

NEWSLINE

EINE GELUNGENE DIVERSITÄT MACHT DEN UNTERSCHIED.

Machen Sie Ihr Unternehmen stark und attraktiv durch echtes Generationsmanagement.

Deutschland ist bunt. Ob kultureller Hintergrund, Alter oder Geschlecht, unsere Gesellschaft ist von Diversität jeglicher Art geprägt und das zeigt sich auch deutlich in der Arbeitswelt. Eine Fassade der Diversität, die Organisationen heutzutage zusätzlich massiv beeinflusst, ist der Generationswandel. Vier bis fünf Generationen treffen aktuell in den meisten deutschen Unternehmen aufeinander und sorgen für eine neue quantitative und qualitative Durchmischung.

Die Unterschiede in den Sicht- und Arbeitsweisen der jüngeren und älteren Arbeitnehmer machen sich in einer Reihe wichtiger Aspekte bemerkbar, unter anderem im individuellen Bedürfnis nach Work-Life Balance, im Umgang mit der Digitalisierung und den flexiblen Zusammenarbeitsmodellen oder auch im Verhältnis zu den neuen Führungsstilen mit verflochtenen Hierarchien und kurzen Entscheidungswegen.

Parallel zu dieser internen Veränderung verschärfen nicht nur der demographische Wandel, sondern auch die Generationsunterschiede den Wettstreit um neue Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt. Es sind heute die Arbeitgeber, die sich an die Wünsche der Jobbewerber anpassen müssen und nicht mehr umgekehrt. Die beiden jungen Altersklassen Y



und Z als Digital Natives prägen durch ihre Ansprüche an die Arbeitswelt maßgeblich die Leitbilder der Unternehmen.

Doch die älteren Arbeitskollegen tun sich mit den agilen Strukturen und digitalen Prozessen oftmals noch schwer, und erfahren Einschränkungen in einem zufriedenstellenden Einsatz ihres über Jahre gesammelten Wissens.

Dabei wird schnell eine Offensichtlichkeit vergessen, dass man – statt auf die Defizite zu schauen – die Stärken und Potenziale in jeder Generation heben und sie zusammenführen sollte. Diese Aufgabe ist ohne Zweifel keine leichte. Doch mit ihr kompetent umzugehen, ist die neue Prämisse der Unternehmensführung, die das Thema des Generationsmanagement ganz hoch auf die Prioritätenliste stellt.

Wir sind fest davon überzeugt, dass ein richtig und konsequent angegangenes Generationsmanagement ein wirksames Instrument darstellt, mit dem die Risiken in Wettbewerbsvorteile für die Unternehmen umgewandelt werden können.

Dem wichtigen Thema des Generationsmanagement und seinen Vorteilen für ein Unternehmen widmen wir uns im Artikel auf Seite 2.

Auch wir bei processline haben mit den Auswirkungen des Generationswandels zu tun. Ebenso beschäftigt uns das Thema der

optimalen Aufstellung auf dem Arbeitsmarkt. Der Fokus unserer Strategie im Generationsmanagement liegt dabei auf dem proaktiven Agieren, dem Zusammenführen aller Generationen zum Erfahrungs- und Wissensaustausch sowie einer individuellen Einbindung der Mitarbeiter in agile Strukturen und Arbeitsprozesse.

Wir investieren viel Energie und Engagement in diese Aufgabenbereiche und die Ergebnisse bestätigen uns auf diesem Zukunftsweg. Dass processline im laufenden Jahr von FOCUS Business als Top Arbeitgeber ausgezeichnet wurde, ist für uns ein starker Impuls, diesen Kurs auch weiterhin beizubehalten.

Einen genaueren Einblick in unseren Arbeitsalltag im Vier-Generationen-Mix bekommen Sie im Interview, das wir auf Seite 3 präsentieren.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Ihre Jennifer Reckow

ALLE UNTER EINEM DACH.

