



Generationsübergreifendes Arbeiten

Verständnisvolles Miteinander
statt Generationskonflikte



Einleitung

Die Arbeitswelt befindet sich derzeit in einem massiven Wandel: Die COVID-19-Pandemie hat nicht nur das Homeoffice salonfähig gemacht, sondern auch generell mehr Flexibilität in den Arbeitsalltag gebracht. Neue Technologien wie generative KI haben das Potenzial, die Art und Weise, wie wir arbeiten, grundlegend zu revolutionieren. Unternehmen werden flacher, demokratischer und diverser, um Mitarbeiter:innen mehr Teilhabe und Mitspracherecht zu ermöglichen.

In der öffentlichen Diskussion steht aber etwas anderes im Vordergrund: Sollten wir künftig mehr oder weniger arbeiten? Mit Blick auf den demografischen Wandel müsste die Antwort wohl "mehr" lauten: Bis zum Jahr 2036 werden knapp 30 Prozent der heutigen Erwerbstätigen das Rentenalter erreichen. Die jüngeren Generationen drängen zwar nach und nach auf den Arbeitsmarkt und übernehmen zunehmend Verantwortung, es gibt aber schlicht nicht genug von ihnen, um in den nächsten Jahren die sich aus dem Arbeitsleben verabschiedenden Mitglieder der Babyboomer-Generation zu ersetzen.

Wer also diese Entwicklung vor Augen hat, wird wahrscheinlich für "mehr arbeiten" plädieren. Dem stehen aber eben diese jüngeren Generationen gegenüber, die diese Mehrarbeit übernehmen sollen – und das eigentlich nicht möchten.

Statt "leben, um zu arbeiten" wollen sie eine angemessene Work-Life-Balance. Was nicht heißt, dass sie keinen Bock auf Arbeit und Karriere haben, wie zahlreiche Studien mittlerweile zeigen. Aber Arbeit soll nicht alles sein, deshalb ziehen sie klare Grenzen. Und dabei spielt ihnen der demografische Wandel in die Karten: Sie sind begehrte Arbeitskräfte und können ihre Anforderungen durchsetzen – Anforderungen, von denen ältere Arbeitnehmer:innen oft nicht einmal zu träumen gewagt haben. Sie mussten sich noch gegen zig Mitbewerber:innen durchsetzen und ihre Ansprüche dafür klein halten.

Schon allein aus diesen unterschiedlichen Erfahrungen und Erwartungen entstehen Trennlinien zwischen den älteren und den jüngeren Generationen. Hinzu kommen noch unterschiedliche Sprach-, Denk- und Verhaltensmuster, die sich durch ihre unterschiedlichen Lebenserfahrungen ergeben. Wer zum Beispiel kein Leben ohne Smartphone kennt, denkt digitaler als jemand, der mit Wählscheibe aufgewachsen ist. In vielen anderen Lebensbereichen spielen diese Unterschiede nur eine untergeordnete Rolle.

Doch in der Arbeitswelt prallen sie aufeinander, denn hier müssen die unterschiedlichen Generationen – möglichst effektiv und effizient – zusammenarbeiten.

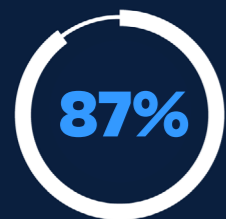
Gelingt das in der Praxis trotz allem oder entstehen Reibungspunkte und Konflikte, die sich auf die Unterschiede zwischen den Generationen zurückführen lassen? Und wenn ja, wie können Unternehmen diese auflösen?

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, hat Atlassian in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut YouGov eine Studie durchgeführt, die einen genauen Blick darauf wirft, wie sich die Zusammenarbeit von Babyboomern, Generation X, Millennials und Gen Z am Arbeitsplatz gestaltet.

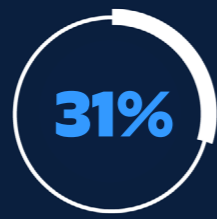
Frischer Wind trifft auf etabliertes System

Die Dynamik zwischen den Generationen am Arbeitsplatz lässt sich auch darauf zurückführen, dass sie sich teilweise an ganz unterschiedlichen Punkten in ihrer beruflichen Laufbahn befinden: So nähern sich die Mitglieder der Boomer-Generation langsam der Rente, während die Generation X mit ihrer langjährigen Erfahrung und ihrem Fachwissen in die oberste Führungsriege von Unternehmen vorrückt. Die Millennials haben sich inzwischen ebenfalls als feste Größe etabliert und übernehmen zunehmend Verantwortung, die Gen Z fasst derweil erst nach und nach in der Arbeitswelt Fuß.

Dabei sollte es eigentlich niemanden verwundern, dass die Mitglieder der älteren Generationen, die schon lange in dem vorherrschenden System arbeiten, mit diesem zufrieden sind oder sich zumindest weitgehend mit ihm arrangiert haben. Die Jüngeren, dagegen, versuchen es nach ihren Vorstellungen zu ändern – und das auch von ihnen heraus: Gut ein Drittel der Führungskräfte aus den Generationen Y und Z (31 Prozent) treibt heute schon einen Kulturwandel voran, um das interne Miteinander beispielsweise mithilfe von neuen Tools oder Prozessen zu verbessern.



der jungen Führungskräfte bilden bewusst Mehrgenerationen-Teams



der jungen Führungskräfte haben einen Kulturwandel eingeleitet



der jungen Führungskräfte haben bestehende Teamstrukturen aufgebrochen



Insbesondere die interne Kommunikation ist diesen jüngeren Entscheider:innen deutlich häufiger ein Dorn im Auge als ihren älteren Kolleg:innen. Sie wird von ihnen etwa als langatmig (27 Prozent), intransparent oder schlicht unzureichend (jeweils 21 Prozent) bemängelt. Ganz anders sieht bei den älteren Generationen aus: Jede zweite Führungskraft aus der Generation X und Babyboomern (55 Prozent) hält sie für effizient, wohingegen nicht mal ein Zehntel (acht Prozent) zustimmt, dass die interne Kommunikation in ihrem Unternehmen intransparent ist.

