



Generationen-Miteinander | 4

Die Führungskraft als Moderator des Generationen-Miteinanders

Erfolgsfaktor Diversity

Katrin Helena Ernst



In Unternehmen arbeiten mittlerweile bis zu vier Generationen zusammen – Generationen mit unterschiedlichen Wünschen und Erwartungen, mit verschiedenen Führungsverständnissen und Arbeitseinstellungen. Welche Konflikte entstehen daraus? Und wie gelingt ein gutes Miteinander? Ein Workshop der Bertelsmann Stiftung hat das Thema aufgegriffen. Unsere innovative Idee: Die Teilnehmenden des Workshops brachten jeweils eine zweite Person einer anderen Generation mit. Das Ziel: endlich miteinander statt übereinander zu reden. In dieser Serie erfahren Sie, worüber wir gesprochen haben, und können selbst mitreden!

In vielen Firmen arbeiten bis zu vier Generationen in einem Team. Vom Lehrling bis zum Senior-Manager. Wie kann gutes Arbeiten in diesen extrem altersgemischten Gruppen gelingen?

Die größte Verantwortung liegt bei den Vorgesetzten. Sie sollten ihren Führungsstil um die Fähigkeit, altersgemischt zu führen, erweitern:

„Es wird an den Führungskräften liegen, ein Klima zu schaffen, in dem alle in ihrer Leistung gewürdigt werden“,

erklärt Managementtrainerin Maren Lehky, die häufig altersgemischte Teams coacht.

Im Workshop „Intergenerative Kooperationen neu denken“ wurde deutlich, dass dabei vor allem zwei Eckpunkte den Rahmen für solch eine gute Arbeitsatmosphäre abstecken.

1. „Die Energien im Team dürfen nicht in den Generationenkonflikt und in Machtkämpfe zwischen den Altersgruppen entweichen.“

2. „Dies gelingt nur, wenn im Team eine Atmosphäre der Wertschätzung Normalität ist, in der jeder Lust hat, sich und seine Fähigkeiten und Leistung einzubringen.“

Wie sieht eine günstige Arbeitsatmosphäre im Detail aus? Und wie können Führungskräfte sie fördern?

30 Führungskräfte und Leistungsträger im Alter von 25 bis 65 brachten ihre Erfahrungen im Workshop auf den Punkt. Führungskräfte, die diese Ziele in ihren Führungsstil aufnehmen, holen aus ihrem altersgemischten Team das Beste raus:

#Unternehmenskulturpraktisch

- Wertschätzung für alle: Lassen Sie dem 24-Jährigen für seine Idee die gleiche Aufmerksamkeit und Wertschätzung zukommen wie dem 57-Jährigen. Und bewerten Sie den Nutzen der Ideen und Anregungen strikt im Sinne des Projekt-Nutzens – und nicht nach Kategorien wie „Haben wir aber noch nie so gemacht“ oder „Das ist echt total veraltet“.

Vielleicht müssen Sie als Führungskraft beim jüngeren Mitarbeiter nachhaken und nach mehr Details fragen, falls es mit dem vorgeschlagenen Vorgehen in der Praxis Ihrer Firma bisher noch keine Erfahrung gibt. Vielleicht müssen Sie aber auch bei dem Old-School-Vorschlag Ihren eigenen Innovationstrieb zurückschrauben und anerkennen, dass die althergebrachte Lösung in dieser Situation die beste ist. Vielleicht entstehen sogar völlig neue Synergie-Effekte aus neuen und althergebrachten Anregungen. Fokussieren Sie bei Ihrer Auswertung der Ideen strikt auf den Nutzen für das Projekt.

- Fähigkeiten vor Alter: Die konkreten Fähigkeiten zählen bei der Besetzung von Positionen mehr als das Alter. Das gilt in beide Richtungen des Zeitstrahls. In den meisten Firmen wird nicht der ältere Mitarbeiter mit einem Projekt rund um die neuen Medien betreut. Warum eigentlich nicht? Und so mancher junger Kollege



hat bei einem bestimmten Thema vielleicht schon viel mehr Erfahrung, als sein Alter vermuten ließe.