Warum Generationsdiversität Organisationen stark macht. **Seite 2**

WIE MIT UNTERSCHIEDEN UMGEHEN?

Jennifer Reckow gibt im Interview Antworten. **Seite 3**

PRAKTISCHE HELFER & VERANSTALTUNGSTIPPS

So geht smartes Arbeiten. Branchentermine & Buchtipp. **Seite 4**

ALLE UNTER EINEM DACH.

Warum Generationsdiversität Organisationen stark macht.

Unzählige Bücher, Studien und Fachartikel sind den sogenannten Millennials – also den jungen Generationen Y und Z – gewidmet: Was treibt sie an und wie können Unternehmen sie erfolgreich gewinnen und einbinden?

Vor diesen Fragen stehen viele Organisationen, die aktuell Probleme haben, Auszubildende zu finden und sich mit ganz neuen Ansprüchen der jungen Arbeitnehmer an die Arbeitswelt konfrontiert sehen. Waren die vorherigen Generationen noch sehr leistungsorientiert und loyal, wünschen sich die Millennials mehr Flexibilität und haben keine Scheu, den Status Quo zu hinterfragen.

Diese Generationsunterschiede bekommen Unternehmen gerade massiv zu spüren und sind dabei vor allem auf die Gewinnung der jungen Digital Natives fokussiert.

Das Zusammenspiel aller im Unternehmen vertretenen Generationen wird dagegen als Führungsthema häufig vernachlässigt. **Dabei liegt gerade in dieser Diversität großes Potenzial.** Es gilt, den Generationenmix in der eige-

nen Organisation zu nutzen mit gezieltem Generationsmanagement, um sowohl die jungen als auch älteren Mitarbeiter abzuholen. Mittlerweile sind drei bis fünf Generationen in einer Organisation vertreten, mit unterschiedlichen Wertevorstellungen, sozial-zeitlichen Prägungen, Kompetenzen, Ansprüchen, Karrierevorstellungen und Lebensphasen (siehe Übersicht unten).

All diesen Generationen gerecht zu werden, ist eine echte Herausforderung für die Führungsebene. Jedoch bietet der Generationenmix jenen, die sich bewusst darauf einlassen und das Potenzial darin erkennen, auch massive Chancen: **Denn jede Generation bringt unterschiedliche Stärken ins Unternehmen ein:** Bringen beispielsweise junge Mitarbeiter häufig eine hohe digitale Kompetenz mit, sind ältere Mitarbeiter mit ihrem Erfahrungshorizont extrem wertvoll in der Pflege von Kundenbeziehungen, da ihnen mehr Vertrauen entgegengebracht wird als den jungen Kollegen.

Auch **das soziale Klima profitiert von einer heterogenen Altersstruktur.** Ist eine Gene-

ration besonders stark vertreten, so sind es auch ihre spezifischen Kompetenzen, Ängste und Vorurteile. Eine Durchmischung sorgt für eine breitere kulturelle Perspektive und Kompetenzvielfalt.

Innovationskraft und Entscheidungsfähigkeit nehmen durch die Diversität zu. Ist eine Gruppe sehr homogen, führt das dazu, dass sie seltener strategische Veränderungen vornimmt. Doch ist die Bereitschaft zum Wandel ein unbedingter Erfolgsfaktor in einer Wirtschaft, die stark von sich ständig verändernden Umweltfaktoren (beispielsweise dem digitalen Wandel) geprägt ist.

Eine Generationsmischung macht die Aufstiegsebene durchlässiger. Der Aufstieg in die Führungsebene erfolgt oft nach Senioritätsprinzip. Das birgt das Risiko, dass eine hoch qualifizierte Person nicht in die entsprechende Position kommt. In gemischten Teams gibt es keinen Beförderungstau.

