

Führung im demographischen Wandel

In noch nie dagewesener Weise steigt das Durchschnittsalter der Beschäftigten in vielen Unternehmen. Die Generationenvielfalt hat deutlich zugenommen. Die Zusammenarbeit mehrerer Generationen im Unternehmen ist nicht neu, jedoch die zunehmend großen Unterschiede der Ansprüche der Mitarbeitenden an die Führung. Der demographische Wandel wird dadurch zu einer der zentralen Herausforderungen für viele Unternehmen und Führungskräfte.

Was unterscheidet die Generationen?

In unseren Beratungsprojekten haben wir festgestellt, dass die Unterschiede in der Arbeitsweise und Arbeitsauffassung deutlich sind. Während die Generation X oft ein großes Bedürfnis nach flexiblen Arbeitszeiten und mehr Homeoffice-Tätigkeit hat, möchte die Generation Z oftmals feste Arbeitszeiten mit einer klaren Trennung von Work and Life. Der Kommunikationsstil und die Nutzung von Kommunikationstools variieren. Die Gestaltung der Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz wird dadurch anspruchsvoller.

Der Wertewandel der Babyboomer bis zur Generation Z verstärkt die Notwendigkeit von Führungskompetenz enorm. Während die eine Generation gewohnt ist, in einer hierarchieorientierten Struktur zu arbeiten, hat die andere mehrheitlich ein Bedürfnis nach gestalterischer Freiheit im Rahmen von klar definierten Regeln und Zielen. Wichtig ist ihr, den Sinn und Zweck ihrer Anstrengungen bei der Erfüllung der Zielvorgaben erkennen zu können. Auch beobachten wir eine Verstärkung der Polarität in Teams durch unterschiedliche Kompetenzen in der digitalen Welt.



Wie muss dem begegnet werden?

In der betrieblichen Praxis müssen Führungs- und Managementkonzepte generationsspezifisch so ausgestaltet werden, dass es Mitarbeitenden aller Generationen ermöglicht wird, motiviert und produktiv am Arbeitsplatz zusammen zu

arbeiten. In der Praxis zeigt sich, dass Teams mit Anerkennung und Nutzung der generationstypischen Stärken viel erfolgreicher sind als Teams mit homogener Altersstruktur. Beispielsweise kann der Mix aus digitaler Kompetenz der einen und das in langjähriger Praxis erworbene Improvisationstalent der anderen in schwierigen Situationen genutzt werden, um gemeinsam das beste Teamergebnis zu erzielen.

Die Führungskraft ist das wichtige Bindeglied zwischen den Generationen und dafür verantwortlich, den Wissenstransfer, das praktische Miteinander und die gegenseitige Anerkennung der Stärken zu fördern sowie die erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen.

Dafür bedarf es konkreter Führungstools und Personalmanagementansätze auf verschiedenen Ebenen; auf der

- **Individuelle Ebene:** hier gilt es, ältere Mitarbeitende zu motivieren und agil halten
- **Team-Ebene,** um bei multi-generationalen Teams durch die passenden Rahmenbedingungen und das richtige Führungsverhalten von der Generationenvielfalt zu profitieren
- **Unternehmensebene** mit wirksamen Ansätzen zum Generationenmanagement durch Top-Führungskräfte und Personalmanagement

Weiterbildungsmöglichkeit

Am 19. Oktober 2021 widmen wir uns im Rahmen unserer Veranstaltungsreihe „Systemischer Tag“ den Gestaltungsmöglichkeiten in der Praxis. Aufbauend auf den Ergebnissen eines langjährigen Forschungsprojekts an der Universität Konstanz stellt unser Referent Prof. Florian Kunze exemplarische Ansätze vor, die dann im Laufe des Seminars auf konkrete Problemsituationen im Arbeitsalltag der Teilnehmenden angewandt werden. Insbesondere werden konkrete Führungstools und Personalmanagementansätze mit Mitarbeitenden verschiedener Generationen und generationengemischter Teams diskutiert und angewendet.