

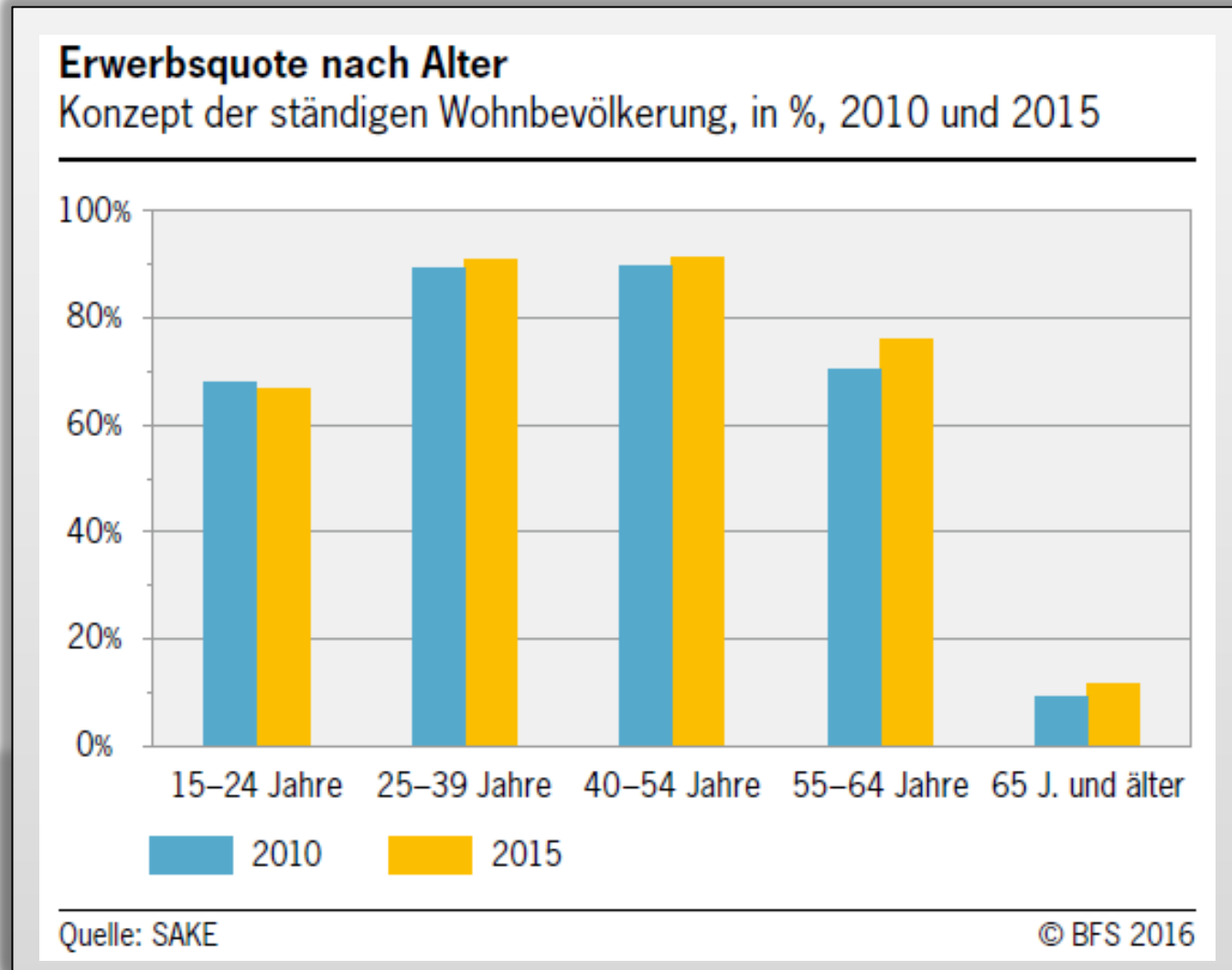
Führung im Generationenmix

6. Kantonale BGM Tagung

Prof. Dr. Dörte Resch



Generations @Work



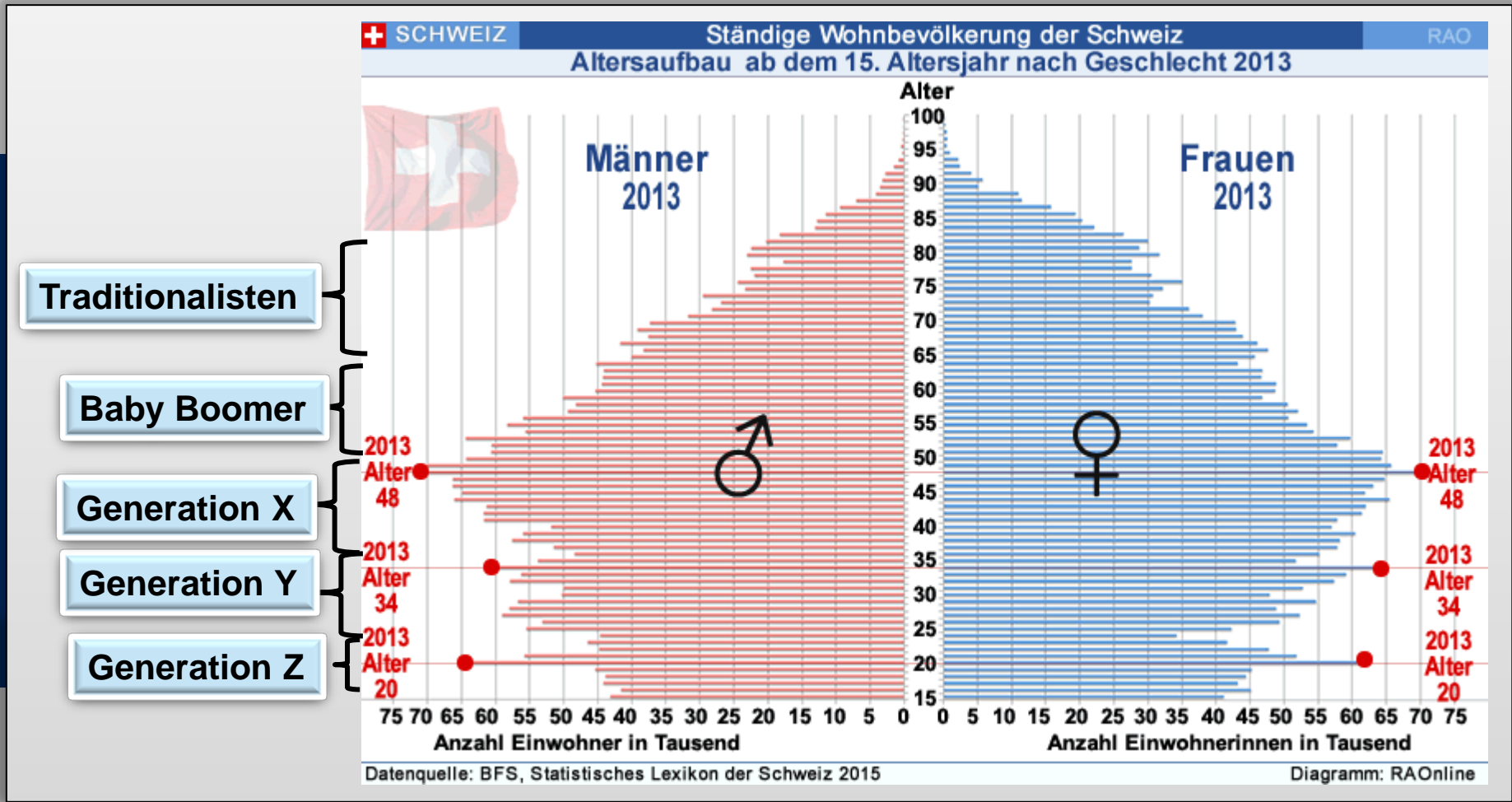
Generations @ Work*



- **Traditionalisten:**
 - Geboren bis 1945, heute 71 Jahre und älter
- **Baby Boomer:**
 - Geboren 1945-1964, heute 52-70 Jahre alt
- **Generation X:**
 - Geboren 1965-1979, heute 37-51 Jahre alt
- **Generation Y:**
 - Geboren 1980-1995, heute 21-36 Jahre alt
- **Generation Z:**
 - Geboren 1996-?, heute 20 Jahre und jünger

