

# Weggucken geht nicht mehr ...

Diversitätsmanagement von Alphas, Generation X, Y, Z und Babyboomern

Fast jede Woche erscheint eine Veröffentlichung mit der Forderung, Beschäftigte sollen länger arbeiten, weil es nicht genügend Arbeitskräfte gibt, wenn die Babyboomer in Rente gehen. Um die Rentenlücke zu füllen, wurde die Lebensarbeitszeit verlängert. Daher arbeiten heute so viele Generationen zusammen wie nie zuvor. Trotzdem sind die Unternehmen häufig nicht darauf vorbereitet, die Generationenvielfalt zu managen. Aus Sicht der Babyboomer war es früher so, dass die Erfahrenen die Jungen angelernt haben. Digitalisierung und technische Entwicklung haben dieses Paradigma geändert: Die Jungen sind als Digital Natives den Digital Immigrants im Umgang mit den digitalen Technologien voraus und damit wichtige Leistungsträger. Die ältere Generation bringt Erfahrung, Gelassenheit, Erkennen des Wesentlichen und Menschenkenntnis als wichtige Werte in die Organisationen ein.

Zudem beeinflussen Faktoren wie die Sozialisation die Arbeitseinstellung. Die Generationen wissen zu wenig voneinander und von ihren unterschiedlichen Erwartungen, ihren Arbeitsweisen und ihren Einstellungen zur Arbeit. Dadurch entstehen Konflikte, worunter das Ergebnis leidet.

### Wie bringt man unterschiedliche Generationen zusammen?

Wenn in den Unternehmen auf allen Ebenen das Bewusstsein geschärft wird, dass hier Menschen mit unterschiedlicher Sozialisation, unterschiedlichen Bedürfnissen und Problemlösungsstilen zusammenarbeiten, besteht die Chance, den Generationenkonflikt als etwas Natürliches anzusehen und den Blick auf die Chance zu richten, die darin liegt, die vielfältigen Intelligenzen zu etwas Neuem zusammenzuführen. Diese Blickrichtung ist zukunftsorientierter und erfolversprechender als das Jammern von allen Seiten.

### Respekt und Wertschätzung werden anders definiert. Austausch und Reden helfen, um ein Verständnis zu entwickeln

Wenn altersübergreifende Zusammenarbeit gelingen soll, geht es in erster Linie darum, den anderen in seinem Anderssein zu akzeptieren und den Grund dafür zu kennen. Es macht einen Unterschied, ob man mit Werten des Nachkriegsdeutschlands erzogen wurde, ob der Vater als Familienoberhaupt das uneingeschränkte Sagen hatte oder man auf Demos von Friday for Future gegangen

ist. Gründe für unterschiedliche Bedürfnisse mit dem Potenzial zu gegenseitigen Vorwürfen und Missverständnissen können sein:

- Wunsch nach Autonomie und Flexibilität (Generation Y) versus Stabilität und Routinen (Babyboomer)
- Leben, um zu arbeiten (Babyboomer) versus Arbeiten, um zu leben (Generation X)
- Hohe Identifikation mit der Arbeitgeberin oder dem Arbeitgeber (Babyboomer) versus Wechsel, wenn Arbeit als nicht sinnstiftend erlebt wird (Generation Z)
- Aufstiegsorientierung (Generation X) versus Freiheit und Freizeit (Generation Y)
- Arbeitgebende mit guten Namen (Generation X) versus Arbeitgebende mit passendem Weltbild (Generation Z)

### Generationenvielfalt, eine Herausforderung an die Führung

Es ist harte Führungsarbeit, verschiedene Generationen parallel zu beschäftigen. Durch die Generationenbrille auf die aktuelle Situation im Team oder Unternehmen zu schauen, schafft zunächst Erleichterung und Entzerrung, denn es hilft, Konflikte zu verstehen. Und das Verstehen ist Voraussetzung, um Konflikte zu managen. Umfrage-Ergebnisse zeigen, dass zwei Drittel der Arbeitenden Erfahrungen mit generationsbedingten Konflikten haben. Die Herausforderung in der Führung besteht heute darin, Verständnis für die unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Werte im Generationsmix zu fördern. Führungskräfte sind dabei das Bindeglied zwischen den verschiedenen Generationen. Da ist es wichtig zu verstehen: Jede Generation tickt anders.

### Stärke von gemischten Teams

Bei der Zusammensetzung von Teams, egal ob längerfristig oder begrenzt für ein Projekt, geht es nicht mehr nur um das Thema Diversität der Geschlechter, Charaktere und um Fachwissen, sondern zunehmend auch um das Thema Generationen. Untersuchungen zeigen, dass altersgemischte Teams leistungsstärker sind als Teams mit Mitarbeitenden einer Altersklasse, egal welcher Generation. Es reicht allerdings nicht, Teams altersgemischt zusammenzusetzen. Produktivität stellt sich nicht automatisch ein.

