



Generationen-Miteinander | 1

Ältere und Jüngere auf der Karriereleiter „Kuscheln, Krieg oder gesunde Konkurrenz?“

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!

Waren Sie schon einmal dabei, wenn Mittfünfziger ganz offen und ungeschminkt über die nächstjüngere Generation aufstrebender Fachkräfte sprechen? Wir forderten die Teilnehmer im Workshop „Intergeneratives Arbeiten“ dazu auf. Was dabei rauskam, ist nicht nett:

„Wie manche jüngeren Kollegen und Kolleginnen sich in den Vordergrund drängen, empfinde ich als regelrechte Kampfansage“,

setzt eine 55-jährige Führungskraft an. Natürlich hat sie Verständnis dafür, dass die nächste Generation etwas erreichen möchte, aber:

„Die Vehemenz, mit der so mancher versucht, die Kompetenz des Nächstälteren zu untergraben, ist zum Teil durchaus unverschämt.“

Ein Beispiel liegt ihr auf der Zunge: In einem Meeting, in dem es um eine Umstellung der EDV ging, ergriff ein jüngerer Kollege einfach das Wort zu ihrem Themengebiet. Er stellte es so dar, als sei er der Experte dafür. „Dabei bin ich das. Und ganz ehrlich: Ich weiß, dass er weniger Ahnung von der IT hat als ich. Das fand ich unverschämt und eine Art Kampfansage – denn das ist nicht mit fairen Mitteln gekämpft“, empört sich die IT-Expertin 55plus.

Die Runde nickt.

Die einen, weil sie der älteren Generation angehören und das genauso sehen. Die anderen, weil sie sich als Jüngere angesprochen fühlen:

„Es ist gut, dass ihr das mal so klar benennt. Nur sehen wir Jüngeren das gar nicht so negativ wie ihr“,

erwidert eine Mittvierzigerin und erklärt ihre Sicht der Dinge:

„Ihr hockt aber auch so fest auf euren Plätzen und gebt keinen Raum für den Nachwuchs! Und immer wenn wir unsere Kompetenz zeigen, empfindet ihr das als Abwertung. Das nervt.“

Und ein anderer Teilnehmer der Generation X ergänzt:

„Wir wollen auch irgendwann auf eine Position kommen. Wir sind dafür ausgebildet, Führungskräfte zu sein – und da möchten wir auch gerne hin. Im Gegensatz zu euch sind wir bereit, diesen Konkurrenzkampf aufzunehmen. Es geht hier doch nicht um fehlenden Respekt, sondern darum, dass im Unternehmen die Leistung zählt – und nicht die Jahre der Betriebszugehörigkeit.“

Was zählt mehr? Erfahrung oder Performance?

Das sitzt. Man sieht den Älteren an, dass sie mit dieser Aussage nicht ganz zufrieden sind. Für sie sind Betriebszugehörigkeit und langjährige Erfahrung durchaus Faktoren, die das jahrelange Besetzen gewisser Positionen rechtfertigen. Und wer will schon ausrangiert oder auf einen weniger verantwortungsvollen Posten gesetzt werden? Aber natürlich sind auch die Aufstiegswünsche der Jüngeren gerechtfertigt. Eine Pattsituation?

Wie wäre es mit Erfahrung plus Performance?

Doch vielleicht liegt genau hier der Hebel zu einem besseren Miteinander: Wenn jeder dem anderen zugesteht, dass er Wissen und Kompetenz zeigen möchte, auch weil er aufsteigen möchte – und dass es einfach Fakt ist, dass er damit den Platz anstrebt, auf dem ich sitze –, dann ist das Verhalten nicht respektlos, sondern normal.

Doch wie geht man damit um? Offener Krieg zwischen den Generationen? Nicht unbedingt, wenn man den Konflikt konstruktiv angeht:



„Ich habe meine Haltung zu solchen vermeintlichen Angriffen oder Abwertungen verändert“,

erzählt eine Führungskraft 55plus.

„Heute begreife ich die Beiträge von jüngeren Kollegen als Anregung. Klar, manchmal stimmt der Ton nicht oder ich fühle mich überrumpelt. Aber das sehe ich nicht gleich als Angriff auf meine Person. Ich höre mir an, was der andere zu sagen hat, oder ich bitte den Kollegen nach dem Meeting, mir nochmal genau zu erklären, wie er das meint.“

Statt sich über sie aufzuregen, bindet diese Kollegin die Jüngeren ein.

„Es ist ja mein Job, im Sinne der Firma bestmögliche Lösungen für Probleme zu finden – und das muss nicht immer nur meine eigene sein.“

Extratipp für Führungskräfte

Das können Sie tun, um das Generationen-Miteinander in Ihrem Team zu stärken:

Nehmen Sie die Ideen eines 24-Jährigen genauso ernst wie die Erfahrungen einer 57-Jährigen. Das bedeutet: Sie fordern Ideen und Einschätzungen zu einem konkreten Problem von allen Altersgruppen ein. Und dann prüfen Sie bzw. das Team diese Anregungen bewusst wertfrei im Sinne der Aufgabe oder des Projektes auf Tauglichkeit.

Und wie soll das in der Praxis gelingen?

- **Ihren älteren Mitarbeitern geben Sie dafür an die Hand:** Erfahrungen sollte man nicht einfach als Erfahrung schildern, sondern schlicht benennen, welchen Mehrwert man für das konkrete aktuelle Pro-

#Unternehmenskulturpraktisch

Quergedacht:

Offensichtlich gibt es ordentlich viel Konkurrenz zwischen Älteren und Jüngeren im Unternehmen. Nur offen sprechen darf man darüber nicht. Dieses Vertuschen vergiftet die Team-Atmosphäre. Aber was soll man dagegen tun?

