ARGO NEWS

33

Oktober 2023 / ARGO news Nr. 33

Generationenkonflikte in Organisationen – **Hindernis oder Chance?**

„Ich habe überhaupt keine Hoffnung mehr in die Zukunft unseres Landes, wenn einmal unsere Jugend die Männer von morgen stellt. Unsere Jugend ist unerträglich, unverantwortlich und entsetzlich anzusehen."

**Was meinen Sie, wann wurde das gesagt – und wer wurde so beschrieben?
Die langhaarigen Jugendlichen der Hippiegeneration?
Die heute beobachtbaren „Smombies", die abwesend wirkenden und aufs Smartphone fixierten Jugendlichen unserer Zeit?**

Manuel Hunold
Trainer, Berater

Das Zitat klingt tatsächlich nach den Beschreibungen, die heutzutage in den Medien über die Generation Millenials und GenZ fallen. Es wird jedoch Aristoteles zugeschrieben, der von 384-322 v. Chr. Jugendliche traf.
Es kann als Denkanstoß für das Thema „Generationenkonflikte" dienen – umso mehr als noch nie in der Geschichte der Menschheit mehr Generationen gleichzeitig aufeinandertreffen:
Die Silents, geboren 1925-1945, die Baby Boomers, geboren 1946-1964, Generation X, geboren 1965-1979, Millennials, geboren 1980-1994, Gen Z, geboren 1995-2012 und die noch zu benennenden Kohorten, die nach 2012 geboren wurden.

Führungskräfte sind mit der Herausforderung konfrontiert, die jüngeren Generationen mit an Bord zu holen, in dreifachem Sinn:

1. **Sie zu rekrutieren**
2. **Sie in die bestehenden Teams zu integrieren bzw. die Teams mit ihnen neu zu formen**
3. **Sie langfristig ans Unternehmen zu binden**

Wir möchten Ihnen in diesem Artikel Ansätze geben, wie Sie diese Fragen beantworten können.

Dabei hilft es zu akzeptieren, dass Generationenkonflikte aus historischer Sicht absolut normal und unausweichlich sind. Generationen formen sich durch gemeinsame prägende Ereignisse und vor allem gemeinsam erlebten technologischen Wandel.

→

Generationenkonflikte in Organisationen – **Hindernis oder Chance?**

Damit beginnen etwa alle 20-25 Jahre neue Generationszyklen, bedingt durch den Generationstreiber Technologie werden diese Zyklen kürzer.
Damit geht der Anschluss an die Themen, Ansichten, Herausforderungen und Bedürfnisse der anderen Generationen leicht verloren. Wer von uns erinnert sich nicht daran, in der Jugend von älteren Leuten kritische Botschaften wie das oben genannte Zitat gehört zu haben? Wer von uns ertappt sich nun vielleicht selbst dabei, eine Haltung an den Tag zu legen, in der wir die Jugend ähnlich kritisieren?

Allerdings:
Sind wir bereit, den Preis zu zahlen, der entsteht, wenn wir anderen Generationen mit einer negativen Grundhaltung begegnen?

Die oben genannten Herausforderungen – rekrutieren, integrieren, binden – werden nicht einfacher, solange solche Vorbehalte bestehen. Eine selbsterfüllende Prophezeiung, die als Pygmalion Effekt gut beschrieben ist, ist naheliegend: Jüngeren Menschen wird regelmäßig in den Medien vermittelt, dass es in der Welt eine Menge an Herausforderungen gibt, die sie aber kaum lösen können, da sie nicht kompetent genug, nicht engagiert und nicht resilient genug sind. Wenn diese Botschaften überwiegen, ist die Gefahr groß, wenn sie letztlich zur Realität werden.

Wir möchten Ihnen einige Ideen anbieten, die in eine andere Richtung steuern und Ihnen helfen, die jüngere Generation an Bord zu holen.

Das A und O ist dabei die bereits die besprochene **Grundhaltung**. Nur, wenn wir grundsätzlich Vertrauen in die Fähigkeiten, Potentiale und Ansichten von anderen Menschen haben – bei allen Fehlern und Missverständnissen, die auftreten – können wir mit ihnen auf Augenhöhe kommunizieren.

Es hilft, sich selbst einen Moment der Reflexion zu nehmen und sich zu fragen: „Was ist eigentlich meine Einstellung zu den verschiedenen Generationen? Welche Glaubenssätze habe ich denn da?“ Sie können diese aktiv hinterfragen und ausdifferenzieren: Woher stammen diese Eindrücke? Wann und wie oft hat man sie erlebt? Was waren da die konkreten Umstände? Gibt es auch andere, gegenteilige Erfahrungen? Unter welchen Bedingungen funktioniert es gut?
Sie werden so eine differenzierte Haltung entwickeln, die Besonderheiten aber auch Möglichkeiten und Umgangsformen von und für diese Generationen umfasst. Junge Menschen zu integrieren, Teams mit ihnen neu zu formen und sie langfristig zu binden kann nur auf Basis dieser Haltung funktionieren.

Neben der Entwicklung eines Mindsets dieser Art, ist es hilfreich, die **Bedürfnisse und Interessen** der verschiedenen Generationen zu verinnerlichen. Es ist nicht immer möglich, diese Bedürfnisse zu befriedigen, aber es schafft ein umsichtiges Vorgehen, wenn die Auswirkungen einer wenig befriedigenden Situation klar sind.
Wir möchten zwei treibende Bedürfnisse der jungen Generation herausgreifen:

- Ein starkes Bedürfnis junger Menschen ist das Bedürfnis nach einer sinnvollen Tätigkeit, einer Tätigkeit, die in einem wie weit auch immer gefassten Bezug Nutzen stiftet, mit der man sich identifizieren kann. Unternehmen, die einen klar formulierten Purpose sowie damit kongruente Werte haben und diese auch nachvollziehbar leben, und damit in welcher Art auch immer einen positiven Beitrag zur Gesellschaft insgesamt leisten, sind für junge Leute sehr attraktiv.

