



Stefanie Weißels

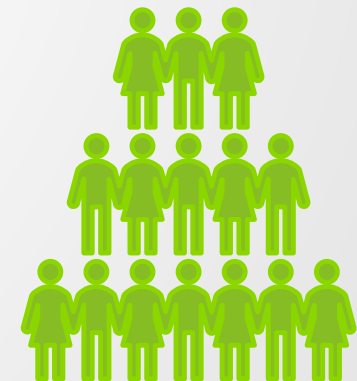
Generationenvielfalt von tictac bis TikTok

Das Potenzial altersgemischter Teams erfolgreich heben

31. Oktober 2023

ZUM BEGRIFF DER GENERATIONEN

Eine Generation ist per Definition eine Altersgruppe, die durch historische oder kulturelle Ereignisse in Kindheit und Jugend geprägt wurde, (Kriege, Notsituationen, politische Umschwünge) und ähnliche Wertesysteme, Einstellungen und Erwartungen aufweist.



GENERATIONEN

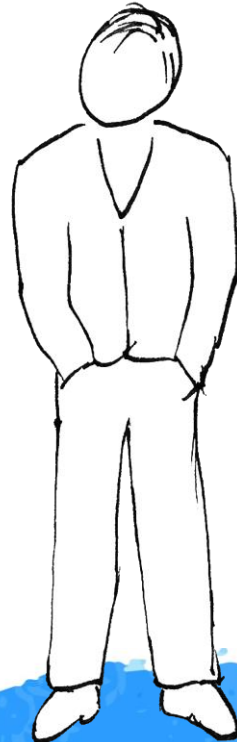
Babyboomer

*1950 - 1964



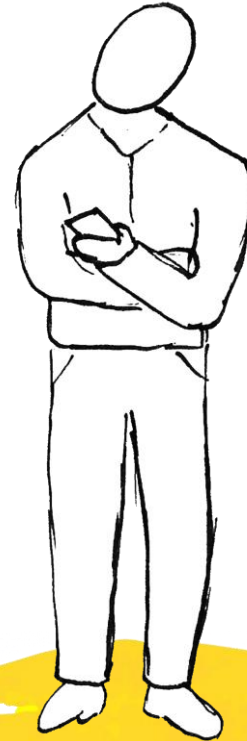
Generation X

*1965 - 1979



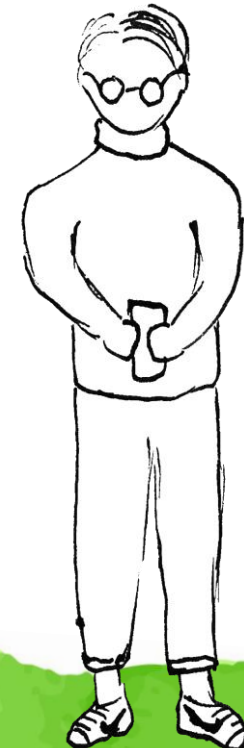
Generation Y

*1980 - 1994



Generation Z

*1995 - 2009



MEHRWERT ALTERSGEMISCHTER TEAMS

Mehrwert I: Bessere Ergebnisse

Eine Studie hat gezeigt, dass generationsübergreifende Teams mehr als doppelt so viele positive Ergebnisse erzielten wie altershomogen besetzte Teams: Gemäß der SAP-Studie konnten „Entscheidungskomitees mit einem breiten Altersspektrum – 25 Jahre oder mehr – die Erwartungen in 73% der Fälle erfüllen oder übertreffen, wohingegen Teams mit einem geringeren Altersspektrum von weniger als 10 Jahren dieses nur in 35% der Fälle gelang.“

- Homogene Teams betonen den Gruppenkonsens und geben sich schnell mit naheliegenden Lösungen zufrieden.
- Abweichende Meinungen und Alternativen werden in homogenen Teams nicht ausreichend diskutiert, um die Stimmung/Harmonie im Team nicht zu gefährden.

(Quelle SAP <https://news.sap.com/germany/2019/02/diversity-generationen-am-arbeitsplatz/>)



MEHRWERT ALTERSGEMISCHTER TEAMS

Mehrwert II: Größeres Innovationspotenzial

Altersgemischte Teams erzielen bessere Ergebnisse und haben ein größeres Innovationspotenzial, weil

- unterschiedliche Erfahrungen
- breitere Wahrnehmungsfähigkeiten
- unterschiedliche Wissensstände
- verschiedene methodische Kompetenzen
- eine breitere Meinungsvielfalt

tiefgreifendere Diskussionen entstehen lassen, die versteckte Probleme besser aufdecken, und tragfähigere Lösungen und kreative Ansätze entwickeln können. Altersgemischten Teams wird eine **höhere Kundenorientierung** zugesprochen.



