

Peter Tavalato

Aktives Generationen- Management

Ressourcen nutzen – Mitarbeiter
führen – Teams entwickeln

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

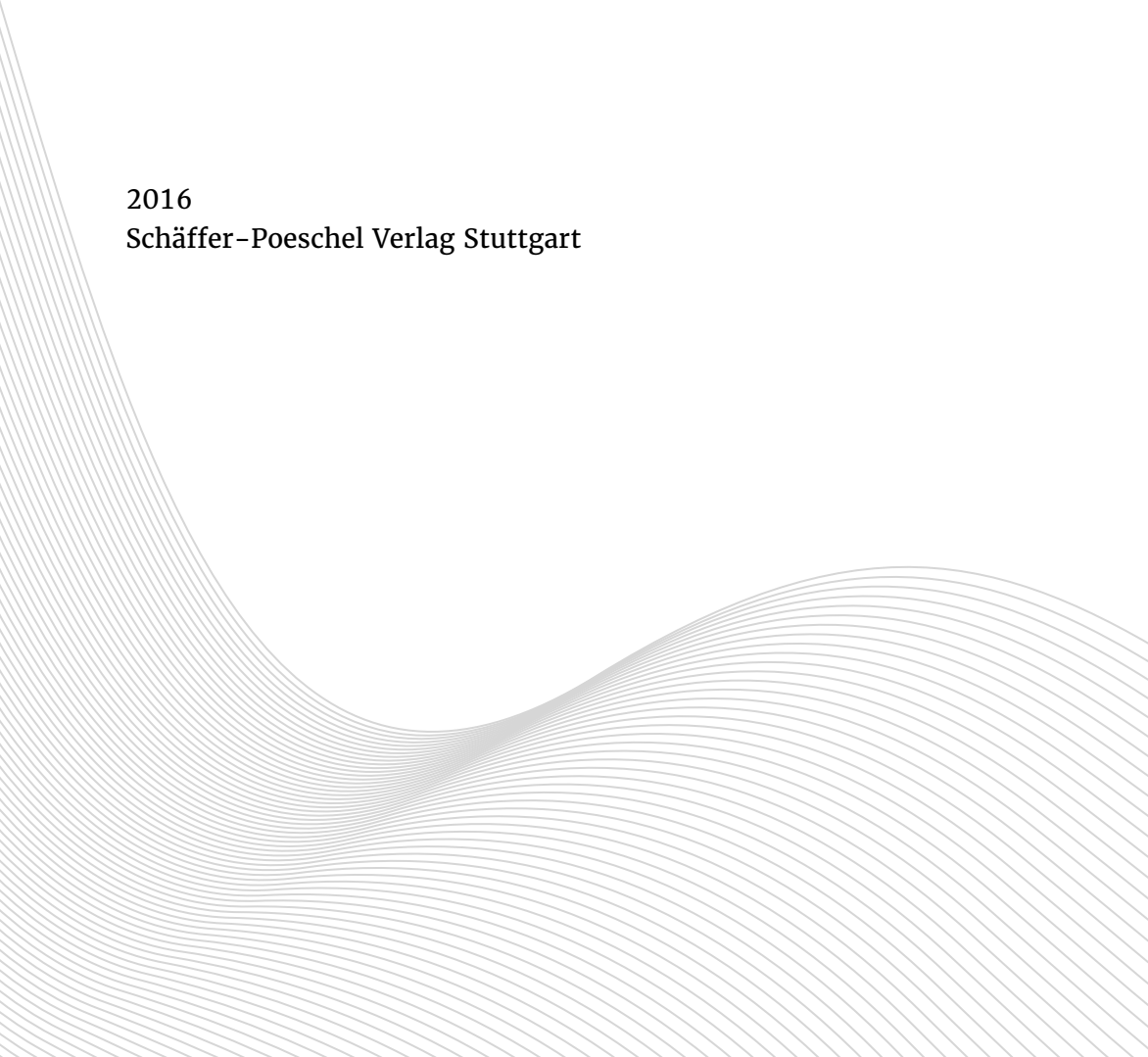
Peter Tavolato

Aktives Generationen- Management

Ressourcen nutzen — Mitarbeiter führen —
Teams entwickeln

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

A decorative graphic at the bottom of the page consisting of numerous thin, parallel, wavy lines that create a sense of movement and depth, resembling a stylized wave or a topographical map.

Reihe Systemisches Management

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3617-5 Bestell-Nr. 10142-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-3618-2 Bestell-Nr. 10142-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Lektorat: Friederike Moldenhauer, Hamburg
Satz: Dörr + Schiller GmbH, Stuttgart
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH,
Bad Langensalza
Printed in Germany

September 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	IX
1 Einführung	1
1.1 Was ist aktives Generationen-Management?	4
1.2 Was bedeutet »Generation«?	5
1.2.1 Lebensalter und -erfahrungen versus Generation	8
1.3 Fünf bis sechs Generationen	11
1.4 Aktuelle Entwicklungen	12
1.4.1 Demografie: Wir werden älter und es gibt weniger Junge	13
1.4.2 Bildungsunterschiede bei Jungen	14
1.4.3 Altersunterschied zwischen Mitarbeiter und Führungskraft	15
1.4.4 Neue Lebensentwürfe	16
1.4.5 Technische Entwicklungen	17
1.4.6 Veränderung von Mustern und Strukturen	19
1.4.7 Wissen finden oder über Wissen verfügen	21
1.4.8 Unbegrenzte Möglichkeiten erschweren Entscheidungen	23
1.4.9 Innovation durch Unterschiedlichkeit	23
1.5 Neuer Alltag der Führung	24
2 Wie Generationen ticken — die Gründe	27
2.1 Was Generationen unterscheidet	27
2.1.1 Historische Einflussfaktoren	30
2.1.2 Wichtige Prägungen	34
2.2 Die einzelnen Generationen	40
2.2.1 Traditionalisten (geb. 1933—1947)	40
2.2.2 Baby Boomer (geb. 1948—1962)	42
2.2.3 Generation X (geb. 1963 — 1977)	45
2.2.4 Generation Y (geb. 1978—1992)	49
2.2.5 Generation Z (geb. 1993—2007)	54
Exkurs: Pippi Langstrumpf und die Generation Z	56
3 Wo Unterschiede sichtbar werden	61
3.1 Ingroup und Outgroup	63

