

Wenn Generationen voneinander lernen

Wenn unterschiedliche Generationen aufeinandertreffen, prallen Werte, Gewohnheiten und Kommunikationsstile aufeinander. Was zunächst anstrengend wirkt, birgt enormes Potenzial: Erfahrung trifft auf frische Perspektiven, Bewahren auf Veränderung. Genau in diesem Spannungsfeld entsteht die Kraft, die Teams und Organisationen in die Zukunft trägt.

VON ANDREA RUTISHAUSER

Aktuell sind vier Generationen gleichzeitig auf dem Arbeitsmarkt präsent: Babyboomer, Generation X, Millennials und Generation Z. Jede bringt ihre eigene Prägung, ihre Erfahrungen und auch ihre blinden Flecken mit. Für manche bedeutet Leistung, Pflichten zuverlässig zu erfüllen und im Zweifel Überstunden zu machen. Für andere steht die Balance zwischen Arbeit und Leben im Vordergrund. Ältere Mitarbeitende telefonieren lieber, Jüngere bevorzugen asynchrone Nachrichten. Während die einen die «Karriereleiter» im Blick haben, erweitern die anderen ihre Tätigkeit in der Breite und entwickeln ein

vielfältiges Kompetenzportfolio. Diese Unterschiede erzeugen Reibung, und Reibung kann Energie freisetzen – vorausgesetzt, sie wird bewusst genutzt.

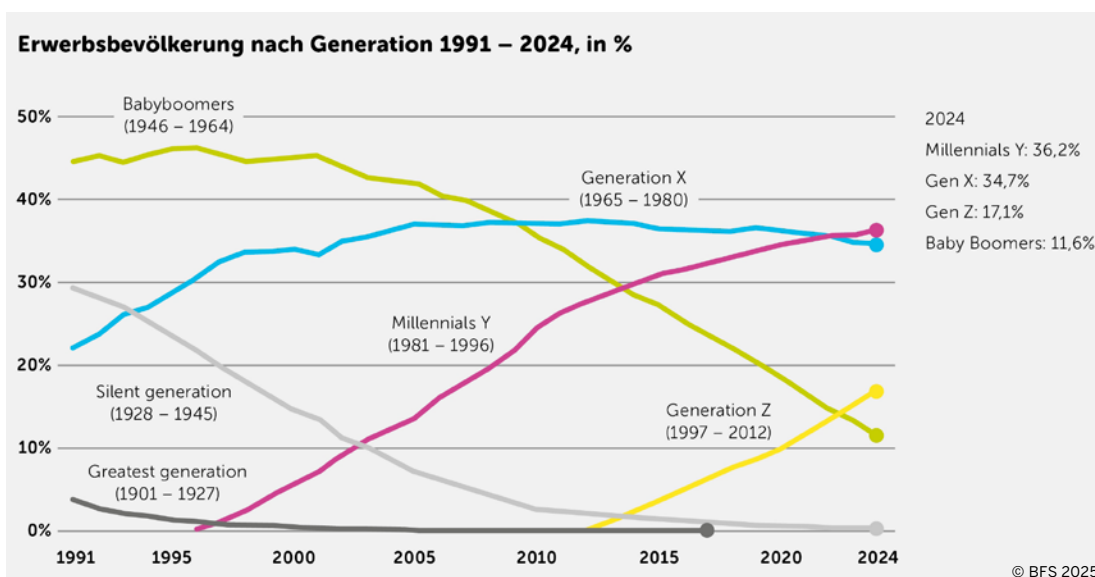
Der Clash der Generationen zeigt sich deutlich, wenn unterschiedliche Erwartungen direkt aufeinandertreffen. Junge Mitarbeitende fordern im Bewerbungsgespräch beispielsweise viele Ferientage, flexible Arbeitszeitmodelle und Homeoffice. Für ältere Generationen, die sich erst über Jahre entwickeln mussten, wirkt dieses Selbstbewusstsein manchmal wie Anspruchsdenken. Umgekehrt kann der unbedingte Leistungsanspruch Älterer von Jüngeren als Starrheit oder mangelnde Empathie wahrgenommen werden. Diese Vorurteile gilt es

aufzulösen, indem Verständnis füreinander entsteht.

Generation – Lebensphase – Zeitgeist

Unterschiede – aber auch Gemeinsamkeiten – sind nicht nur eine Frage des Alters. Das Zusammenspiel von Generation, Lebensphase und Zeitgeist prägt Einstellungen und Verhalten. So können sich Menschen in verschiedenen Generationen durch gleiche Lebensphasen ähnlich herausgefordert fühlen, etwa beim Balanceakt zwischen Beruf und Familie: Eine 25-Jährige und eine 40-Jährige können an demselben Punkt im Leben stehen, wenn beide zum ersten Mal Eltern werden. Le-

Abbildung:
Generationen auf
dem Schweizer
Arbeitsmarkt.