*in Anlehnung an Eisner (2005) & Mangelsdorf (2014)

Generations @Work





Herausforderungen für Organisationen

- **Fachkräftemangel**
 - Wie können Mitarbeitende gewonnen und an die Organisation gebunden werden?
- **Gesunde und leistungsfähige Mitarbeitende**
 - Sinnstiftung
- **Wissensmanagement**
 - Wie kann das Wissen zwischen den Generationen ausgetauscht werden?
- **Diversität**
 - Vielfalt von Werten und Normen
 - Nutzung der Vielfalt?

 **Führung**

Altersabhängige Phänomene bei der Führung I *

- Geführte Gespräche mit Vorgesetzten im letzten Jahr
– 61,3% der 55-64-Jährigen, 73.1% der 25-34-Jährigen
- Gefühlte Unterstützung durch Vorgesetzte
– 76% der 55-64-Jährigen, 84.7% der 25-34-Jährigen fühlen sich unterstützt
- Regelmässiges formales Feedback zur Arbeitsleistung
– 51.7% der 55-64-Jährigen, 67.7% bei den 25-34-Jährigen erhielten Feedback
- Je älter Mitarbeitende sind, die an einer kritischen Führungssituation beteiligt sind, desto eher misst die Führungspersonen dem Alter des MA eine Bedeutung zu
- Führungspersonen messen dem eigenen Alter weniger Bedeutung bei als dem der Mitarbeitenden

*siehe Mücke (2014)

Altersabhängige Phänomene bei der Führung II*

- 6% der Arbeitnehmenden der Schweiz haben sich aufgrund ihres Alters in den letzten 12 Monaten benachteiligt gefühlt
- Allerdings fühlen sich die jüngsten Erwerbstätigen (15-24 Jahre) am häufigsten wegen ihres Alters benachteiligt (15%) und die ältesten mit 10% (55-64-Jährige) am zweithäufigsten
- 15 bis 24-Jährige berichten am häufigsten, vom direkten Vorgesetzten nicht ermutigt zu werden an wichtigen Entscheidungen mitzuwirken
- Menschliche Neigung, sich jünger zu fühlen als wir tatsächlich sind → schützt das Selbstwertgefühl

*siehe Grebner et.al. (2011)

Unterschiede & Gemeinsamkeiten in den Werten der Generationen*

- Generation X ähnelt in ihrer Wertestruktur mehr der Generation Baby Boomer als der Generation Y, weil sie stark von den kollektivistischen Werten geprägt ist
- Generation X und Y haben grössere Probleme in der Führungsbeziehung, weil X nach Unabhängigkeit strebt, Y nach Nähe
- Generation Y und Baby Boomer harmonisieren in der Führung besser, weil beide ein Bedürfnis nach Loyalität und Nähe haben



*in Anlehnung an Eisner (2005) & Mangelsdorf (2014)



Wissenschaftlich erhärtet?!

- **Wissenschaftlich erhärtet nur:**
 - Arbeit ist weniger zentral für junge als für ältere Arbeitnehmende (AN)
 - Ältere AN räumen der Arbeit mehr Aufmerksamkeit ein als Jüngere
 - Jüngere AN werten Freizeit höher als ältere AN
 - Jüngere AN legen mehr Wert auf Arbeitsplatzindividualität als Ältere

- **Vieles sind weniger Generationenaussagen, sondern Aussagen über Lebensumstände:**
 - Wer heute 50-Jährig die Arbeit ins Zentrum stellt, hat vielleicht erwachsene Kinder, einen Karrieresprung gemacht und sich mit 25 Jahren noch mit ganz anderen Vorstellungen der zukünftigen Work-Life Balance getragen