Anregungen:

- Fragen Sie sich ab heute jedes Mal, wenn Sie das Verhalten einer Kollegin oder eines Kollegen in Gedanken abwerten, indem Sie ihn in die Alters- oder Jugendschublade stecken: „Geht es hier vielleicht ganz schlicht auch um Konkurrenz? Fühle ich mich bedroht?“
- Und wenn Ihre ehrliche Antwort „Ja“ ist, fragen Sie sich: Wie kann ich die Kompetenz des Kollegen oder der Kollegin im Sinne des Projektes oder meines Teamziels aufgreifen und einbinden, statt sie aus eigener Ängstlichkeit heraus abzuwerten?

Klingt wie eine große Herausforderung? Ist es auch. Denn diese Anregung fordert von uns, zu uns selbst ehrlicher zu sein, uns unsere Ängste einzugestehen – und stärker im Sinne des Unternehmens zu handeln, statt sich auf abwertende Vorurteile zurückzuziehen. Bedenken Sie: Am Ende sind alle – Alt genauso wie Jung – von ihrer Firma angestellt und bezahlt, um gute Arbeit im Sinne der Unternehmung zu machen.

jekt in der benannten Herangehensweise sieht. Also nicht: „Nach unserer Erfahrung funktioniert ein Zeithorizont von zwei Wochen nicht.“ Sondern: „Wenn wir diese und jene Ergebnisse haben möchten, müssen wir diese Schritte einplanen – lasst uns schauen, wie viel Zeit dafür realistisch ist.“ So wird aus einem Totschlag-Argument ein konstruktiver Beitrag.

- **Für Jüngere gilt das Gleiche:** Statt „An der Hochschule haben wir gelernt, dass der neue State of the Art so und so ist ...“ besser: „Wir haben in dem Projekt die und die Anforderungen. Dazu würde das Vorgehen XY passen, weil es dies und jenes abbildet und diese Vorteile hat.“

Statement Generation X

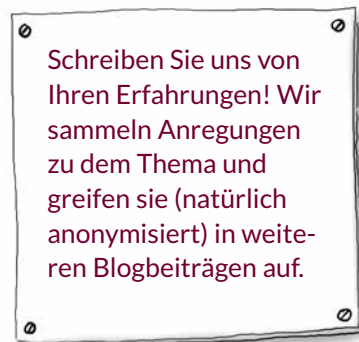
„Ich habe Respekt vor Leistung, nicht vor dem Alter.“

„Ich bin nicht respektlos. Aber ich kann manches besser als die Person, die den Posten gerade innehat – und deswegen sollte ich den Job haben.“

„Es ist irgendwie lustig: Man sagt ja, die Älteren seien nicht mehr so lernfähig. Und zugleich freuen sich die Jüngeren, wenn die Älteren ihr Wissen möglichst umfangreich weitergeben. Also irgendwie haben die doch viel gelernt, was noch zählt.“

Statement Generation Babyboomer

„Dass es hinter dem Generationenthema an der Oberfläche oftmals um Konkurrenz geht, ist für mich ein Augenöffner. Das ist eine völlig neue Perspektive. Das löst die Situation ja völlig vom Generationenthema.“



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** © fizkes – stock.adobe.com



Generationen-Miteinander | 2

Wie Vorbehalte die Generationen spalten „Entlarvt eure unbewussten Vorurteile!“

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!

Haben Sie Vorurteile gegenüber Menschen, die beträchtlich älter oder jünger sind als Sie selbst? Vermutlich antworten Sie spontan: „Nein. Ich schaue da schon differenziert hin, wie jemand ist.“ So denken zumindest die meisten über sich. Doch sie irren.

„Ich habe eine junge Praktikantin und ich muss sagen: Sie ist wirklich sehr fleißig, verlässlich und genau. Gar nicht so typisch Generation Y“,



erzählt eine Projektmanagerin und fügt hinzu:

„Man darf nicht in in Generationen denken, sondern muss vielmehr den Einzelnen sehen. Ich habe da keine Vorurteile.“

Wie recht sie hat. Aber hat sie selbst tatsächlich keine Vorbehalte?

Was würden Sie wohl dazu sagen, wenn Sie eine jüngere Kollegin mit Karriere-Ambitionen sind und eine Ältere stets aufs Neue Ihr Engagement und Verantwortungsbewusstsein hervorhebt – als sei dies keine Selbstverständlichkeit für eine Absolventin mit Aufstiegswünschen.



Unsere Überraschung offenbart unsere Vorurteile

Vermutlich wären Sie nicht wirklich erfreut über die lobenden Worte. Und das zu Recht. Denn hinter dem vordergründigen Lob steckt auch eine Abwertung. Die Überraschung in den anerkennenden Worten des Lobenden offenbart: Bevor diese Person Sie besser kennen lernte, hatte sie ein eher abwartendes bis negatives Bild von Ihnen – denn sonst wäre sie ja jetzt nicht so positiv überrascht.

Gerade wenn wir so enthusiastisch darüber sprechen, wie positiv uns das Verhalten einer älteren oder jüngeren Kollegin überrascht, offenbaren wir unsere tiefsten Vorurteile und unbewussten Annahmen.

Das große Problem mit diesen impliziten Annahmen ist, dass sie als negative Bewertungstendenz tagtäglich in uns wirken – ohne dass wir uns dessen bewusst sind. Viele Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten in der Arbeitswelt gehen auf das Konto solcher unbewussten Vorurteile: Männern wird tendenziell mehr beruflicher Ehrgeiz zugesprochen als Frauen. Intuitiv bewerten wir ihre Leistung im Job deshalb höher. Dunkelhäutige Menschen werden oftmals intuitiv als weniger gebildet eingestuft.

