

## Hinter den Kulissen

### Persönliche Erfahrungen eines ZOE-Gastredakteurs

Seit vielen Jahren bin ich der ZOE als Autor und Rezensent eng verbunden. Im vergangenen Jahr fragte mich die Redaktion dann, ob ich nicht Lust hätte, eine komplette Ausgabe mitzugestalten. Zu einem Thema, das mir sehr am Herzen liegt: Die Industrie 4.0, ihre Bedeutung für die Menschen in den Organisationen und die Art, wie wir Veränderung organisieren. Für mich geht es dabei um mehr, als nur um Technologie. Die positive Resonanz auf das Heft zeigt mir, dass ich nicht ganz falsch gelegen habe.

Dass der Weg bis zu dem Moment, an dem ich die gedruckte Ausgabe in den Händen, hielt allerdings so lang werden würde, konnte ich mir zu Beginn des Projekts nicht vorstellen. Am Anfang stand für mich die Frage, wer denn eigentlich der/die Leser/in der ZOE ist, wie sie denkt, was er braucht. Früher waren die LeserInnen vorwiegend OE-Beratende, Management-TrainerInnen und vielleicht HR-PraktikerInnen. Hinzu kamen ProfessorInnen aus den Bereichen von Organisation und Führung, dann in den letzten Jahren zunehmend Führungskräfte und PraktikerInnen, die nach konkreter Unterstützung ihrer Projekte suchen.

Und dann die Ansprüche! Das Profil der ZOE schwankt zwischen dem reflexiven Anspruch der OE-Community, den praktischen Bedarfen von ManagerInnen und dem wissenschaftlichen Anspruch von Hochschullehrenden. Dieses Spannungsfeld zeigte sich bei der Diskussion zu Auswahl und Beurteilung der Beiträge, beginnend mit der Sprache und endend mit dem Umfang der Literaturliste. Die endgültige Wahl passender Artikel zu einem gelungenen Mix war für mich ein Balanceakt sondergleichen.

Die Komposition der Beiträge eines Heftes muss ein breites Spektrum von Interessen ansprechen. Die gesamte Breite

des Schwerpunkts soll ausgeleuchtet werden, auch kritische Aspekte sollten im Mittelpunkt stehen. Bei der Wahl der Beiträge, die außerhalb des Schwerpunkts liegen, waren neue Themen, neue AutorInnen und Impulse aus verschiedenen Institutionen zu berücksichtigen. Dabei gilt es, die bereits erschienenen Ausgaben der Zeitschrift im Blick zu behalten (es darf keine langweiligen Redundanzen zwischen früheren und geplanten Ausgaben geben, um Dopplungen zu vermeiden). Das erfordert gleichsam den stetigen Wechsel der Flughöhe wie die individuelle Beobachtung einzelner Beiträge sowie ihrer Passung in den gesamten Kontext.

Damit nicht genug: Ein weiteres Themen- beziehungsweise Minenfeld ist der Umgang mit den AutorInnen und ihren Beiträgen. Diese durchlaufen einen recht aufwendigen Revisions- und Feedbackprozess – nicht zuletzt, um den vielfältigen Ansprüchen und hohen Erwartungen der Leser und Leserinnen gerecht zu werden. Leser und Autor sind sich in der ZOE gar nicht so unähnlich: Autoren sind auch OE-Beratende, PraktikerInnen und Hochschullehrende. Entsprechend unterschiedlich sind ihre Motive: Reflexion, Selbstdarstellung, Teilen von Erfahrungen oder wissenschaftliche Legitimation. Unterschiedlich sind zudem ihre Schreiberfahrungen und mit einem ziemlich tiefgängigen Feedback-Verfahren.

Trotz der Hinweise auf den Reviewprozess bedurfte es einer doch recht intensiven, sensiblen Kommunikation, um die Artikel finalisieren zu können. Das rührt nicht zuletzt vom politischen Umfeld einiger AutorInnen her. Dort wird sehr genau beobachtet, wie man sich in der Öffentlichkeit äußert.

Eine Geduldsprobe also. Schließlich ist Schreiben auch ein kreativer Vorgang. Deshalb ist die Abstimmung von Inhalten, Form- und Zeitvorgaben mit den AutorInnen ein kontinuierlicher Prozess. Ein zu langer Beitrag am Ende der Hefterstellung, der dazu noch sehr spät

kommt, kann schließlich das gesamte Layout auf den Kopf stellen.