*Blauth et.al. (2011)



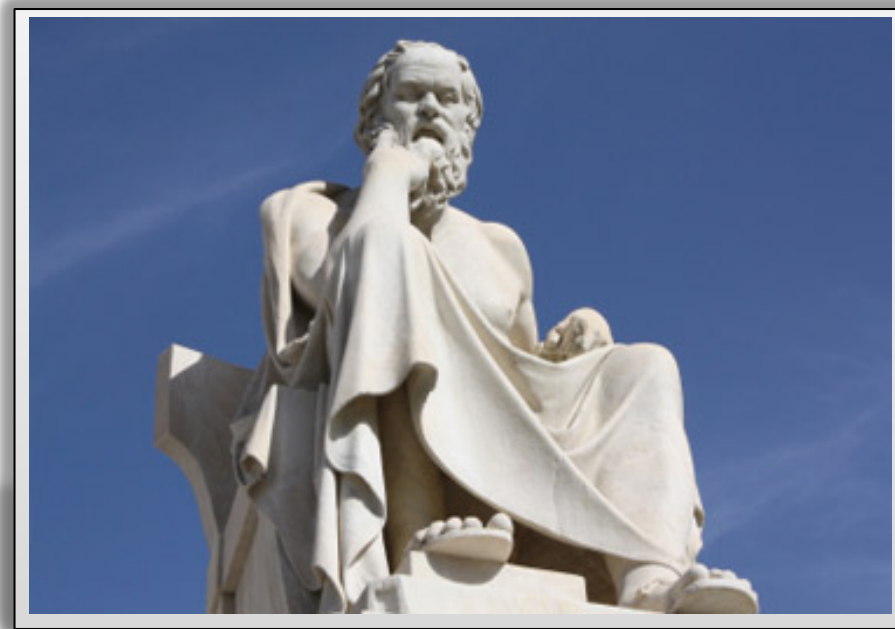
Reflexion Erwartungen der Generation Y*

- Junge Generation orientiert sich stark an intrinsischen Werten => **Beachtung intrinsischer Werte ist wichtiger**
- **Aber:** nur 25% der Generation lassen sich mit diesen Werten beschreiben!
- **Die Variabilität innerhalb der Generationen ist gross!** – und sie wird immer grösser, da Werte und Normen «heutzutage» eine grössere Variabilität haben und sich z.B. auch stark durch Herkunft, Familie etc. unterscheiden
- **Deswegen:** zu handlungsleitenden Werten muss sich in Teams ausgetauscht werden und diese müssen vereinbart werden!

*Dievernich & Gurtner (2012)

Generation Y?!

«Die Jugend liebt heute den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt mehr vor älteren Leuten und diskutiert, wo sie arbeiten sollte.»*



Sokrates

(*zitiert nach Weckmüller, 2013, S. 105)



Stereotype

- Aufgrund ausgewählter Merkmale (z.B. Geschlecht, Alter) wird auf weitere Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen geschlossen.
- Allen Mitgliedern einer Gruppen werden relativ einheitliche Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen zugeordnet.
- **Stereotype...**
 - basieren auf Kategorisierungsprozessen
 - kognitive Strukturen (Vorurteile: affektbasiert; Diskriminierung: verhaltensbasiert)
 - Urteilbildung, wenn kognitive Ressourcen limitiert sind

Positive & negative Stereotype

Ältere Mitarbeitende gelten häufig als ...

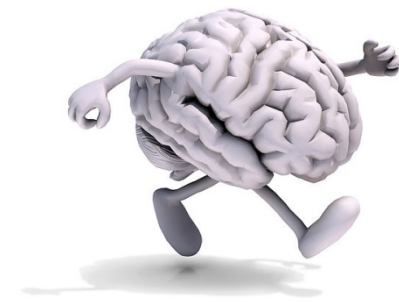
- nicht mehr lernfähig / lernbereit, unflexibel, weniger leistungsfähig, nicht mehr krankheitsanfälliger, weniger kreativ und innovativ, weniger belastbar ...

