



TREND⁵ GENERATIONEN MANAGEMENT

Der demografische Wandel ist keine Frage der Interpretation. Er ist Fakt. Damit er nicht geradezu in einen Strudel aus Innovations- und Wettbewerbsschwäche führt, müssen Unternehmen die Stärken und Schwächen aller Altersgruppen intelligent moderieren. Generationenmanagement gehört deswegen zu den größten Herausforderungen der Zukunft.

Von Wolf Alexander Hanisch

Neu sei in der Regel nur, was einer Generation neu vorkomme, notierte einmal Ludwig Marcuse. Dafür mag vieles sprechen. Doch ausgerechnet zu der Zeit, als der Philosoph seine Erkenntnis formulierte, wurde mit der Rentenreform Konrad Adenauers der sozialpolitische Grundstock für ein nie dagewesenes Phänomen gelegt: die dramatische Alterung der Gesellschaft. Seit nicht mehr der eigene Nachwuchs, sondern der Generationenvertrag für den Lebensabend sorgen soll, bedroht ein Schrumpfungs- und Verreisungsprozess unsere Gesellschaft, rollt eine Welle betagter Verbraucher, Wähler und Arbeitnehmer auf uns zu. Sie ist nun kurz davor, über unseren Köpfen zusammenzubrechen: Bereits in gut fünf Jahren wird jeder dritte Erwerbstätige in Deutschland älter sein als 50 Jahre.

Die Wahrheit liegt auf dem Tisch: Wir werden weniger, und wir werden älter. Dass sich die Lebensarbeitszeit dadurch verlängert, ist ebenso klar: Während im Jahr 2000 nur 37 Prozent der 55- bis 64-Jährigen beschäftigt waren, sind es heute mehr als 60 Prozent. International ist sogar die Rente mit 70 kein Tabu mehr. Und die Proportionen verschieben sich: Alte bleiben länger im Job, Junge kommen früher auf den Arbeitsmarkt. Auf diese Weise nimmt die Diskrepanz der Arbeitseinstellungen unter den Mitarbeitern zu: Hier die Young Professionals, die flache Hierarchien und eine informelle Arbeitsatmosphäre schätzen, dort die Älteren, die sich in klaren Rangverhältnissen wohlfühlen. Entsprechend begegnen sich die Generationen: Während Junge ihre reifen Kollegen oft für wenig begeisterungsfähig halten und dabei verkennen, dass es sich dabei in Wahrheit um Gelassenheit handelt, sehen diese in deren Ehrgeiz nicht selten den Beleg dafür, es mit Opportunisten zu tun zu haben.

So machen ältere Mitarbeiter jungen Führungskräften oft das Leben schwer. Überhebliches Verhalten, die Bevorzugung Jüngerer und vor allem der Verdacht, sich die Position nicht erarbeitet zu haben, sind häufig gehörte Vorwürfe. Es ist darum wich-

tig, die Gründe für die Leitungsfunktion eines jungen Mitarbeiters offen auszusprechen. Die junge Führungskraft wiederum tut gut daran, nicht zu forsch aufzutreten und die Älteren wissen zu lassen, dass sie auf ihre Erfahrung angewiesen ist. Dazu sollte sie die Aufgabe in den Mittelpunkt stellen. Denn so sind Ältere bereit, ihren Erfahrungsschatz zu teilen, und Jüngere bereit zu lernen. Aber auch umgekehrt funktioniert der Wissenstransfer: „Digital Natives“ können älteren Kollegen ihr technisches Know-how zur Verfügung stellen, während sie im Gegenzug von deren Blick für Zusammenhänge profitieren.

Je kreativer die Arbeit, desto stärker die Effekte – diese Faustregel gilt für jeden Altersmix. Das wurde deutlich, als Forscher die Leistungskraft von mehr als 100 Behörden unter die Lupe nahmen und herausfanden, dass altersgemischte Teams die Nase vorn hatten. Ging es um Routine, fielen die Unterschiede gering aus; bei komplizierten Aufgaben jedoch brachten heterogene Teams Höchstleistungen – wenn die Führung Wissensmarktplätze schuf, auf denen ein Transfer von Know-how vonstatten gehen konnte. Ein innovativer Karrierebegriff jenseits von Jugendwahn und Senioritätsprinzip ist darum das Gebot der Zeit. Gerade Mitarbeiter über 50 brauchen Chancen für ihre Weiterentwicklung anstatt klassische Kaminkarrieren. Experten- und Projektaufbahnen kommen diesem Bedürfnis entgegen – und schlagen zwei Fliegen mit einer Klappe. Denn viele Berufseinsteiger haben die blanke Karriere als Statussymbol längst abgelegt; es ist die Sache selbst, die sie antreibt.

Fest steht: Die Arbeit der Zukunft wird geprägt sein von wechselseitigem Lernen. Das kalendarische Alter spielt dabei keine Rolle mehr, sondern die Einsicht, dass Alt und Jung Antonyme sind, die sich nicht nur einander bedingen, sondern auch befruchten. Und liegen die Interessen so weit auseinander? Nein. Denn Best Ager fordern Verantwortung und sinnstiftende Tätigkeiten – und folgen damit jenen Motiven, die der Generation Y seit Jahren zugeschrieben werden.



ifp Personalberatung

Nachgefragt bei **Jörg Will**, Partner der ifp Personalberatung Managementdiagnostik: Worauf müssen sich angehende Führungskräfte beim Thema Generationenmanagement einstellen? „*Es gibt mehr als genug, was Generationen heute voneinander lernen könnten. Führungskräfte gleich welchen Alters müssen also erreichen, dass die Generationen auch tatsächlich voneinander lernen wollen.*“



LESETIPPS
AUS DER
REDAKTION

Martin Klaffke: Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Gabler 2014. ISBN 978-3658023249. 44,99 Euro

Christian Scholz: Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Wiley-VCH Verlag November 2014. ISBN 978-3527508075. 19,99 Euro