

#Thema: Generationenmanagement - Erfolg durch Vielfalt!

In der Herbst-Ausgabe der EINS22 steht das Thema „Generationenmanagement“ im Mittelpunkt.

In dieser Ausgabe beleuchten wir das Thema aus verschiedenen Blickwinkeln und richten den Fokus auf die Chancen eines gelungenen Miteinanders.



Diese drei Frauen beschäftigen sich in unterschiedlichen Kontexten mit dem Thema Generationenmanagement. In einem Impuls zum Thema gibt Katharina Heger einen theoretischen & praktischen Einblick ins Thema.

In den Interviews mit Gudrun Gruber und Julia Unterberger geht es um die Umsetzung der Zusammenarbeit der Generationen.

IMPULS zum Thema Vielfalt @ Work: Erfolgreiches Generationenmanagement



Vielfalt @ Work: Erfolgreiches Generationenmanagement

Mag.^a Katharina Heger ist Betriebswirtin. Sie begleitet Menschen in den Bereichen Agile Transformation, New Work, Strategie, Purpose, Unternehmenskultur, Prozess-, Change und Projektmanagement. Mit Training, Coaching und Facilitation unterstützt sie (globale) Teams in ihrer Zusammenarbeit.

Ihr Purpose ist es, Menschen zu inspirieren ihre Arbeitswelt sinnorientiert, mit nachhaltigen Partnerschaften und Freude selbst zu gestalten!

www.worksmater.rocks

Erfolgreiches Generationenmanagement in einer sich wandelnden Arbeitswelt

Unsere Arbeitswelt befindet sich im größten Wandel ihrer Geschichte. Dynamik und Komplexität sind stetige Begleiter – gleichzeitig arbeiten Menschen unterschiedlicher Generationen enger zusammen als je zuvor. Sie bringen verschiedene Perspektiven, Werte und Erwartungen ein. Für Führungskräfte birgt das eine riesige Chance, die genutzt werden sollte. Denn wer die Vielfalt der Generationen geschickt zusammenführt, kann ein motiviertes, leistungsstarkes Team formen.

Generationenvielfalt – Die Kraft von Vielfalt und Innovation

Ob Baby Boomer, Millennials oder Generation Z – jede Generation hat ihre einzigartigen Stärken. Der Schlüssel liegt darin, diese Talente zu kombinieren. Teams, die eigenverantwortlich arbeiten und dabei gegenseitige Stärken nutzen, haben einen klaren Vorteil. Für Führungskräfte bedeutet das, die

Entwicklung gut zu begleiten: Einerseits Verantwortung abgeben und andererseits sicherstellen, dass die Stärken aller zur Geltung kommen.

Klare Richtung für den gemeinsamen Erfolg

In einer erfolgreichen Arbeitswelt ist die Ausrichtung entscheidend – wenn alle wissen, wohin die Reise geht und wofür sie arbeiten, steigt die Motivation. Es geht darum, dass jede:r im Team versteht, warum die Aufgaben wichtig sind und welchen Beitrag sie zum großen Ganzen leisten. Führungskräfte müssen nicht nur Aufgaben verteilen, sondern den Sinn dahinter vermitteln. Wenn Menschen den tieferen Zweck ihrer Arbeit erkennen, steigt das Engagement – und das über alle Generationen hinweg.

Erfolgsfaktoren für eine harmonische Generationen-Zusammenarbeit

1. Wertschätzung als Fundament

Jede Generation bringt wertvolle Fähigkeiten mit. Es liegt an den Führungskräften, eine Kultur der gegenseitigen Anerkennung zu schaffen. Respekt und Empathie sind die Basis, damit sich jede:r gesehen und gehört fühlt.

2. Offene Kommunikation und gegenseitiges Verständnis

Verschiedene Perspektiven entfalten ihr volles Potenzial, wenn sie ehrlich ausgetauscht werden. Psychologische Sicherheit ist hierfür der Schlüssel: Die Mitarbeitenden müssen das Vertrauen haben, dass sie sich ohne Angst vor negativen Konsequenzen äußern können. Führungskräfte fördern eine Kultur, in der unterschiedliche

Meinungen und Ideen respektiert werden und jede:r aus Fehlern lernen kann. So entsteht ein offener Dialog zwischen den Generationen, der zu einem tieferen gegenseitigen Verständnis führt und eine gesunde Lernkultur unterstützt.