Diese Ergebnisse überraschen nicht, die älteren Generationen prägen schließlich schon seit Jahren durch ihre Positionen die interne Kommunikation und würde sie etwas stören, hätten sie schon lange Veränderungen vornehmen können.

Die jüngeren Entscheider:innen setzen dagegen ein anderes Mindset an, bei dem vor allem Transparenz und Offenheit im Vordergrund stehen – und genau daran mangelt es oft noch. Die Mitarbeiter:innen sind dabei ebenfalls eher auf Seiten der jüngeren Entscheider:innen, wenn auch nicht ganz so kritisch. Jeweils 41 Prozent aller Befragten stimmen zu, dass die Kommunikation in ihrem Unternehmen effizient und transparent ist. Gleichzeitig empfindet sie aber jede:r Fünfte (21 Prozent) als langatmig und 15 Prozent als unzureichend. Aber auch hier finden sich durchaus Unterschiede zwischen den Generationen. Die Mitglieder der Babyboomer sind insgesamt am zufriedensten, die Millennials sehen dagegen die meisten Kritikpunkte. Ein möglicher Grund hierfür: Sie erhalten zunehmend Einblicke in ihr Unternehmen auf höherer Ebene, sehen aber gleichzeitig, dass wichtige Informationen nur bedingt oder gar nicht mit den Mitarbeiter:innen geteilt werden.

Mehrgenerationen-Teams bringen Vorteile, aber welche?

Als Teil des Kulturwandels, den die jüngeren Entscheider:innen vorantreiben, kann auch ihr Fokus auf Mehrgenerationen-Teams gesehen werden – also Teams, deren Mitglieder aus unterschiedlichen Generationen stammen. Die deutliche Mehrheit unter ihnen (87 Prozent) hat

bereits in einer bewussten Entscheidung solche Teams gebildet oder plant dies zumindest. Im Vergleich zu den beiden älteren Generationen sind dies gut zwanzig Prozentpunkte mehr. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass

jüngere Führungskräfte mehr Gestaltungswillen mitbringen und ihre Teams stärker nach ihren Vorstellungen gestalten wollen als ältere Entscheider:innen.

Nichtsdestotrotz versprechen sich alle Altersgruppen von solchen Teams, dass die individuellen Teammitglieder davon profitieren (45 Prozent) und sie bessere Ergebnisse abliefern als homogene Teams (44 Prozent). Aber auch unter den Angestellten sehen die Jüngeren größere Vorteile durch die Arbeit in einem Mehrgenerationen-Team. Zwar teilen alle Generationen die Meinung – insgesamt stimmt jede:r Zweite der Befragten (52 Prozent) dieser Aussage zu –, dass sie in diesem von der Zusammenarbeit mit ihren Kolleg:innen sehr profitieren. Aber im Hinblick auf die Bedeutung für ihr persönliches Wachstum gilt: Je jünger die Befragten sind, desto mehr sehen sie hier einen positiven Einfluss. So glaubt nicht einmal ein Viertel aus der Generation der Babyboomer (23 Prozent), dass die Arbeit in einem Mehrgenerationen-Team ihnen auf persönlicher Ebene etwas gebracht hat. In der Gen Z sind dagegen fast doppelt so viele der Befragten (41 Prozent) dieser Auffassung.



Es ist naheliegend, dass sich Arbeitnehmer:innen am Anfang – oder auch der Mitte – ihrer beruflichen Laufbahn mehr von der Zusammenarbeit mit älteren Kolleg:innen versprechen als diejenigen, die sich eher dem Ende ihrer beruflichen Tätigkeit nähern. Doch auch Letztere können, vorausgesetzt sie sind offen dafür, von den Erfahrungen, Ideen und Perspektiven jüngerer Kolleg:innen lernen. Es knirscht allerdings auch auf sozialer Ebene an so mancher Stelle zwischen den Generationen – zumindest aus dem Blickwinkel der jüngeren Arbeitnehmer:innen. Ein Viertel der Millennials (27 Prozent) und sogar fast jede:r dritte Befragte aus der Generation Z (30 Prozent) hat laut eigener Aussage keinen guten Draht zu den Kolleg:innen. Zum Vergleich: Unter den Mitgliedern der Boomer-Generation empfindet gerade einmal ein Zehntel (10 Prozent) dies genauso.

Keinen guten Draht zu ihren Kolleg:innen haben...

10%

...der Babyboomer Generation

27%

...der Millennials

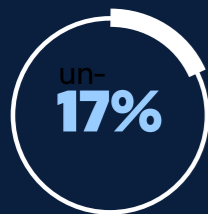
30%

...der Generation Z

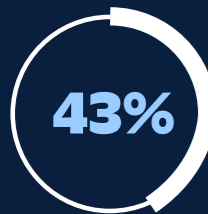
Das soziale Fundament der (Zusammen-)Arbeit schwankt

Auch in Sachen Humor zeigt sich eine Kluft zwischen den älteren und jüngeren Generationen: Während 43 Prozent der Gen Z traurig sind, wenn ihre Kolleg:innen ihren Humor nicht verstehen, trifft dies nur bei halb so vielen aus der Altersgruppe der Babyboomer zu (17 Prozent). Infolgedessen kann es zu Grüppchenbildung kommen, was die Distanz zwischen den Generationen vergrößert und oft negative Auswirkungen auf die Zusammenarbeit hat. Es kann aber auch passieren, dass sich insbesondere die jüngeren Arbeitnehmer:innen am Arbeitsplatz nicht wohlfühlen und das Unternehmen wieder verlassen.