3.2	Herausforderungen für Führungskräfte	64
3.2.1	Umgangsformen	66
3.2.2	Kommunikation	71
3.2.3	Motivation	79
3.2.4	Hierarchie und Loyalität	96
	Exkurs: Holakratie (englisch »Holacracy«)	101
3.2.5	Zusammenarbeit und Konflikte in Teams	101
3.2.6	Wissensmanagement und Lernen	106
3.2.7	Umgang mit Veränderung	112
3.2.8	Werte und Verantwortung	118
4	Aktiv alle Generationen führen	123
4.1	Das Führungsumfeld	123
4.1.1	Veränderter Führungsalltag	123
	Exkurs: Führung wird komplexer	128
4.2	Was erfolgreiche Führungskräfte tun	129
4.2.1	Mitarbeiter gezielt fordern und fördern	130
4.2.2	Verständlich kommunizieren	131
4.2.3	Aktiv Zuhören	133
4.2.4	Position beziehen und Entscheidungen treffen	134
4.2.5	Feedback geben und einfordern	135
4.2.6	Rahmen für Engagement schaffen	139
4.2.7	Orientierung geben	140
4.2.8	Verantwortung übernehmen und übergeben	141
4.2.9	Veränderungen antreiben und begleiten	143
4.2.10	Lernen fördern und Wissensaustausch betreiben	145
4.2.11	Vielfalt und Mobilität sicherstellen	147
4.3	Hilfreiche Führungsmodelle	148
4.3.1	Führung als unauflösliches Spannungsfeld	148
4.3.2	Menschlichkeit und Hochleistung	151
4.3.3	Sichere Basis	155
	Exkurs: Transaktionale versus transformationale Führung	158
4.4	Wirksame Kompetenzen und Haltungen	159
4.4.1	Führungsstil	159
4.4.2	Kompetenzen	162
4.4.3	Haltungen	164
5	Besonderheiten im Führungsalltag	171
5.1	Spezifika beim Führen und Geführtwerden	171
5.1.1	Führen von Baby Boomern	172

5.1.2	Führen der Generation X	174
5.1.3	Führen der Generation Y	178
5.1.4	Führen der Generation Z	181
5.2	Sonderfälle	184
5.2.1	Jung führt Alt	185
5.2.2	Alt führt Jung	187
5.2.3	Wissen aller Generationen sichern und managen	189
5.2.4	Leiten generationsgemischter Meetings	193
5.3	Organisationen generationsgerecht gestalten	195
6	Generationen-Management auf den Weg bringen	199
6.1	Ruf der Praxis	199
6.2	Fallbeispiele	201
6.2.1	Umfangreiches Veränderungsprojekt	201
6.2.2	Entwicklungsprozess mit Führungskräften	210
6.2.3	Zwei-Tages-Führungsworkshop	216
6.2.4	Großgruppenveranstaltung	219
6.2.5	Interner Kurz-Workshop	225
	Schlussbemerkung	229
	Literatur	231
	Stichwortverzeichnis	235
	Über den Autor	237

Vorwort

Nach 17 intensiven Jahren als Organisations- und Führungskräfteberater habe ich mir 2008 eine Auszeit von diesem anspruchsvollen Job genommen. Ich hatte Zeit zum Reisen, Denken, Reflektieren, Schreiben und vor allem zum Neugierigsein. Dabei bin ich immer wieder auf das Generationenthema gestoßen. Es begann mit einem Buch, das mir mein bester Freund am Flughafen im Januar 2008 vor meinem Abflug mit den Worten in die Hand drückte: »Das solltest du lesen, hier in Australien kennen das viele, für einen Coach und Personalentwickler ist das wichtig, auch wenn du zur Generation der Baby Boomer gehörst.« Es handelte sich um Peter Sheahans¹, *Generation Y, Thriving and Surviving With Generation Y at Work*.

Ich fühlte mich auf einmal alt. Was heißt hier Baby Boomer, was Generation Y? Was hat das mit mir zu tun?

Für einen Österreichischen Dermatologie-Profeffor, der seit einem Jahr an der University of Queensland, School of Medicine in Brisbane lehrt, ist es vielleicht ungewöhnlich, gerade dieses Buch zu lesen, aber für einen, nach allen Seiten interessierten Menschen schon nicht mehr. Insbesondere dann, wenn er in seinem Institut nicht nur mit unterschiedlichen Nationalitäten, sondern auch mit vier verschiedenen Generationen zusammenarbeiten muss.

Das Buch über die Generation Y habe ich auf dem Heimflug ausgelesen, es hat mich fasziniert. Bei der Lektüre erinnerte ich mich immer wieder an unzählige Erlebnisse in Beratungsprozessen und Situationen in meiner Managementtätigkeit.

Mir wurde auf einmal klar, warum bestimmte Prozesse oder Entscheidungen in gewisser Weise ihren Lauf genommen haben, warum engagierte und gute Mitarbeiter das Unternehmen verließen, wieso Konflikte so oder so verlaufen sind, warum vielleicht bestimmte Teams erfolgreicher waren als andere. Mir schossen immer wieder Diskussionen wie die folgende durch den Kopf:

1 Sheahan, 2005

Ich sehe nicht ein, warum dieses attraktive Projekt nur mit alten, eingesessenen Beratern besetzt wird. Für mich ist das intransparent und ungerecht. Ich kann bestimmt genauso gut diesen Kunden betreuen, warum darf ich — als Junger — da nicht mitmachen? Und außerdem sehe ich nicht ein, warum die da so viel mehr verdienen als ich! Was macht es aus, Gesellschafter zu sein und warum soll ich darauf warten müssen, ich kann das bestimmt jetzt schon in meinem Alter«.
»Die Jungen sollen mal zeigen, was sie können und sich ihre Sporen verdienen, bevor sie überall mitreden!« oder »Brauchen wir wirklich diese neuen EDV-Systeme und müssen wir das alles lernen — geht doch auch ohne?

Solche oder ähnliche Aussagen habe ich immer wieder von jungen, ambitionierten aber unerfahrenen Beratern einerseits und alteingesessenen »Platzhirschen« andererseits gehört. Beide Parteien reagierten mit Staunen und beharrten auf ihrem Standpunkt.

Ich war richtig erschrocken darüber, wie unreflektiert und blauäugig ich selbst bestimmte Prozesse geleitet habe, ohne auf die unterschiedlichen Muster und Verhaltensweisen von Menschen verschiedener Altersgruppen Rücksicht zu nehmen.