Es ist an Ihnen als Führungskraft, Projekt-Teams nach Fähigkeiten, Interessen und Leistungsprofilen zusammenzustellen – und nicht nach Berufserfahrung oder Alter. Es ist aber auch an Ihnen, ein klares Erwartungsmanagement zu führen: Wenn Mitarbeiter wissen, was Sie genau von ihnen erwarten, wenn Sie eine Aufgabe als „erledigt“ betrachten, kann die Generationenfalle weniger zuschnappen.

- Worte gestalten die Welt! „Kollege X wird sich trotz seines fortgeschrittenen/jugendlichen Alters um Projekt Y kümmern.“ Solche Sätze fallen häufig – und sie zementieren immer wieder aufs Neue die tradierten Vorurteile, auch wenn man es nicht so meint.

Sie als Führungskraft können als Erstes anfangen, durch Ihre Sprache eine Atmosphäre des gleichwertigen Miteinanders zu formen. Verzichten Sie einfach auf Zuweisungen wie „Trotz seines Alters ...“, „Heute wollen wir mal die Jugend ...“, „Die junge Dame hier erstaunt ...“. Verzichten Sie ebenso auf pauschalisierende Aussagen über mangelnde Erfahrung bei den Jüngeren und mangelnde Innovationsbereitschaft bei den Älteren.

- Entwicklung für alle: Viele Mittfünfziger beklagen, dass sie alle passenden Weiterbildungsangebote im Unternehmen bereits durchlaufen haben. Die meisten Weiterbildungskataloge sind auf jüngere Beschäftigte ausgerichtet. Das ist frustrierend für alle Älteren. Hier sind individuell zugeschnittene Weiterbildungen eine Lösung.

Sie als Führungskraft haben großen Einfluss darauf, ob Mitarbeiter sich weiterbilden oder nicht. Zum Beispiel indem Sie im Mitarbeitergespräch nach Interessen fragen und zur Weiterbildung ermutigen – auch Kollegen 50plus. Und, indem Sie passgenaue Weiterbildungen möglich machen. Im besten Falle ebnen sie so allen Mitarbeitern noch weitere Karriereschritte, zum Beispiel durch eine fachliche Spezialisierung.

Sie selbst wirken als Vorbild: Eine Führungskraft, die sowohl ihre innovative Seite als auch ihre Erfahrung oder konventionelle Seite mit einer gewissen Ausgewogenheit nach vorne bringt, inspiriert das Team, es ihr gleichzutun.

Zitate – Fazit der Teilnehmer aus dem Workshop:

„Mir ist noch einmal klar geworden: Die Generationen müssen die Anforderungen, die jetzt auf uns zukommen, zusammen lösen. Eine Generation alleine schafft es nicht. Wir brauchen neue Ideen und neues Wissen genauso wie die Erfahrung.“

„Ich werde mehr darauf achten, was ich von den anderen Generationen lernen – und wie ich beruflich davon profitieren kann.“

„Ich werde noch mehr auf die individuellen Unterschiede achten. Es kommt am Ende vor allem auf die einzelne Persönlichkeit an – nicht auf das Alter der Person.“

„Es ist wichtig, mehr miteinander zu sprechen und weniger übereinander.“

Schreiben Sie uns von Ihren Erfahrungen! Wir sammeln Anregungen zu dem Thema und greifen sie (natürlich anonymisiert) in weiteren Blogbeiträgen auf.

Impressum

© 2018 Bertelsmann Stiftung
Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Autorinnen Carola Kleinschmidt und Katrin Helena Ernst | **Verantwortlich** Katrin Helena Ernst | **Gestaltung** Nicole Meyerholz, Bielefeld | **Illustrationen** Anke Sindermann | **Korrektorat** Helga Berger | **Bildnachweis** © auremar – stock.adobe.com