Bei der Frage, was sie an der Arbeit in ihrem Team schätzen und was damit in Unternehmen als sozialer Klebstoff wirkt, sind sich alle Befragten jedoch einig: An erster Stelle wird ein lockerer Umgang miteinander genannt (34 Prozent), der auch kollegiales Duzen statt Siezen beinhaltet. Zudem werden Sympathie, Empathie und Loyalität untereinander als wichtig eingestuft (33 Prozent) und Angestellte wollen in einer Umgebung arbeiten, in der unterschiedliche Meinungen frei geäußert werden können (23 Prozent).



der Babyboomer-
-Generation...



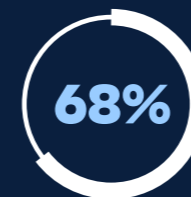
der Generation Z...

...sind traurig, wenn
Kolleg:innen ihren Humor
nicht verstehen

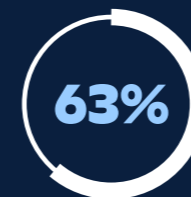
Es ist daher eine wichtige Aufgabe der Führungskräfte – egal welcher Generation sie angehören – ein solches Umfeld zu schaffen, in dem sich all ihre Mitarbeiter:innen entfalten und positiv entwickeln können.

Probleme im Miteinander ergeben sich aber womöglich aus der zunehmenden Beliebtheit des Homeoffice, insbesondere unter jüngeren Angestellten. Von den Millennials und der Gen Z geht nur jede:r Zweite (51 Prozent) überwiegend oder Vollzeit im Büro. In der Altersklasse der Babyboomer und der Generation X arbeitet dagegen die deutliche Mehrheit (65 Prozent) weiterhin an ihrem gewohnten Arbeitsort und – wenn

überhaupt – nur gelegentlich in den eigenen vier Wänden. Dass vor allem die jüngeren Mitarbeiter:innen die ihnen gebotene Flexibilität nutzen, ist natürlich nicht verwerflich. Im Gegenteil, das Arbeiten im Homeoffice kann viele Vorteile bieten und nicht nur die Möglichkeit, nebenbei den Haushalt zu regeln. Allerdings ist eine Folge, dass mehr als ein Viertel der Befragten (27 Prozent) das Gefühl hat, die eigenen Kollegen nicht mehr oft genug persönlich zu sehen. Und es sind eben die Millennials (32 Prozent) und die Gen Z (29 Prozent), die dieser Aussage am häufigsten zustimmen. Daraus kann ein Kreislauf entstehen: Je seltener man im Büro ist, desto weniger sieht man die Kolleg:innen, desto unwohler fühlt man sich im Büro, weil man keinen Draht zu ihnen hat – und bleibt noch öfter zu Hause.



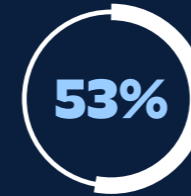
der Babyboomer...



der Gen X...



der Millenials...



der Gen Z...

...gehen überwiegend
oder täglich ins Büro



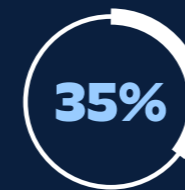
Die **Mediensozialisation** bestimmt die **Kommunikationswege**

Dabei wollen alle Befragte am liebsten spontan und persönlich – also gemeinsam vor Ort – mit ihren Kolleg:innen sprechen und zusammenarbeiten. Erst danach folgen weitere Kommunikationskanäle wie E-Mails, Telefonanrufe oder interne Chat-Tools. Die unterschiedlichen Generationen haben allerdings unterschiedliche Präferenzen. Die Mitglieder der Babyboomer-Generation und die Generation X etwa greifen lieber zum Telefon als die jüngeren Generationen. Für die Gen Z sind dagegen Chat-Tools eindeutig das favorisierte Kommunikationsmittel, mehr als ein Drittel (36 Prozent) bevorzugt diese, um sich mit Kolleg:innen auszutauschen. Für E-Mail oder gar Telefonanrufe kann sich nicht einmal ein Viertel der Befragten aus dieser Altersgruppe begeistern (E-Mail: 24 Prozent; Telefonanrufe: 21 Prozent).

Auch diese unterschiedlichen Präferenzen können sich als Hindernis im Miteinander herausstellen – so manche:r Arbeitnehmer:in wendet sich lieber an jemanden, den oder die sie auf ihrem liebsten Kommunikationsweg erreichen kann, selbst wenn diese Person vielleicht nur bedingt helfen kann. Gerade mit Blick auf das soziale Gefüge hält sich die Begeisterung für virtuelle Begegnungen inzwischen allerdings in Grenzen. Bei der Frage, was für ein Team notwendig ist, um auf sozialer Ebene zu funktionieren, sprechen sich wesentlich mehr Befragte für Teamevents und Trainings aus, die gemeinsam vor Ort begangen werden, als für entsprechende virtuelle Aktivitäten. So halten insgesamt 41 Prozent gemeinsame Teamevents für wichtig, ihre virtuellen Pendanten dagegen nur 9 Prozent. Bei Trainings beträgt der Unterschied immer noch 24 Prozentpunkte, lediglich 12 Prozent der Befragten empfinden diese in virtueller Form als nützlich für den sozialen Teamzusammenhalt.

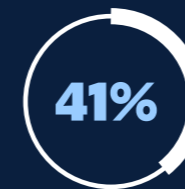
Wie Unternehmen dem **Generationskonflikt** begegnen können

Für Führungskräfte ergibt sich daraus ein klarer Auftrag: Wenn sie das Miteinander ihrer Teams fördern wollen, müssen sie Gelegenheiten zur Begegnung zwischen den Mitgliedern schaffen. Gemeint ist damit allerdings keine pauschale Rückkehr ins Büro, sondern zielgerichtete gemeinsame Veranstaltungen, ob es sich dabei um Trainings, ein Zusammenkommen für den kreativen Austausch oder auch ein gemeinsames Abendessen handelt.



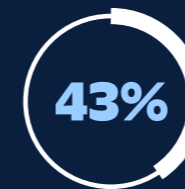
35%

der Babyboomer...