Wenn nun ein verantwortungsvoller Job zu vergeben ist, der viel Engagement fordert, empfinden deshalb viele Chefs erst einmal ihre männlichen Mitarbeiter spontan als geeigneter – und sprechen sie insofern auch als Erstes an. Sie kommen gar nicht darauf, dass Vorurteile in ihnen wirken. Sie halten ihre Wahl tatsächlich für objektiv richtig.

Die Liste der impliziten Vorurteile ist lang: Ältere gelten als tendenziell technikfeindlich, Jüngere automatisch als unerfahren, dafür aber IT-affin. Die Folgen für den Berufsalltag sind gravierend: Verbesserungsvorschläge von Jüngeren werden aus diesem Grund von vielen älteren Kollegen und Kolleginnen per se kritisch beäugt. Und wenn ein Mitarbeiter 55plus eine kritische Frage zur neuen Software stellt, findet er nicht selten weniger Gehör, weil sein Kommentar sofort als „typisch altersbedingt technikfeindlich“ einsortiert wird.

Weil es als ungebildet gilt, verdrängen wir unsere Vorurteile

Man kann sich fragen, warum uns nicht selbst auffällt, wie ungerecht wir häufig Menschen einer anderen Altersgruppe bewerten. Der Grund liegt in einem Trick unserer Psyche: Da solche Vorbehalte gesellschaftlich nicht mehr gewünscht sind, verdrängen wir sie. Das erledigt unser Verstand so schnell, dass wir es nicht bemerken. Nur in der Überraschung wird das kleine Rauschen unseres Wahrnehmungsapparates deutlich.

#Unternehmenskulturpraktisch

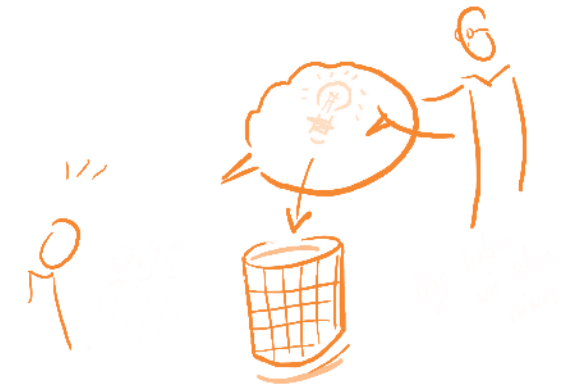
Quergedacht:

Erwisch dich! Unbewusste Vorurteile entlarven

Das beste Signal für unbewusste Vorurteile ist die Überraschung.

Zwei Beispiele:

- Ihr junger Kollege gibt seine Aufgabe pünktlich ab und Sie sind freudig erstaunt: Vorurteil entlarvt! Denn unbewusst hatten Sie damit gerechnet, dass die Generation Y es mit der Deadline nicht so genau nimmt.
- Ihre ältere Kollegin möchte den Social-Media-Auftritt Ihrer Firma aufbauen. Sie sind überrascht und fragen sich spontan (vielleicht sogar auch sie), ob das wirklich die richtige Aufgabe für sie ist. Erwischt! Ihr Vorurteil ist, dass Ältere sich mit den sozialen Medien eher schwertun oder zumindest keine Ahnung haben.



Horchen Sie ab heute eine Woche lang auf, wenn bei Ihnen im Kontakt mit anderen Überraschung aufkommt.

1. Welche Person hat Sie in der letzten Woche mit ihrem Verhalten oder ihren Ansichten positiv überrascht?
2. Woraus speiste sich Ihre Überraschung? Was hatten Sie eigentlich erwartet?

Die Antwort auf die zweite Frage zeigt Ihnen, welches Vorurteil sich hier zeigte.

Nun heißt es bewusst umdenken: Wie würden Sie agieren, wenn Sie das Vorurteil nicht hätten? Statt der Überraschung oder eines überschwänglichen Lobes würden wir meist kollegial die Leistung des anderen anerkennen – und sie in der Rolle als Führungskraft als Leistungspluspunkt verbuchen!

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 | **Korrektur** Helga Berger | **Bildnachweis** © nyul – stock.adobe.com



Generationen-Miteinander | 3

Lebensstil versus Altersgruppe – was hat mehr Aussagekraft? „Und wie lebst du so?“

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!

Es gibt 50-jährige so genannte Neo-Hippies, die ihren Urlaub auf Goa verbringen und ihr Wochenende beim Musikfestival. Und es gibt 25-jährige Performer, bei denen Leistung im Job an allererster Stelle der Werteskala steht. Unsere Altersbilder stimmen nicht mehr – der Lebensstil verbindet Menschen heutzutage über alle Altersgruppen hinweg stärker als das Lebensalter. Was bedeutet das für die Arbeitswelt?



Was haben Dirk Roßmann und Udo Lindenberg gemeinsam? Beide wurden 1946 geboren und gehören damit der Generation Babyboomer an. Beide entdeckten ihre Talente sehr früh und mussten im Nachkriegsdeutschland dennoch ganz schön ackern, um ihren Weg zu gehen. Beide sind erfolgreich, verdienen gut, bauen ihr Business ständig aus und bleiben dabei ihrer Anfangsidee treu. Doch vom Lebensstil her könnten sie unterschiedlicher nicht sein. Während Udo immer noch als Rocker im Hotel

wohnt und sich nicht um Besitz schert, hat Dirk Roßmann in den letzten 60 Jahren sein Familienunternehmen auf über 2.100 Filialen der Drogeriemarktkette ausgebaut.

Nicht nur Prominente lassen sich heute nicht mehr in feste Raster ihres Alters quetschen. Wir alle entscheiden individueller, welchen Lebensstil wir pflegen – und zwar zunehmend unabhängig vom Alter. Das fand auch das Zukunftsinstitut in Frankfurt am Main heraus: Lebensstile sind heute viel prägender für die Werte und das Handeln der Menschen als die Lebensjahre.

