

Alt und Jung

Die Kraft aller Generationen nutzen



Foto: Tavolato

Autor

Peter Tavolato

Selbstständiger Berater, Trainer, Autor

hrm.at/profiles/peter-tavolato

Die Babyboomer gehen allmählich in Pension und ihre Enkel aus der Generation Z treten ihre ersten Dienststellen an. Warum ist ein aktives Management der Generationen heute wichtig? Wie sollten Unternehmen vorgehen, um alle Altersgruppen zu erreichen und für sie attraktiv zu sein? Meine Hypothese lautet: Wenn junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich aktiv einbringen können, während die Stammmannschaft mit ihren Erfahrungen länger im Unternehmen bleibt und alle sich gemeinsam engagieren, dann ist das Spiel gewonnen.

Schauplatz Vorstandssitzung

Die Grafik der Personalleitung ist eindeutig: 50 Prozent der Beschäftigten aus der Babyboomer-Generation gehen in den nächsten zwölf Jahren in Pension. 60 Prozent der Führungskräfte in den kommenden sieben Jahren. Die Fluktuation ist (vor allem bei den 35- bis 55-Jährigen) gering, doch ab 57 wollen viele das Unternehmen Richtung Ruhestand verlassen. Schon in der letzten Bereichsleitersitzung wurden die Klagen lauter: „Wir haben zu wenig Nachwuchs. Schon heute ist es schwer, alle Positionen zu besetzen.“ Das hört der Vorstand nicht zum ersten Mal. Immer häufiger sind Mitarbeiter mittleren Alters (der Generation X) überlastet, fallen wegen gesundheitlicher Probleme aus und fühlen sich angesichts des wachsenden Arbeitsaufkommens im Stich gelassen. Es droht Wissensverlust, die Mitarbeiter sind unmotiviert

und die Konflikte nehmen zu. Die Organisationsstruktur scheint nicht mehr zu passen. Für den Vorstand wird immer klarer: **„Wir haben ein Generationen-Problem und es stellt sich die Frage, ob unser Unternehmen noch für Bewerber attraktiv ist.“**

Technische, soziale, wirtschaftliche und politische Veränderungen vollziehen sich in einem immer schnelleren Tempo. Das führt dazu, dass zwei Menschen mit einem Altersunterschied von weniger als 15 Jahren oft ganz anders sozialisiert wurden. Die Verwendung mobiler Geräte, der Einsatz des Internets, die Form der Kommunikationstools, die Vielfalt an Entscheidungsmöglichkeiten zum Beispiel beim Fernsehen oder im Supermarkt, die gesellschaftlichen Umbrüche, die Zunahme an Einzelkindern und Patch-Work-Familien sowie die intensive Einbeziehung von

Kindern und Jugendlichen in Entscheidungsprozesse der Familie und Schule sind nur einige Beispiele. Daraus folgt, dass sich die Bedürfnisse, Verhaltensweisen, Kompetenzen und Erwartungen der Generationen stark unterscheiden.

Diese Unterschiede treten im Arbeitsalltag, wo bis zu vier Generationen aufeinander treffen, immer sichtbarer auf. Um mit den diversen Verhaltensweisen, Erwartungen und Bedürfnissen konstruktiv umzugehen, brauchen Unternehmen heute ein aktives Generationenmanagement. Viele Führungskräfte und Mitarbeiter handeln jedoch nach wie vor auf Basis des Wunsches nach Selbstähnlichkeit („ich behandle und führe jemanden so wie ich – in seinem Alter – behandelt wurde bzw. wie ich behandelt werden wollte oder will“). Diese Haltung führt aber leider oft zu Motivationsverlusten auf beiden Seiten.