Bei meinem zweiten Australienaufenthalt im November 2008 traf ich den Autor Peter Sheahan persönlich — ein junger, erfolgreicher Generation Y-Mann. Er strahlte eines der typischen Lebensgefühle der begabten und talentierten Vertreter dieser Generation aus: »Ich bin gut, will erfolgreich sein und das sofort!«, ohne dabei arrogant zu wirken. Er war Speaker of the Year 2007 in Australien — eigentlich eine untypische Qualität für ein Mitglied der Generation Y. Ich kann mich noch gut erinnern wie er, Generation Y, und ich, Baby Boomer, uns über unsere Erfahrungen und Beobachtungen bezüglich der Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Zusammenspiel der Generationen am Arbeitsplatz unterhielten. Es war mein erstes bewusstes Generationen-Management-Gespräch. Wir sprachen aber auch darüber, was es heißt, ein Buch zu schreiben und seine Erfahrungen haben mir dabei geholfen.

»Ich notiere mir die Geschichten, die mir Menschen erzählen, sammle die Aussage und Bilder von Situationen, die Verwunderung über Leute verschiedener Generationen auslösen oder sich immer wieder wiederholen, und versuche, die Hintergründe zu erfragen«, berichtete er mir. Damit gibt es einen Wiedererkennungseffekt und es fällt leichter, Verständnis zu entwickeln, womit wir dem zentralen Problem näherkommen. Er fuhr fort: »You can't manage a generation you don't understand.« Man kann eine Generation nicht managen, die man nicht versteht.

Jahre später las ich ein passendes Zitat in abgewandelter Form, das sich in diesem Fall auf die Generation Z bezog, die mittlerweile in die Arbeitswelt einzieht und damit die Aufmerksamkeit von Forschern, Führungskräften und Beratern bekommt: »Don't manage us – understand us.« (Managt uns nicht, versteht uns.)

2008 begann für mich eine lange Reise. In der ersten Euphorie habe ich Bücher über Bücher bestellt und gelesen, die damals zu diesem Thema fast ausschließlich im englischsprachigen Raum zu finden waren. Ich habe Ideen aufgegriffen, begonnen, selbst zu schreiben und habe vieles wieder verworfen. Mein Exposé für ein mögliches eigenes Buch akzeptierte der Schäffer-Poeschel Verlag 2009! Der Alltag als selbstständiger Berater holte mich ein. Außerdem schien das Thema Generationen-Management in der Unternehmenswelt in Österreich bzw. Deutschland noch nicht angekommen zu sein. Viele meiner Kunden waren interessiert, aber Projekte oder Vorträge wollte keiner dazu beauftragen. Mein Buchprojekt blieb liegen. Nach der zweiten Terminverschiebung sagte ich dem Verlag ab und beschränkte mich 2010 darauf, kleinere Artikel zu schreiben und in Führungstrainings das Thema unterzubringen. Nach einiger Zeit wollten aber die Teilnehmer meiner Workshops und Seminare immer öfter mehr zu diesem Thema wissen. Immer häufiger sprachen mich Kunden und Freunde darauf an, wann sie mein Buch lesen könnten, wo doch alle über die unterschiedlichen Generationen redeten und das immer wichtiger werde? Es gab erste Anfragen für Vorträge und Workshops auf Konferenzen und Berichte meiner Arbeit wurden in Wirtschaftszeitungen veröffentlicht.

Ende 2014 erschien ein weiteres einschlägiges Buch und wieder kam die Lust, meines zu schreiben. Vor allem meiner Lebensgefährtin Uschi gilt besonderer Dank an dieser Stelle. Sie hat mich ermutigt, dranzubleiben: »Du sollst weniger lesen und mehr schreiben!« Sie hatte recht.

Ich sammelte Artikel und Bücher und sie lächelte und diskutierte immer wieder meine Gedanken und auch ihre beruflichen Erfahrungen mit mir. Sie machte mir Mut, mischte sich ein und ließ mir auch die Ruhe, die ich zum Schreiben brauchte.

Getrieben durch verschiedenen Veröffentlichungen, die meiner Meinung nach zu kurz griffen und wenig spezifisch auf das Führungsthema eingingen, nach einigen sehr spannenden Coaching- und Beratungsaufträgen, fasste ich Anfang 2015 den Entschluss, einen neuen und letzten Buch-Versuch zu starten. Jetzt oder nie.

Dazu kam ein gewisser Ehrgeiz (wiederum typisch für den Baby Boomer) der durch meinen Sohn Paul (an der Grenze zwischen Z und Y) gesteigert wurde, wenn er sagte: »Wann wirst du fertig? Ich glaub das wird nix, das dauert schon zu lange ... Und wer, bitte schön, soll überhaupt heute noch ein Buch lesen?«

Eine typische Reaktion von Mitgliedern dieser Generation, für die nichts schnell genug gehen kann, deren Aufmerksamkeitsspannen sehr klein ist und die mit Büchern sowieso wenig anfangen können, weil sie viel lieber Videos ansehen und wenn, dann nur kurze Texte lesen.

Ich schrieb ein neues Exposé, diesmal fokussiert auf ein aktives praxisorientiertes Generationen-Management mit Schwerpunkt Führung. Der Schäffer-Poeschel Verlag schenkte mir wieder das Vertrauen und gab mir eine zweite Chance, nicht ohne auf die Termine deutlich hinzuweisen. Dafür und für die gute Unterstützung und Zusammenarbeit mit meiner Lektorin Friederike Moldenhauer, die wesentlich zur besseren Lesbarkeit meiner Gedanken beitrug, möchte ich mich herzlich bedanken!

Ich fand einen Freund und Coach für mein Vorhaben, der am Thema interessiert war, und der mir half, Strukturen zu entwickeln und durchzuhalten. Er führte mich immer wieder kritisch auf Kernaussagen zurück und half mir, einen roten Faden zu verfolgen. Mein herzlicher Dank gilt ihm genauso wie anderen Freunden, die mich immer wieder ermutigten, dranzubleiben. Sie halfen mir, indem sie mir interessante Links und Artikel schickten, mit mir Diskussionen führten und immer wieder nachfragten, wann es den endlich soweit sei. Nun, es ist soweit.

Ich möchte mich bei allen Kunden bedanken, die mir die Möglichkeit gaben, in ihre Führungsarbeit Einblick zu nehmen. In vielen kleinen Geschichten habe ich diese Erlebnisse eingearbeitet. Ähnlichkeiten mit lebenden Personen sind rein zufällig und unbeabsichtigt.

Das Buch soll einen Beitrag dazu leisten, einen aktiven und wertschätzenden Dialog zwischen Jung und Alt zu fördern, und Führung im Mix der Generationen erfolgreicher zu machen.