Noch vor 50 Jahren konnte man einen gewissen Lebensstil ziemlich treffsicher an einer bestimmten Altersgruppe festmachen. Die Hippies waren um die 20, hatten wenig Geld und liebten die Freiheit. Familienmenschen waren zwischen 25 und 45, hatten im Idealfall Ehepartner, Haus, mindestens ein Auto und zwei Kinder. Senioren ab 65 hatten viel Zeit und viele Hobbys. Heute sind Interessen und Neigungen altersunabhängig. Der 50-jährige Reisefreak, Surfer oder Computer-Nerd teilt mitunter mehr mit einem 25-jährigen Gleichgesinnten als mit einem Kleingärtner, Beamten oder Klassikfan in der eigenen Altersgruppe. Was heißt das für das Miteinander der Generationen? Die Altersgrenzen verschwinden – und wir sollten uns darauf einstellen, uns neu und unabhängig vom Geburtsjahr zu begegnen.

Welchen Lebensstil pflegen Sie?

Wie ist es bei Ihnen? Legen Sie Wert auf ein gutes Gehalt? Und dass dieses regelmäßig steigt? Dafür setzen Sie sich ehrgeizige Ziele? Konzerte und Kultur, stilvolles Wohnen und Reisen – das alles ist für Sie wichtig? Dann pflegen Sie einen Lebensstil, den Zukunftsforscher als „Multi-Performer“ beschreiben. Früher war das vor allem der Mittfünfziger? Heute findet man ihn unter Endzwanzigern genauso wie bei doppelt so alten Menschen.

Oder sind Sie eher ein Neo-Hippie, also jemand, der sich bewusst darüber ist, dass wir nur einmal leben – und für den im Alltag Freude, Gemeinschaft und Genuss nicht zu kurz kommen dürfen? Im Job legen Sie viel Wert auf das gute Miteinander im Team. In Ihrer Freizeit pflegen Sie Netzwerke und Freundschaften, lieben Konzerte und Events aller Art. Viele Neo-Hippies sind zwischen 20 und 30 – aber es gibt auch viele, die eine Generation früher geboren wurden.

Treffen sich zwei Neo-Hippies ...

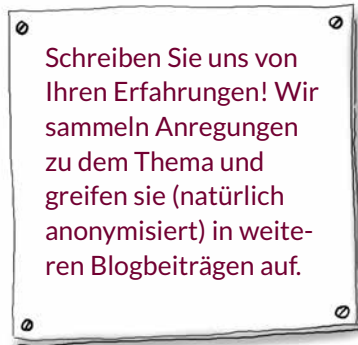
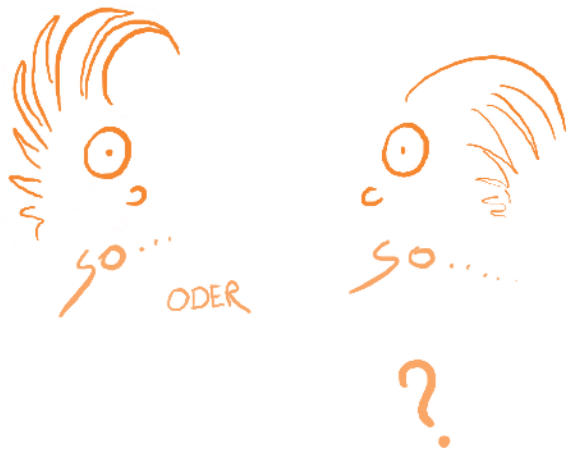
Soziodemografische Variablen wie Alter, Familienstand oder Einkommen haben ihre Aussagekraft verloren. Viel besser sei es zu erfragen, wie Menschen ihr Leben leben und was ihnen dabei wichtig ist, sagen die Trendforscher vom Zukunftsinstitut in Frankfurt am Main. Es ist eine bestimmte Gestimmtheit, ein Kanon von Werten und Fähigkeiten, die in einem Lebensstil Ausdruck finden – und die verbindet.

Multi-Performer begegnen sich zufällig bei einer Ausstellungseröffnung und sitzen zu Hause auf dem gleichen Design-Sofa. Neo-Hippies treffen sich unabhängig vom Alter auf einem Event, schwärmen vom gleichen Restaurant oder mögen die gleichen Urlaubsorte. Die Wahrscheinlichkeit, dass man sich innerhalb eines Lebensstils versteht, dass man ähnliche Erfahrungen mit der Umwelt macht, ähnliche Dinge wichtig und richtig findet, ist groß. Genau hier liegt eine große Chance für ein neues Miteinander der Generationen: Wenn wir in der Begegnung mit anderen eher auf den Lebensstil als auf das Alter fokussieren, werden wir mehr Verbindendes als Trennendes erkennen – eine gute Basis für ein wertschätzendes Miteinander über alle Altersgrenzen hinweg. Probieren Sie es aus!

#Unternehmenskulturpraktisch

Quergedacht:

- Wenn Sie an Ihr Team denken – welche Lebensstile herrschen dort vor? Welche Hobbys und Interessen verbinden Ihre Mitarbeiter vielleicht auch über die Generationen hinweg? Diese „Querverbindungen“ über die Altersgruppen hinweg können eine gute Basis für ein Gefühl von Gemeinsamkeit schaffen, das unnötiges Konkurrenzdenken oder Vorurteile abbaut.
- Schaffen Sie Momente, in denen Ihr Team sich eher privat begegnet – und etwas über den Lebensstil des anderen erfährt. Das kann ein Teamfrühstück sein, auf dem Sie selbst etwas von sich erzählen. Es kann auch ein gemeinsames Event sein.