Abbildung 1 ist der Versuch, Einstellungen und Haltungen der Generationen bezogen auf den Umgang mit Wissen zu beschreiben. Sie beruht – neben eigenen praktischen Erfahrung – unter anderem auf (Forschungs-) Literatur zum Thema Generationenmanagement (z. B. Örtel, Deal 2007; Mangelsdorf 2015, Bruch 2010, Klaffke 2014). Es liegt in der Natur einer solchen Übersicht, dass die

	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
ungefähre Altersabgrenzung	Geb.1948-1962	Geb. 1963-1977	Geb. 1978-1992	Geb. 1993-2007
Innere Einstellung	Immer mit der Ruhe	Lasst mich das machen	Ich will zeigen, was ich kann	Ich kann alles, was mich interessiert
Zugang zu Wissen	Wissen ist Macht – Weitergabe, wenn diese überhaupt erfolgt, dann freiwillig und als Ehre	Wissen ist Macht, muss mit Erfahrung weiter aufgebaut werden	Wissen finden hat Vorrang – Auswahl und „Prüfung“, ist kritisch, die Entscheidung was zu speichern ist, fällt schwer	Wissen schnell finden und teilen ist der Alltag – Vielfalt, aktuelle Erfahrungen bieten Vorsprung
Gefahren und Ängste	Wenig Bereitschaft Wissen zu teilen, „Durchhalten“ mit bestehendem Wissen	Unsicher, welches Wissen noch Wert hat und wie so viel Neues noch gelernt werden kann	Suchprozesse sind nicht effizient, unsicher, was fix zu lernen ist und wofür Suchwege ausreichen	Wissensflut ist unüberschaubar, Unsicher, was wichtig ist, Unklarheit über Echtheit und Umfang überfordert

Abbildung 1: Einstellung und Umgang mit Wissen.

Aussagen stark vereinfacht und nicht allgemein gültig sind. Doch sie zeigt Tendenzen auf.

Jüngere Mitarbeiter verfügen über einige Kompetenzen, die aktuell in vielen Unternehmen gefragt sind: Sie sind schnell, verwenden gekonnt digitale und mobile Systeme, arbeiten gerne mobil an verschiedenen Orten und haben keine Probleme mit Veränderungen und Vielfalt (siehe dazu auch **den Band** „Generation Z“ von Christian Scholz aus dem Jahr 2014 und die Metastudie „Generation Z“ der Triple-A-Team AG aus dem Jahr 2016). Dadurch kann der Eindruck entstehen, die Jungen „überrollen“ mit diesen neuen Fähigkeiten ihre älteren Kolleginnen und Kollegen. Letztere haben daher zuweilen das Gefühl, sie kommen nicht mehr mit.

Die Babyboomer ruhen sich einerseits gerne auf ihren Erfahrungen aus und fühlen sich andererseits wertgeschätzt, wenn ihr Wissen gebraucht und nachgefragt wird. Die Frage, welches Know-how für ihr Vorankommen und „Überleben“ in den nächsten Arbeitsjahren besonders wichtig ist, und was sie besser schnell vergessen sollten, macht ihnen Druck (siehe dazu auch die Studie „Von den Babyboomern zur Generation Y“ aus dem Jahr 2015).

Die Generation Y hat hingegen gelernt, nicht mehr alles erlernen (und speichern) zu müssen. Ihre Mitglieder fokussieren sich auf Suchwege und Downloads. Außerdem legen

sie Wert darauf, die Echtheit oder Qualität von qualifiziertem Wissen zu überprüfen. Für sie stellt der Besitz von Wissen nicht mehr einen so großen Wert dar, sie teilen dieses daher schnell und gerne (siehe dazu auch „Generation Internet“, von John Palfrey und Urs Grasser aus dem Jahr 2008). Diese Einstellung gilt für die Generation Z noch stärker. Stichwort: Sharing-Kultur.

Der „Trial and Error“-Zugang der Jungen, den sie mit Computerspielen geübt haben, lässt sie leicht mit Fehlern umgehen. Das unterscheidet sie deutlich von den älteren Semester, die in einer Null-Fehler-Toleranz-Welt aufgewachsen sind. Für die Generation X (und auch für die Babyboomer) gilt „Selbst ist der Mann/die Frau“. Sie neigen zu Alleingängen. Im Unterschied dazu gehen die Jungen schneller auf andere zu und fragen ohne Scheu, was Ältere schon mal als Schwäche interpretieren. Babyboomer und ältere Vertreter der Generation X mögen das Gefühl, gebraucht zu werden. Es stärkt ihr Selbstvertrauen. Wer sie an diesem Punkt erreicht, bekommt ihr Engagement. Die Jungen wollen von Beginn an „dabei“ sein und auf Augenhöhe mitarbeiten. Wer ihnen Strukturen bietet und gleichzeitig Freiheiten lässt, wird ihren vollen Einsatz ernten.