Wie wird die GenZ wahrgenommen?



© GENERATION THINKING® STUDIE, RÜDIGER MAAS, 2023

Wahrnehmung der Generation Z im Arbeitskontext – zwischen Vorurteilen und zentralen Bedürfnissen.

benszyklen verbinden also, wo Generationen trennen.

Hinzu kommt der Zeitgeist-Effekt: Jede Generation wird durch die gesellschaftlichen, politischen und technologischen Rahmenbedingungen geprägt, in denen sie aufwächst. Digitalisierung, Klimakrise oder geopolitische Unsicherheit, all das hinterlässt Spuren. Wer in den 1980er-Jahren in die Arbeitswelt einstieg, hatte andere Ausgangsbedingungen als jemand, der während der COVID-Pandemie den Berufsstart erlebte. Deshalb ist es wichtig, Unterschiede nicht vorschnell als «typisch Generation Z» oder «so sind die Boomer eben» abzutun, sondern genauer hinzusehen.

Generationenmix als Wettbewerbsvorteil

Wo Erfahrung auf Neugier und Stabilität auf Innovationsdrang trifft, entstehen neue Perspektiven. Unterschiedlichkeit macht Teams resilienter und innovativer. Generationenvielfalt ist damit kein Hindernis, sondern eine Ressource für Unternehmen. Sie bringt frische Ideen mit gewachsenem Wissen zusammen und eröffnet Spielräume, die keine Einzelgeneration allein entwickeln könnte. Studien zeigen, dass altersdurchmischte Teams häufig ausgewogenere Entscheidungen treffen und kreativer sind, weil mehr Blickwinkel in den Prozess einfließen.

Brücken bauen statt Gräben vertiefen

Führungspersonen sind gefragt, Altersdiversität bewusst zu gestalten. Das heisst, Spannungen nicht zu glätten, sondern pro-

duktiv zu nutzen. Strategisch bedeutet das, die Altersvielfalt in die Talententwicklung einzubeziehen. Strukturell geht es um Formate, die Austausch ermöglichen. Kul-

turell braucht es eine Haltung, die Lernen in beide Richtungen fördert. Dazu gehört auch, Stereotype abzubauen: Jüngere sind nicht automatisch «empfindlich» und Ältere nicht automatisch «technogiefeln». Hilfreich sind Reflexionsfragen: Welche

Zuschreibungen mache ich anderen Generationen? Was wünsche ich mir von ihnen? Und wo bin ich selbst gefordert, einen Schritt auf die andere Seite zuzugehen?

Werkzeuge für einen konstruktiven Generationenmix

Die Praxis kennt zahlreiche Formate, die auch für KMU geeignet sind. Mentoring ermöglicht Erfahrungstransfer, Reverse Mentoring stärkt jüngere Stimmen. Shadow Boards bringen frische Sichtweisen in Entscheidungsprozesse. Job-Tandems oder Job-Rotation fördern gegenseitiges Verständnis. Working out Loud oder Buddy-Programme bauen generationenübergreifend Netzwerke auf. Entscheidend ist nicht das Format an sich, sondern die Haltung dahinter: voneinander lernen statt übereinander urteilen.

Darüber hinaus lohnt es sich, Routinen anzupassen: Regelmässige Feedback-Gespräche, in denen Erwartungen ausgesprochen werden. Hybride Kommunikationsregeln, die sowohl Anrufe als auch Chats berücksichtigen. Flexible Arbeitsmodelle, die unterschiedliche Lebensphasen einbeziehen, von der jungen Familie bis zur älteren Mitarbeitenden mit Pflegeverant-

wortung. Gerade KMU können hier durch Pragmatismus und Nähe zu den Mitarbeitenden punkten.

Generationen im Gleichklang

Intergenerationale Zusammenarbeit ist wie ein Tanz: Erst wenn beide Seiten die Schritte des anderen verstehen und sich aufeinander einlassen, entsteht ein gemeinsamer Rhythmus. Führungspersonen, die dies erkennen, schaffen Räume, in denen Wissen bewahrt, Innovation gefördert und Menschen unabhängig von ihrem Geburtsjahrgang wirksam werden können. Oder wie es Julia Post, Mitglied des Bayerischen Landtags (MdL) sagt: «Gemeinsam sollten wir an einer Welt arbeiten, in der es schön ist, jung zu sein und alt zu werden.»



Autorin

Andrea Rutishauser ist Partnerin und Geschäftsführerin beim Zürcher Beratungs- und Weiterbildungsinstitut BWI. Als Trainerin und Beraterin liegt ihr Schwerpunkt auf den Themen Führungsentwicklung, Strategie, Coaching und Konfliktmanagement. Im praxisorientierten Seminar «Generationen im Team – Chance statt Clash» unterstützt das BWI dabei, Unterschiede zwischen Generationen zu erkennen und in gemeinsames Potenzial zu verwandeln.

> www.bwi.ch