Als Heftverantwortlicher stand ich für einige Monate im Mittelpunkt eines erstaunlich effizienten Kommunikationsprozesses, der sich zwischen mir als Gastredakteur, einer Heft-Patenschaft aus der Redaktion sowie dem Redaktionsbüro abspielte. Im «Off» liefen außerdem mal mehr, mal weniger intensiv die anderen KollegenInnen der Redaktion mit, ebenso bei der Revision oder der Vermittlung von Beiträgen. Bis auf ein Treffen erfolgte tatsächlich alles virtuell. Und alle haben aus unterschiedlichen Ecken mitgespielt, weil sich jeder der Beteiligten mitverantwortlich fühlte.

Insgesamt war der Arbeitsprozess zu meiner ZOE-Ausgabe ähnlich einer Organisationsentwicklung: Differenz, Irritation auf der einen Seite, Identität und Kernbotschaft auf der anderen. Darum drehte es sich im Kern: den Wandel als Fokus der ZOE, die sich zugleich selbst wandelt und als wandelbar zeigen muss. Was ich unterschätzt habe, ist die Arbeit, die mit der Betreuung dieses Projekts verbunden ist. Dennoch: Das Gefühl, die gedruckte Ausgabe in den Händen zu halten, entschädigt dafür reichlich.

Prof. Dr. Joachim Freimuth,  
Gastredakteur der OrganisationsEntwicklung,  
joachim.freimuth@t-online.de

## Generationen-Management unterstützt Wissensmanagement

In vielen Unternehmungen verändert sich gerade die Belegschaftsstruktur. Ungewollt oder gewollt entstehen so sehr heterogene Teams. Wenn z. B. wie im hier beschriebenen Projekt des Arbeitsmarktservice Österreich viele Babyboomer in den Ruhestand wechseln und junge Kräfte mit ganz unterschiedlichen und neuen Kompetenzen nachkommen, bedarf es einer besonderen Qualität der

Begegnung und hoher Sozialkompetenz der Führungskräfte, um das Miteinander effektiv zu gestalten. Galt bislang «Wissen ist Macht», so hat die Macht zunehmend derjenige, der weiß, wo qualitativ hochwertiges Wissen schnell zu finden ist. Veränderungsprozesse führen zu neuen Strukturen, Prozessen und Führungsverhältnissen. Jüngere Menschen brauchen bzw. verlangen Veränderungen, während Ältere tendenziell versuchen, den Wandel zu meiden.

### Warum Generationen-Management?

1. Weil sich technische, soziale, wirtschaftliche und politische Veränderungen in einem immer schnelleren Tempo vollziehen. Einzelne Generationen – in der Sozialforschung umfasst der Begriff etwa 15 Jahrgänge – unterscheiden sich deutlich in ihren

Einstellungen, Werten, Bedürfnissen, Verhaltensweisen und Kompetenzen.

2. Weil der Wunsch nach Selbstähnlichkeit («ich behandle und führe jemanden so wie ich – in seinem Alter – behandelt wurde oder behandelt werden wollte») kritisch zu hinterfragen ist. Die Annahme der meisten ManagerInnen, die Jungen seien ähnlich wie sie damals als sie jung waren, nur mit anderer Haarmode, anderer Kleidung und mehr technischem Spielzeug – ist nicht mehr aufrecht zu erhalten.
3. Weil jener im Vorteil ist, dem es gelingt, inhomogene Gruppen bzgl. Alter, Geschlecht, kulturellem Hintergrund, Sprache, soziale Schicht, etc. zu einer konstruktiven und erfolgreichen Zusammenarbeit zu führen.
4. Weil Generationen-Management eine ideale Plattform bietet, um in einer Organisation Diversity-Kompetenz auf-

zubauen. Jeder und Jede ist betroffen und alle Betrachtungen sind multidimensional.

### Sensibilität entscheidet

Eine positive Begegnungsqualität, also wie Menschen aufeinander zugehen, entscheidet darüber, ob Wissen getauscht, vermehrt und gemeinsam erfolgreich genutzt wird. Dabei sind Einfühlungsvermögen, Verständnis und eine positive, neugierige, respektvolle Haltung gegenüber Unterschieden unbedingt erforderlich.

