

## Generationenübergreifende Zusammenarbeit

# Digital Natives und Immigrants führen

In vielen Betrieben beträgt der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitenden fast 50 Jahre. Entsprechend unterschiedlich sind oft deren Bedürfnisse und Lebensstile sowie die Art, Aufgaben anzugehen. Das stellt die Führungskräfte nicht selten vor eine grosse Herausforderung.

Von Barbara Liebermeister

«Oh, diese Digital Natives, die lassen sich nur schwer führen, motivieren und ins Team integrieren. Von denen macht jeder sein eigenes Ding.» Solche Klagen hört man als Berater von Führungskräften in Seminaren und Coachings oft. Und fragt man nach, wen die Führungskräfte mit den sogenannten Digital Natives überhaupt meinen, dann zeigt sich meist: die jungen Mitarbeitenden bis Ende 20 – also die Mitarbeitenden, die nach 1990 geboren wurden, mit den digitalen Technologien aufwuchsen und deshalb mit ihnen vertraut sind.

Von ihnen werden in der Regel die Digital Immigrants abgegrenzt, die vor 1990 geboren wurden – also bevor mit den PCs und Handys der Siegeszug der digitalen Technologien auf breiter Front begann. Deshalb mussten sie den Umgang mit dieser Technik oft noch im Erwachsenenalter erlernen, weshalb sie diesbezüglich nicht selten recht unsicher und zuweilen sogar ängstlich sind.

### Begriffe werden schnell zur Schublade

Den Digital Natives wird oft unterstellt, sie müssen der Work-life-Balance eine höhere Bedeutung als die Digital Immigrants bei. Es gehe ihnen weniger um Titel und Karriere als um die Erfahrung von Sinn auch bei der Arbeit, denn ein «erfülltes» statt «gefülltes» Leben sei ihnen wichtig. So legten zum Beispiel junge Mütter aus dieser Generation oft mehr Wert auf einen firmeneigenen Kindergarten und flexible Arbeitszeiten als auf ein höheres Gehalt. Und manch Mitt- oder End-Zwanziger, der zum Beispiel ein passionierter Marathon-Läufer sei? Er bevorzuge es, Teilzeit zu arbeiten, damit er genug Zeit fürs Training habe.



Generationen Y und Z: Schwierig zu führen?

Erschwert wird die Diskussion darüber, was die Digital Natives von den Digital Immigrants unterscheidet, dadurch, dass diese sich in verschiedenen Lebensphasen befinden, weshalb sie sozusagen automatisch unterschiedliche Bedürfnisse haben. Hinzu kommt: Neben den Begriffen Digital Natives und Immigrants geistern weitere Begriffe durch die Diskussion – nämlich die Begriffe Generation X, Y und Z.

In der öffentlichen Debatte werden die Digital Natives oft mit der Generation Y gleichgesetzt. Dabei zählen die Soziologen hierzu nicht nur die ab 1990, sondern alle ab 1980 geborenen Personen. Diese Gleichsetzung ist Nonsense. Das zeigt allein schon die Tatsache, dass zur Generation Y auch die heute 30- bis 38-Jährigen zählen, die nicht selten bereits seit Jahren Schlüsselpositionen in den Unternehmen innehaben und nicht nur leistungsfähig und -bereit sind, sondern auch Karriere machen möchten – wenn eventuell auch nicht um jeden Preis. Entsprechend vorsichtig sollte man die Begriffe Generation X, Y und Z gebrauchen – auch um nicht alle Angehörigen einer Altersgruppe über

einen Kamm zu scheren. Denn diese waren schon immer verschieden und sind es auch heute.

### Gesellschaftlicher Wandel beeinflusst Haltungen

Dessen ungeachtet haben sich, seit vor fast 30 Jahren die ersten Digital Natives geboren wurden, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stark verändert, weshalb wir heute nicht zufällig von der globalisierten Welt, der VUKA-Welt und vom digitalen Zeitalter sprechen. Und diese Rahmenbedingungen prägten ihre Einstellungen und ihr Verhalten – ähnlich, wie dies bei der Kriegsgeneration und der Wirtschaftswunder-Generation der Fall war.

So betonen zum Beispiel viele Forscher, die Digital Natives hätten einen stärkeren Selbstverwirklichungsdrang als die Generationen vor ihnen. Zudem seien sie toleranter und offener für andere Kulturen. Ausserdem seien sie aufgeschlossener für Innovationen und neue Lebensstile. Das mag für die nach 1990 Geborenen stimmen. Vielleicht sind sie aber auch nur



jünger und noch nicht festgefahren und spüren noch nicht die Verantwortung auf ihren Schultern, eine Familie zu ernähren.