Herzlichst

Peter Tavalato

Noch ein wichtiger Hinweis:

Wir ertappen uns immer wieder dabei, Stereotypen zu verwenden, die Mitglieder bestimmter Generationen in Schubladen zu stecken und sie dort nicht mehr hinauszulassen. Das passiert ebenso oft mit Mitgliedern bestimmter Berufsgruppen: »Die Lehrer schauen nur auf sich und nicht auf die Schüler, wenn es um die Schulorganisation geht«, »Die Götter in Weiß hören nicht wirklich zu«, »Menschen, die zu uns zuwandern, wollen sich nicht in unsere Kultur einfügen«. Die Medien unterstützen dies leider sehr und vieles in unserem Umfeld verleitet uns dazu, Menschen unreflektiert einzuordnen und abzustempeln. Diese Gefahr besteht natürlich mit diesem Buch und den hier

getroffenen Aussagen und Zuschreibungen in Bezug auf Jung und Alt. Ich möchte keine weiteren Vorurteile schüren, sondern mir liegt das genaue Gegenteil am Herzen: Ich möchte Verständnis für die Unterschiede der Generationen und ihre Besonderheiten wecken und Wege aufzeigen, wie wir die jeweiligen Stärken im beruflichen Kontext für eine gute Zusammenarbeit und effektive Führungsarbeit am besten nutzen.

Die Achtung der Einzigartigkeit des Menschen ist mir wichtig, es ist unzulässig, von einem einzelnen auf das Ganze zu schließen. Dennoch ähneln sich Denkweisen, Werte und Verhaltensmuster generationsbezogen, was aufgrund der äußeren Umstände und Lebensverläufe nachvollziehbar ist. Ich bin mir sicher, dass Sie als Leser und Leserin dieses Buches die Gewissenhaftigkeit haben, die Aussagen nicht zur Typisierung von Menschen zu verwenden, sondern zur besseren Wahrnehmung, Wertschätzung und Akzeptanz von Unterschieden. Ich hoffe, dieses Buch leistet einen Beitrag dazu, bessere Zuhörer, achtsamere Menschen, verständnisvollere Kollegen und Kolleginnen und wirksamere Führungskräfte und Berater und Beraterinnen zu werden.

1 Einführung¹

Stellen Sie sich vor, Sie wären im 18. oder 19. Jahrhundert geboren worden. In diesem Fall hätte die Welt um Sie herum nicht sehr viel anders ausgesehen, egal ob Sie Anfang des 18. Jahrhunderts oder 100 Jahre später zur Welt gekommen wären. Hätte man etwa einen 1700 geborenen Knaben ins Jahr 1800 gebeamt, hätte er wohl keine großen Probleme gehabt, sich auch in dieser Gesellschaft zurechtzufinden. Vielleicht hätte es aufgrund eines zwischenzeitlich stattgefundenen Eroberungskriegs eine andere Landessprache gegeben oder eine etwas veränderte Mode und Architektur, doch die typische Lebenssituation eines normalen Bürgers hätte sich innerhalb dieser 100 Jahre kaum gewandelt.

Wie aber wäre dieses Experiment verlaufen, wenn Sie als Jugendlicher, Jahrgang 1900, plötzlich ins Jahr 1975 gebeamt worden wären? Ins Zeitalter von Flower-Power, Vietnamkrieg, freier Liebe, Antibabypille, antiautoritärer Erziehung, Flugzeugen und benzinfressender Autos und rapid gewachsener Städte? Da wäre die Orientierung bereits bedeutend schwerer gefallen.

Und wenn Sie als 1975 geborener Teenager ins Jahr 2015 gebeamt worden wären? In eine Welt mit Internet als neuer Basistechnologie, explosionsartig gewachsenen neuen Großkonzernen wie Google, Facebook oder Amazon, Handys, wischbaren Tablets, Lebensabschnittsgefährten und Patchwork-Familien, ohne eisernen Vorhang, einem kaum kontrollierbaren (friedlichen) Flüchtlingsstrom und dazu noch ständigen Islamismus- und Terrorismus-Warnungen?

Dieses Gedankenexperiment verdeutlicht zweierlei:

Die technischen, sozialen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungen in unserer Lebenswelt vollziehen sich tatsächlich in einem immer schnelleren Tempo und umfassen immer mehr Lebensbereiche. Die Folge ist, dass sich bereits einzelne Generationen (in der Sozialforschung umfasst der Begriff »Generation« etwa 15 Jahre) markant voneinander unterscheiden und deutlich

1 Zur besseren Lesbarkeit verzichte ich auf die weibliche und männliche Schreibform, wähle eine und meine damit beide.

unterschiedliche Einstellungen, Werte, Bedürfnisse, Verhaltensweisen und Lebensentwürfe aufweisen.

Die lange Zeit zumindest vertretbare, wenn auch unkorrekte Annahme der meisten Manager »Die Jungen sind so wie wir damals, nur mit anderer Haar-mode, anderem Musikgeschmack, anderen Klamotten und mehr technischem Spielzeug«, ignoriert die stetig größer und relevanter werdenden Unterschiede zwischen den Generationen. Sie einfach auszublenden oder zu negieren wird für Unternehmen immer riskanter.

Gerade hat sich die Arbeitswelt ein wenig an die Generation Y (englisch ausgesprochen »why«, steht das Y für Hinterfragen und Sinnsuche) gewöhnt. Jetzt drängt die Generation Z (laut der ersten Studien unterscheidet sie sich wesentlich von der Generation Y) auf den Arbeitsmarkt und trifft auf zahlreiche Baby Boomer in Führungspositionen. Dieses Zusammentreffen löst nicht nur die üblichen Irritationen und Konflikte aus, die »der Nachwuchs schon immer verursacht« hat, sondern es stellt die Organisationen vor teils existenzielle Herausforderungen, die sich durch markige Sprüche oder Abwarten nicht auflösen lassen.