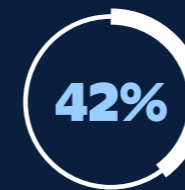
41%

der Gen X...



43%

der Millenials...



42%

der Gen Z...

...sagen, dass persönliche Teamevents wichtig sind, um als Team gut zu funktionieren

Generationsübergreifende Teams effektiv zu managen, gehört heute zu den wichtigsten Fähigkeiten, die Führungskräfte benötigen.

Man muss ein Unternehmen als komplexes System verstehen, dessen Überleben und Wachstum von Synergien zwischen verschiedenen Komponenten abhängen. So wie ein Orchester die Symbiose verschiedener Instrumente benötigt, braucht auch ein Unternehmen die Synergien, die zwischen verschiedenen Generationen entstehen, um erfolgreich eine Melodie zu erzeugen. Die optimale Zusammensetzung von Teams und die zielgerichtete Steuerung von Arbeitsweisen sind entscheidend, um eine gute Performance zu erzielen und das Unternehmenswachstum voranzutreiben.



Amélie Favre-Guittet
HR Trainer & Influencer

Genau dafür muss jede Führungskraft Sorge tragen. Das Management verschiedener Generationen mag dabei eine anspruchsvolle Aufgabe sein, sie ist aber nicht unlösbar. Es ist Zeit, dass Unternehmen die Generationsvielfalt in einen strategischen Vorteil verwandeln!

1. Herausforderungen in Mehrgenerationen-Teams

Die YouGov-Studie von Atlassian zeichnet ein differenziertes Bild der Herausforderungen und Chancen, die Mehrgenerationen-Teams mit sich bringen. Die gesammelten Daten liefern wichtige Erkenntnisse für Führungskräfte und HR-Expert:innen gleichermaßen.

1.a) Innovationskatalysatoren: Vielfältige Sichtweisen

So sehen 52 Prozent der Befragten die Vielfalt der Generationen als echten Vorteil für die Zusammenarbeit. Diese Zahl verdeutlicht die positiven Auswirkungen vieler verschiedener Perspektiven auf kreative Aufgaben und zur Problemlösung. Mehrgenerationen-Teams mit ihrem breiten Spektrum an Fähigkeiten und Erfahrungen werden zu Inkubatoren für bahnbrechende Ideen, die für Unternehmen unerlässlich sind, die sich in einem sich ständig verändernden Markt behaupten wollen.

1.b) Kommunikative Hindernisse

Allerdings bezeichnen drei von fünf Befragten (57 Prozent) die Kommunikation als potenzielles Hindernis – 21 Prozent beschreiben sie als langatmig, 16 Prozent als kompliziert, 11 Prozent als frustrierend und 9 Prozent als intransparent. Die Kommunikationsstile unterscheiden sich erheblich zwischen den verschiedenen Generationen: So bevorzugen die Mitglieder der Babyboomer-Generation beispielsweise den persönlichen Kontakt, die Generationen Y und Z sind dagegen stärker mit digitalen Kanälen vertraut. Diese Unterschiede können sich in Situationen wie Meetings bemerkbar machen, wenn die einen lieber ein persönliches Gespräch führen wollen, während die anderen lieber eine Videokonferenz abhalten möchten. Daraus können sich Spannungen ergeben.



1.c) Erwartungsmanagement:**Ein Balanceakt**

Ein oft unterschätzter Aspekt ist der Umgang mit den beruflichen Erwartungen der verschiedenen Generationen. Das Streben der Gen Z nach einem schnellen Aufstieg kann im Widerspruch zu den Erwartungen der Babyboomer-Generation stehen, die berufliche Stabilität schätzen. Diese unterschiedlichen Erwartungen in Einklang zu bringen, ist essenziell, um Reibungen zu minimieren und die Arbeitszufriedenheit zu maximieren.

1.d) Strategische Lösungen:**Organisatorische Anpassungsfähigkeit**

Man muss betonen, dass diese Herausforderungen keineswegs unüberwindbar sind. Viele Unternehmen haben zum Beispiel bereits spezifische Trainingsmodule in ihren Onboarding-Prozess integriert, die neue Talente mit kollaborativen und digitalen Kommunikationstools vertraut machen sollen.

2. Organisatorische Strategien für das Navigieren in der Mehrgenerationen-Landschaft: Eine menschliche und faktische Betrachtung

Unternehmen stehen heute vor einer spannenden Herausforderung: die Talente der verschiedenen Generationen in Einklang zu bringen, um Synergien zu schaffen. Die Daten aus der Studie bieten wertvolle Einblicke in dieses Thema.

2.a) Proaktives Engagement für die Vielfalt der Generationen

57 Prozent der befragten Unternehmensführungskräfte haben bewusst generationsübergreifende Teams gebildet und damit ihr Engagement für die Vielfalt ihrer Teams bekräftigt. Case Study: Während ich ein großes Unternehmen im Personalbereich unterstützte, wurde dort ein "Rat der Generationen" gegründet. Stellen wir uns für einen Moment dessen Treffen vor: Stimmen aus verschiedenen Jahrzehnten, die ihre Erfahrungen, ihre Herausforderungen und ihre Visionen austauschten. Dieser Schritt förderte nicht nur den Dialog, sondern führte auch zu einem Anstieg bei der Mitarbeiterzufriedenheit mit der internen Kommunikation um 20 Prozent.

2.b) Umgekehrtes Mentoring und verteilte Führung

Umgekehrtes Mentoring ist ein gutes Beispiel dafür, wie sich Generationen gegenseitig helfen können. Ich weiß von einem Start-up im Bildungsbereich, das ohne formelle Strukturen auskam, da sich eine natürliche Dynamik entwickelt hat: Hier wandten sich etwa jüngere Mitarbeiter:innen spontan an ihre älteren Kolleg:innen, um Ratschläge zur digitalen Strategie zu erhalten. Hierbei wird deutlich, dass Barrieren zwischen den Generationen leicht überwunden werden können, wenn die Unternehmenskultur entsprechend geprägt ist.