Es ist Aufgabe der Führung, den verschiedenen Generationen gerecht zu werden, um ihr volles Potenzial auszuschöpf-

fen und gleichzeitig Generationskonflikte zu vermeiden. **Das macht Unternehmen als Arbeitgeber in Zeiten des Fachkräftemangels attraktiv und erhöht die Mitarbeiterbindung.** Hierbei ist entscheidend, die Neugierde auf die anderen Generationen zu fördern. Dies gilt natürlich auch für alle anderen Diversity-Aspekte, wie die Mischung von kulturellen Hintergründen oder den Anteil von Männern und Frauen. Dabei muss die Führung möglichst unabhängig davon handeln, welcher Generation sie selbst angehört und als Vermittler auftreten.

Weitere Erfolgsfaktoren für gelungenes Generationsmanagement sind Maßnahmen, die die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter erhalten, wie lebenslanges Lernen, gesundheitsfördernde Programme und Arbeitsmodelle, die sich mit der jeweiligen Lebenssituation vereinbaren lassen.

So können Organisationen den Generationswandel und die damit einhergehende Kompetenz- und Perspektivvielfalt optimal nutzen und durch gezieltes Generationsmanagement positiv gestalten. ■

TRADITIONALISTEN.

1922 – 1955

Geprägt durch die Kriegs- & Nachkriegszeit: Ihre Werte sind Fleiß, Sparsamkeit und Pflichtbewusstsein. Inhabergeführte Unternehmen, die sich gerade in der Nachfolgesuche und Übergabe befinden, wurden meist von Traditionalisten gegründet und diese haben damit die Kultur, den Anspruch und die Muster der Organisation geprägt.

BABYBOOMER.

1956 – 1964

Geprägt durch Nachkriegszeit & Wirtschaftswunder: Ausrichtung auf Sicherheit und Konsum. Die Babyboomer bringen einen hohen Leistungsanspruch mit traditionellen Werten wie Zuverlässigkeit, Loyalität und Gehorsam in die Organisation ein. Ihr Eintritt ins Rentenalter muss von den Unternehmen kompensiert werden.

GENERATION X.

1965 – 1980

Geprägt durch Wirtschaftskrise & hohe Scheidungsrate: Die Generation X strebt noch stärker nach Sicherheit und Wohlstand. Sie übernimmt aktuell die Nachfolge in den Führungspositionen. Eine ihrer Grundprägungen ist der Wunsch nach Work-Life-Balance und Freiheit sowie ein ausgeprägter Gerechtigkeitssinn.

GENERATION Y.

1980 – 1995

Geprägt durch Internetboom & Globalisierung: In Organisationen ist wohl die entscheidendste Prägung der Generation Y die enge Verbindung in Sozialen Netzwerken und ihr Anspruch an Vernetzung und digitale Ausstattung. Sie schätzt die Vereinbarkeit von Lebensbereichen und findet den klassischen hierarchischen Aufstieg nicht attraktiv.

GENERATION Z.

ab ca. 1995

Geprägt durch Digitalisierung des Alltags: Die Generation Z ist wieder traditioneller ausgerichtet durch eine klare Trennung von privat und geschäftlich sowie einen selbstverständlichen Anspruch auf Zeit für sich. Außerdem zeigen die Vertreter dieser Generation einen hohen Wunsch nach Mitbestimmung.

MIT UNTERSCHIEDEN OFFEN UMGEHEN.

Jennifer Reckow spricht über ihren Umgang mit vier Generationen im Arbeitsalltag.

FRAU RECKOW, SIE SELBST GEHÖREN ZUR GENERATION X, HABEN ABER UNTER ANDEREM MIT DEN JUNGEN GENERATIONEN Y UND Z BEI PROCESSLINE ZU TUN. SPÜREN SIE DIE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN IHREN MITARBEITERN? WELCHEN EINFLUSS HAT DAS AUF SIE ALS FÜHRUNGSKRAFT?