➤ negative Stereotype

Ältere Mitarbeitende haben/sind...

- mehr Erfahrungswissen loyal, zuverlässig, verantwortungsbewusst, qualitätsbewusst, ...

➤ positive Stereotype



Wirkung von Stereotypen

▪ Wahrnehmung

- Vereinfachend und nur teilweise bewusst (blinde Flecke!) ⇒ nur das, was eine Person wahrnimmt, beeinflusst ihr Verhalten direkt

▪ Denken

- Leitung bei der Suche und Zuschreibung von Ursachen für ein Verhalten
- Verleitung dazu, Annahmen und Erwartungen zu bestätigen → Gefahr von hypothesengeleitetem Handeln und selbsterfüllenden Prophezeiungen

▪ Handeln

- Massgebliche Beeinflussung, welche Richtung beim Handeln einschlagen wird → Gefahr, dass unzulängliche resp. falsche Massnahmen abgeleitet werden

Identitätsstiftende generationenspezifische Zuschreibungen?

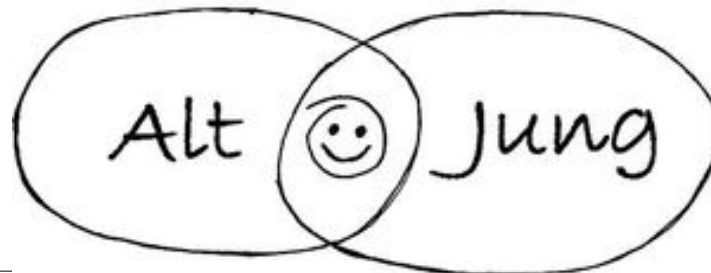
- Generationen machen sich ein *Bild*, das ihre eigene von der anderen Generationen unterscheidet:
 - Junge MA halten sich für kreativer und begabter im «Multitasking» als ältere
 - Ältere halten ihre eigene Arbeitsmoral für stärker ausgeprägt als diejenige Jüngerer
 - Ältere MA sind der Auffassung, dass Jüngere «mehr Anerkennung» verlangen
- **Ageism:** System von Stereotypen, Policies, Normen und Verhalten, das Personen eines best. Alters einschränkt & benachteiligt
- Effekte auf allen Ebenen der Organisation: Zusammenarbeit, Produktivität, Beziehungen & individuelle Fremd- und Selbstwahrnehmung



Führung: Stereotype überwinden I

Stereotype herausfordern:

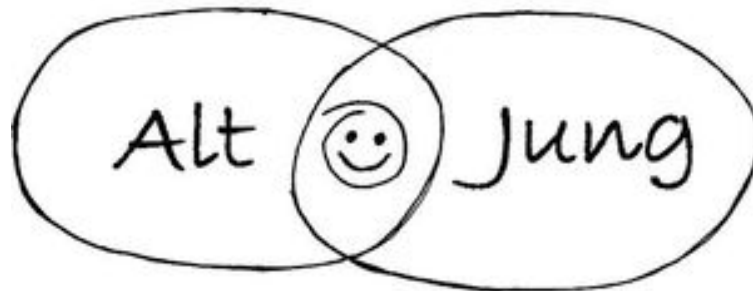
- Jede Person als Individuum wahrnehmen und behandeln
- Einschätzen, wie Altersstereotypen das eigene Handeln beeinflussen
- Andere ermutigen Altersstereotypen abzulehnen
- Gemeinsamkeiten entdecken
- Bei allen Personen Talente entdecken
- Generationen mischen



Führung: Stereotype überwinden II

Auf generationenübergreifende Werte fokussieren:

- **Respekt:** sich als Individuum wertgeschätzt fühlen
- **Kompetenz:** mit den jeweiligen Kompetenzen, Erfahrungen und Kenntnisse wertgeschätzt werden
- **Verbindung:** mit Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten, denen man vertraut
- **Autonomie:** selbstkontrolliert auf vereinbarte Ziele hinarbeiten