So zeigt die Erfahrung, dass Baby Boomer sich gern auf ihrem Wissen ausruhen. Sie haben viel investiert, um dieses aufzubauen. Sie sind geneigt, ihre Kenntnisse als Machtfaktor zu nutzen und daher teilen sie diese nicht gerne. Zusätzlich spüren sie jetzt oft den Druck, entscheiden zu müssen, was sie neu lernen und was sie möglichst schnell vergessen sollten. Die Generation X empfindet das ähnlich – sie verunsichert oft die Fülle an neuem Wissen sowie die Frage, welches Know-how für ihr Vorankommen oder «Überleben» in den vielen Arbeitsjahren, die ihnen noch bevorstehen, besonders wichtig ist. Als Digital Immigrants versuchen sie den Anschluss z. B. digital und in den neuen Medien nicht zu verpassen. Die Generation Y hat hingegen gelernt, nicht mehr alles erlernen (und speichern) zu können. Ihre Mitglieder fokussieren sich auf die Suchwege und die Echtheitsüberprüfung von qualifiziertem Wissen. Für sie stellt der Besitz von Wissen keinen besonderen Wert dar und sie teilen daher Wissen bereitwillig (Sharing-Kultur). Die Generation Z ist größtenteils gut ausgebildet und gewohnt, durch unterschiedliche Medien ihren Wissenshunger zu stillen. Die Generationen Y und Z können schneller verfügbares Wissen daraufhin überprüfen, ob dieses für sie und ihr Vorankommen nützlich ist. Sie haben vieles fast en passant gelernt, was vermeintlich gut in die aktuelle Arbeitswelt passt – wie beispielsweise den Umgang mit mobilen

Abbildung 1

### Typische Merkmale verschiedener Generationen

	Baby Boomer geb.1948-1962	Generation X geb. 1963-1977	Generation Y geb. 1978-1992	Generation Z geb. 1993-2007
<b>Stärken</b>	engagiert, durchsetzungsstark, erfahren	anpassungsfähig, technisch versiert,	zuverlässig, multitaskingfähig, technikfreudig, selbstbewusst	leistungsbereit, technologieinteressiert, neugierig
<b>Schwächen</b>	harmoniesüchtig, kritikunfähig, distanziert	ungeduldig, angepasst, nörglerisch, zynisch	illoyal, unselbstständig, selbstüberschätzend	stark materialistisch, egoistisch, flatterhaft
<b>Arbeitsethik</b>	Workaholics, Effizienz, Null-Fehler Logik,	Abwicklung, Eigenständigkeit, Strukturbedarf	Vielfalt, Abwechslung, zielorientiert, Work-Life	Realismus, Lust- und Nutzenorientierung, Work-Life
<b>Umgang mit Wissen</b>	Wissen ist Macht	Wissen ist Macht	Wissen teilen und wissen es zu finden	Wissen finden und prüfen, «absaugen und teilen»
<b>Innere Einstellung</b>	Immer mit der Ruhe	Lasst mich das machen	Ich will zeigen was ich kann	Ich kann alles was mich interessiert
(Die Aussagen sind stark reduziert und nicht allgemein gültig, zeigen aber Tendenzen auf.)				

Services, die Verwendung digitaler Medien, die Zusammenarbeit in räumlich getrennten Teams oder auch den Umgang mit Unterschiedlichkeiten. Dadurch kann leicht der Eindruck entstehen sie «überrollen» mit diesen neuen Fähigkeiten ihre älteren KollegInnen. Ihre derart zur Schau gestellte Selbstsicherheit weckt bei anderen gelegentlich den Eindruck von Überheblichkeit und macht mit ihnen Kooperation auf Augenhöhe gerade oft für ältere Menschen schwer.

Der Trial-and-Error-Zugang, den sie mit Video- und Computerspielen geübt haben, hat die Generation Y und Z gelehrt, mit Fehlern gelassener umzugehen als vorherige Generationen. Frei nach dem Motto «Selbst ist der Mann/die Frau», leitet Vertreter der Baby Boomer sowie der Generation X mehr der Hang zu Alleingängen. Sie spüren den Druck, mit den Jungen mitzuhalten und glauben, meist alles alleine schaffen zu müssen. Baby Boomer mögen das Gefühl gebraucht zu werden. Wenn sie das nicht erhalten, verschließen sie sich und ihr Engagement sinkt (vgl. Abb.1).

### Wissensmanagement mit Generationengespür

Im Arbeitsmarktservice Österreich, der mit der Arbeitsagentur in der Bundesrepublik Deutschland vergleichbar ist, wurde aufgrund der kritischen Altersstruktur der Belegschaft mit Tendenz zur Überalterung ein Projekt «Wissensmanagement» vom Vorstand beschlossen. Ganz besonderes Augenmerk wurde dabei auf die Entwicklung eines aktiven Generationen-Managements gelegt.