3. Kollektives Lernen fördern und nutzen

Jede Generation bringt einzigartiges Wissen ein – von technologischer Expertise bis hin zu wertvollen Erfahrungen. Ein reger Austausch fördert das Wachstum aller Beteiligten. Die Superkraft Kollektive Intelligenz entsteht, wenn alle Raum bekommen, gehört werden und in Lösungsfindungs- und Entscheidungsprozesse eingebunden sind.

4. Selbstreflexion und Lernbereitschaft

Sätze wie „Das haben wir immer so gemacht.“ oder „Da könnte ja jede:r kommen.“ gehören der Vergangenheit an. Jede:r im Team sollte sich selbst regelmäßig hinterfragen: Wie handle ich? Welche Überzeugungen beeinflussen mich? Die Bereitschaft, voneinander zu lernen und eingefahrene Denkmuster zu hinterfragen, trägt zu einem dynamischen, flexiblen Arbeitsumfeld, das es ermöglicht als Mensch und als Team „gescheiter“ zu werden.

5. Flexibilität ist das Gebot der Stunde

Die Generationen Z und Alpha fordern Flexibilität wie nie zuvor, um die perfekte Work-Life-Balance zu schaffen. Sie wollen ihre individuellen Arbeitsstile ausleben – sei es im Homeoffice, im Café um die Ecke oder im Hybrid-Modell. Mit ihrer hohen Affinität zu digitalen Tools sind sie echte Meister:innen darin, ihre Produktivität zu steigern und kreativ zu arbeiten. Flexibilität ist der Schlüssel, um die Motivation und das Engagement dieser Generationen zu entfachen und eine lebendige, zukunftsorientierte Arbeitskultur zu gestalten. Denn wenn die Arbeit Spaß macht und zum Leben passt, läuft alles wie am Schnürchen!

6. Spaßbefreit – will keiner

Klar, die Arbeit kann manchmal stressig und fordernd sein – aber wer sagt, dass man dabei nicht viel Spaß und Freude erleben kann? Humor im Arbeitsalltag lockert die Stimmung, verbindet Menschen und sorgt dafür, dass auch in hitzigen

Phasen ein Lächeln mit im Gepäck ist. Gemeinsam lachen kann wahre Wunder wirken: Es fördert den Zusammenhalt, macht den Kopf frei für kreative Ideen und lässt das Team gelassener mit Herausforderungen umgehen.

Die Zukunft der Arbeitswelt

Die Generationen Z und Alpha stehen bereits in den Startlöchern und bringen frische Erwartungen mit: Sie streben nach Flexibilität, einer ausgewogenen Balance zwischen Arbeit und Privatleben sowie der Möglichkeit, einen echten Unterschied zu machen. Unternehmen, die diesen Bedürfnissen gerecht werden, schaffen ein Umfeld, das nicht nur die jungen, sondern alle Generationen begeistert. In Zeiten von Digitalisierung und künstlicher Intelligenz wird die Zusammenarbeit über Generationengrenzen hinweg entscheidend, um eine anpassungsfähige und zukunftsorientierte Unternehmenskultur zu entwickeln.

Praxis-Tipp:

Welchen MEHRWERT schaffen wir für unsere Kund:innen und Partner:innen?

Ein Beispiel aus der Praxis zeigt, wie modernes Generationenmanagement aussehen kann: Unternehmen, die eigenverantwortliches Arbeiten fördern und ihren Teams die Freiheit geben, Entscheidungen selbstständig zu treffen, ernten den Erfolg. Der gemeinsame Sinn und Zweck des Unternehmens werden klar und verständlich kommuniziert. Individuelle Ziele und Teamziele werden herausgearbeitet und Woche für Woche transparent gemacht und kontinuierlich aktualisiert. So trägt jede:r mit seiner Arbeit zum Erfolg des Unternehmens bei. Diese Transparenz motiviert alle Generationen und macht Fortschritte greifbar und erlebbar. Ein starker gemeinsamer Purpose/Sinn und die Freiheit zur Eigenverantwortung verbindet Generationen, stärkt die Zusammenarbeit und sorgt für nachhaltiges Engagement.