- **Problem Recruiting:** Verstärkt durch die demografische Entwicklung und trotz derzeit wieder steigender Arbeitslosenzahlen haben viele Unternehmen bereits große Probleme, noch in ausreichender Zahl die passenden Mitarbeiter zu finden.
- **Problem Mitarbeiter halten:** Die mit immer höherem Aufwand gefundenen Personen im Unternehmen zu halten, wird schwieriger und anspruchsvoller. Die Jungen haben nicht nur andere Erwartungen und Ansprüche in Hinblick auf ihre Arbeit und Arbeitsbedingungen (die hatte die Vorgängergeneration Generation X teilweise auch schon), sie finden sich mit frustrierenden Arbeitsbedingungen nicht mehr ab. Sie fackeln nicht lange und kehren dem Unternehmen bei Enttäuschung ihrer Erwartungen schnell wieder den Rücken, unabhängig davon, ob bereits ein neuer Job in Aussicht steht oder nicht.
- **Problem ungenügend vorbereitete Führungskräfte:** Es ist keine leichte Führungsaufgabe, die bis zu vier im Unternehmen vertretenen Generationen zu einer gelingenden Zusammenarbeit zu bringen und ihre Unterschiede zum Vorteil aller produktiv zu nutzen. Nur wenige Führungskräfte sind darauf vorbereitet. Gerade in den Unterschieden der Generationen liegen große Innovations-, Produktivitäts- und Effizienzpotenziale der Unternehmen, gleichzeitig aber auch die größte Gefahr, die Mitarbeiter zu demotivieren und ihr volles Engagement zu verlieren.

Während über die älteren wie die neuen Generationen Y und Z, ihre Charakteristika und ihre wesentlichen Unterschiede im Einzelnen bereits viel geschrieben und publiziert worden ist², geht es im vorliegenden Buch um die spannenden und gleichzeitig spannungsgeladenen Auseinandersetzungen aller Generationen, die im Unternehmen aufeinandertreffen. Im Mittelpunkt dabei steht, wie diese unterschiedlich funktionierenden Generationen, die ja miteinander produktiv kommunizieren und kooperieren sollen, bestmöglich geführt werden können.

Der Schwerpunkt liegt daher auf den Fragen:

- Was sind die Gründe für Differenzen und Konfliktpotenziale zwischen den Generationen, die wir in den Unternehmen beobachten? Liegt es nur am Altersunterschied oder spielen hier auch die unterschiedlichen Rahmenbedingungen eine Rolle, unter denen die Menschen aufgewachsen sind?
- Was sind in Hinblick auf ein aktives Generationen-Management die speziellen Anforderungen an die Führung einzelner Mitarbeiter, die Förderung von Gruppenarbeit und Anpassung von Organisation und ihrer Systeme?
- Was tun Führungskräfte, um wirksam und erfolgreich in einer multigenerationalen Umgebung zu agieren? Welche Kompetenzen und Haltungen entwickeln sie und an welchen Modellen orientieren sie sich?
- Wie setzen Organisationen ein aktives Generationen-Management in der Praxis um?

Dieses Buch hilft, auf diese Fragen konkrete Antworten zu finden und gibt Anleitung zur Selbstreflexion und Entwicklung der eigenen Führungsarbeit.

Zunehmende Probleme beim Finden und Halten von jungen Mitarbeitern, Motivieren unterschiedlicher Generationen, Wissensverlust durch ausscheidende Mitarbeiter, Schwierigkeiten beim aktiven und gelingenden Wissenstransfer zwischen den Altersgruppen sowie Probleme durch Vertrauens- und Loyalitätsverlust der Mannschaft stellen nur einige der aktuellen, generationsbedingten Herausforderungen für Führungskräfte dar. Dieses Buch unterstützt Interessierte und vor allem Führungskräfte und Organisationsgestalter dabei, Sicherheit im Umgang mit oft irritierenden Verhaltensweisen und Bedürfnissen ihrer Kollegen bzw. Mitarbeiter zu gewinnen. Es zeigt einerseits Wege auf, wie man Erwartungen der Generationen besser versteht und nachvollzieht, andererseits hilft es Führungskräften konkret dabei, zu handeln und sich weiterzuentwickeln, um demografisch bedingte Unterschiede optimal zu nutzen und professionell zu reagieren.

² vgl. dazu Hurrelmann u. Albrecht, Riederle, Scholz

1.1 Was ist aktives Generationen-Management?

Als Alterskohorte beziehungsweise Generation wird eine Gruppe von Menschen bezeichnet, die in einer bestimmten Jahrgangsspanne geboren ist. Solche Gruppen haben bestimmte Entwicklungen und Ereignisse in ihrem sozialen Umfeld in einem bestimmten Alter gemeinsam erlebt. Diese Umstände prägen ihre Werte, Bedürfnisse, ihr soziales und damit auch ihr arbeitsplatzbezogenes Lern-, Kooperations- und Führungsverhalten. In vielen Situationen der täglichen Zusammenarbeit im Beruf zeigen sich zwischen Generationen große Unterschiede im Kommunikationsverhalten, in den Erwartungen an organisatorische Rahmenbedingungen, im Umgang mit Hierarchie und Führung, in der Verwendung von technischen Hilfsmitteln, in der Wissensgenerierung und -verteilung und in ihren Lebens- und Arbeitseinstellungen.

Ein aktives Generationen-Management schafft daher Rahmenbedingungen im Sinne von Führungs- und Organisationsumfeldern, die die Beschäftigten aller Altersgruppen befähigen und motivieren, vollen Einsatz zu leisten und dabei mit sich und ihrem Umfeld zufrieden zu sein. Aktives Generationen-Management hat zum Ziel, eine Kultur und Praxis der Führung und Zusammenarbeit zu schaffen, sodass alle Altersgruppen im Unternehmen engagiert und inspiriert zusammenarbeiten.

Dazu bedarf es einer Führungsarbeit, die die Unterschiede der Generationen im Fokus hat, sie wertschätzt, ein Arbeitsklima des Vertrauens aufbaut sowie gegenseitigen Respekt und eine bewusste Wahrnehmung der Stärken und Schwächen des Einzelnen fördert. Ziel des Generationen-Managements ist die Effizienzsteigerung, die Unternehmensausrichtung an der Vision und den aktuellen und künftigen Zielen im Kontext einer multigenerationalen Belegschaft.

Aktives Generationen-Management versucht somit, die (neue) Vielfalt der Mitarbeiter und die Veränderungen im Umfeld des Unternehmens gezielt als Chance und Erfolgspotenzial zu nutzen. Dabei geht es darum, bekannte Führungsgrundsätze und Erfolgsregeln der Zusammenarbeit und des aktiven Kommunikationsverhaltens bewusster — unter Berücksichtigung des demografischen und gesellschaftlichen Wandels — zu berücksichtigen und anzuwenden.

Verschiedene Autoren beschäftigen sich mit unterschiedlichen Feldern des Generationen-Managements, dabei geben sie einzelnen Aspekten mehr oder weniger Gewicht^{3,4,5,6}. Das vorliegende Buch fokussiert auf den Führungsalltag

3 Oertel, 2007

4 Bruch, 2010

5 Klafke 2014

6 Rimser, 2006

im Generationen-Management. Dabei gilt es zu verstehen, wie die Ressourcen jeder einzelnen Generation genutzt werden können und wie Führung von einzelnen Mitarbeitern und von Teams wirksam gestaltet werden kann.