- Ein zweites Bedürfnis ist der Wunsch nach Perspektiven und individuellen Entwicklungsmöglichkeiten. Auch wenn das „Selbstoptimieren“ diskutierenswert sein mag, können Unternehmen hier ansetzen: Welche Karrierepfade gibt es? Besteht die Möglichkeit, eigene Ideen und Entwicklungswünsche zu realisieren? Wo kann ich Entwicklung fördern, auch wenn sie nicht unmittelbar betrieblich nutzbar ist? Gibt es ausreichend Möglichkeiten, offen Feedback zu geben und zu nehmen, um miteinander zu wachsen?

Im Sinn des Employer Brandings erleichtert der klare Purpose und die individuelle Entwicklungsperspektive das **Rekrutieren**, gelebte Werte und ehrliches Schaffen von Lernräumen stützen die langfristige **Bindung**.

An dieser Stelle möchten wir mit Ihnen eine kreative Methode teilen, die mehrere Fliegen mit einer Klappe fängt: das **beidseitige Mentoring**:

Basierend auf gemeinsamen Interessen werden zwei Personen im Unternehmen miteinander gepaart, dabei hat eine Person schon längere Erfahrung, während die andere noch frischer an Board ist – quasi ein „match" zwischen Alt und Jung.
Im Gegensatz zum klassischen, einseitigen Mentoring lernen hier beide Personen voneinander, die Rolle des Mentors wechselt. So kann zum Beispiel der erfahrene Ü50 Manager viel seiner Erfahrungen an das junge, 22 jährige Talent weitergeben. Gleichzeitig kann die jüngere Person beispielsweise ihr Wissen teilen, wenn es um Umgang mit Technologie geht, da sie als „digital native" damit keinerlei Probleme hat. Diese Art der Zusammenarbeit bietet die Chance auf eine win/win Situation für Beide und weicht gegenseitige Stereotype auf – **Integration** kann beginnen!

Viele weitere Techniken und Modelle, über die wir an dieser Stelle bereits geschrieben haben oder in unseren Programmen anbieten, stützen die Kooperationskompetenz auch im Umgang mit den jungen Generationen.
Aus der allgemeinen Betrachtung und frustrierenden Missverständnissen auszusteigen und sie zu nutzen, bedeutet ein Arbeiten an der eigenen Haltung und das Mit-Bedenken der Auswirkungen auf die Wertelandschaft der jungen Generationen.

Stellen Sie sich der Herausforderung, und nutzen Sie die Gelegenheit, junge Talente in einem turbulenten Arbeitsmarkt zu gewinnen, zu integrieren und zu binden!

Um dabei letzte Hürden zu überwinden, stehen Ihnen die ARGOnauten gerne zur Seite!

Seit 2022 arbeitet ARGO klimaneutral – und darauf sind wir stolz!

Wir ARGOnauten wissen in unserer Arbeit um die Macht der kleinen, aber konsequenten, pragmatischen Schritte, und so gehen wir auch dieses Thema an:
Wir haben eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt, die auf drei Säulen basiert:

1. CO2-Emissionen vermeiden
2. CO2-Emissionen vermindern
3. CO2-Emissionen kompensieren

Mehr unter www.argo.at/category/co2-strategie/

STRATEGY CO2

social

Dieser Sommer war ein Sommer der Feste: Nachdem die Pandemie uns 2021 einen Strich durch die Rechnung gemacht hat und wir unser 25 Jahr Jubiläum nicht feiern konnten, haben wir das heuer doppelt nachgeholt:

Zuerst ein Fest für alle ARGOnauten und ARGOnautinnen samt Familie – und ganz besonders Jubilarinnen **Christa Slowak**, **Bea Kubalek** und **Carina Graf**! Es war ein ausgelassenes Zusammensein in der ARGO bis spät in die Nacht. Insider Tipp: Wetten Sie niemals mit **Dieter Bernold** über seine Geschwindigkeit beim Gehen….

social

Am 7. September feierten wir dann mit unseren Wegbegleitern und Wegbegleiterinnen im Saturn Tower unter dem Titel: **„Eine bewegte Reise in die Zukunft“.**

Es war ein schöner Moment des gemeinsamen Innehaltens in unserer anspruchsvollen Zeit, der weite Blick vom Tower hat uns unterstützt, Themen mit Abstand und Perspektive zu betrachten.
Danke an alle, die mit uns gefeiert haben!
Wie unsere drei Redner zum Einstieg, **Univ. Prof Thomas Bauer**, **SIZE Gründer Fritz Zehetner** und **Cord Prinzhorn MBA**, es gemeinsam formuliert haben: In Selbstreflektion aus der eigenen Tiefe schöpfen, um authentisch und empathisch zu gestalten – so verstehen wir die Aussage des deutschen Philosophen Odo Marquard „Zukunft braucht Herkunft“!

Die ARGOnauten freuen sich auf das, was wir in diesem Geist gemeinsam schaffen können!

Barbara Thoma

imprint
Barbara Thoma
ARGO Personalentwicklung GmbH
Dresdner Straße 43/DG
1200 Wien
tel +43-1-369 77 00
mail: b.thoma@argo.at

Barbara Thoma
Managing Partner