JR: In erster Linie habe ich mit den Unterschieden der Babyboomer und der Generation Y zu tun. Unsere jüngeren Mitarbeiter sind Digital Natives und stark verbunden mit der Sinnfrage. Die Babyboomer folgen eher dem Prinzip des Durchhaltens und Akzeptierens von Widersprüchen. Die Generation X ist der Vermittler zwischen diesen beiden Welten.

Wir haben in den letzten Jahren unser Zusammenarbeitsmodell den neuen Rahmenbedingungen des Generationswandels angepasst. Wir haben uns darin geübt, mit unserer Diversität zu arbeiten, zu diskutieren und voneinander zu lernen. Alle Generationen bei uns sind diesen Weg mitgegangen und wir erleben damit immer wieder sehr konstruktive Diskussionen und Ergebnisse.

Besonders für unsere Consultants ist das eine wichtige Erfahrung, denn unsere Kunden haben mit diesen Unterschieden auch umzugehen, es mangelt aber oftmals an Methoden, mit denen sie das Beste aus dem Generationsmix herausholen.

WIE BEGEGNEN SIE ALS ARBEITGEBER DEN VERÄNDERTEN ANSPRÜCHEN IHRER BEWERBER?

JR: Gerade die Generation Y hat ein hohes Bedürfnis nach Vereinbarung von privatem und beruflichem Leben. Meine Mitarbeiter der Generation Y ha-

ben selbst ein Modell für Mobiles Arbeiten entwickelt, das wir gerne umgesetzt haben. Auch die Frage nach Rahmenbedingungen unserer Arbeitswelt diskutieren wir intensiv gerade mit den Vertretern dieser Generation, denn sie haben einen frischen und wachen Blick auf das, was auch möglich sein könnte.

WAS SIND IHRER MEINUNG NACH DIE WICHTIGSTEN HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN AN DIE ARBEITGEBER IN DER ZEIT DES GENERATIONSWANDELS?

JR: Meine wichtigste Botschaft dabei ist: „Diversity ist der Erfolgsfaktor oder besser: die Mischung macht’s“. Arbeitgeber sollten daher offen mit den Unterschieden umgehen und sie nicht tabuisieren oder geschweige denn stigmatisieren. Alle Generationen haben ihre Stärken und diese zusammenzubringen, kompensiert die Schwächen. Foren für einen offenen Austausch der Mitarbeiter, neue Zusammenarbeitsmodelle, all das bringt die Menschen zusammen. Die digitale Welt ist mittlerweile so weit, dass wir sie für dieses Ziel und ohne großen Aufwand sinnvoll nutzen können.

WELCHE RAHMENBEDINGUNGEN SOLLTE DIE POLITIK SCHAFFEN, UM DIE WIRTSCHAFT IM UMGANG MIT DEM GENERATIONSWANDEL ZU STÄRKEN?

JR: Die Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt sollen vor allem zeitgemäß sein. Die jetzigen sind es definitiv nicht. Denn die Politik stellt Rahmenbedingungen auf, die die Bedürfnisse der modernen Arbeitswelt falsch aufgreifen. Schauen wir uns einige Beispiele an.

1) Die Ruhezeiten-Regelung im Arbeitszeitgesetz: Sie wurden ganz klar von den Baby-

boomern, wenn nicht sogar von den Traditionalisten aufgestellt. Gemäß dieser Rechtsnorm sollten Arbeitnehmer 11 Stunden Arbeitspause zwischen ihrem Feierabend und dem nächsten Arbeitstag einhalten. Doch ich bin davon überzeugt, dass diese Regelung heutzutage eine minimale praktische Relevanz hat und zusätzlich einen falschen Fokus legt. Vielmehr soll das Arbeitszeitgesetz einen Rahmen schaffen, der Flexibilität und dadurch mehr Effizienz in der Arbeitszeit fördert.