An dieser Stelle möchte ich eine Falle aufzeigen: Öfter findet man unter Generationen-Management ausschließlich eine Beschreibung zum Umgang mit dem demografischen Wandel (zu dem es eine Vielzahl an Literatur gibt⁷). Dabei geht es um die mit einer immer älter werdenden Belegschaft verbundenen Konsequenzen für Führung und Organisationsgestaltung. Dieser Ansatz greift aus meiner Sicht für ein umfassendes Generationen-Management zu kurz. Diese demografischen Themen, die in unterschiedlichem Maße in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen werden, zum Beispiel Gesundheit älterer Mitarbeiter am Arbeitsplatz, Wissensverlust durch den Abgang älterer Mitarbeiter, Personalkostenanstieg, zu geringe Diversität (in Unternehmen mit hoher Verweildauer und geringer Fluktuation) etc. wären ihr eigenes Buch wert.

Ich möchte zunächst auf einige markante gesellschaftliche Entwicklungen eingehen, die für den professionellen Umgang mit Unterschieden den weiteren Rahmen abgeben. Danach wende ich mich der detaillierten Beschreibung der einzelnen Generationen (Kapitel 2) zu, arbeite anschließend heraus, wie sich die Generationen bei wichtigen Führungsthemen wie Kooperation, Kommunikation, Konfliktverhalten etc. voneinander unterscheiden (Kapitel 3) und beschäftige mich dann damit, welche Konsequenzen das für die Führungsarbeit hat (Kapitel 4 und 5) und wie praktische Umsetzungen erfolgen können (Kapitel 6).

1.2 Was bedeutet »Generation«?

Ist im Alltag von mehreren Generationen die Rede, bezieht sich der Ausdruck üblicher Weise auf den familiären Kontext und meint die Generationenfolge aus Großeltern, Eltern, Kindern. Im hier verwendeten Sinn geht der Begriff jedoch zurück auf den deutsch-englischen Philosophen und Soziologen Karl Mannheim, der im Jahr 1928 in seinem Text »Das Problem der Generationen« den Generations-Begriff neu prägte, indem er damit mehrere »Kohorten« (Geburtsjahrgänge) zusammenfasste, die ein einschneidendes Jugenderlebnis teilten (z. B. den Ersten Weltkrieg, die 68er-Bewegung, den Fall der Mauer

7 Zölch et al., 2009

etc.), und die, so geprägt, künftige soziale Herausforderungen (»Lebenszusammenhänge«) ähnlich verstanden.⁸

Mitglieder einer Generation im soziologischen Sinn erfahren einschneidende historische und gesellschaftliche Ereignisse im gleichen Alter und werden dadurch immer ein Stück weit mitgeprägt, auch wenn es natürlich unterschiedliche Wege gibt, mit diesen bedeutsamen Situationen umzugehen. Zum Beispiel konnte man als amerikanischer Jugendlicher Ende der 1960er-Jahre zum Vietnam-Gegner werden und an Protestveranstaltungen teilnehmen oder sich als glühender Patriot freiwillig zum Militärdienst melden, samt aller Abstufungen dazwischen. Klar ist jedoch, dass der Vietnamkrieg ein Ereignis war, das eine ganze Generation massiv beeinflusst hat.

Einschneidende Ereignisse und Entwicklungen legen das Verhalten des Einzelnen zwar nicht fest, sie zwingen die Person jedoch, sich auf irgendeine Weise damit auseinandersetzen und zu positionieren, und sei es auch, das Thema bewusst zu ignorieren oder als uninteressant abzutun. Ähnlich müssen sich Jugendliche heute mit den Themen Handys, soziale Medien und Datenschutz beschäftigen: Bin ich auf Facebook oder nicht? Was gebe ich von mir preis, was nicht? Wie kann ich meine Daten schützen, inwieweit geht das überhaupt? Ebenso finden derzeit Auseinandersetzungen mit der Flüchtlingsbewegung oder dem Brexit statt, die junge wie ältere Generationen bewegen und zu unterschiedlichen Reaktionen veranlassen.

Laut Mannheim haben Generationen in dem beschriebenen Sinn ein gemeinsames Generationsbewusstsein:

Die Zugehörigkeit zu einem Geburtsjahrgang bzw. einer Geburtskohorte⁹ konstituiert nur den ersten Schritt der Generationenlagerung. Es sind erst gesellschaftliche Momente, welche zu den historisch-soziologischen interessierenden Elementen von Generationszusammenhang und Generationseinheit führen.¹⁰

Mannheim spricht von »Milieuwirkungen« und »Zeitsituation« und meint damit den Geist einer zu einem bestimmten Zeitpunkt zu besonderer Bedeutung gelangenden sozialen Schicht. Generation kann somit auch als **Erlebnisgemeinschaft** beschrieben werden — als eine Gruppe, die von gemeinsam erlebten historischen und gesellschaftlichen Ereignissen geprägt ist. In der medialen Öffentlichkeit werden mit dem Begriff immer häufiger Gruppen

8 Mannheim, 1928

9 Die Kohorte kann als strukturelle Kategorie aufgefasst werden und stellt einen Indikator für gemeinsame Erfahrungen dar. vgl. Prahl, Schroeter, 1996

10 Höpflinger, <http://www.hoepflinger.com/fhtop/Generationen-Konzepte.pdf> aufgerufen am 5.5.2015, S. 6

bezeichnet, die sich durch gemeinsame Prägungen definieren, durch ähnliche Probleme, Zukunftsaussichten oder Wertvorstellungen. Meist sind sie schnell etikettiert mit plakativen Ausdrücken: die Nachkriegsgeneration, die 68er, No-Future-Generation, Generation Praktikum, Öko-Generation oder Internet-Generation. Aktuellstes österreichisches Beispiel ist der Begriff »Generation AMS« womit viele der aktuellen Pflichtschulabgänger bezeichnet werden, die sehr schwer einen Job finden und daher gleich nach ihrem Schulabschluss »Dauerkunden« beim Arbeitsmarktservice (AMS) werden.