Dessen ungeachtet haben die nach 1990 geborenen Angehörigen der Generation Y und der Generation Z ein grosses Plus: Es gibt relativ wenige von ihnen. Entsprechend heiss werden insbesondere die höher Qualifizierten unter ihnen von den Unternehmen in Zeiten eines steigenden Fach- und Führungskräftemangels umworben. Hinzu kommt nicht selten gerade bei den höher Qualifizierten: Sie wuchsen in wohlstuierten Familien mit ein, zwei Kindern auf. Deshalb wissen sie schon heute: Irgendwann werde ich ein nicht unbeträchtliches Vermögen erben. Deshalb müssen sie weniger berufliche Kompromisse eingehen, um fürs Alter vorzusorgen. Auch dies beeinflusst ihre Einstellung zur Arbeit und ihr Verhalten.

Deshalb ist es wichtig, sich mit der Frage zu befassen, wie lassen sich die Digital Natives so in Unternehmen integrieren, dass sie sich mit ihrer Arbeit identifizieren und eine die Generationen übergreifen-

de Zusammenarbeit gelingt. Denn in fast allen Unternehmen arbeiten mehrere Generationen unter einem Dach – sieht man von manchen Start-ups ab.

### Bis zu fünf Generationen im Team

Hinzu kommt: Das Rentenalter verschiebt sich in unserer Gesellschaft aufgrund der höheren Lebenserwartung schleichend nach hinten. Deshalb arbeiten heute in vielen Unternehmen bereits Menschen zusammen, deren Altersunterschied bis zu 50 Jahre beträgt. In ihnen prallen bis zu fünf von den Soziologen definierte Generationen aufeinander:

- die Traditionalisten (vor 1950 geboren), die heute in der Regel nur noch als Senior-Chefs in den Unternehmen präsent sind,
- die Babyboomer (ca. 1951 bis 1964 geboren), von denen die älteren Jahrgänge bereits das Rentenalter erreicht haben,
- die Generation X (1965 bis 1980 geboren), die heute weitgehend das mittlere und obere Führungspersonal in den Unternehmen stellt,

- die Generation Y (1981 bis 2000 geboren), von der viele bereits zu den etablierten Leistungsträgern in den Unternehmen zählen, und
- die Generation Z (ab 2001 geboren), der heute bereits viele Auszubildende in den Betrieben angehören.

Dabei gilt die Faustregel: Je grösser der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitenden ist, desto unterschiedlicher sind deren Lebens- und Erfahrungshorizonte, was oft zu Reibungsflächen führt. Die veränderte demografische Struktur zeigt sich auch im Bereich Führung: Die alte Hackordnung «Der Chef ist älter als seine Mitarbeitenden» ist in den meisten Betrieben schon lange passé. Heute stehen die Führungskräfte oft vor der Herausforderung, nicht nur erheblich jüngere, sondern auch ältere Mitarbeitende zu führen. Auch dies trägt dazu bei, dass das Führen schwieriger wird. Eine Umfrage des Personaldienstleisters Robert Half unter 2400 Personal- und Finanzmanagern in der Schweiz, Österreich und Deutschland zeigt: Sind drei und mehr Generationen in einem Team vertreten, häufen sich die

Schwierigkeiten – nicht nur, weil die Bedürfnisse der Arbeitnehmer altersbedingt unterschiedlich sind, sondern auch ihre Arbeitsmoral bzw. ihre Art, Aufgaben anzugehen.

## Die Diversität der Denk- und Arbeitsstile nutzen

Diese unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstile erfordern von allen Beteiligten Toleranz sowie die Bereitschaft, sich wechselseitig zu verstehen. Denn jede Generation ist tendenziell anders gestrickt und hat ihre spezifischen Wünsche, Bedürfnisse und Ziele. Darauf müssen sich neben den Arbeitgebern auch die Führungskräfte einstellen, damit sich die Mitglieder ihrer Teams nicht gegenseitig lähmen. Das wechselseitige Verständnis gilt es zu fördern – zum Beispiel, indem man Foren für die Mitarbeitenden schafft, um sich generationenübergreifend besser kennen und verstehen zu lernen.

Besteht ein solches Verstehen, können die Stärken, die den verschiedenen Generationen mehr oder weniger zu Recht zugeschrieben werden, gezielt genutzt werden – zum Beispiel die Technologie-Affinität der Ypsiloner, der Wunsch, etwas zu bewegen, der Generation X und die aus Erfahrung resultierende Gelassenheit der Babyboomer. Dann kann aus der Vielfalt ein Gewinn fürs Unternehmen und für die Mitarbeitenden werden.