2) Die Home-Office-Regelung: Sie nimmt den Arbeitgeber in die Pflicht, den Arbeitsplatz zu Hause zu kontrollieren und ggf. sogar gesetzeskonform zu gestalten. Meine Frage an der Stelle: Braucht und will der Arbeitnehmer heutzutage diese Bevormundung? Mein Vorschlag hier wäre, die junge Generation in den Entscheidungsprozess einzubinden. Denn sie ist mit ihrem Bewusstsein und ihrer Eigenverantwortung bereit, Modelle zu entwickeln, die sowohl für sie selbst als auch für die Wirtschaft gewinnbringend sind.

3) Die aktuellen Diskussionen zum Thema Vollzeit und Teilzeit: Zum Schutz des Arbeitnehmers, der vorübergehend seiner Arbeit in der Teilzeit nachging, wird ein Rechtsanspruch auf die Rückkehr in die Vollzeit geplant. Doch auch diese Regelung trifft nicht den eigentlichen Leidenspunkt. Denn viele Arbeitnehmer streben eher das „Mehr an Flexibilität“ und nicht das „Mehr an Arbeit“ an. Daher plädiere ich, statt einer rechtlichen Überregulierung, mehr Wert auf Flexibilität, Effizienz und Eigenverantwortung zu legen. Es geht hier eben nicht um Voll- oder Teilzeit, sondern um die optimale Nutzung von Zeit und die effiziente Erbringung von Leistung.

SPIELT DER GENERATIONSWECHSEL EINE ROLLE IN IHREN CHANGE-PROJEKTEN?

JR: Die Tatsache, dass wir in den Unternehmen mittlerweile bis zu fünf Generationen antreffen, hat einen enormen Einfluss auf unsere Arbeit. Moderationen von Workshops oder auch Arbeitsmeetings wurden auf die Kommunikationsbedürfnisse aller Generationen angepasst. Die jungen Generationen arbeiten selbstverständlich digital. In den älteren Generationen ist das nicht selbstverständlich und viele Menschen haben gar keine Systemaffinität.

Hierfür haben wir unsere digitalen Kompetenzen erweitert. Wir sind ganz vorne im Umgang mit der Digitalisierung von Prozessen und legen dabei einen besonderen Schwerpunkt auf das Einbinden der älteren Generationen. Denn es geht ganz stark um das Einbinden, Vormachen und Anhalten zum Ausprobieren. Das fällt Generation Y und Z sehr leicht. Bei den anderen drei gilt es, viel Fingerspitzengefühl zu beweisen, um keine Aversion, sondern Begeisterung oder zumindest Akzeptanz zu erzeugen.

VIELEN DANK FÜR DAS GESPRÄCH.

Wir freuen uns über die Auszeichnung als Top-Arbeitgeber im Mittelstand 2019 durch FOCUS Business und kununu.



PRAKTISCHE HELFER FÜR UNTERNEHMER.

Unsere Empfehlungen für smartes Arbeiten.

MINDMEISTER.

Brainstorming leicht gemacht.

MindMeister ist ein Online-Mindmap-Tool, mit dem Sie Ihre Ideen visualisieren, entwickeln und in Echtzeit von überall aus zusammenarbeiten können – perfekt zum Brainstormen! Es lassen sich zudem Aufgaben einzelnen Mitarbeitern zuweisen, Abgabetermine festlegen und Prioritäten setzen. Außerdem kann man Bilder, Videos oder Notizen hinzufügen. Der Basis-Account ist kostenlos, die Businessversion kostet monatlich 12,49 €.

www.mindmeister.com



TOGGL.

Einfache Zeiterfassung.

Ob Homeoffice, mobiles Arbeiten, oder Vertrauensarbeitszeit – unsere Arbeitszeitgestaltung wird immer flexibler. Doch egal wie wir arbeiten, es gilt die Dokumentationspflicht. Auch beim Projektmanagement oder der Erfassung der eigenen Produktivität ist ein Zeiterfassungstool sinnvoll. Mit Toggl lässt sich unkompliziert messen, wie viel Zeit man für verschiedene Aktivitäten braucht. Die Demo-Version ist kostenlos, der Premium-Account kostet 18 \$ im Monat.

www.toggl.com



BOXCRYPTOR.