Der Fall der deutschen Mauer hat, genauso wie die 68er-Bewegung, Menschen ähnlichen Alters beeinflusst, indem dieses Ereignis die Art und Weise prägte, wie diese Menschen ihr Leben gestalten, arbeiten und sich selbst im Kontext zu ihrer Umwelt erleben. Vergleichbare politische Ereignisse prägen auch das Leben jener, die nicht unmittelbar von ihnen betroffen sind. Die Erfindung und Verbreitung der Antibabypille beispielsweise hat ihre Spuren in der Entwicklung mehrerer Generationen hinterlassen und die auf gesellschaftlicher Ebene gleichzeitig stattfindende sexuellen Revolution zumindest verstärkt, wenn nicht sogar erst ermöglicht. Ähnliches gilt für die Einführung und Verbreitung des Internets, die Erfindung und rasante Ausbreitung von Smartphones oder die mit dem Aufkommen von Billigairlines verbundene Möglichkeit, andere Länder zu bereisen. Aktuell sind es wohl die Flüchtlingsbewegungen, die Integrationsbemühungen, die Islamisierung und die unterschiedlichen Krisen und Entwicklungen in der EU, die die Generationen stark beeinflussen.

Für meine Großmutter war es als Kind keineswegs selbstverständlich, dass es in jedem Zimmer oder jedem Haus bzw. 24 Stunden am Tag Strom gab, für ihre Kinder war das bereits völlig normal. Für einen Teenager von heute ist es selbstverständlich, überall und jederzeit Zugang zum Internet zu haben.

Kritiker dieser Definition von Generationen weisen darauf hin, dass neben den Gemeinsamkeiten einer Kohorte auch viele andere Aspekte prägenden Einfluss auf Menschen haben. So können sich die Lebensumstände in der Kindheit und Jugendzeit, wie Stadt versus ländlicher Raum oder wirtschaftlich reiche versus ärmere Verhältnisse, Migrationshintergründe etc. auf die Bedürfnisse und das Verhalten von Jugendlichen und Erwachsenen stärker auswirken als altersgruppenbedingte Einflüsse.

Beispielsweise hat ein junger Mann mit Migrationshintergrund, der als erster seiner türkischen Familie ein Studium in Österreich oder Deutschland absolviert, der der ganze Stolz seiner Familie ist und sehr viel arbeitet, um zum Lebensunterhalt der großen Familie beizutragen, vielleicht wenig typische

Merkmale, die üblicherweise einem Mitglied der Generation Y zugeschrieben werden.

Das eine schließt jedoch das andere nicht aus. Mit Sicherheit sind viele Faktoren für das spätere Verhalten von Menschen in ihren Arbeitsumgebungen von Bedeutung. Meine praktischen beruflichen Erfahrungen und umfassendes Literaturstudium sowie fundierte Studien bestätigen mir jedoch, dass bestimmte Altersgruppen tatsächlich ähnliche, häufig auftretende Verhaltensmuster zeigen. Diese Muster in der Führungsarbeit, im Rahmen der Organisationsgestaltung und Personalentwicklung zu berücksichtigen, ist daher erfolgsrelevant. Vor allem aber ist aktives Generationen-Management aus meiner Sicht eine hervorragende **Führungs- und Zusammenarbeits-Spielweise**, eine zentrale und immer wichtigere Schlüsselkompetenz zu üben: Den bewussten und gekonnten Umgang mit Unterschieden, dem Management von Vielfalt bzw. von Diversität und Inklusion.

Im Gegensatz zu anderen Bereichen von Diversität wie Gender, Behinderung, Migration etc. betrifft das Thema Generationen jeden Menschen, abgesehen davon ist es multidimensional.

1.2.1 Lebensalter und -erfahrungen versus Generation

Unabhängig von unterschiedlichen umweltbedingten und sozialen Einflüssen auf die Entwicklung des Menschen, haben sie entsprechend ihres Alters und Lebensweise verschiedene Bedürfnisse. Jede Altersgruppe entwickelt bestimmte Rollen bzw. sie werden ihr zugewiesen. An diese Rollen sind konkrete Erwartungen, Sanktionen und ein Status (beruflich, familiär, gesellschaftlich, finanziell usw.) geknüpft.¹¹ Personen, die nur noch wenige Jahre oder Monate bis zu ihrem Ruhestand haben, agieren und denken anders als die, die zwar auch der Generation Baby Boomer angehören, aber vielleicht noch einige Jahre bis zur Pensionierung arbeiten müssen.

Mitarbeiter um die 50 Jahre haben bereits einige private und familiäre Wünsche realisiert, mit steigendem Lebensalter treten neue und ggf. positive Herausforderungen auf: Die Kinder verlassen das Haus und damit ist diese Phase beendet. Allein an diesem Beispiel wird klar, wie viel hier gesellschaftlich im Umbruch ist: Zum einen bekommen Frauen ihre Kinder immer später, oft erst mit Mitte, Ende 30, zum anderen bleiben immer mehr Kinder auch nach der Schulzeit immer länger zu Hause wohnen.

¹¹ vgl Oertl, 2007, S. 61

Kinderlose Männer und Frauen mit 45 müssen sich auf ein Altwerden ohne Kinder und Enkel einstellen. Berufliche Spezialisierungen in dieser Phase können schnell zum Risiko werden, wenn neue Technologien aufkommen. Junge Menschen, die auf den Arbeitsmarkt drängen, haben wiederum ganz andere altersbezogene Themen: Sie befinden sich vor oder in der Phase der Familiengründung und planen — vorwiegend in den Dreißigern — möglicherweise den Bau eines Hauses oder den Kauf einer Wohnung. Für junge Mitarbeiter ist es selbstverständlich, viel Zeit und Geld in Weiterbildungen zu investieren, bei älteren ist das unter Umständen weniger der Fall.

Bei der Betrachtung vermeintlicher Alterskonflikte am Arbeitsplatz ist nach Höpflinger¹² außerdem die Dimension Zugehörigkeitsdauer zum Unternehmen relevant. So können Kollegen zwar älter im Sinne der Generation sein aber jung, was die Zugehörigkeit angeht.

Konflikte, z. B. wer wem was sagen darf, wessen Meinung zählt oder wer sich durchsetzt, leiten sich auch aus der Zugehörigkeitsdauer ab. Erst kürzlich eingetretene Mitarbeiter gelten als unerfahren, während langjährige Kollegen für erfahrener gehalten werden. Junge Mitarbeiter, die erst wenige Monate oder ein, zwei Jahre im Unternehmen sind, verstehen sich dabei oft als innovativ, veränderungsinteressiert oder modern. Sie haben vielleicht schon Erfahrungen in unterschiedlichen Unternehmen gesammelt und sind — einfach anders. Langjährige Kollegen werden dagegen oft mit Etiketten wie starr, veraltet, unflexibel und altmodisch belegt. Die Kategorie jung und alt beschreibt daher vor allem Berufs-, Unternehmens- und Ausbildungserfahrungen, wobei traditionellerweise Erfahrung eher mit Lebensalter verbunden ist. Allein dies sorgt häufig für Spannungen, denn in dynamischen innovativen Unternehmen verkehrt sich auch diese Wertung immer häufiger ins Gegenteil. So haben inzwischen die Jungen oft mehr Erfahrung mit neuen Technologien, Sprachen und Kulturen und zunehmend auch verschiedenen Arbeitsplätzen und Unternehmenskulturen als ältere Mitarbeiter, die lange in ein und demselben Umfeld gelernt und gearbeitet haben¹³.