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

Zitate

„Ich würde sagen, die grundsätzliche Haltung ist unabhängig von der Generation. Man kann schauen: Wie offen bin ich für Veränderungen? Wie offen bin ich für Neues? Wie offen bin ich für persönliche Weiterentwicklung? Und immer wird man genauso Ältere wie Jüngere finden, die da eine ähnliche Haltung haben. Allerdings ist es wohl eine Kunst, die Lust auf Neues oder Veränderung zu entfachen. Manchmal holen Unternehmen vielleicht einfach die Jüngeren besser ab als die Älteren.“

„Ich nehme mit: Pauschal gehören wir aufgrund unseres Alters gar keiner Generation an. Man hat von allen typischen Zuweisungen an die Generationen ein bisschen was. Es lohnt sich deshalb zu schauen: Warum verhält sich jemand so oder so? Was ist ihm wichtig? Was treibt ihn an? Ich denke, damit kommen wir viel weiter als mit den Altersstereotypen.“

Zum Weiterlesen

Lebensstile Zukunftsinstitut
<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/dossier-lebensstile/>

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** © Getty Images/iStockphoto/SolStock

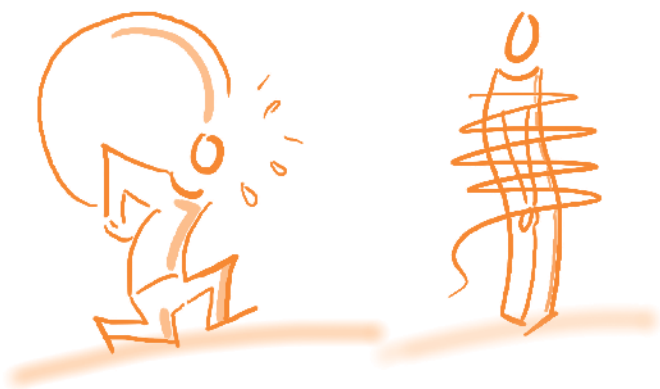


Generationen-Miteinander | 4

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 altersgemischtem 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 manch 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 Generationenfrage weniger zuschnappen.

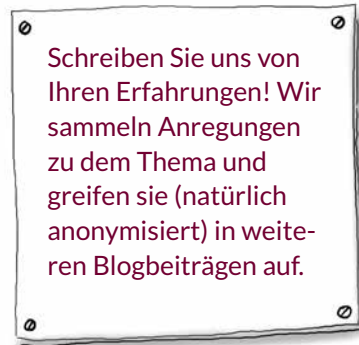
- Worte gestalten die Welt! „Kollege X wird sich trotz seines fortgeschrittenen/jugendlichen Alters um Projekt Y kümmern.“ Solche Sätze fallen häufig – und sie zementieren immer wieder aufs Neue die tradierten Vorurteile, auch wenn man es nicht so meint.

Sie als Führungskraft können als Erstes anfangen, durch Ihre Sprache eine Atmosphäre des gleichwertigen Miteinanders zu formen. Verzicht auf Zuweisungen wie „Trotz seines Alters ...“, „Heute wollen wir mal die Jugend ...“, „Die junge Dame hier erstaunt ...“. Verzicht 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.



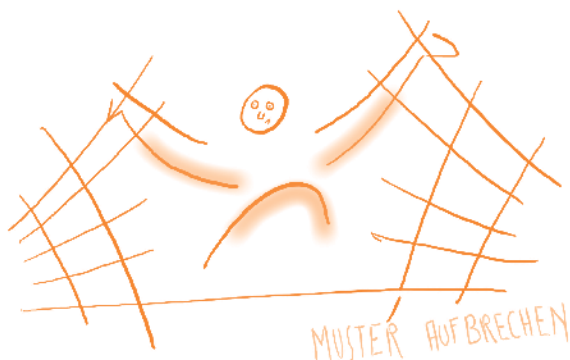
Zitate – Fazit der Teilnehmer aus dem Workshop:

„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.“



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



Generationen-Miteinander | 5

Was Jüngere an Älteren stört „Wir stecken von den Älteren ständig Schläge ein.“

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!

Jüngere Mitarbeiter gelten heutzutage als sehr selbstbewusst. Sie wissen um ihre Qualifikation und fordern guten Lohn. Doch im Arbeitsalltag fühlen sie sich oftmals überhaupt nicht ernst genommen.

„Wir unterscheiden gar nicht zwischen Babyboomer und Generation X“,

sagt die 26-jährige Personalfachfrau in der Reflexionsrunde über das Miteinander von jüngeren und älteren Generationen im Unternehmen. Sie erklärt:

„Für uns sind beides nur die Älteren – und von denen stecken wir ordentlich Schläge ein.“

Die jüngste Generation im Unternehmen als Prügelknaben? Das kann man kaum glauben, oder?

„Vor allem der Satz ‚Das haben wir schon immer so gemacht‘ bringt uns auf die Palme“,

erklärt die junge Führungskraft und fährt fort:

„Alle unter 30 erleben fast täglich, dass sie einen Vorschlag für eine Verbesserung oder Veränderung machen, und schon hören sie den leidigen Kommentar – und fühlen sich abgeschmettert.“

Die Reaktion? Eine gewisse Resignation. Denn gegen die Mauer der Abwehr kommen die Jüngeren einfach nicht an. Sie ärgern sich – und hoffen still auf baldige Verjüngung der nächsten Hierarchie-Stufe.

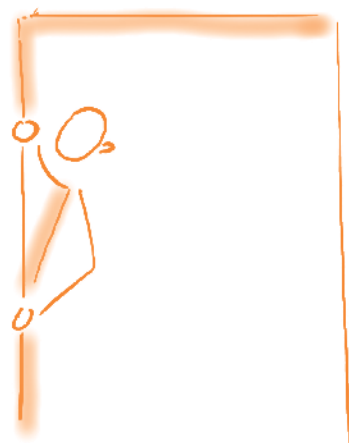
Warum die Vorschläge der Jungen die Älteren manchmal kränken

Interessant ist: Die Älteren widersprechen nicht einmal, als die Jungen ihrem Frust Luft machen. Denn wenn sie ehrlich sind: Fast jeder über 40 hat diesen Satz schon einmal zu einer jüngeren Person gesagt. Warum eigentlich? Sind die Vorschläge der Jungen wirklich immer unausgereift? Unrealistisch? Machen zu viel Arbeit? Können das Bewährte nicht toppen?