Fazit:**Eine neue Kultur der Zusammenarbeit**

Gelebte Offenheit, Transparenz, Flexibilität und gegenseitige Wertschätzung sind die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit über Generationen hinweg. Das stärkt den Teamzusammen-

halt und vermittelt jedem das Gefühl, mit seinen individuellen Fähigkeiten und Eigenschaften geschätzt zu werden. Eines unserer tiefsten Bedürfnisse als Mensch ist es, so sein zu dürfen, wie wir sind – und genau so Teil eines Teams zu sein, das gemeinsam an sinnvollen Zielen arbeitet.

Text: Katharina Heger, 2024

INTERVIEWS zum Thema: Erfolgreiches Generationenmanagement



Mag.ª Gudrun Gruber ist Betriebswirtin, Systemischer Coach und NLP Master. Sie hat mehr als 15 Jahre Erfahrung in Führungspositionen als Head of Human Resources in unterschiedlichen Branchen (von der IT bis zur Fahrzeugtechnik) sowie als Geschäftsführerin in der Reisebranche. Sie liebt es, Unternehmen zum wirtschaftlichen Erfolg zu begleiten und zugleich nachhaltig und mit gesellschaftlicher Verantwortung zu handeln.

EINS22: Gudrun Gruber, du bist HR Managerin in einem Software-Unternehmen. In dieser Rolle, aber auch darüber hinaus, beschäftigst dich das Thema „Zusammenarbeit der Generationen“. Hier fällt aktuell oftmals der Begriff Generationenmanagement.

Was versteht man eigentlich unter diesem Begriff „Generationenmanagement“?

Gudrun Gruber:

Zurzeit prallen in Unternehmen verschiedene Wertewelten aufeinander. Wir sprechen u.a. von Generation Z, Generation X, Millennials, Babyboomer. Auch wenn jeder Mensch individuell ist, gibt es doch Muster, die für bestimmte Generationen typisch sind.

Eine Generation ist eine Gruppe von Personen, die in ihrer Kindheit / Jugend von denselben historischen Ereignissen und gesellschaftlichen Trends geprägt wurden. Diese Prägungen können sich auf die Erwartungen an die Arbeitswelt und an Führungskräfte auswirken.

Konflikte sind oft vorprogrammiert.

Beim Generationenmanagement geht es darum, diese Gruppen so zu führen, dass alle Sinn in der Arbeit sehen, Wertschätzung erfahren und das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

EINS22: Was sind aus deiner Sicht die drei zentralen Faktoren, um die Zusammenarbeit in generationsgemischten Teams optimal zu gestalten?

Gudrun Gruber:

Generationenmanagement ist ein Thema der Vielfalt. Es geht darum,

1. Unterschiede zu erkennen
2. Unterschiede zu verstehen
3. einen Weg zu finden, diese Unterschiede wertschätzen zu können, sodass sie zu positiven Arbeitsergebnissen führen.

Diese praxisorientierten Faktoren sind auch Inhalt des Trainings zum Generationenmanagement.

EINS22: Was bedeutet das in der Auswahl der künftigen Mitarbeitenden?

Gudrun Gruber:

Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen und Denkweisen bringen neue Ideen und Perspektiven ins Unternehmen. Diese Vielfalt fördert Kreativität und Innovation. Vielfältige Teams entwickeln oft innovativere Lösungen, weil sie Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten und sind damit ein strategischer Erfolgsfaktor.

EINS22: Deiner Einschätzung nach: Welche Rolle spielt der Faktor Alter aktuell am Arbeitsmarkt?

Gudrun Gruber:

Unbewusste Vorurteile (auch Unconscious Bias) bezüglich des Alters im Recruiting Prozess sind ein weit verbreitetes Problem und haben tief verwurzelte Ursachen. Diese Vorurteile können dazu führen, dass Bewerber:innen systematisch benachteiligt werden, obwohl sie hochqualifiziert sind.

Unternehmen sollten gezielte Maßnahmen ergreifen, um diese Vorurteile zu erkennen und zu bekämpfen – zum Beispiel durch Schulungen und bewusste Diversitätsstrategien.



Julia Unterberger, MA ist Standortleiterin von Sindbad in Graz und gibt einen kleinen Einblick in diese gesellschaftspolitisch und sozial sehr wertvolle Arbeit. *Sindbad – Social Business* ist eine Organisation, bei der Erwachsene, Jugendliche aus unterschiedlichen Lebenswelten bei ihrem Übergang von Ausbildung hin zur Arbeit begleiten.