Führung in generationsgemischten Teams*

- **Implizites Wissen kann nur ausgetauscht werden, wenn Altersstereotype abgebaut werden**
- **Insbesondere bei neuer Zusammensetzung: generationsspezifische In- und Outgroups zu verhindern**
- **Wissenstransfer über Generationen hinweg fördern:**
 1. Wahrgenommene Fähigkeiten zählen und nicht das Alter!
 2. Erst die Aufgabe – dann das Alter!
 3. Bedürfnisse erkennen und fördern
 4. Selbstwert von jüngeren und älteren Mitarbeitenden gleichermaßen ansprechen

*Rutz, Rack, Angerer & Ellwart (2015)

Teamcheck Führung aus Generationenperspektive

- In welcher Generation befinde ich mich?
- Welche Generationen mit welchen Werten haben wir im Team?
- Welche Stereotype habe ich bzgl. der anderen Generationen?
- Wie wertschätzend ist mein Umgang mit mir und Anderen?
- Welche Werte und Normen sind für unser Team handlungsleitend?





Fazit: Führung im Generationenmix

- Aufgeschlossene (nicht stereotype) Einstellung gegenüber dem Alter (auch dem eigenen)
- Fähigkeit sich in die Perspektive von Menschen unterschiedlichen Alters zu versetzen
- Offene, umfassende und ausführliche Information und Kommunikation
- Bereitschaft zu individuellen Lösungen in Bezug auf Arbeitsgestaltung und Ressourcenplanung
- Kooperativer Führungsstil, damit Ältere und Jüngere ihr Fach- und Erfahrungswissen einbringen können
- Bereitschaft und Mut zu ehrlichem Feedback
- Wertschätzung und Anerkennung – für alle Generationen!

Vielen Dank!

Kontaktinformation:

Prof. Dr. Dörte Resch

Fachhochschule Nordwestschweiz

Hochschule für Wirtschaft

Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO)

Riggenbachstrasse 16

4600 Olten

Email: doerte.resch@fhnw.ch

Telefon: ++41 62 957 2536





- Blauth, C., McDaniel, J., Perrin, C. & Perrin, P.B. (2011). Age-Based Stereotypes: Silent Killer of Collaboration and Productivity. Tampa: achieveglobal.
- Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, S. (2010). Generationen erfolgreich führen. Wiesbaden: Gabler.
- Dievernich, F. & Gurtner, A. (2012). Trendstudie Generation Y - Kompetenzen und Erwartungen junger Mitarbeitender aus Unternehmenssicht. Bern: Berner Fachhochschule.
- Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V. & Cassina, M. (2011). Stresstudie 2010. Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft, SECO.
- Kast, R. (2014). Herausforderung Führung - Führen in der Mehrgenerationengesellschaft. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Generationen-Management. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mücke, A. (2015). Sensibilisieren und Qualifizieren im Rahmen der Führungsentwicklung. In: Zölch, M. & Mücke, A. (Hrsg.): Fit für den demographischen Wandel?. Bern: Haupt.
- Parment, A. (2009). Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderungen und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Wiesbaden: Gabler.
- Resch, D. & Steinkellner, P. (2012). Diskursive und Systemische Ansätze der Führung. In: Strategie, Organisation, Personal, Führung. Wien: facultas.wuv.
- Resch, D. & Sitte, M. (2015): Neue Wege in der Rekrutierung gehen: Talent Relationship Management und Analyse von Stakeholder Netzwerken. In: Zölch, M. & Mücke, A. (Hrsg.): Fit für den demographischen Wandel?. Bern: Haupt.
- Rump, J. & Eilers, S. (2012). Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- Rutz, M., Rack, O., Angerer, E. & Ellwart, T. (2015). Generationenübergreifenden Wissenstransfer in Unternehmen fördern. In: Zölch, M., & Mücke, A. (Hrsg.) (2015). Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis. Bern: Haupt Verlag.
- Scholz, C. (2014). Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Weinheim: Wiley.
- Zölch, M., & Mücke, A. (Hrsg.) (2015). Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis. Bern: Haupt Verlag.