Cloud-Sicherheit.

Cloud-Dienste sind nützliche und in der heutigen Zeit fast unerlässliche Helfer im Arbeitsalltag. Dennoch ist die Datensicherheit ein heikles Thema. Mit Boxcryptor können Sie Ihre Daten vor dem Upload in die Cloud verschlüsseln und so vor unbefugten Zugriffen schützen. Der Dienst funktioniert mit allen gängigen Clouds und der Firmensitz und Serverstandort ist in Deutschland. Die Anwendung ist für Privatanutzer kostenlos, Business-Accounts kosten 72 € im Jahr.

www.boxcryptor.com



HEADSPACE.

Zeit zum Abschalten.

Entspannen, den Kopf frei bekommen, zur Ruhe kommen – nicht umsonst ist Meditation bei vielen Unternehmern ein beliebtes Mittel, um sich zu fokussieren und die eigene Produktivität zu erhöhen. Mit Headspace wird man in spielerischen Übungen an das Thema Meditation herangeführt. Die Übungen dauern jeweils 10 Minuten und passen so in jeden stressigen Arbeitsalltag. Ein Probe-Abo ist kostenlos, danach kostet die App 6 € pro Monat.

www.headspace.com



AUSBLICK BRANCHENTERMINE UND VERANSTALTUNGEN.

- 16.-18.05.2019 **Jahresversammlung des Verbands deutscher Unternehmerinnen (VdU)**
„Kreativität und Innovation - Zukunftswerkstatt für Unternehmerinnen“, Berlin
- 04.-06.06.2019 **ANGAcom „Where Broadband meets Content“**
Telekommunikationsmesse & Kongress, Köln
- 14.-17.06.2019 **Wirtschaftswoche Wittlich**, regionale Wirtschaftsmesse, Wittlich
- 03.07.2019 **Sitzung Fachverband Change Management, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU)**, Kufstein

Buchtipps

Die agile Organisation: Wo anfangen? Wie Mitarbeiter und Führungskräfte begeistern? Wie Strukturen und Strategien anpassen? Andreas Slogar



Will ein Unternehmen langfristig überleben, muss es schnell und flexibel auf die vielfältigen Herausforderungen in einem hart umkämpften Markt reagieren und die besten Mitarbeiter an sich binden können. Eine agile Organisationsform bietet hier eine Lösung. Doch was bedeutet dies genau? Wie lässt sich eine agile Organisationsstruktur implementieren? Was muss dabei beachtet werden? Verändern sich dadurch beispielsweise die Geschäftsprozesse, die Strategien oder die Geschäftsmodelle?

Dieses Buch gibt Antworten. Der Leser erfährt Schritt für Schritt, wie ein Unternehmen agile Formen der Unternehmensorganisation aufbauen kann und welche Konsequenzen sich daraus ergeben. Basis sind aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse und praktisch validierte Anwendungsergebnisse. Viele Beispiele, Abbildungen und konkrete Tipps erleichtern dabei den Praxistransfer. 449 Seiten, 2018, Carl Hanser Verlag, ISBN 9783446455221

Folgen Sie uns auf:



IMPRESSUM.

processline GmbH
Wormser Landstraße 261
67346 Speyer

Tel. +49(0)6232 67060-0
contact@processline.de

www.processline.de

Inhaltlich verantwortlich gemäß
§55 Abs. 2 RStV: Jennifer Reckow,
processline GmbH.

Bildnachweis: Titel: Shutterstock
Die Logos von LinkedIn, Xing, Twitter
und Facebook sind Markenzeichen
der entsprechenden Unternehmen.