2.c) Strategische Planung und Investitionen in Human Resources

Laut der Studie plant jede vierte Führungskraft (24 Prozent), in Zukunft bewusst generationsübergreifende Teams zusammenzustellen. Dies ist ein vielversprechendes Zeichen für die Zukunft der Arbeit. Meine strategische Empfehlung: Inspiriert durch Erfahrungen und Daten rate ich Unternehmen, "generationsübergreifende Denkfabriken" zu etablieren. Indem diese Gruppen langjährige Erfahrung mit der Innovation der Jugend kombinieren, können sie Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln angehen und ganzheitlichere und vorausschauende Lösungen entwickeln. Alles in allem ist das Navigieren der Mehrgenerationen-Landschaft sowohl eine Wissenschaft als auch eine Kunst. Daten können uns dabei leiten, aber es sind unsere

Menschlichkeit, das gegenseitige Verständnis und die Zusammenarbeit miteinander, die zum Erfolg führen.

3. Meine Empfehlungen**3.a) Training und Sensibilisierung: Der Schlüssel zum Teamzusammenhalt**

Investitionen in Schulungsprogramme sind unerlässlich, um Generationsunterschiede effektiv zu managen. Die Ergebnisse der Studie unterstreichen die Bedeutung von Trainings in einem generationsübergreifenden Kontext: Jede:r zweite Befragte (48 Prozent) ist der Meinung, dass gemeinsame Trainings – ob vor Ort oder virtuell – die Zusammenarbeit stärken. Diese Daten bestätigen, dass Sensibilisierung und Aufklärung grundlegende Pfeiler für die Bewältigung interner Kommunikationsprobleme und die Förderung einer harmonischen Zusammenarbeit zwischen den Generationen im Unternehmen sind.

Meine Empfehlung: "Generationenspiele" können die Kommunikation in Mehrgenerationen-Teams maßgeblich verbessern. In diesem Rahmen wird ein Mitglied der älteren Generation mit einer Kollegin oder einem Kollegen der jüngeren Generation für ein Cross-Mentoring gepaart. Das ermöglicht nicht nur einen Kompetenztransfer, sondern hilft ihnen auch dabei, ein besseres Verständnis und eine höhere Wertschätzung für den Kommunikationsstil und die Werte ihres Gegenüber zu entwickeln. Auf diese Weise werden zudem Toleranz, aktives Zuhören und Respekt für andere erlernt. Ein weiteres Beispiel: Ein Technologieunternehmen führte eine "gemeinsame Sprache" und Workshops zur gewaltfreien Kommunikation ein, um die Terminologie und die Prozesse zwischen den Generationen zu vereinheitlichen. Im Ergebnis führte dies zu einem besseren Verständnis untereinander und weniger Konflikten.

3.b) Technologie und Flexibilität: Die Hebel einer effektiven Zusammenarbeit

Die Einführung neuer Technologien wirkt sich positiv auf die Zusammenarbeit aus, obwohl 44 Prozent der Befragten eigentlich spontane Gespräche sowie 29 Prozent geplante Gespräche im Büro als Weg für die interne Kommunikation und Zusammenarbeit bevorzugen. Ein Viertel (24 Prozent) präferiert aber auch interne Chat-Tools und mehr als jede:r Zehnte (14 Prozent) Videokonferenzen. Diese Zahlen verdeutlichen die Bedeutung von Technologie und Flexibilität, um die Zusammenarbeit in Mehrgenerationen-Teams zu fördern. Meine strategische Empfehlung: Die Flexibilität, die ein Unternehmen gewährt, muss mit den spezifischen Bedürfnissen der einzelnen Generationen abgestimmt werden. So können beispielsweise flexible Arbeitszeiten für Mitarbeiter:innen mit familiären Verpflichtungen attraktiver sein, während jüngere Teammitglieder womöglich die Möglichkeit bevorzugen,

ihren Arbeitsort frei zu wählen. In meiner Arbeit helfe ich Unternehmen oft dabei, ihre Richtlinien für Flexibilität so zu gestalten, dass sie den Anforderungen aller Generationen gerecht werden, indem ich mit Stereotypen und Vorurteilen über die Bedürfnisse der verschiedenen Generationen aufräume.

3.c) Emotionales Wohlbefinden: Das vergessene Verbindungsglied

Meiner Erfahrung nach ist das emotionale Wohlbefinden ein Schlüsselfaktor, der oft übersehen wird. Auf jede Generation zugeschnittene Programme für das Wohlbefinden können nicht nur die psychische Gesundheit verbessern, sondern auch die Arbeitszufriedenheit und Produktivität steigern.

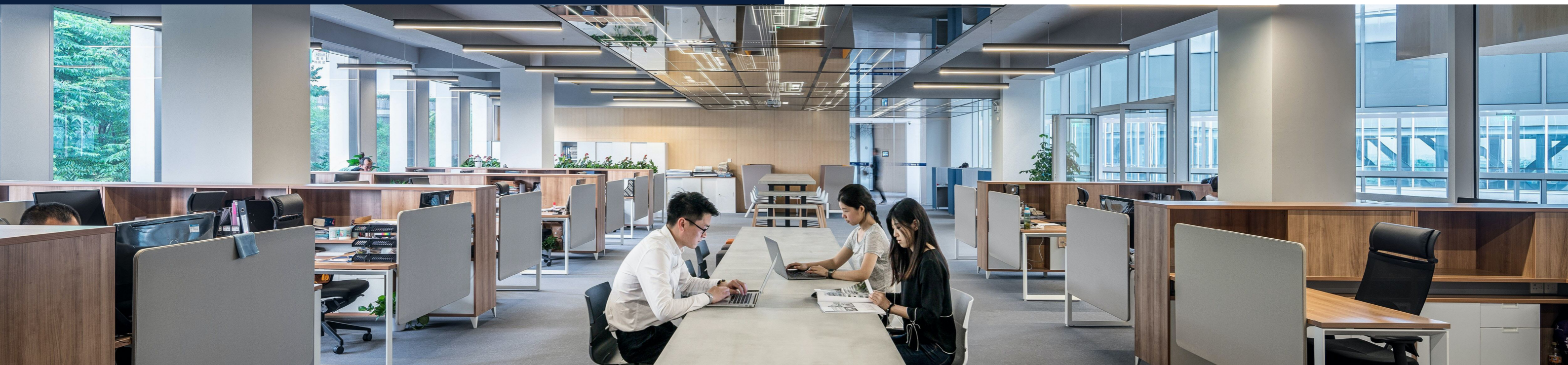
4. Der Facettenreichtum der Mehrgenerationen-Landschaft: Herausforderungen und Chancen