## Die generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern

Damit die generationenübergreifende Zusammenarbeit funktioniert, ist es wichtig, den Menschen im Kollegen zu entdecken. Hilfreich sind hierbei folgende Maximen:

### 1. Die richtige Einstellung macht's

Toleranz beginnt im Kopf: Jeder Mensch ist einzigartig und verfügt über ein individuelles Stärken- und Schwächen-Bündel – altersunabhängig. Die Stärken des jeweils anderen Menschen gilt es zu sehen und zu entdecken.

### 2. Die Unterschiedlichkeit als Bereicherung sehen

Sich regelmässig fragen: Was kann ich von den Angehörigen der jeweils anderen Generation lernen? Inwieweit kann

ich von ihnen profitieren (zum Beispiel beim Probleme-Lösen oder bei der IT-Anwendung)?

### 3. Die unterschiedlichen Lebensstile akzeptieren

Insbesondere wenn es um die Frage nach der Work-life-Balance und dem Sinn geht, lohnt es sich für die Digital Immigrants nicht selten, sich von den Digital Natives neu inspirieren zu lassen. Zugleich folgen sie jedoch seltener kurzlebigen Moden und Trends.

### 4. Offen sein für Neues

Sich unvoreingenommen neuen Vorhaben und Ideen nähern gemäss der Maxime: Ausprobieren geht über Studieren. Diese Haltung ist im digitalen Zeitalter nötig, um eingefahrene Pfade zu verlassen.

### 5. Nicht stets gleich Perfektion anstreben

Wer Neues wagt, findet selten auf Anhieb die perfekte Lösung, oder deren Entwicklung dauert im schnelllebigen digitalen Zeitalter oft zu lange. Deshalb gilt es, bei Bedarf auch mal eine 80- oder gar 50-Prozent-Lösung zu akzeptieren, solange sie das Team dem Ziel näherbringt.

### 6. Das eigene Verhalten hinterfragen

Dies ist nicht nur eine Voraussetzung fürs Lernen, sondern auch für eine hohe Toleranz gegenüber anderen Denk- und Verhaltensweisen.

### 7. Sich vom Schubladendenken lösen

Sich bewusst machen, dass es die Digital Natives oder Immigrants ebenso wie «die Schweizer» oder «die Frauen» bzw. «die Männer» nicht gibt. Letztlich besteht jede dieser Schubladen aus einer Vielzahl von Individuen.

### 8. Offen und häufiger persönlich kommunizieren

Die Kommunikation mit den digitalen Medien führt schnell zu Missverständnissen und somit Konflikten, da man bei ihr nicht die Person als ganze wahrnimmt und sieht.

### 9. Aktiv und bewusst zuhören

Hierzu zählt auch das gezielte Nachfragen, ob man etwas so richtig verstanden hat.

## Führung erfordert Persönlichkeiten

Eine gute, generationenübergreifende Zusammenarbeit gelingt nur, wenn auch die Führungskräfte ein entsprechendes Verhalten zeigen. Sie sollten insbesondere folgende Maximen beherzigen:

### 1. Vorbild sein

Die obigen Maximen selbst leben und auf deren Einhaltung im Betriebsalltag achten.

### 2. Verbindlich sein

Sich auf einen Regel- und Absprachen-Katalog im Umgang miteinander verständigen.

### 3. Offen für konstruktive Kritik sein

Auch wenn sie das eigene Verhalten und Wirken betrifft.

### 4. Lernbereit sein

Nicht nur Mitarbeitende, auch Führungskräfte sollten ihr Verhalten und dessen Wirkung regelmässig hinterfragen.

### 5. Die (Entscheidungs-)Macht gezielt gebrauchen

Das heisst auch, die Entscheidungsbefugnis zum Teil bewusst an Digital Natives oder Immigrants oder gemischte Teams aus beiden Personengruppen zu delegieren.

### 6. Den Menschen zugewandt sein

Das bedeutet auch, mit ihnen mal über Persönliches sprechen und eine offene, angstfreie Kommunikation fördern.

Generell gilt: Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte starke, also glaubwürdig und authentisch wirkende, Persönlichkeiten sein, denn nur dann schenken ihnen ihre Mitarbeitenden ihr Vertrauen und lassen sich von ihnen führen. Eine solche Führung brauchen gerade generationenübergreifende Teams, da in ihnen unterschiedliche Lebenserfahrungen und -stile aufeinanderprallen.



**Barbara Liebermeister** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, das Unternehmen dabei unterstützt, ihren Mitarbeitenden die Kompetenzen zu vermitteln, die sie im digitalen Zeitalter brauchen ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)). Sie ist u.a. Autorin des Buchs *Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet*.