MEHRWERT ALTERSGEMISCHTER TEAMS

Mehrwert III: Wissenstransfer

Das Bilden von Lerntandems von Alt und Jung bietet – sofern die Tandems sauber für ihre Aufgabe vorbereitet werden – gleich mehrere Vorteile:

- schwer zugängliches implizites Wissen wird transferiert
- ältere Mitarbeitende profitieren vom Wissen der Jüngeren und umgekehrt
- insbesondere ältere Mitarbeitende erfahren Wertschätzung für ihr Expertenwissen, Jüngere erfahren Wertschätzung für ihre Kompetenzen (i.d.R. aktuelles theoretisches Wissen, Erfahrungen mit IT- und Kommunikationstechnologien)

Mehrwert IV: Kulturverbesserung





KARL MANNHEIM

(ursprünglich Károly Manheim, 1893-1947) war Soziologe und Philosoph österreichisch-ungarischer Herkunft, jüdischer Religion, deutscher und britischer Staatsbürgerschaft.

1928 veröffentlichte er die Abhandlung „Das Problem der Generationen“ und prägte damit grundlegend den Generationenbegriff.

II. Spezieller Teil: Archiv für Beziehungslehre.

Das Problem der Generationen.

Von
Karl Mannheim.

SOKRATES

griechischer Philosoph
(469-399 v. Chr.)

„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. Die jungen Leute stehen nicht mehr auf, wenn Ältere das Zimmer betreten. Sie widersprechen ihren Eltern, schwadronieren in der Gesellschaft, verschlingen bei Tisch die Süßspeisen, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer.“

Herausforderungen zwischen „Alt“ und „Jung“ sind so alt wie die Menschheit selbst...



ZEITEN ÄNDERN SICH

Laut Zukunftsforscher Tristan Horx weiß fast die Hälfte der Gen Z, dass sie in den nächsten zwei Jahren kündigen wird.

Unternehmen müssen ihm zufolge akzeptieren, dass sich die Arbeitswelt verändert hat. Sie sollten spezielle Programme schaffen, die auf die Gen Z abzielen.

Kirchentagspräsident **De Maizière** **kritisiert junge** **Generation**

Nürnberg. Der Präsident des Evangelischen Kirchentags, Thomas de Maizière, hat die Generation der 20- bis 30-Jährigen für ihre Anspruchshaltung kritisiert. Diese gehe ihm „gegen den Strich“, sagte er der Wochenzeitung „Die Zeit“ vor dem Evangelischen Kirchentag, der am Mittwoch in Nürnberg beginnt.

„Mich ärgert, dass sie zu viel an sich denken und zu wenig an die Gesellschaft. Am siebten Tage sollst du ruhen, heißt es in der Bibel. Das bedeutet ein Verhältnis von sechs zu eins. Und nicht, dass die Freizeit überwiegt“, sagte de Maizière. Es entstehe keine soziale Gesellschaft, wenn Leute mit Mitte 20 drei, vier Tage pro Woche arbeiteten, um dann gegen 22 Uhr Champagner zu bestellen. Der frühere Innenminister ist auch gegen eine Vier-Tage-Woche. „Leute, da werden wir gegenüber anderen Staaten nach unten durchgereicht, was unseren Wohlstand und unser Innovationsniveau angeht.“ (dpa/bal)

ALT ÜBER JUNG

Thomas de Maizière (* 21. Januar 1954)

Cuxhavener Nachrichten, 7. Juni 2023



HERAUSFORDERUNGEN

- 1. Diversität**
Kommunikation, Haltung,
Erwartung, Arbeitsweise, Werte
- 2. Abgrenzung**
Grüppchenbildung,
Vorurteile und Mythen
- 3. Dynamik/Interaktion**
Hierarchie, (quantitative)
Überlegenheit, Kultur, Rahmen

UNTERSCHIEDE IN DEN BEDÜRFNISSEN

- Jüngere Mitarbeitende wollen öfter **Feedback** als ältere Mitarbeitende.
- Jüngere Seminarteilnehmende adaptieren **Wissen** anders als ältere und bevorzugen andere Darreichungsformen.
- Der **Wunsch nach Arbeiten auf Augenhöhe** ist bei den jüngeren Generationen deutlich ausgeprägter als bei den älteren.
- Das **Führungsverständnis** von älteren und jüngeren Führungskräften ist unterschiedlich.
- **Anreizsysteme** funktionieren in den Generationen unterschiedlich.
- Die älteren Generationen sind eher geneigt **Führungsverantwortung zu übernehmen** als die jüngeren.