Ohne Begegnungsqualität kein Engagement

Um die Stärken aller Mitarbeitenden zu nutzen und Ängste abzubauen, braucht es Achtsamkeit und besondere Hilfen im Um-

gang und im Lernen miteinander. Wichtig dabei ist es, alle Beteiligten für die verschiedenen Generationen zu sensibilisieren. Dies kann auf ganz unterschiedliche Weise erfolgen: In Großgruppenveranstaltungen, als inhaltliches „Add on“ in einer Reihe von bestehenden Veranstaltungen oder auch in zielgerichteten Themen-Workshops mit Selbstreflexion und gegenseitigem (Erfahrungs-)Austausch.

Anwendungsbeispiele

Die Beratungspraxis zeigt, dass einige Unternehmen gute Erfahrungen mit Lernpartnerschaften sammeln, weil diese den Wissenstransfer und die Zusammenarbeit fördern. Dabei lädt das Unternehmen ältere und jüngere Mitarbeiter ein, sich über einen bestimmten Zeitraum hinweg regelmäßig auszutauschen, um Experten- und Erfahrungswissen (in beide Richtungen) weiterzugeben.

Zu Beginn unterstützt idealerweise ein interner oder externer Coach beziehungsweise Berater das Tandem dabei, ein Gespür für das Gegenüber aufzubauen sowie die gegenseitigen Erwartungen und Bedürfnisse zum gemeinsamen Lernen auszutauschen. Mithilfe von Regeln, Checklisten und strukturierten Gesprächen über Lernerfahrungen (beim Geben und Nehmen von Wissen) entsteht eine immer intensivere Beziehung, die bald ohne externe Unterstützung auskommt. Verschriftlichung und Austausch von Wissen zu einem größeren Mitarbeiterkreis zeigt nach außen den Erfolg und sichert diesen ab.

Ältere Mitarbeiter schätzen neben klassischen Methoden des Wissenstransfer wie Job-Maps, strukturierten Interviews, Expert Debriefing oder Kompetenzkarten die Methode des Storytellings, um ihre Erfahrungen und ihr Know-how leichter an jüngere Kollegen weiterzugeben. Diese Methode erfordert ein bisschen Übung, doch nach anfänglicher Unterstützung lässt sie sich meist erfolgreich einsetzen. Denn eine narrative Vorgehensweise, bei der ältere Kollegen Geschichten, Erlebnisse und Erfahrungen mit viel Wertschätzung transportieren hilft dabei, das oft umfassende und kaum zu verschriftlichende Wissen (erzählerisch) weiter zu geben. Wenn zum Beispiel ein älterer Mitarbeiter berichtet, wie er mit seinen Kollegen vor Jahren die

erste Umstellung des Arbeitsprozesses mit digitaler Unterstützung erlebt hat, welche anderen Abteilungen damals trotz Widerstand eingebunden wurden und mit welchen Menschen er welche Erfahrung beim gemeinsamen Ausprobieren sammeln konnte, dann bekommt der Wissensaustausch „Farbe“ und die Erfahrungen im Changemanagement lassen sich besser nachvollziehen. Das Gefühl, gebraucht zu werden, erzeugt Wertschätzung. Jüngere Kollegen bekommen zusätzlich ein Hintergrundwissen, das sie nicht so einfach „googeln“ können.

