, ist nicht leicht. Erster und wichtigster Schritt ist, sie bewusst zu erkennen. Im zweiten Schritt geht es darum, neue Erfahrungen zu sammeln (im Ausprobieren), nur so kann sich die eigene Haltung verändern. Kein Appell, keine Aufklärung, kein Belehrung kann Grundüberzeugungen anderer ändern. Schaffen Sie Möglichkeiten für Ihre Kollegen, um (positive) Erfahrungen zu sammeln, damit diese ihre inneren Haltungen wahrnehmen, überdenken und vielleicht auch ändern.

Um das Zusammenspiel der Generationen zu bewältigen, braucht es wirksame Führungskräfte, die sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sind. Damit sich alle engagieren und miteinander effektiv kooperieren (gerade bei großer Unterschiedlichkeit) ist eine effiziente und positive Begegnungskultur Voraussetzung. Damit entwickelt sich ein Treibstoff für Zusammenarbeit und so können Krisensituationen in heiklen Zeiten mit vielen Veränderungen gemeistert werden. Wie eine effektive Beziehung aller Generationen miteinander aufgebaut und gepflegt werden kann und was erfolgreiche Führungskräfte dabei tun, wird in dem Buch ausführlich und anschaulich beschrieben.

PETER TAVOLATO



Aktives Generationen-Management, Ressourcen nutzen – Mitarbeiter führen – Teams entwickeln (Schäffer Poeschel)