In der erfolgreichen Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen steht eines auf jedem Fall im Fokus: die Beziehung der Menschen untereinander. Dabei gilt es miteinander in Verbindung zu treten, voneinander zu lernen und ein Stück in die Welt des:der anderen „einzutauchen“. Das kann direkt in Unternehmen gelingen – oder auch außerhalb des eigenen Betriebs.

EINS22: Was ist zentral beim miteinander in Kontakt kommen?

Julia Unterberger:

Was uns besonders wichtig ist, dass sich beide Seiten mit einer Offenheit auf dieses Abenteuer einlassen. Bei Sindbad treffen meist Menschen aufeinander, die sich im Normalfall nicht kennengelernt hätten – und so ist dieser erste Kontakt häufig auch ein Aufeinandertreffen unterschiedlicher Welten, Einstellungen, Generationen, Kulturen und sozialer Hintergründe. Wenn beide Seiten unvoreingenommen und empathisch aufeinander zugehen, ist schon einmal ein großer Schritt getan.

EINS22: Wie gestaltet ihr diesen Beziehungsaufbau zwischen den zwei Generationen?

Julia Unterberger:

Die Mentor:innen (zwischen 20 und 35 Jahren) drehen Vorstellungsvideos und die Jugendlichen (zwischen 13 und 19 Jahren) suchen sich ihre Begleiter:innen anhand dieser Clips aus. Das erste persönliche Kennenlernen erfolgt im Rahmen einer Kick-Off Veranstaltung in einem niederschweligen Stationenbetrieb mit diversen Kennenlernmöglichkeiten.

Vorab versuchen wir die angehenden Mentor:innen möglichst auf ihre Rolle vorzubereiten. Dazu gehören Fragen wie: Welche Kommunikationskanäle sind bei der Generation Z bzw. Alpha angesagt? Welcher Treffpunkt eignet sich besonders gut für erste Treffen?. Hierfür sind wir natürlich im Austausch mit unseren Mentees, um als Bindeglied zwischen diesen zwei Welten fungieren zu können. Während des Programms unterstützen wir mit Veranstaltung und einer individuellen Ansprechperson, um eine laufende qualitativ hochwertige Begleitung sicherstellen zu können.

EINS22: Sindbad hat auch ein spezielles Angebot für Unternehmen? Worum geht es da?

Julia Unterberger:

Mit der Sindbad Social Academy verbinden wir soziale Verantwortung mit dem Eintauchen in

neue Führungs- und Lebenswelten. Mitarbeiter:innen begleiten eine:n Jugendliche:n im letzten Pflichtschuljahr beim Bildungsübergang. Während dieser Mentoringreise entdecken die Mentor:innen eine neue Lebenswelt und erlernen hautnah laterale Führung, Motivation und können so erste Führungsverantwortung sammeln und den persönlichen Führungsstil kennenlernen und schärfen.

Neben dem Mentoring besuchen die Mentor:innen einen Social Leadership Lehrgang und haben Anspruch auf Einzeloaching. Für das Unternehmen bedeutet das: Mitarbeiter:innen Bindung durch soziales Engagement (Employer Branding), die Aufbereitung von Daten für die Nachhaltigkeitsberichtserstattung und Personalentwicklung abseits des klassischen Seminarraum-Settings.



www.sindbad.co.at

Foto Unterberger: © Michael Körbler

Weiterbildungen zum Thema

Möchten auch Sie sich intensiver mit dem Thema Generationenmanagement beschäftigen?

Wir bieten unterschiedliche Möglichkeiten an:

- Einzeltraining
- Maßgeschneiderte Inhouse-Weiterbildungen
- Seminar mit Katharina Heger und Gudrun Gruber am Do, 6. Februar 2025

Alles dazu lesen Sie unter **eins22-weiterbildung.at**

#EINS22:Impulse regelmäßig lesen

Mit EINS22:Impulse stellen wir Führungs- und Leadershipthemen in den Fokus. Wir verbinden Theorie und Praxis und lassen Expertinnen und Experten zu Wort kommen.

Damit wollen wir Sie auf interessante Inhalte aufmerksam machen und zum Nachdenken inspirieren.

Die EINS22:Impulse erscheinen 4-6 mal im Jahr und können unter **ein22.at/abo** unverbindlich und kostenlos abonniert werden.

#Kontakt

Manuela Burger

EINS22 Weiterbildung

office@eins22.at

www.eins22-weiterbildung.at

+43 677 648 730 98