Projektbeispiel

Ein Beratungsprojekt in einer großen Arbeitsvermittlung (mehr als 4.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) zeigt, wie sich Zusammenarbeit und Wissenstransfer zwischen Jung und Alt verbessern lassen. Die kritische Altersstruktur der Belegschaft mit Tendenz zur Überalterung war ein wesentlicher Grund für die Geschäftsleitung, das Projekt „Wissens- und Generationenmanagement“ zu initiieren. Dabei verfolgte sie die folgenden Ziele:

- ▶ Alle Beteiligten für den Umgang mit unterschiedlichen Generationen zu sensibilisieren und den Kontakt auf Augenhöhe zu fördern
- ▶ Mitarbeiter und Führungskräfte zu motivieren, die Unterschiede der Generationen (bezüglich Einstellungen, Werten, Kompetenzen, Bedürfnissen, Erwartungen und Verhalten) zu akzeptieren und zu nutzen
- ▶ Wissen für die Organisation zu sichern – durch ein planvolles Ausscheiden Älterer
- ▶ Die Attraktivität als Arbeitgeber für ältere und jünger Mitarbeiter zu steigern
- ▶ Ein altersgerechtes, generationsbewusstes und lebensphasenorientiertes Führen im Unternehmen zu etablieren

Die Projektarbeit gliederte sich in sechs Themenfelder. Es ging es darum,

- ▶ über Zahlen, Daten und Fakten ein detailliertes demografisches Profil der Organisation zu gewinnen,

Themenfeld	Ergebnisse	Details
Zahlen, Daten, Fakten	Detailliertes Demografisches Profil der Organisation	Durchschnittsalter, konkrete Vorschau auf künftige Fluktuation, Aufnahme-, Bindungs- und Besetzungsbedürfnisse
Bisherige Aktivitäten im Generationen / Diversity Management	Projektauswertungen mit Kernaussagen und offenen Feldern	Ausgangslage und Erfahrungen auf denen aufgebaut werden kann
Involvierung der Führungskräfte	Auswertung und Zusammenfassung des Stimmungsbildes mit Kernaussagen auf Basis von Online Führungskräftebefragung, Workshops, qualitative Interviews	Betroffenheit bei Führungskräften, individuelle Sicht auf künftige Bedürfnisse und aktuelle Problemfelder, Ängste und Chancen, Rolle und Verantwortung der Führungskräfte im Generationen-Management
Methoden und Tools	Umfassende Tool-Box für Wissenstransfer und Zusammenarbeit mit generationsbezogenem Fokus	Sehr praktikable Toolsammlung für vielfältige Anwendungen mit Leitfäden und Richtlinien zum aktiven Einsatz
Zusammenarbeit der Generationen im Tagesgeschäft	Arbeitsplatzanalysen, Transparente persönlichen Bedürfnissen und Qualifikationen sowie Erwartungen an die Zusammenarbeit	Hohes MitarbeiterInneninteresse und mehr Verständnis für unterschiedliche Bedürfnisse, konkrete Empfehlungen für bewussteren Umgang miteinander
Personalmanagement	Aussagen über und Änderungsbedarf bei Tools und Instrumenten in Bezug auf ihre Generationentauglichkeit	Aktuelle HR-Tools im Recruiting, Employer Branding, Führung, Aufgaben und Verantwortung der HR-Abteilung

Abbildung 2: Arbeitsfelder, Ergebnisse und Inhalte

- ▶ die bisherigen Aktivitäten im Diversity Management auszuwerten,
- ▶ die Führungskräfte für das Thema zu gewinnen,
- ▶ neue Tools einzuführen, die den Wissenstransfer und die Zusammenarbeit der Generationen fördern,
- ▶ die Zusammenarbeit der Generationen im Tagesgeschäft zu untersuchen und zu verbessern (zum Beispiel durch Arbeitsplatzanalysen) sowie zu überprüfen, ob die Prozesse und Instrumente des HR-Managements das Thema Generationenmanagement ausreichend berücksichtigen.

Ein zentrales Learning aus der Projektarbeit war die Erkenntnis, dass ohne Begegnungsqualität kein Wissensaustausch möglich ist. Tools reichen nicht aus, Systeme und verbindliche Regeln helfen und unterstützen. Doch um die Stärken aller Mitarbeitenden zu nutzen und Ängste abzubauen, braucht es Achtsamkeit und eine glaubhafte Haltung der Neugierde und Wertschätzung. Zusätzlich ganz wichtig ist die Sensibilisierung aller Beteiligten für die Hintergründe der Genera-

tionen und ihre spezifischen Prägungen und möglichen Ängste. Dies erfolgte im vorgestellten Projekt auf unterschiedliche Weise.