TYPISCH FÜR „ALT
AN JUNG“ BZW.
„ALT ÜBER JUNG“

- „Die Jugend von heute...“
- „Lehrjahre sind keine Herrenjahre.“
- „Das haben wir schon immer so gemacht.“
- „Mir hat auch keiner was geschenkt.“
- „Ich habe auch klein angefangen.“
- „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen.“
- „Wieso meint der denn am zweiten Tag schon hier den Mund aufmachen und Verbesserungsvorschläge machen zu müssen?“
- „Komm du erst mal in mein Alter!“
- „Die Jungen sind respektlos.“
- „Dieser Aufriss, der um die Jungen gemacht wird...“

ALTERSSTEREO- TYPE

Jüngere Menschen sehen sich häufig folgenden Vorwürfen/Vorurteilen ausgesetzt:

- „Die Jungen wollen immer nur Spaß.“
- „Sie sind mediensüchtig.“
(Head-down-Generation)
- „Die Jungen wissen nicht, was sie wollen.“
- „Die Jungen sind ständig krank. Sie sind überhaupt nicht belastbar.“
- „Sie sind respektlos.“
- ...

WOHER RÜHRT DIE NEGATIVE HALTUNG?

- **Abgrenzung**
- **Vorurteile/Unverständnis**
- **Unsicherheit**
Was wird kommen?
- **Angst**
Werde ich überflüssig?
- **Sozialneid**
Die erreichen was, was ich auch gern (früher gehabt) hätte.
- **Wut**
Jüngere stellen in Frage und rütteln an dem, was die Älteren (mit Mühe) aufgebaut haben.
- **Veränderung**
Früher hat Jung von Alt gelernt, heute muss Alt von Jung lernen, um weiterzukommen.

ALTERSSTEREO- TYPE

Ältere Mitarbeitende begegnen oft typische Altersvorurteile.

Sie würden mit zunehmendem Alter

- unflexibel,
- wollen keine Veränderung/nicht offen für etwas Neues
- weniger lernbereit,
- beratungsresistent
- geringer belastbar,
- gesundheitlich anfälliger,
- weniger leistungsbereit und produktiv
- ...

FAZIT

Viele bestehende Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitenden sind unbegründet.

So wurde in mehr als 100 wissenschaftlichen Studien festgestellt, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsleistung besteht.

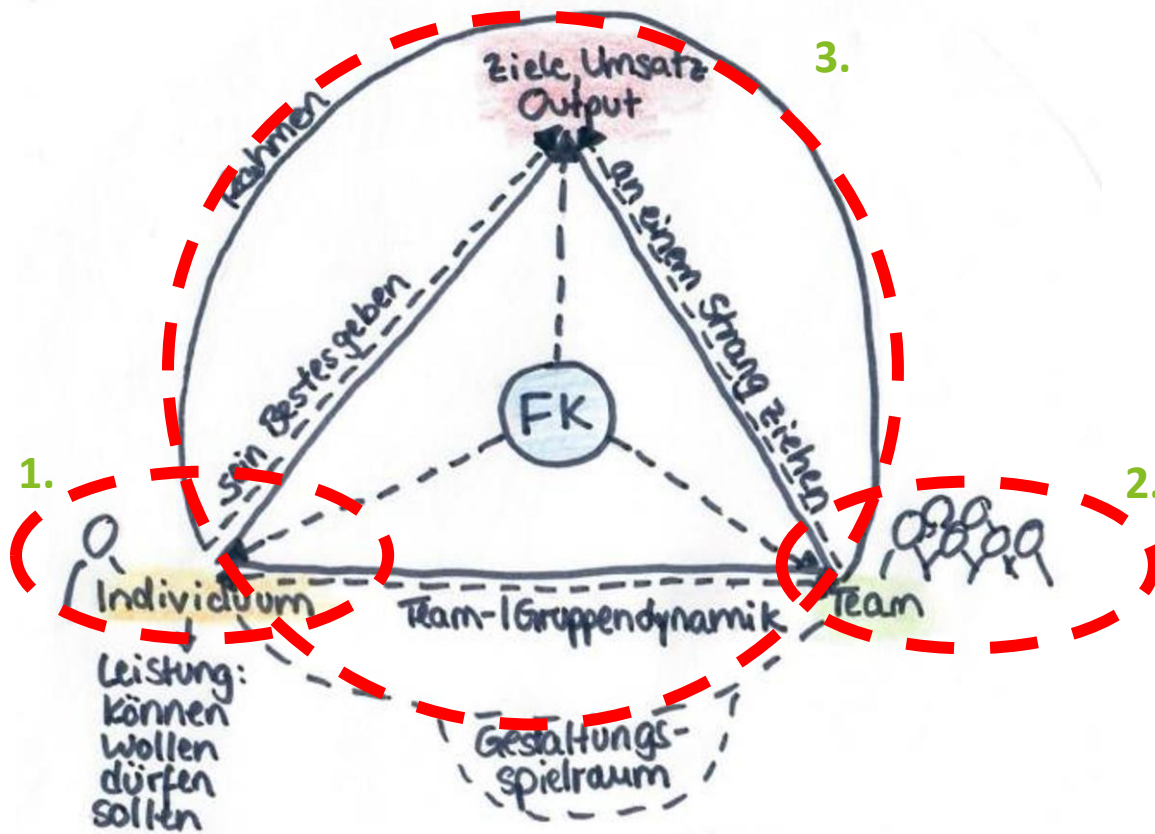
(vgl. Warr 1996)

Allerdings:

Eine finnische Studie zu Alter und Arbeitsfähigkeit hat gezeigt, dass das Führungsverhalten der einzige hochsignifikante Faktor zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitender ist.