4.a) Einführung in die Generationenvielfalt

Als Expertin für Personal- und Arbeitsthemen, die sich auf Mehrgenerationenarbeit spezialisiert hat, bin ich der festen Überzeugung, dass Mehrgenerationen-Teams einen unschätzbaren Wert für Unternehmen besitzen. Die Daten der Studie liefern hilfreiche Erkenntnisse darüber, wie Unternehmen aus dieser Vielfalt Kapital schlagen und die damit verbundenen Herausforderungen bewältigen können.

4.b) Bereicherung durch Vielfalt

Nahezu jede zweite Führungskraft (44 Prozent) ist der Ansicht, dass diverse Teams bessere Arbeitsergebnisse erreichen. Und sogar 52 Prozent von ihnen sind überzeugt, dass die Unterschiede zwischen den Generationen die Zusammenarbeit innerhalb ihrer Teams positiv beeinflusst. Vielfalt von Perspektiven und Fähigkeiten kann Innovation fördern.



4.c) Praktische Erfahrungen und Innovationen

In einem Unternehmen aus dem Technologiesektor organisierten wir "generationsübergreifende Hackathons". Diese Veranstaltungen führten die Fähigkeiten und Erfahrungen der verschiedenen Generationen zusammen, um komplexe Probleme in Rekordzeit zu lösen. Das Ergebnis? Mehrere Innovationen entstanden direkt aus diesen Events.

4.d) Proaktive Strategien und die Messung der Wirkung

Mehr als die Hälfte der Führungskräfte (57 Prozent) haben bereits bewusst generationsübergreifende Teams gebildet. Es ist wichtig, die Auswirkungen solcher Initiativen auf die Teamleistung und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen zu messen. Spezifische Indikatoren, wie etwa das Employee Engagement oder die Anzahl der innovativen Ideen des Teams, können wertvolle Kennzahlen sein.

5. Strategien und Empfehlungen für ein effektives

Mehrgenerationenmanagement

5.a) Trainings, Sensibilisierung und Kollaboration

Je jünger eine Generation ist, desto eher werden ihr spezielle Schulungen oder Hilfe bei der Nutzung von Kollaborationstools angeboten – 28 Prozent bei der Generation der Babyboomer, 30 Prozent bei der Generation X, 40 Prozent bei den Millennials und 42 Prozent bei der Gen Z. Personaler:innen kommt daher eine entscheidende Rolle bei der Ausarbeitung von Schulungsprogrammen zu, die auf die einzelnen Generationen zugeschnitten sind.

Ein konkretes Beispiel hierfür ist ein Unternehmen im Gesundheitswesen, das ein "umgekehrtes Trainingsprogramm" umgesetzt hat und zeigt, wie wirksam dieser Ansatz sein kann. Jüngere Mitarbeiter:innen schulten dabei ihre älteren Kolleg:innen im Umgang mit neuen Technologien, während die älteren Mitarbeiter:innen ihre Erfahrungen und ihr Know-how im Projektmanagement und der Pflege von Kundenbeziehungen weitergaben. Dieses Programm war ein voller Erfolg und verbesserte sowohl den Zusammenhalt im Team als auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen.

5.b) Technologie im Dienste der Generationen

Es ist interessant, dass es bei der Verwendung von Projektmanagement-Tools einige Unterschiede zwischen den Generationen gibt. So neigen lediglich 2 Prozent aus der Babyboomer-Generation und 5 Prozent der Generation X dazu, sie zu nutzen. Bei den beiden jüngeren Generationen, den Millennials und der Gen Z, steigt dieser Wert jedoch auf jeweils 14 Prozent. Sie sind mit solchen Tools scheinbar besser vertraut. Gleichzeitig zeigt die Studie jedoch auch, dass sich die Generationen über die Relevanz von Chat-Tools (24 Prozent) und

Gesprächen im Büro (44 Prozent) als wesentliche Instrumente zur Förderung der Zusammenarbeit und Kommunikation in Teams einig sind. In einem Unternehmen des Finanzsektors, in dem ich gearbeitet habe, wurde die Einführung von Kollaborationstools wie Slack und Microsoft Teams durch spezifische Schulungen für jede Generation ergänzt – ja, für jede Generation! Das half, die digitale Kluft zu überbrücken und eine gemeinsame Basis für eine effektive Kommunikation zu schaffen. Ich stelle immer wieder fest, dass dieser individualisierte Ansatz die Akzeptanz für solche Tools erhöht und dafür sorgt, dass sie stärker genutzt werden. Aus meiner Sicht ist es entscheidend, dass diese Anwendungen in Absprache mit den Mitarbeiter:innen aller Generationen ausgewählt werden. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die Mitarbeiter:innen, wenn sie in den Auswahlprozess einbezogen werden, eher bereit sind, Tools anzunehmen und effektiv zu nutzen, unabhängig vom Alter – was natürlich positiv für den Return on Investment dieser Technologie ist!

