



## **Solang ich noch da bin, wird sich hoffentlich nichts ändern ...**

Sie wollen gebraucht werden, sie geben ihr Wissen nicht gerne ab, sie haben Angst vor Überforderung, sie blicken in eine ungewisse Zukunft, kämpfen schon mal mit ihrer Motivation und viele Organisationen sind auf sie angewiesen. Ihre Erfahrung, ihre Loyalität, ihre Gelassenheit und nicht zuletzt ihr Wissen trägt wesentlich zum aktuellen Unternehmenserfolg bei. Wenn es um Veränderungen geht, sind viele ältere ArbeitnehmerInnen zurückhaltend, wenn nicht abwehrend. Mit dieser Haltung stoßen sie bei vielen Führungskräften und den Jungen, die Veränderung oft für ihr Bleiben voraussetzen, auf Unverständnis.

### **Wie können Baby Boomer und (ältere) Mitglieder der Generation X wirksam und unterstützend in Zeiten großer Veränderungen geführt werden?**

In vielen Situationen der täglichen Zusammenarbeit zeigen sich markante Unterschiede im Verhalten, in den Werten, Lebenseinstellungen und Kompetenzen unterschiedlicher Generationen. Ungleiche Erwartungen, schwer nachvollziehbare

Ängste und ganz verschiedene Bedürfnisse in Bezug auf das Agieren der Führungskräfte und die Formen der Zusammenarbeit werden für alle spürbar.

**Eine neue Autorität ist gefordert, um unterschiedliche MitarbeiterInnen und heterogene Teams gemeinsam erfolgreich zu machen.**

Wir erleben eine VUCA-Welt die uns alle zur Veränderung unseres Denkens und Handelns zwingt. Beschrieben als eine Welt die volatile (unbeständig), uncertain (unsicher), complex und ambiguous (mehrdeutig) ist. Dazu kommen neue Rahmenbedingungen, wie Fachkräftemangel, demografischer Wandel, große Zahl an anstehenden Pensionierungen, Digitalisierung. Die Praxis zeigt, dass inhomogene Teams die gut zusammenarbeiten besonders erfolgreich sind. Alles zusammen erfordert eine Anpassung und Neuorientierung der Führungsarbeit.

**Wer die Begegnungsqualität sehr unterschiedlicher MitarbeiterInnen hoch hält, ist klar im Vorteil.**

Unternehmen müssen die Qualitäten aller Generationen nutzen. Am Beginn dabei steht die transparente, wertschätzende Sensibilisierung aller MitarbeiterInnen bezüglich Eigenheiten und Unterschiede der Generationen. Jung und Alt „ticken“ anders und das ist gut so. In weiterer Folge sind möglichst viele Lernsituationen zu schaffen, in denen Menschen mit sehr unterschiedlichen Kompetenzen, Herangehensweisen und Denkmustern zusammenarbeiten und dabei ihre (Konflikt-) Erfahrungen konstruktiv austauschen.

Während Ältere stolz auf die Gesamtorganisation sind, schauen jüngere stärker auf ihre eigene Leistung und ihren individuellen Nutzen. Die ganz Jungen brauchen wiederum viel Struktur, das Gefühl Spaß zu haben und einen nachvollziehbaren Sinn um sich anzustrengen. Führungskräfte, die mit allen Generationen auf Augenhöhe kooperieren, ihre unterschiedlichen Hintergründe und Prägungen kennen und die sich auf jeden einzelnen bewusst einlassen, werden mit ihrem im Team Veränderungen bewältigen und die Ziele erreichen.

**Für ältere ArbeitnehmerInnen gilt vor allem, ihnen das Gefühl zu geben, dass sie gebraucht werden.**

Ihr Erfahrungswissen ist oft Goldes wert. Ihre Loyalität ist groß und ihre Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen übersteigt auch schon mal die der jüngeren KollegInnen. Wer Baby Boomer und Generation X bewusst dort abholt, wo sie stehen und nicht nur von der tollen neuen Welt erzählt, hilft ihnen Veränderungsängste abzubauen. Wer sie beim Loslassen von Gewohntem wertschätzend unterstützt und wer sie in stürmischeren Zeiten nicht alleine lässt, bekommt ihre Bereitschaft Neues anzupacken.

Neben der Entwicklung von generationsgerechten HR-Tools und verpflichtenden Prozessen für eine aktive Zusammenarbeit von jung und alt, gilt es explizite Anerkennung für alle zu schaffen.

### **Um ältere ArbeitnehmerInnen bewusst in der Veränderung zu führen ...**

- Betreiben Sie mutige Sensibilisierung für Generationsunterschiede bei allen
- Schätzen Sie offen und ehrlich das Wissen und die Erfahrung der Älteren
- Respektieren Sie den körperlichen Abbau im Alter
- Geben Sie Älteren das Gefühl gebraucht zu werden
- Erwarten Sie nicht, dass die Älteren die neue Welt (sofort) begeistert
- Holen Sie besonders die Älteren bei Veränderungen dort ab wo sie stehen
- Nehmen Sie Ihr eigenes (generationsbezogenes) Verhalten kritisch wahr
- Hören Sie geduldig den Geschichten der Älteren zu, stoppen Sie sie aber auch wenn es zu viel (an Wiederholungen) gibt
- Nehmen Sie Ängste im Umgang mit neuen Technologien ernst
- Fördern, unterstützen und erzwingen Sie die Zusammenarbeit von Jung

### **Voraussetzung für erfolgreiche Veränderung ist alle im Boot zu haben.**

In Veränderungsprozessen zeigen alle Menschen besondere Emotionen. Sich mit dem Ärger, der Freude, den Ängsten und den Unsicherheiten aller Betroffenen zu beschäftigen ist für Führungskräfte unumgänglich. Führung muss darauf bedacht sein, die besonderen Qualitäten und Eigenheiten unterschiedlicher Generationen im Team aktiv und wertschätzend aufzuzeigen. Das ist ein erster Schritt für ein gelungenes Miteinander. Einfühlungsvermögen, Hintergrundwissen über alle Generationen und Mut zu einer neuen Autorität sind die Führungszutaten für erfolgreiche Veränderungen.

### **Literatur:**

William und Susan Bridges, Managing Transition, 4. Auflage, Vahlen, 2018  
Peter Tavalato, Aktives Generationen-Management, Schäffer Pöschel, 2016

Peter Tavalato, Juli 2019

[www.tavalato.com](http://www.tavalato.com)