EINFLUSSEBENEN



HERAUSFORDERUNGEN

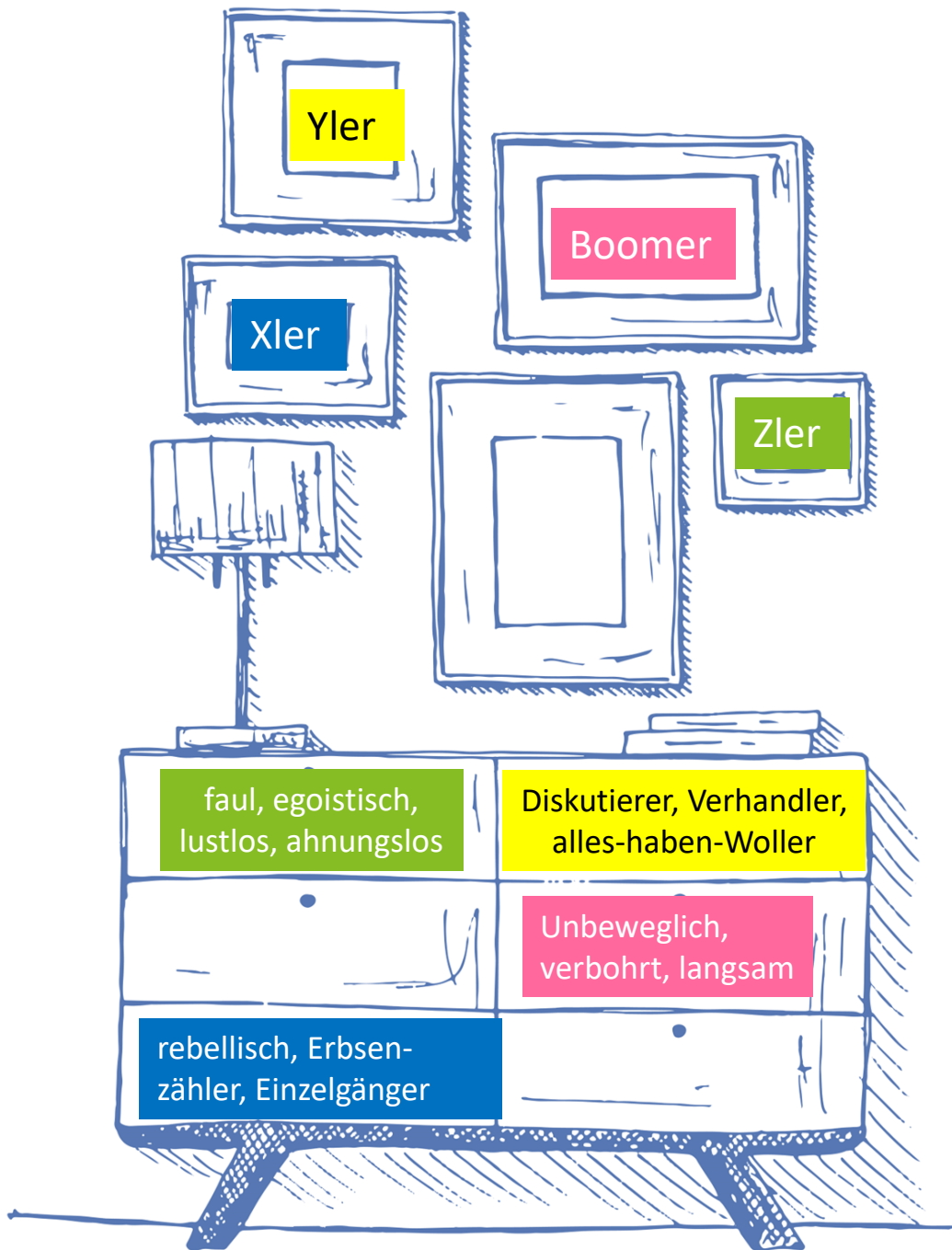
- 1. Diversität**
Kommunikation, Haltung, Erwartung, Arbeitsweise, Werte
- 2. Abgrenzung**
Grüppchenbildung, Vorurteile und Mythen
- 3. Dynamik/Interaktion**
Hierarchie, (quantitative) Überlegenheit, Kultur, Rahmen