5.c) Förderung einer integrativen Führung

Es ist darüber hinaus wichtig, ein Umfeld zu schaffen, in dem jede Stimme Gehör findet. Unternehmen müssen eine integrative Führungskultur fördern, die alle Beiträge anerkennt. Führungskräfte sollten daher in den Bereichen Inklusion und Diversität geschult werden und gleichzeitig Feedback-Mechanismen einrichten, um sicherzustellen, dass alle Stimmen wahrgenommen werden und nicht nur die, die immer gehört werden oder am lautesten sind. Wie bei einer Wahl zählt jede Stimme! Unternehmen sollten außerdem ein individuelles Personalmanagement für ihre Mehrgenerationen-Teams einführen. Dazu gehört, dass sie die spezifischen Bedürfnisse jedes einzelnen Teammitglieds erkennen und darauf eingehen. Weiterentwicklungsprogramme sollten auf jede Generation zugeschnitten sein und ihre einzigartigen Stärken und Schwächen berücksichtigen. Es hat Priorität, eine Umgebung zu schaffen, in der jede Stimme Wertschätzung erfährt.



Die Bedeutung intergenerativer Gerechtigkeit

Ein weiterer Ansatzpunkt ist Generationengerechtigkeit, die sicherstellen soll, dass alle Generationen gleichberechtigten Zugang zu Chancen und Ressourcen haben. Dies kann besonders bei Fort- und Weiterbildungsprogrammen von Bedeutung sein. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Zusammenarbeit verschiedener Generationen eine unvermeidliche Realität der heutigen Arbeitswelt ist. Der Begriff der generationenübergreifenden "Soft Skills": Die technischen Fähigkeiten mögen sich von Generation zu Generation unterscheiden, aber Soft Skills wie Kommunikationsfähigkeit, Empathie und Problemlösungskompetenz sind universell. Unternehmen sollten in Erwägung ziehen, Trainings zu entwickeln, die sich auf diese funktionsübergreifenden Fähigkeiten konzentrieren.

Wir sollten auch nicht vergessen, dass das effektive Management von Mehrgenerationen-Teams keine einmalige Sache ist, sondern ein fortlaufender Prozess, der eine regelmäßige

Überprüfung und Anpassungen erfordert. In meiner Erfahrung sind die Unternehmen in diesem Bereich am erfolgreichsten, die einen agilen Management-Ansatz für ihre generationenübergreifende Vielfalt verfolgen und bereit sind, sich auf der Grundlage von Mitarbeiterfeedback und Marktveränderungen anzupassen und weiterzuentwickeln. Die Zahlen sind eindeutig: Unternehmen, die diese Generationenvielfalt effektiv steuern, ernten die Früchte der Kreativität, Motivation und Leistung. Es ist an der Zeit, diese Chance zu ergreifen und in Strategien und Maßnahmen zu investieren, die es Mehrgenerationen-Teams ermöglichen, erfolgreich zu sein. Die Unternehmen, denen es gelingt, die Talente und Fähigkeiten der verschiedenen Generationen in Einklang miteinander zu bringen, werden die widerstandsfähigsten und innovativsten sein.

In meinen Coachings habe ich erlebt, wie in Unternehmen aus Misstrauen zwischen den Generationen eine erfolgreiche Zusammenarbeit wurde, indem sie einfach einen integrativeren und strategischeren Ansatz gewählt haben.

Woher kommen die Forderungen der Gen Z wirklich?

Die Generationendebatte ist erhitzt – um es sachte auszudrücken. Vorurteile werden in den Raum geworfen und die Fronten zwischen jungen Arbeitnehmer:innen und älteren Generationen in Führungspositionen verhärten sich. Was wir laut Journalistin und Gen Z-Expertin Ronja Ebeling (1996) brauchen? Weniger Emotion, dafür mehr politische Verantwortung.



Ronja Ebeling
Journalistin und GenZ - Expertin

Die Generation Z ist im Arbeitskontext in aller Munde, daher mag man den folgenden Fakt kaum glauben: Es handelt sich um eine gesellschaftliche Minderheit. In Deutschland sind nur noch 16 Prozent der Bevölkerung laut statistischem Bundesamt zwischen 13 und 28 Jahre alt. Unsere Lebensrealität spielt auf politischer Ebene für Parteien leider kaum eine Rolle, da sie im Vergleich zur Babyboomer-Generation keine relevante Wahlgruppe ausmachen und viele noch nicht wahlberechtigt sind.

Dementsprechend häufig fühlen sie sich im politischen Diskurs machtlos, ihre Perspektive wird übergangen, wenn es um den überbelegten Wohnungsmarkt in Großstädten, ums Rentensystem oder auch den Ausbau der Infrastruktur geht. Der einzige Bereich, in dem sie sich tatsächlich in einer Machtposition wiederfinden, ist der Arbeitsmarkt. Und zwar gerade, weil sie eine Minderheit sind. Bedingt durch den demografischen Wandel fehlen uns schon 2030 rund 5 Millionen Arbeitskräfte. Es gibt derzeit fast keine Branche, die nicht an den



Absurde Benefits oder Grundlage?

Nachwuchsproblemen zu knabbern hat. In vielen Unternehmen regt man sich über die Ansprüche junger Menschen auf und fühlt sich zum Teil auch überfordert – berechtigterweise. Der entscheidende Punkt ist nämlich: Junge Menschen fordern von Arbeitgebern derzeit Dinge, die ihnen die Politik verwehrt. Weil der Arbeitsmarkt der einzige Ort ist, an dem sie Macht ausüben können.

Demnach kenne ich Hotelgruppen, die für ihre Azubis an teuren Ost- und Nordseeurlaubsorten zusätzlichen Wohnraum bauen, weil diese sich dort sonst keine Bleibe leisten könnten. Ich spreche mit Unternehmen, die Berufseinsteiger:innen den Führerschein mitfinanzieren, weil nur noch wenige Teenager die Kosten in Höhe von bis zu 3.500 Euro allein stemmen können, um

damit insbesondere im ländlichen Raum die nötige Flexibilität und Mobilität mitzubringen, die für viele Jobs vonnöten sind. Indem Firmen auf die Sorgen und Hoffnungen der jungen Generation eingehen und sich tatsächlich mit ihrer Lebensrealität beschäftigen, um passende Benefits zu entwickeln, binden sie die Gen Z langfristig an sich. So wird die Generation der illoyalen Job-Hopper zu einer Gruppe treuer Babylabradore, wenn ihr Unternehmen Abendveranstaltungen in Form von finanzieller Bildung anbietet, weil sich viele in Zeiten der Inflation und mit Blick auf ihre Rente machtlos und überfordert fühlen.