### Generationenintelligenz statt Generationenkonflikt.

#### Was kann Führung tun?

Fünf konkrete Ansätze, wie in einem Team die Intelligenz der Generationen zusammengeführt und gefördert werden kann:

- 1. Verständnis wecken** für die „Eigenheiten“ der unterschiedlichen Vorstellungen. Es ist Aufgabe von Führung, die organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen, zum Beispiel „Austauschformate“ ins Leben zu rufen wie Generationen-Cafés, „Fuck-up-Nights“ und Generationenbotschafter.
- 2. Gelegenheiten zur funktionierenden Zusammenarbeit schaffen** und neue Ansätze fördern, zum Beispiel durch Tandems, Reverse Mentoring.

**3. Eine Unternehmenskultur fördern**, die auf Verständigung, Vertrauen und Beziehung basiert und zum Voneinanderlernen ermutigt, zum Beispiel durch Shadow-Boards (junge Talente beraten ältere Entscheidungsträger).

**4. Gruppenbildung zwischen den Generationen frühzeitig entgegenwirken** und Kooperationsbereitschaft zwischen Älteren (Boomer und X) und Jüngeren (Y und Z) fördern.

**5. Organisationelle Voraussetzungen schaffen**, die Generationenintelligenz fördert, wie Co-Working, Flexibilitätskonzepte und agiles Arbeiten.

Die Vielfalt der Generationen ist eine Chance, weil Vielfalt von Menschen auch Vielfalt im Denken und Handeln, an Perspektiven und Lösungsansätzen fördert. Kognitive Diversität kann dabei unterstützen, Mitarbeitende in den Unternehmen zu halten und junge Talente zu gewinnen. Sie sichert die Innovation in Produkten und Dienstleistungen sowie die Erschließung neuer Zielgruppen und Märkte.

#### Literatur & Links

Sommer, C. & Focardi, R. (2022): Harvard Business manager 9/2022 „Babyboomer erwarten Ehrerbietung von ihren jüngeren Kollegen“: <https://www.manager-magazin.de/harvard/fuehrung/altersunterschiede-wie-generationen-in-unternehmen-zusammenarbeiten-a-f945d-be8-9cc2-446b-a482-c911976af699> (letzter Abruf: 17.10.2023)

Straßer, U. C. (2022): OrganisationsEntwicklung Ausgabe 4/22: <https://shop.zeit.de/handelsblatt-x-zeit-shop/business-magazine/organisationsentwicklung/> (letzter Abruf: 17.10.2023)



Monika Koch ist Business-Coach mit den Schwerpunkten Ruhestandsplanung und Altersdiversität. [mokoch@t-online.de](mailto:mokoch@t-online.de)

### Jede Generation tickt anders. Die Zukunft ist jung und alt

<p style="text-align: center;"><b>12 – 28 Jahre</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Generation Z</b> 1996 – 2010</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>„Leben und Arbeiten ein fließender Prozess.“</b></p> <hr/> <p>Sinn in der Arbeit, Veränderung antreiben – Suche nach Innovation und Erfolg – Schwache Bindung an Arbeitgeberin oder Arbeitgeber – Trennung von Arbeit und Freizeit</p>	<p style="text-align: center;"><b>27 – 41 Jahre</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Generation Y</b> Millennials 1981 – 1995</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>„Erst leben, dann arbeiten.“</b></p> <hr/> <p>Geübt m Umgang mit Unsicherheiten – Freiräume, Flexibilität – Flache Hierarchien, Projektarbeit – Online-offline stark vernetzt – Suche nach spannenden Aufgaben</p>	<p style="text-align: center;"><b>42 – 57 Jahre</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Generation X</b> 1965 – 1980</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>„Arbeiten, um zu leben.“</b></p> <hr/> <p>Globales Denken – Spaß, Hedonismus – Gut ausgebildet, aufstiegsorientiert – Wunsch nach finanzieller Absicherung, vor allem im Alter</p>	<p style="text-align: center;"><b>58 – 76 Jahre</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Babyboomer</b> 1946 – 1964</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>„Leben, um zu arbeiten.“</b></p> <hr/> <p>Gewöhnt an straffe Hierarchien – Loyalität zum arbeitgebenden Unternehmen – Im Umgang mit Technik weniger intuitiv – Hart arbeiten, pflichtbewusst</p>
---	---	---	---