MAßNAHMEN



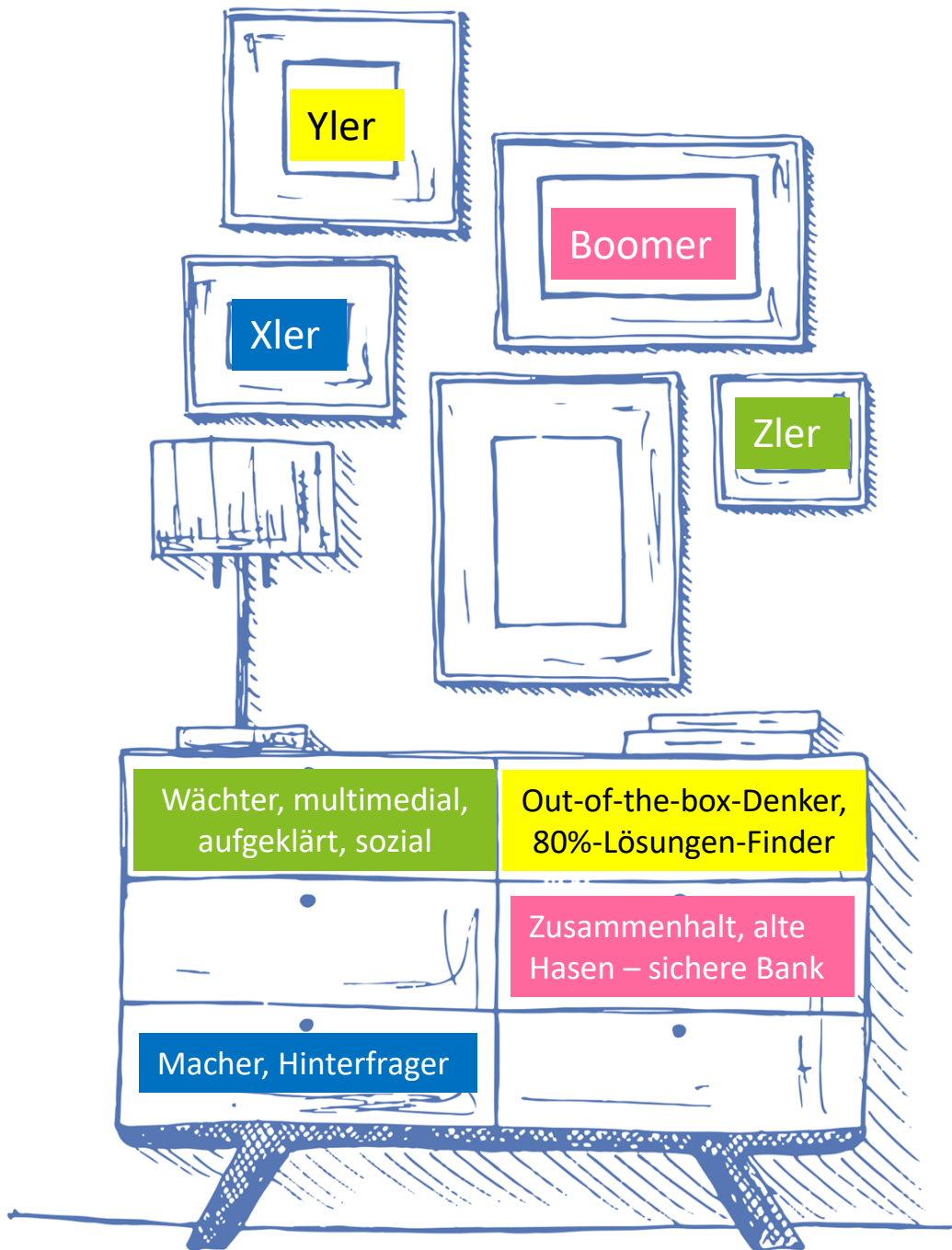
Es ist wissenschaftlich belegt, dass Vorurteile durch Kennenlernen und Wissen um den anderen abgebaut werden. (Greater Good Science, 2018)

1. Offen(siv) kommunizieren:
Diversität bewusst machen
informieren, aufklären, mit Vorurteilen und Mythen aufräumen im Rahmen von Seminaren oder Workshops;
Schubladen umetikettieren;
Dialog/Austauschformate schaffen
2. (Projekt-)Gruppen bilden:
 - die richtigen Projekte aufsetzen, d.h. solche, die sich komplexen Aufgabenstellungen widmen und die alle Generationen gleichermaßen bewegen
 - Projekte richtig aufsetzen
3. Kultur und Rahmen schaffen, in der die/der Einzelne und die Zusammenarbeit sich entwickeln können;
Werte definieren und leben;
generational führen