#### Projektziele:

- Sensibilisierung aller Beteiligten im Umgang mit unterschiedlichen Generationen,
- Akzeptanz der Unterschiedlichkeit der Generationen bezüglich Einstellungen, Werten, Kompetenzen, Bedürfnissen, Erwartungen und Verhalten,
- Förderung der generationsübergreifenden Zusammenarbeit,

- Transferieren von individuellem in kollektives Wissen,
- Wissenssicherung für die Organisation durch planvolles Ausscheiden Älterer,
- Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber,
- Generationen-Management als Weiterentwicklung der Unternehmenskultur,
- altersgerechtes und lebensphasenorientiertes Führen mit starker Orientierung und Verpflichtung zum aktiven Wissenstransfer.

Das skizzierte Projekt erstreckte sich über einen Zeitraum von 18 Monaten. Ein überregionales Projektteam übernahm die Projektsteuerung sowie die inhaltlichen Kernaufgaben. In vielen Workshops und unterschiedlichen Analysen wurde ein Großteil der Belegschaft am Projekt beteiligt.

#### Zentrale Ergebnisse

1. Entwicklung eines neuen generationssensiblen Verständnisses bezüglich der Haltung und des Verhaltens der Führungskräfte: Heute zeigen die Führungskräfte, wie bedeutsam ihnen die Begegnungsqualität aller Mitarbeitenden ist und wie sie die Stärken aller Generationen aktiv nutzen.

2. In der täglichen Zusammenarbeit finden generationsdiskriminierende Aussagen und Verhaltensweisen keinen Raum mehr. Alle Mitarbeitenden respektieren und schätzen die Zusammenarbeit mit sämtlichen Generationen im Unternehmen und bemühen sich um einen aktiven Wissens- und Erfahrungsaustausch. Die Zusammenarbeit von jungen und älteren Mitarbeitenden wird aktiv gefördert z. B. durch Unterstützung von Mobilität innerhalb der Organisation.
3. Leitsätze, Regeln und Systeme der Organisation berücksichtigen positiv generationsspezifische Unterschiede und fördern dadurch die Zusammenarbeit. Vielfältige Kommunikationssysteme und Tools werden aktiv zur Verbesserung des Austausches zwischen allen Generationen aufgebaut und genutzt.

#### Begegnungsqualität fördert Wissensaustausch

Um die Stärken aller Mitarbeitenden zu nutzen und Ängste abzubauen, braucht es Achtsamkeit und besondere Hilfen im Umgang und Lernen miteinander. Wichtig dabei ist die Sensibilisierung aller Beteiligten für die Hintergründe der Generationen und ihre spezifischen Prägungen.

Abbildung 2  
Methoden und Tools für Wissenstransfer

Anwendung	präferierte Methoden / Tools
Übergang beim Ausscheiden älterer MitarbeiterInnen	Lernpartnerschaften, Expert Debriefing, Wissensmeeting, Job-Map
Wechsel innerhalb der Organisation	Wissens-Stafette, Strukturierte Interviews, Kompetenzkarten, Wissensmeeting
Integration junger und Einstieg neuer MitarbeiterInnen	Lernpartnerschaften, Mentoring, Coaching, Storytelling, erlebtes Reflektieren

gen und möglichen Ängste. Dies erfolgte im vorgestellten Projekt auf unterschiedliche Weise. In Großgruppen, denen mit Hilfe von Spielfilmen die Problematik aufgezeigt wurde, in Dialogrunden und später auch in Kleingruppen, in der ein Transfer für die eigene Arbeitswelt erfolgte. Alle Führungskräfte wurden eingebunden (qualitativ und quantitativ). In Workshops brachten Dialoge zwischen den Generationen die unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnisse zu Tage, so dass konkrete Verhaltens-Vereinbarungen getroffen werden konnten. Spezifische Weiterbildungsveranstaltungen wurden in das Fortbildungsprogramm der Organisation integriert. In einzelnen Systemen wie dem MitarbeiterInnen-Gespräch wurden Ziele und Themen des Generationen-Managements aufgenommen.

Um die kritischen Wissenstransfersituationen zu strukturieren, wurden vielfältige Tools entwickelt bzw. bekannte Methoden des Wissenstransfers angepasst (Abbildung 2).

### Fazit

Ein Generationen-Management aktiv zu fördern, benötigt Zeit, um Wirkung zu entfalten. Wissenstransfer läuft auch ohne besondere Bereitschaft der MitarbeiterInnen und expliziten Tooleinsatz. Dann allerdings meist ineffektiv. Die Vermittlung von Wissen und eine breite Sensibilisierung zum Thema helfen entscheidend. Der konkrete – auch verpflichtende – Einsatz von Tools unterstützt Erfahrungslernen, um so in der gesamten Organisation das vorhandene Wissen generationsübergreifend zu sichern und neues Wissen besser aufzubauen.