„Es ist gar nicht so einfach, die Dinge in Frage zu stellen, die man über viele Jahre in einer bestimmten Art und Weise gemacht hat“,

wendet eine Führungskräfte-Entwicklerin ein. Sie selbst ist Mitte 50 – und ist auf Seminar-design für diese Zielgruppe spezialisiert. Erst kürzlich entwickelte sie ein neues Konzept für ein großes Seminar. Dieses zeigte sie eher spaßeshalber einer jüngeren Kollegin. Doch siehe da:

„Die Kollegin sah mein Konzept – und entwarf mal eben im Kopf ein Seminar-design, das besser funktionierte als meins“.



erzählt die 55-Jährige und fährt fort:

„Da habe ich gemerkt, dass zwei Sachen in mir ablaufen, wenn so etwas passiert. Einerseits habe ich mich geniert. Ich hatte das Gefühl, meine Erfahrung und damit auch ich werden entwertet. Und ich fragte mich sofort: Wie kann es sein, dass die das so gut kann?! Und ich musste mir richtig ein Herz fassen, ihr zu sagen: Mensch, ich finde deine Idee richtig gut.“

Nach der Angst kommt die Inspiration.

„Wir tauschten uns dann intensiver zu unseren beiden Ansätzen aus. Und danach war klar: Ihr Weg war einfach besser. Das anzuerkennen und zu entscheiden, ich übernehme ihre Anregung und stelle mein Seminarkonzept um, das war für mich innerlich wirklich ein Akt“,

erzählt die Personalfachfrau. Aber danach war sie froh, dass sie sich auf den Dialog eingelassen hatte, statt ihn abzuschmettern.

„Seminar-design ist ja die eine Sache, aber im Seminar selbst schöpfe ich natürlich viel Kraft, Sicherheit und Souveränität aus meiner Erfahrung. Das konnte ich auch nach dem ersten Schreck wieder ganz klar sehen und spüren.“

Letztlich führte die Kombination aus der Inspiration durch die jüngere Kollegin zusammen mit der jahrelangen Erfahrung als Seminarleiterin zum Erfolg, den das Seminar dann hatte. Aber die 55-Jährige gibt zu:

„Man muss als Ältere durch diese Schleife aus Angst vor Entwertung durch. Das muss man verkraften.“

Und ein anderer Senior-Manager aus der Runde regt an:

„Wir Älteren sollten die Anregungen der Jüngeren aufgreifen und in den Austausch gehen – statt sie aus Bequemlichkeit oder auch Ängstlichkeit heraus abzuschmettern. Und dann kann man sich ja überlegen: Wie können meine Ansichten und Erfahrungen zusammen mit den neuen Ideen die Sache optimieren? Das wäre ein positiver Ansatzpunkt – bei dem beide zum Zuge kommen.“

Und vielleicht wäre dies auch der Weg, der wirklich aus der Generationenfalle herausführt.

#Unternehmenskulturpraktisch

Quergedacht:

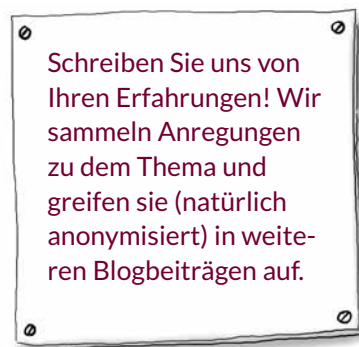
Lassen Sie sich von Jüngeren inspirieren!

- Wenn Sie das nächste Mal eine Situation erleben, in der eine jüngere Person oder ein Kollege mit weniger Berufserfahrung eine Idee äußert, machen Sie es anders als gewohnt. Sagen Sie nicht als Erstes: „Das wird aus meiner Erfahrung so nicht funktionieren!“ Versuchen Sie stattdessen einfach wirklich zu verstehen, welche gute Absicht die Person mit dem Vorschlag verfolgt – und ob es im Kern nicht doch eine gute Anregung ist. Bringen Sie nun diese gute Absicht oder Idee und Ihre Art, die Aufgabe anzupacken, zusammen.
- Vielleicht haben Sie im Team auch schon einmal erlebt, dass Jüngere Gehör fanden und gute Anregungen umgesetzt wurden. Was waren die Voraussetzungen dafür? Gab es einen Fürsprecher? Hat Ihr Chef das Gespräch moderiert? Hat jemand die unerfahrenere Person explizit um ihre Ansicht gebeten? Holen Sie sich die günstigen Voraussetzungen für das gute Miteinander ins Gedächtnis und pflegen Sie sie stärker im Alltag.



Zitat

„Vielleicht sollte man das mit dem Alter viel weiter nach hinten stellen. Stattdessen wäre es besser, sich die Person anzuschauen – und ihr gegenüber klare Ziele und Erwartungen zu formulieren. Egal, wer vor einem steht.“



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 | **Korrektur** Helga Berger | **Bildnachweis** © Getty Images/iStockphoto/funstock



Generationen-Miteinander | 6

Erwartungsmanagement umschifft die Generationen-Klippe „Chefs, sagt deutlich, was ihr erwartet!“

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!

Jüngere Führungskräfte bezeichnen ältere Mitarbeiter gerne mal als wenig lernmotiviert und technikfeindlich. Vorgesetzte der mittleren und älteren Generation sind dagegen häufig der Ansicht, dass die Jüngeren sich selbst überschätzen und überzogene Forderungen stellen. Bei näherem Hinsehen entpuppen sich beide Zuweisungen jedoch häufig als Folge eines Führungsfehlers: mangelndes Erwartungsmanagement!