In Großgruppenveranstaltungen zeigte das Unternehmen den Mitarbeitern die Problematik des Generationenmanagements in Spielfilmen auf. Anschließend folgte der Transfer für die eigene Arbeitswelt in Dialogrunden und später auch in Kleingruppen. Dabei wurden auch alle Führungskräfte eingebunden. Workshops förderten den Dialog zwischen den Generationen. Sie brachten unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnisse zutage, so dass die Teilnehmer konkrete Verhaltensvereinbarungen treffen konnten. Spezifische Weiterbildungsveranstaltungen wurden in das Fortbildungsprogramm der Organisation integriert. In einzelne Tools wie zum Beispiel das Mitarbeiter-Gespräch nahm die Organisation Ziele und Themen des Generationenmanagements auf.

Faktoren für den Erfolg

Generationenmanagement ist eine Führungspraxis, die den demografischen Wandel und die neue Vielfalt am Arbeitsplatz positiv nutzt. Dabei verändert sie zwangsläufig die Unternehmenskultur. Für ein erfolgreiches Generationenmanagement braucht es:

1. Führungskräfte und Mitarbeiter, die eine neugierige, wertschätzende und respektvolle Haltung zeigen, (geduldig) aufeinander zugehen und sich auch bei großen Altersunterschieden bewusst bemühen, auf Augenhöhe miteinander zu kooperieren.
2. Flexibilität aller, die das Unternehmen dadurch fördert, dass es möglichst viele Situationen schafft, in denen jüngere und ältere Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten (müssen).
3. Leitsätze, Regeln und Systeme, die generationsspezifische Unterschiede positiv aufzeigen und Diskriminierungen vorbeugen.
4. Führungskräfte, die ihre sozialen Kompetenzen stärken und denen bewusst ist, dass sie in ihrer (neuen) Rolle individueller auf die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeiter eingehen müssen.

Fazit

Das Engagement der „wilden“ Jungen, der „abgebrühten“ Alten und der „gestressten“ Mittelschicht zu erhalten, ist die Herausforderung für Führungskräfte und Organisationsgestalter. Um eine gute Arbeitsbeziehung

zu entwickeln, brauchen Menschen ein gemeinsames Ziel und eine Vision. Das allein reicht aber heute nicht aus. Ohne Neugierde, Mut, Wertschätzung, Respekt und ein Gespür für den Umgang mit (großen) Unterschieden gibt es keinen Erfolg. **Eine hohe Sensibilität dafür, was die anderen (besser) können und worin die eigenen Schwächen liegen, ist entscheidend – ebenso wie der Wille, Stärken zu nutzen und Schwächen auszugleichen.**

Diese Einstellungen zu entwickeln und täglich im Tun zum Ausdruck zu bringen, können alle Beteiligten lernen. Die Führungskräfte wiederum müssen darauf bedacht sein, die besonderen Qualitäten unterschiedlicher Generationen im Team zu nutzen um allen das Gefühl geben, in ihrer Individualität gebraucht zu werden. Neben der Entwicklung von generationsgerechten HR-Tools und verpflichtenden Prozessen für eine aktive Zusammenarbeit gilt es, Anerkennung für alle zu schaffen um Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

LITERATURTIPPS

Managing Transition, Making the most of Change. Von William Bridges. Da Capo Press 2003.

Generationen erfolgreich führen. Von Heike Bruck et al. Gabler 2010.

Retiring the Generation Gap; How employees young and old can find common ground. Von Jennifer J. Deal. Center of Creative Leadership 2007.

Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Hrsg. von Martin Klaffke. Springer 2014.

Von Babyboomer bis Generation Z, von M. Mangelsdorf, GABAL 2015

Generationen-Management in Unternehmen, von Jutta Oertel. CFM (2007).

Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Von Christian Scholz. Wiley Verlag 2014.

Werkzeugkasten Wissensmanagement, von A. Mittlmann, Books on Demand (2011)

Aktives Generationen-Management, Ressourcen nutzen – Menschen führen – Teams entwickeln. Von Peter Tavalato. Schäffer-Pöschel 2016.