SCHUBLADENDENKEN

mit defizitorientierter Sichtweise



SCHUBLADENDENKEN

mit potenzialorientierter Sichtweise

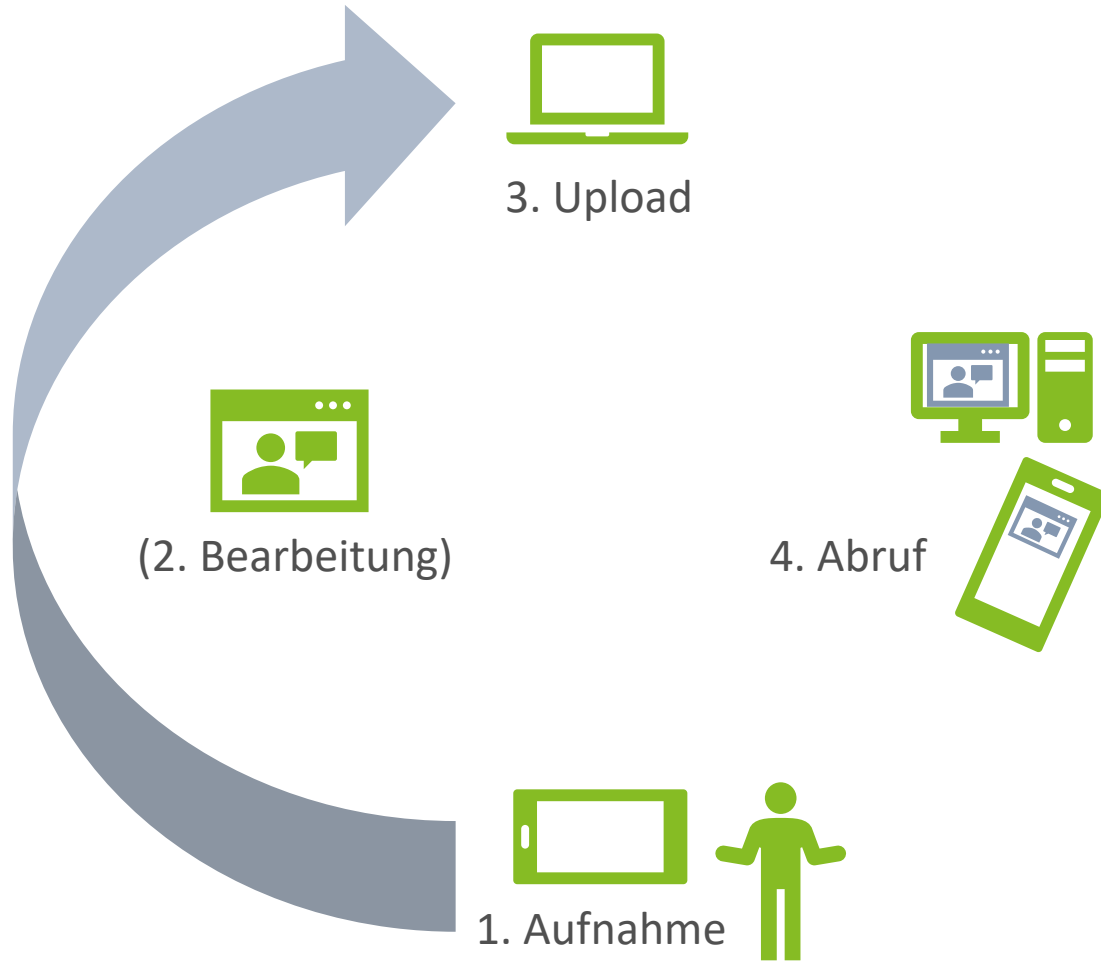


PROJEKTE, DIE GENERATIONEN VERBINDEN

- das Thema „Generationen“ selbst
- Mentoring-Programme
- jegliche Formen der Neuorganisation –
 - New Work (wie wollen wir in Zukunft arbeiten?)
 - Wie gelingt es uns, die Kundenorientierung durch eine Erweiterung unserer Servicezeiten zu erreichen bei gleichzeitiger Flexibilisierung unserer Arbeitszeit?
- Projekte mit Innovationscharakter
 - Wie können wir KI für uns nutzbar machen?
 - (Wie) können wir für uns die 4-Tage-Woche umsetzen?
- Wissensmanagement mit Videos


WISSENSMANAGEMENT MIT VIDEOS

- einfach
- schnell
- günstig
- bequem
- anschaulich
- vielseitig
- ausgezeichnet





INQA-Coaching
hilft KMU, sich
zukunftsfähig
aufzustellen



Wissensmanagement mit Videos
ist im Sinne des Programms INQA-Coaching
förderfähig!