„Manch Jüngere und vor allem die Absolventen überschätzen sich maßlos“,

resümiert eine Führungskraft Ende 40 und fährt fort:

„Erst sagen sie für ein Projekt zu – und am Ende schaffen sie es dann doch nicht. Dann kommt die ganze Arbeit wie ein Bumerang wieder zu mir zurück. Das habe ich schon häufiger erlebt. Da wäre mir lieber, sie wären ehrlich mit sich selbst und würden nicht immer ‚Kann ich!‘ schreien.“

Die Runde nickt. Und denkt vermutlich an eigene Erfahrungen mit sehr jungen Mitarbeitern. Doch dann meldet sich eine Kollegin mit viel Berufserfahrung zu Wort:

„Wenn ich ehrlich bin, war ich mit Ende 20 auch nicht so realistisch mit der Einschätzung meiner Fähigkeiten.“



Gelächter in der Runde.

„Wenn ich mich an meine ersten Projekte erinnere – da war so manche Situation dabei, wo ich laut ‚Hier‘ geschrien habe, aber eigentlich keine Ahnung hatte“;

erinnert sich eine andere Frau der Generation Babyboomer aus der Runde.

Ganz offensichtlich ist manches, was man heute der jungen Generation als „Generationen-Besonderheit“ nachsagt, vielleicht eher ganz allgemein ein typisches Verhalten von jungen Menschen, Berufsanfängern, Einsteigern. Und wer ehrlich zu sich selbst ist, stellt fest: Ich war selbst mal genauso. Dieser Gedanke könnte einiges vom Groll auf die junge Kollegin abfedern, die sich überschätzt hat.

Oftmals haben Führungskräfte letztlich selbst großen Anteil daran, wenn Beschäftigte eine Aufgabe unzulänglich bearbeiten. Eine Führungskraft erzählt:

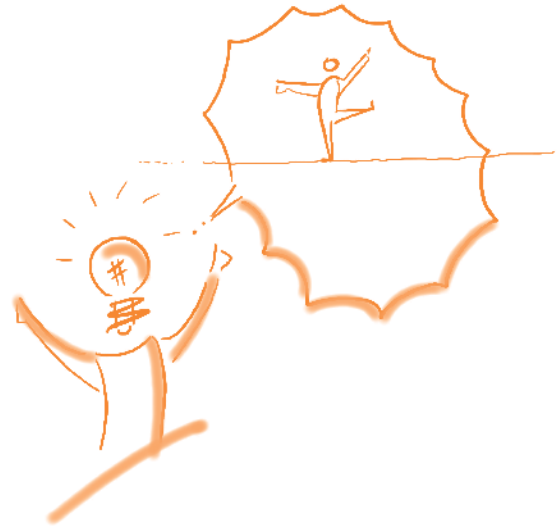
„Bei einer jungen Kollegin sah es so aus, als würde sie an einem Projekt scheitern, das sie sich selbst vollmundig ausgesucht hatte. Sie war so von sich überzeugt gewesen, dass zwei Chefs ihr eine große Chance geben wollten, sich zu beweisen – obwohl sie so jung war. Sie haben ihr die Verantwortung für ein 40-Millionen-Projekt übertragen. Doch nach einer Weile überlegten beide, die Reißleine zu ziehen, weil das Projekt, gegen die Wand zu fahren drohte. Sie erzählten mir davon und mein erster Gedanke war auch ‚Typisch Generation Ich-kann-alles!‘“

Doch dann fragte die Führungskraft nach:

„Doch dann habe ich die zwei Kollegen gefragt ‚Habt ihr der Kollegin denn gesagt, was Ihr genau von ihr erwartet?‘ Da kam von den Kollegen: ‚Nö. Wieso? Die hat doch gesagt, sie kann das alles.‘ Da habe ich sofort gewusst, so geht das doch nicht! Vorgesetzte müssen ihren Leuten schon sagen, was sie konkret wollen, die Leitplanken setzen. Ganz gleich, wie selbstbewusst jemand auftritt! Diese beiden hatten keine genaue Ziel-

beschreibung herausgegeben – und damit selbst verursacht, dass die junge Fachkraft völlig verloren war.“

Häufig läuft da in der Kommunikation etwas schief: Die erfahreneren Vorgesetzten kommunizieren ihre konkreten Erwartungshaltungen Jüngeren zu wenig.



#Unternehmenskulturpraktisch

Quergedacht:

1. Wie sieht es aus mit Ihrem Erwartungsmanagement, wenn Sie eine Aufgabe an einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin geben? Wissen Ihre Mitarbeiter, was Sie von ihnen genau erwarten? Was sie vorlegen müssten, damit Sie denken: Gut gemacht!
2. Wie ist das in Ihrem Unternehmen? Werden die Jüngeren sehr hofiert – und so ihre Selbstüberschätzung getriggert? Oder werden sie vielleicht im Gegenteil klein gehalten? Ist gutes Anleiten der Mitarbeiter bei Ihnen ein Teil der Unternehmenskultur?
3. Falls nicht: Etablieren Sie in Ihrem Team eine Kultur des klaren und transparenten Erwartungsmanagements!