Sebastian, neuer eingestellt Absolvent der Technischen Universität, wurde bereits nach den ersten Dienstmonaten, quasi als Vorschuss-Belohnung, auf eine attraktive Dienstreise in die USA mitgenommen. Die erfahrenen Kollegen hatten schwierige Verhandlungen zu führen und er sollte, so wie sie es vor 20 Jahren selbst erlebt hatten, mitkommen und zuhören, um so erste Eindrücke zu sammeln (dabei möglichst wenig mitreden und für die Chance dankbar sein). Nach dem ersten Ver-

12 Höpflinger in: Zölch, 2009, S. 34.

13 vgl. Höpflinger, Vortrag Sommerakademie 2009: »Ältere Arbeitnehmende« Universität Bern

handlungstag wurde klar, dass Sebastian ein wesentlich besseres Englisch sprach und die Kulturunterschiede viel besser einzuschätzen wusste als die alten Hasen. In den nächsten Tagen war er eine unverzichtbare Hilfe bei den Verhandlungen, hatte er doch ein Jahr in den USA studiert und ein Praktikum in einem ähnlichen Unternehmen absolviert. Das konnten die älteren Kollegen vorab nicht wissen und hatten auch im Zuge der Bewerbung nicht darauf geachtet.

Die Dimensionen jung/alt (Lebensalter) und neu/alt (Unternehmenszugehörigkeit) sind gleichermaßen für die Gestaltung der Bedingungen für optimale Zusammenarbeit in der Organisation wichtig. Die Erfahrungen jedes Einzelnen sind individuell zu berücksichtigen und können nicht mit langer Betriebszugehörigkeit oder hohem Lebensalter gleichgesetzt werden. Erfahrung muss im Kontext beurteilt werden, bereits Erlebtes oder wiederholt Gemachtes kann in bestimmten Situationen hilfreich sein, wenn entsprechende Lern- und Reflexionsprozesse durchgemacht wurden. So ist eine ältere Führungskraft in einer schwierigen Situation wie einer Verhandlung vielleicht gerade deswegen wichtig, weil sie Vergleichbares schon öfter erlebt hat und Strategien kennt, um diese Probleme zu bewältigen. Jung hingegen kann heißen, ganz selbstverständlich mit neuer Technik oder Kommunikationsmedien aufgewachsen zu sein (Digital Natives) und damit eine Kompetenz einzubringen, die es bisher nicht gab bzw. im Unternehmen nur langsam hätte aufgebaut werden können.

Alters- und Generationsdimensionen verschwimmen, daher sind sie immer wieder differenziert zu betrachten — darum geht es in diesem Buch.

[WICHTIG]

Nicht jeder Unterschied von Personen verschiedener Altersgruppen, der in der beruflichen Praxis wahrgenommen wird, lässt sich auf die Grundmuster einer Generation bzw. die entsprechende Sozialisierung zurückführen. Wesentlich ist für Führungskräfte und Organisationsgestalter, auf die unterschiedlichen individuellen Bedürfnisse und Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter einzugehen. Das ist die Voraussetzung für die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit engagierten und loyalen Mitarbeitern.

1.3 Fünf bis sechs Generationen

Aktuell finden wir bis zu vier Generationen gleichzeitig am Arbeitsplatz und ein bis zwei weitere, Kinder und Senioren, darüber hinaus in der Gesellschaft. Die Schnelllebigkeit der letzten Jahrzehnte und die rasanten Entwicklungen der Arbeitsplätze sowie des sozialen Umfelds führen dazu, dass Menschen mit einem Altersunterschied von nicht einmal 15 Jahren bereits ganz verschieden aufwachsen, unterschiedlich erzogen werden und ein entsprechend anderes Verhalten und andere Bedürfnisse entwickeln.

Oft fallen in Unternehmen Sätze wie »Ich habe in dem Alter auch an Wochenenden gearbeitet ohne lange zu überlegen«, »Als ich jung war, haben wir den Mund nicht so voll genommen« oder »Wie schnell der die neue Software mit ihrer komplizierten Bedienung beherrscht!« Diesen Aussagen älterer Mitarbeiter über das Verhalten von Jüngeren stehen folgende der jüngerer Kollegen über ältere Teammitglieder gegenüber: »Wie umständlich sucht die im Netz nach Informationen!«, »Ist der immer so langsam?«, »Woher nimmt der die Ruhe und Gelassenheit in der heiklen Situation?« oder »Woher weiß die denn das, das steht ja gar nirgends?«

Die relevanten Altersdifferenzen werden vielfältiger: Es gibt immer mehr in ihrem Verhalten unterschiedliche Generationen am Arbeitsplatz und die Reibungspunkte, Konflikte, Missverständnisse und Motivationsbremsen in der Zusammenarbeit nehmen zu. Doch ebenso entstehen durch diese Vielfalt neue Chancen.

In einer Gruppe von Wissenschaftlern eines Kompetenzzentrums für industrielle Biotechnologie wird ein junger, extrem profilierter Professor mit ca. 35 Jahren immer wieder von seinen älteren Kollegen darauf hingewiesen: »So machen wir das hier aber nicht« und »Wir gehen anders mit Doktoranden um!« Seine Offenheit und Unkompliziertheit, auf andere zuzugehen, stößt auf Verwunderung. Gleichzeitig beschwert sich ein älterer, erfahrener Professor, dass seine Doktoranden um 17 Uhr das Institut verlassen! Zu seiner Zeit gab es das aber nicht! Er ist etwas ratlos, ob bzw. wie er darauf reagieren soll, dass seine Sekretärin mit halber Stelle ihm immer wieder spätabends berufliche E-Mails schreibt ... zumindest freut er sich über ihr Engagement.

Es gibt keine einheitlich verwendete Bezeichnung für die fünf Generationen in der Arbeitswelt, wenn sie auch in verschiedenen Publikationen sehr ähnlich definiert sind. In diesem Buch verwende ich folgende verbreitete Einteilung: