



Generationen-Management

Produktive Kooperation zwischen verschiedenen Alterskohorten

Meeting vom 15. September 2010

In allen Unternehmen arbeiten Menschen unterschiedlichen Lebensalters. Wer auf optimale Kooperationen und Leistungen bedacht ist, berücksichtigt die verschiedenen Voraussetzungen der „Generationen“, wenn es ums Organisieren, Führen und Begleiten von Mitarbeitenden geht.

Bezüglich Berufsbiografie lassen sich vier Generationen unterscheiden:

- 1. Einstieg:** Orientierung suchen; Funktionen, Organisationen und Branchen erproben
- 2. Aufbau** einer Laufbahn; Aufstiegschancen ausloten; gezielte Zusatzqualifizierung (neben Familiengründung)
- 3. Mitte:** Volle Leistungsentfaltung; Konsolidierung, Anpassungen und (sanfte bis radikale) Umstiege
- 4. Reife:** Routine oder Aufgabenportfolio und Zeiteinsatz individualisiert; Ausstiegs- oder Neustart-Szenarien.

Künftig: **5. Ausklang:** massgeschneiderte Erwerbsarbeit rund um die Kernkompetenzen; Ehrenämter, Umstieg in eine neue Aktivität.

Innerhalb dieser Strukturierung sind vielfältige Neueinstiege in andere Berufsfelder zu beobachten; lineare Laufbahnen werden ja immer seltener.

Die vier Generationen unterscheiden sich nicht nur (beeinflusst durch rasch wechselnde Rahmenbedingungen in den vergangenen Jahrzehnten) in ihrer Berufsentwicklung, sondern auch bezüglich gesellschaftlicher Kohortenerfahrungen: Wer in den sechziger Jahren als Jugendliche® zwischen 15 und 25 Prägendes erlebte, zeigt tendenziell andere Einstellungen und Motivationen als die Kids der neunziger Jahre.

Welche Prägungen kennzeichnen jede Kohorte?

Erste Stichworte sind:

Einstieg (Jahrgänge 1978 -1990): Cyberspace, IT-Vernetzung, virtuelle Welten, Unsicherheit im raschen Wechsel der Konjunkturen; Etablierung der Fachhochschulen, Boom internationaler Zweitausbildungen; Abschied vom Planungsgedanken; grenzenlose Öffnung der Welt, Englisch als nahe-liegende Zweitsprache, Bedeutungsgewinn Asiens; Orientierungsprobleme, Beliebigkeit, Ich-AG, und Self-Styling, bzw. Self-Branding

Aufbau (Jahrgänge 1970 – 1980): Fall der Berliner Mauer und des Eisernen Vorhangs, kleiner werdende Welt, IT am Arbeitsplatz, Internet, steigende berufliche Mobilität, Umbau der Schweizer Firmen, Shareholder Value; Gleichstellungsthemen mit Veränderung der Männerrolle, steigende Toleranz gegenüber sexueller Orientierung und Drogenkonsum; Krisenerfahrungen und Arbeits-

losigkeit in den neunziger Jahren, Risikogesellschaft; Lob des Pragmatismus; gesellschaftliche Entsolidarisierung

Mitte (Jahrgänge 1960 – 1970): kritische Distanz zu Eltern/Autoritäten, TV als Leitmedium, Jugendkultur grenzt sich gegenüber Etabliertem ab, Jugendunruhen, steigende Scheidungsraten; sog. Ölkrise, Arbeitslosigkeit, nichtlineare Karrieren; Reisen in der zum Teil offenen Welt; Zuwanderung als politisches Thema; Esoterik als Trend

Reife (Jahrgänge 1959 -1946): Umbrüche von 1968, Weltverbesserung, Glaube an die Machbarkeit des Gewollten, Gesamtkonzepte, Planung und Prognosen; Vietnamkrieg, neuer Feminismus, Empfängnisverhütung mittels Pille, „freie Liebe“; Ökologiebewegung 1.Phase, Konsumkritik, „das Private ist politisch“, Werteorientierung, Marxismus

Ausklang (älter als 1946): Aufarbeitung des 2. Weltkriegs, Wiederaufbau Europas, beschränkte materielle Ressourcen, traditionelle Familienformen, Hochschule als Eliteinstitution, Bedürfnis nach Sinn, geschlechtergetrennte Schulen...

Wie können verschiedene Generationen einander bereichern und anregen?

Erstes Brainstorming:

- **Generation Einstieg**

Pragmatischer Umgang (fern von Ideologien) mit Problemen und ausgeprägte Anpassungsbereitschaft kann den „Reifen“ Impulse vermitteln; aktuelles Bildungswissen löst informelles Lernen aus; vorbehaltlose Erfolgs- und Nutzenorientierung kann lockern oder verhärten; neue Leitbilder für Frauen und Männer regen „Mitte“ und „Reife“ zur Selbstreflexion an usw.

- **Generation Aufbau**

Sie kann den Generationen „Mitte“ oder „Reife“ aktuelles Bildungswissen sowie Methodenkompetenz zur Verfügung stellen und im Gegenzug deren Erfahrungswissen, vielfältige Praxiserfahrung (historisches Gedächtnis, Kultur) und Anschluss an soziale Netzwerke nutzen. Die Aufbaugeneration zeigt im Allgemeinen grosse Veränderungsbereitschaft.

Gegenüber der Einstiegs-Generation zeigt sie Verständnis und Nähe, übernimmt Vorbildfunktion.

- **Generation Mitte:**

Die Generation Mitte ermöglicht anderen Generationen den Zugang zur Weiterbildung und –entwicklung mittels Netzwerkhilfe, direkter Förderung, Forderung (z.B. aus der Führungsfunktion heraus), Gelassenheit, Reflexion, Feedback. Sie bildet eine Brücke zwischen den Generationen, verfügt über Erfolgsrezepte und überblickt vielfältige Wege zur Persönlichkeitsbildung.

Sie fördert Differenzierungen zwischen Mann und Frau, verschiedene Familienformen, Alternativen zur aufsteigenden Karriere, pflegt die Lebensqualität. Diese Generation kann bezüglich Selbstbewusstsein, Professionalität, Selbstinszenierung etc. von Jüngeren lernen.

- **Generation Reife**

Diese Generation bietet den einsteigenden und aufbauenden Generationen:

Platz in der Hierarchie, Wissen/Erfahrung auf Abruf (unterstützend), Türöffnung und Vernetzung mit Schlüsselpersonen. Weiss mit Rückschlägen umzugehen, kennt die Regeln und Unwägbarkeiten von „Politicking“ und Karriereaufbau. Kann gelassen reagieren, sich in Frage stellen, auf bestimmte Rücksichten verzichten und deshalb ein klares Wort wagen, Alternativen erproben.

Gleichzeitig braucht sie Wissen, Fähigkeiten und Methoden der jüngeren Gruppen. Mehr ökonomisches Denken und weniger Perfektionismus. Von den Generationen „am Drücker“ erwartete sie: Verständnis, Geduld (mehr Zeit), Respekt, herkömmliche Umgangsformen, Mitverantwortung, Bereitschaft/Offenheit zur Zusammenarbeit, Vertrauen in Leistungs- und Innovationsfähigkeit.

- Generation Ausklang

Um im Spiel zu bleiben, braucht sie

- Freude, die Generationen „Aufbau“ und „Mitte“ in Position zu bringen
- Den Nachweis, „nützlich“ zu sein; über Monopolwissen oder spezielle Fähigkeiten zu verfügen
- Die Einstiegsgeneration zeigt ihr neue Perspektiven auf die Welt und fordert sie gleichzeitig intellektuell und emotional heraus
- Sie unterstützt die Aufbaugeneration beim Organisieren und hilft, die unterschiedlichen Rollen und Ziele (privat und beruflich) zu staffeln.
- Sie kann – aus einer Werteorientierung heraus – ethische Diskurse anregen und führen.
- Der „Reife“-Generation kann sie Wege ins junge Alter bahnen helfen, Rollenmodell sein und sie im Umgang mit Frustration unterstützen.

Konklusionen

- Der Ansatz, aufgrund unterschiedlicher Kohorten- Erfahrungen Gruppen zu bilden, Selbstdefinitionen anzuregen und miteinander ins Gespräch zu bringen, ist vielversprechend und kann Austausch und Beziehungen stärken – vorge setzt die nötigen Gefässe und Plattformen stehen zur Verfügung.
- Die Aufbaugeneration ist unter starkem Druck, sie sollte entlastet werden.
- Die Generation „Reife“ ist tendenziell unterfordert und hat zu wenige Perspektiven.
- Führungskräfte müssen sich fragen, wie sie die Generationen wahrnehmen, welche innern Bilder sie leiten, ob sie die verfügbaren Potentiale optimal nutzen oder gelegentlich Gruppen auch diskriminieren.
- Praktische Übung für ganze Abteilungen: Alle Mitarbeitenden sich nach Generationen aufstellen lassen; anschliessend nach wechselseitigen Charakterisierungen, Erwartungen, Angeboten fragen und Diskrepanzen diskutieren mit dem Ziel, die Kooperation zu stärken.

Zukunftswünsche von Silberfüchsen

Die Raiffeisen-Bank Schweiz hat 38 Kader-Mitarbeitende im Alter zwischen 46 und 60 Jahren über ihr Vorstellungen zur „Reifephase“ im Beruf und fürs junge Alter befragt und sorgfältig ausgewertet. Was wollen sie?

36 von 40 Mitarbeitenden möchten nach der Pensionierung in einer passenden (anspruchsvollen) Form noch beruflich tätig sein, möglichst zeitlich und geografisch flexibel.

Am liebsten würden sie Erfahrung weiter geben, aber auch neue Herausforderungen annehmen. Gern sind sie zu Weiterbildung bereit; die Erwerbsarbeit soll interessant und anspruchsvoll sein und die Kompetenzentwicklung fördern.

Befürchtet werden Abwertungen und Diskriminierungen aufgrund des Jahrgangs; gefordert ist Wertschätzung und Austausch mit jüngeren Semestern.

Dringend erwünscht sind Standortbestimmungen, Kompetenzen- Bilanzen und Laufbahnberatung.

PS. Bei Raiffeisen gilt eine Pensionierungsgrenze von 70 Jahren – Konsens seitens des Arbeitgebers wie der Arbeitnehmerin vorausgesetzt.

Weitere Informationen siehe Anhang

Beruflicher Wiedereinstieg von Frauen

Referentin: Dr. Gudrun Sander, Projektleiterin des Ausbildungsgangs „Woman Back to Business“ (WBB) an der Hochschule St. Gallen und Vizedirektorin der Executive School.

Vom Jahrgang her gehören Wiedereinsteigerinnen eher zur „Mitte“-Generation, doch sie suchen neue Orientierung und Einstiegschancen für einen erfüllenden Berufsweg mit späterem Start. Wer heute den Wiedereinstieg ins Auge fasst, ist nicht zu vergleichen mit den Frauen, die in den achtziger und neunziger Jahren entsprechende Kurse belegten, weil das Nicht-Aussteigen (mit Pensenreduktion) heute für Frauen die Norm darstellt.

Das Projekt WBB wendet sich an Frauen mit Hochschul- und Universitätsabschluss. Gemäss Arbeitskräfteerhebung von 2006 betätigen sich rund 22 000 solcher Frauen im Alter zwischen 25 und 39 Jahren als Hausfrauen – wobei die meisten während der Familienphase ausserhäusliche Tätigkeiten, oft im Schul- oder kirchlichen Bereich, ausüben. Viele möchten nicht mehr dort einsteigen, wo sie aufhörten; Profil und Interessen haben sich weiter entwickelt.

Meist sind diese Wiedereinstiegsfrauen mit einem hoch qualifizierten Mann verheiratet und oft haben sie im Gleichschritt mit seinen Karriereetappen den Wohnort (oft international) gewechselt.

Diese Wiedereinsteigerinnen sind

- sehr engagiert und leistungsbereit
- persönlich gefestigt und im zwischenmenschlichen Umgang erprobt
- eher an „generalistischen“ Tätigkeiten mit breiterem Horizont interessiert als an Spezialisierung.

Geeignete Arbeitsplätze sind:

- Teilzeittätigkeiten mit Entwicklungsperspektiven und Möglichkeiten, das Pensum zu erweitern
- anspruchsvolle Aufgaben mit Potential für Erfolgserlebnisse
- Jobs mit Gestaltungsspielraum, der verantwortungsvoll genutzt wird
- eher in KMUs zu vermuten als in grossen Konzernen.

Weitere Informationen siehe Anhang

Ema/Okt10