Dr. Peter Tavolato  
Selbstständiger Berater, Trainer, Autor  
Peter@Tavolato.com

Heimo Reichstamm, AMS Steiermark,  
Stellv. Abteilungsleiter Personalentwicklung,  
Betriebliche Gesundheitsförderung  
Heimo.Reichstamm@ams.at

Mag. Harald Müller  
AMS Steiermark, Stellv. Personalleiter  
Harald.Mueller@ams.at

### Literatur

- **Bridges, W. (2003).** Managing Transition, Making the most of Change, Da Capo Press
- **Bruch, H. et al (2010).** Generationen erfolgreich führen, Gabler
- **Deal, J. (2007).** Retiring the Generation Gap; How employees young and old can find common ground, Center of Creativ Leadership
- **Klaffke, M. Hsg. (2014).** Generationen-Management, Springer
- **Mangelsdorf, M. (2015).** Von Babyboomer bis Generation Z, GABAL
- **Oertel, J. (2007).** Generationen-Management in Unternehmen, CFM
- **Scholz, C. (2014).** Generation Z, Wiley
- **Tavolato, P. (2016).** Aktives Generationen-Management, Ressourcen nutzen – Menschen führen – Teams entwickeln, Schäffer-Pöschel

## An der Oberfläche statt an der Schnittstelle

### Ein Eindruck von der diesjährigen Academy of Management Konferenz in Atlanta

Die diesjährige Academy of Management Konferenz fand vom 4. bis 8. August in Atlanta unter dem Motto «At the Interface» statt. Es handelt sich bei der jährlich stattfindenden Konferenz um die weltweit größte Veranstaltung für Managementforscher. Auch dieses Jahr nahmen mehr als 10.000 Menschen aus rund 90 Ländern teil. Sie tauschten sich in dabei in Hunderten von Präsentations- und Diskussionsforen aus.

Natürlich konnte ich selbst dabei nur einen Bruchteil der Präsentationen und Workshops besuchen. Trotzdem erhärteten sich im Verlaufe der fünf Konferenztage einige (v. a. kritische) Eindrücke, die ich nachfolgend kurz zusammenfassen möchte. Doch zuvor das Informative und Positive, das ich von der Konferenz mitnehmen konnte.

Fünf Trends waren für den aufmerksamen Beobachter zu erkennen.

1. Das Thema *Non Market Strategy* gewinnt an Bedeutung: Non Market Strategy bedeutet, dass sich Organisationen Wettbewerbsvorteile verschaffen, indem sie eine bewusste Strategie auch für andere Gruppen als nur die Marktakteure (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten etc.) verfolgen, so z. B. für den cleveren Umgang mit Behörden, Regierungen, Verbänden etc.. Als Beispiel kann hier Toyota erwähnt werden, dessen Prius in einigen Ländern behördliche Bevorzugung genießt (bzgl. Subventionen, Steuern, Park- oder Fahr-Erleichterungen, etc.).
2. Die Sichtbarkeit und Popularität *alternativer Forschungsmethoden* steigt: Neben klassischen Befragungen, Fallstudien und Experimenten werden immer mehr Methoden wie ethnographische Beobachtungen, Action Research, Typologie-Entwicklung oder Social Media Analytics-Verfahren in der Managementforschung eingesetzt.
3. Die Thematik der *Materialität bzw. des Visuellen* hat sich vom Geheimtipp zu einem wichtigen Thema der Managementforschung gemauert und tangiert Management in vielerlei Hinsicht – von der Gestaltung der Büroräumlichkeiten bis hin zur Strategiearbeit. Dabei werden auch Theorien verwendet, die aus dem Bereich der Designforschung stammen, so etwa der Ansatz der Affordanzen.
4. *Normative Diskussionen* werden nicht mehr marginalisiert, sondern prominent geführt: Immer wieder kam der Appell, Managementforschung sollte sich noch stärker in den Dienst der Gesellschaft stellen und sich zentralen kollektiven Herausforderungen wie etwa dem Klimawandel widmen.
5. Es herrscht eine Sehnsucht nach *Einfachheit*: Auch wenn die Managementforschung in vielerlei Hinsicht immer komplexer, granularer und spezialisierter wird, so kam immer wieder der Appell, sich als Managementforscher