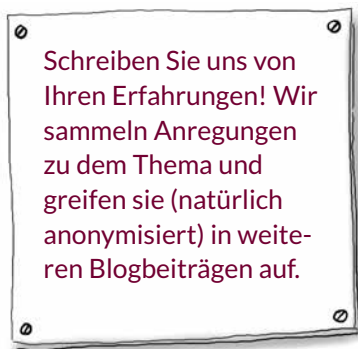
Zitate

„Vielleicht habe ich heute auch vergessen, wie ich mit 22 war? In der Retrospektive ist man wahrscheinlich klüger, als man wirklich war. Aber wenn ich jetzt mal zurücküberlege: Da hatte ich viele Studentenjobs, die nicht wirklich gut funktioniert haben. Vielleicht liegt es also auch an meinem Anspruch, dass viele 22-Jährige vor meinen Augen nicht bestehen.“

„Mir geht das Herz auf, wenn ich euch reden höre. Denn ich denke immer: Was machen die da mit den Jüngeren? Jeden Anspruch durchwinken, weil man Fachkräfte sucht. Aber was für ein Selbstbild wird da kreiert? Es ist nicht normal, was da versprochen wird.“

„Wir Jüngeren würden uns von den Älteren manchmal wünschen, dass sie uns offen sagen, wenn sie etwas für unrealistisch halten.“

„Die Jugend liebt heutzutage den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt vor den älteren Leuten und schwatzt, wo sie arbeiten sollte.“ Sokrates, 469 – 399 v. Ch.



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** © fizkes – stock.adobe.com



Generationen-Miteinander | 7

Was die Generationen aneinander schätzen „Das bewundere ich an dir.“

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!



An allen Ecken wird der „Krieg der Generationen“ heraufbeschworen. Da lohnt der Blick auf die andere Seite: Was schätzen Jüngere an Älteren und umgekehrt?

Babyboomer bewundern an jüngeren Kollegen und Kolleginnen:

„Die jüngere Generation hat einen besseren Blick auf ihre Balance. Das finden wir oftmals bewundernswert“,

sagen die Führungskräfte der Generation Babyboomer. Und fast ein wenig wehmütig fügen sie an:

„Im Gegensatz zu unserer Generation achten die Jüngeren viel mehr darauf, dass andere Lebensbereiche und Interessen neben der Arbeit nicht zu kurz kommen.“

Die Generation X bewundert an den Älteren 55plus:

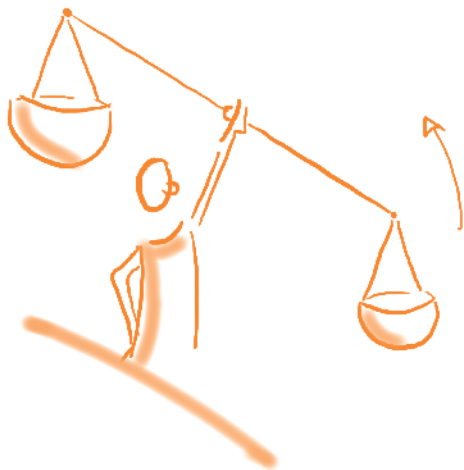
„Die Generation Babyboomer gibt enorm viel Wissen weiter – und das oftmals sehr gerne“,

sagen die Beschäftigten 35plus mit Hochachtung. Und sie schätzen die Kollegialität:

„Manche der Generation Babyboomer sind auch echte Mentoren. Das ist großartig.“

Dazu kommt:

„Sie sind absolut zuverlässig, loyal und fleißig. Das ist oft auch angenehm in der Zusammenarbeit.“



An den Jüngeren schätzt die Generation X (35plus) dagegen:

„Die ganz junge Generation hat wenig Ängste. Sie trauen sich etwas zu und sind sehr aufgeschlossen und flexibel. Das bringt eine offene und gute Atmosphäre ins Unternehmen“,

stellen die Beschäftigten 35plus fest. Und:

„Viele haben ein gutes Selbstbewusstsein im positiven Sinne. Man kann auch kritische Sachen ansprechen, ohne dass sie sich gleich angegriffen fühlen. Sie sind viel offener für Feedback.“

Die jüngste Generation im Unternehmen schätzt an den älteren Beschäftigten:

„Gerade die Babyboomer fördern uns Berufseinsteiger oftmals sehr“,

stellt die jüngste Generation fest.

„Natürlich stimmt es, dass wir noch nicht so viel Berufserfahrung haben. Gerade deshalb brauchen wir Ältere, die uns auch etwas zutrauen – damit wir Erfahrung sammeln können.“

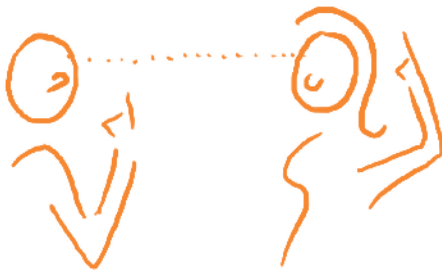
Das Kaleidoskop der Eigenschaften, die verschiedene Generationen aneinander schätzen, beschreibt interessanterweise die wichtigsten Säulen für eine gute Arbeitsatmosphäre, die Leistung beflügelt. Vertrauen und Zutrauen, ebenso wie Zuverlässigkeit und Fleiß. Und sogar die gute Balance – das Bewusstsein dafür, dass die Arbeit wichtig ist, aber nicht das einzige bedeutsame Tätigkeitsfeld im Leben ist –, findet ihre Erwähnung.

#Unternehmenskulturpraktisch

Quergedacht:

Wenn Sie es als Führungskraft schaffen, dass die Generationen sich mit diesen stärkenden Seiten begegnen, profitiert jedes Team und jedes Unternehmen, sowohl in Bezug auf das Leistungsniveau der Beschäftigten als auch in Bezug auf die Arbeitsatmosphäre. Heben Sie diesen Schatz in Ihrem Team! Fragen Sie sich:

- Fallen mir Situationen in meinem Team ein, in denen die Generationen in ähnlicher Weise voneinander profitieren – persönlich, beruflich?
- Was kann ich tun, um in der Zusammenarbeit der Generationen vor allem die starken Seiten des Miteinanders zu fördern? Wären Tandems alt – jung sinnvoll? Oder ein Mentorenprogramm? Oder eine Offenheit für moderne Work-Life-Balance-Anliegen wie Sabbaticals etc.?



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** © Getty Images/iStockphoto/Alex Potemkin