Nähere Informationen:

<https://www.inqa.de/DE/handeln/inqa-coaching/uebersicht.html>

FÖRDERPROGRAMM

- Förderprogramm für KMU zur Unterstützung in Digitalisierungsprojekten
- finanziert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), Förderzeitraum: 2023–2027
- gefördert werden bis zu zwölf Beratertage zu 80%
- zusätzlicher Benefit ist der Lernfaktor durch die agile Projektführung mit einer hohen Beteiligungsorientierung innerhalb der Organisation

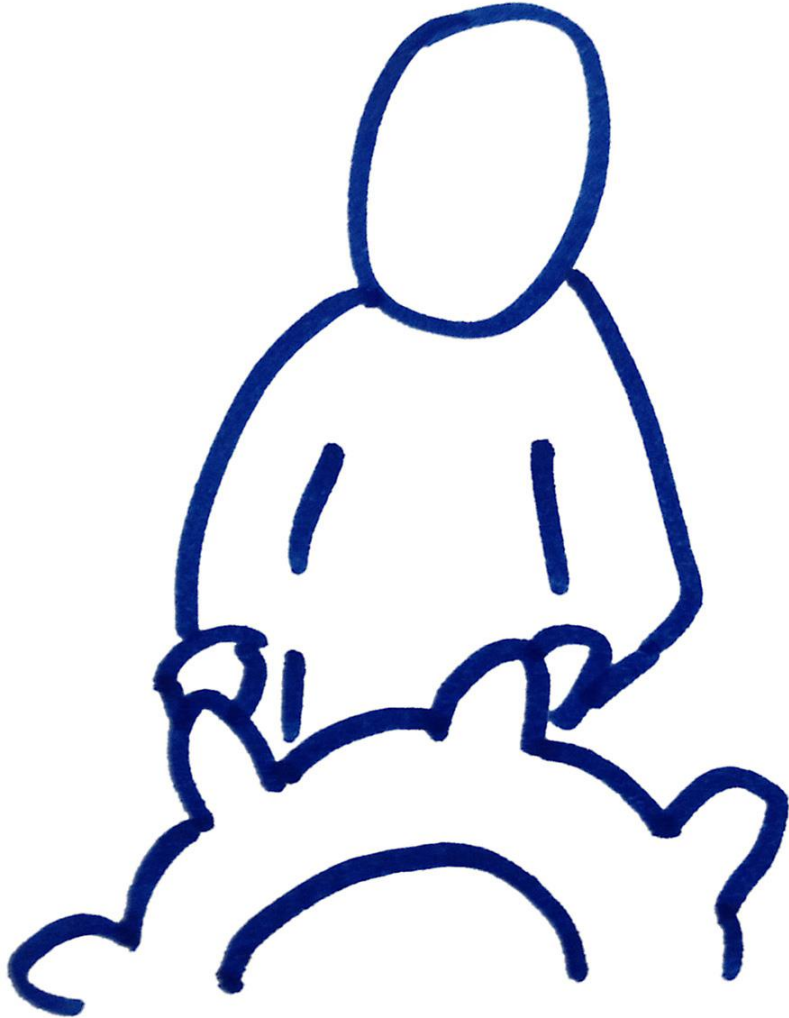
PROJEKTE RICHTIG AUFSETZEN

- Projektgruppe divers besetzen
- Kick-Off mit konkreter Zieldefinition, Aufklärung über Rollenbesetzung, Projektkommunikation, Feedbackschleifen
- Interaktion fördern
- Voraussetzungen schaffen:
Raum geben, Zeit geben
- Offene Kommunikation | offene, (Feedback)Kultur | Wertschätzung
Teamhygiene
- Ggf. Kommunikationsschulung

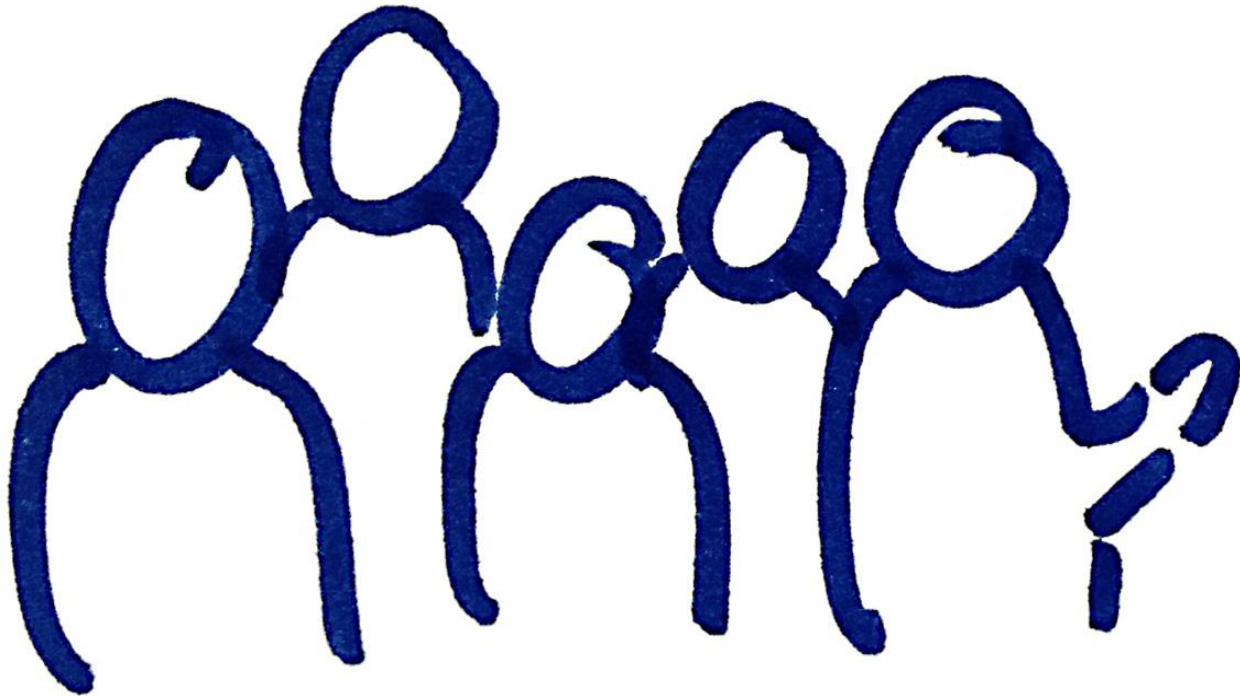


ein Team zum Fliegen bringen

GENERATIONALE FÜHRUNG



- ein Verständnis von und für die verschiedenen Generationen und Ihre Eigenheiten haben
- Verständnis der verschiedenen Generationen in die Organisation tragen
- Miteinander fördern (Augenhöhe herstellen, Potenzial- anstatt Defizitorientierung)
- den Führungsstil an die unterschiedlichen Bedürfnisse der Generationen anpassen (die/den Einzelnen dort abholen, wo er steht, Motivatoren und Potenziale im Blick haben)
- Schubladen umetikettieren
- offene Kommunikations-/Dialogkultur und Fehlerkultur pflegen
- den Wissensaustausch fordern und fördern
- Entwicklung ermöglichen/unterstützen
- Vielfalt wertschätzen und aktiv nutzen
- Dranbleiben!



FÜHRUNG UND KULTUR

In einer Studie von 2021 hat Glassdoor analysiert, welche Faktoren am Arbeitsplatz die Zufriedenheit der Mitarbeitenden beeinflussen. Die Ergebnisse zeigen, dass die drei wichtigsten Faktoren die **Führungsebene** (20,1 %), die **Unternehmenskultur und -werte** (19 %) sowie die **Karrieremöglichkeiten** (14,3 %) sind.

-> Remote-Work und Homeoffice machen Arbeitgeber austauschbar.

-> Führung und Kultur machen den Unterschied.

FAZIT

1. Die klassischen Stereotype, die über „Alte“ und „Junge“ kursieren, sind Mythen.
2. Zeiten ändern sich. Was sich aber seit Jahrhunderten hält ist die Tatsache, dass ältere Generationen an der jüngeren etwas auszusetzen hat.
3. Menschen ticken unterschiedlich. Jeder ist ein Kind seiner Generation/seiner Sozialisation.
Fakt Ist: Wir brauchen sie alle!
4. Keiner will sich in eine Schublade packen lassen, es sei denn, sie ist positiv belegt (-> Potenzialorientierung).
5. Menschen packen ihrerseits unbewusst „die anderen“ in (vorbelastete) Schubladen, um sich selbst positiv abzuheben.
6. Diversität bedeutet grundsätzlich ein Gewinn, wenn sie richtig genutzt, d.h. begleitet wird.
7. Gruppen müssen gezielt zusammengestellt, Projekte professionell aufgesetzt werden; andernfalls entstehen homogene Grüppchen, die Abgrenzungstendenzen ggü. „den Anderen“ zeigen und weniger effizient sind.
8. Generationenmanagement muss „von oben“ gelebt werden.

JON KABAT-
ZINN

*„Du kannst die Wellen nicht stoppen,
aber du kannst lernen zu surfen.“*



Stefanie Weßels, Kitazo AG
» Generationentheater «

Winner

**Coach & Trainer
Award 2018**

Deutscher Verband für
Coaching & Training e.V.



Woltmanstr. 8 | 27472 Cuxhaven
www.kitazo.de | generationentheater.de

Stefanie Weßels
s.wessels@kitazo.de | T 047 21.540 6396