Da finanzielle Bildung derzeit noch nicht bundesweit im Schullehrplan integriert wurde und die Politik strauchelt, den Stundenplan mit zeitgemäßen Inhalten zu füllen, müssen nun nämlich auch hier die Arbeitgeber ran.

Die Gen Z grenzt sich ab

Viele Angehörige der Babyboomer-Generation beobachten das eher missmutig. Sie sind vor einigen Jahrzehnten mit viel Konkurrenz in den Job gestartet, Forderungen konnten sie kaum stellen. Bevor das nun zum Konflikt wird, sollten wir uns fragen, wer auf politischer Ebene eigentlich dafür verantwortlich ist, die Lebensrealität von jungen Menschen mitzudenken und auf ihre Forderungen einzugehen. Wenn Mitarbeiter:innen ein Bewusstsein für die Lebensrealität und für die politische Ausgangslage ihrer Teammitglieder bekommen, entsteht Raum für Dialog. Dann ist plötzlich klar, warum junge Menschen durchschnittlich weniger Überstunden machen als ältere Mitarbeiter:innen. Keineswegs, weil wir faul und wenig engagiert sind. Wir wissen allerdings, dass unser Arbeitsleben ein Langstreckenlauf ist und die Ziellinie – also die Rente – gegebenenfalls noch mehrfach nach hinten versetzt wird. Wer schon am Anfang zum Sprint ansetzt, wird es nicht schaffen. Nur jene, die sich ihre Kräfte aufteilen, langfristig ihre psychische und körperliche Gesundheit schützen, werden auf der Strecke nicht verloren gehen. Sie üben sich hier in bedürfnisorientierter Kommunikation, fordern einen Stundenausgleich, ein Sabbatical und grenzen sich ab. Dabei sagen sie auch häufiger einfach mal

Nein. Eine Ansage, die viele ältere Generationen zu selten gemacht haben. Sie haben viel zu spät – oder teilweise auch bis heute nicht – gelernt, ihre körperlichen und psychischen Warnsignale zu deuten und die eigenen Bedürfnisse im Job zu kommunizieren. Dabei ist ein Nein an der richtigen Stelle ein Zeichen für Qualitätskontrolle, der langfristige Schutz für die eigene Gesundheit und am Ende auch für die Unternehmenswerte.



Das Homeoffice-Gerücht

Dass junge Menschen ausschließlich im Homeoffice arbeiten wollen, weil das ihren Bedürfnissen entspreche, ist im Übrigen ein Gerücht und der Beweis, dass sich viele Unternehmen noch nicht ausreichend mit der Lebensrealität junger Menschen und ihren Bedürfnissen beschäftigt haben. Denn wo wohnen junge Menschen in erster Linie? In WGs oder Einzimmerwohnungen. Dauerhaftes Homeoffice ist uncool, wenn der Schreibtisch direkt neben dem Bett steht. Ohne zusätzliches Arbeitszimmer ist das oben beschriebene Abgrenzen umso schwieriger. Hybrid-Lösungen sind willkommen. Denn Fakt ist auch, dass zumindest die Homeoffice-Option für viele junge Menschen eine Selbstverständlichkeit ist. Schließlich haben sie ihre Karriere in Zeiten der Pandemie auf einem

Arbeitsmarkt begonnen, der vom Homeoffice und digitaler Kommunikation geprägt war. Ihnen diese Möglichkeit, ohne eine wirklich nachvollziehbare Argumentation wieder zu streichen, ergibt in den Augen vieler junger Menschen einfach keinen Sinn und löst Frustration aus. Laut dem Bundesministerium für Arbeit sind rund 40 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Jobs für das Homeoffice geeignet – viele davon wurden auch während der Pandemie im Homeoffice ausgeführt. Heute arbeiten allerdings nur noch 11 Prozent tatsächlich von zu Hause aus. Dieses komplette Zurückfahren der Mobilität – ohne nachvollziehbare Argumentation – ist insbesondere für junge Menschen unverständlich.

Von Krisen geprägt

Wer diese Generation halten und ihre Forderungen verstehen möchte, muss sich mit den Hintergründen ihrer Sozialisation beschäftigen: Pandemie, Klimawandel, Digitalisierung, Inflation und Kriege spielen hier eine prägende Rolle. Das sind alles keine reinwirtschaftlichen Themen, sondern gesellschaftliche und politische Herausforderungen. Nur wenn es Arbeitgebenden gelingt, diese Herausforderungen aus der Perspektive der Generation Z – einer politischen Minderheit – zu betrachten, können sie unsere Forderungen in diesen Zeiten nachvollziehen und Vorurteile überwinden.



Wie können Unternehmen die Zusammenarbeit konkret fördern?



Dr. Molly Sands
Head of the Team Anywhere Lab
bei Atlassian

Unstimmigkeiten, gleich welcher Art, vergiften schnell das Arbeitsklima – das gilt auch für Generationenkonflikte. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte Probleme erkennen, Lösungen finden und im besten Falle Konflikten sogar vorbeugen. Wenn die Differenzen aber auf unterschiedlichen Wünschen, Bedürfnissen und Anforderungen an die Arbeit beruhen – was bei der Zusammenarbeit verschiedener Generationen leider oft vorkommt – gibt es oft keine einfachen Lösungen. Denn der Konflikt dreht sich um etwas viel Wesentlicheres: (Wie) Kann Arbeit allen gerecht werden? Diese Frage ist derzeit eine der größten Herausforderungen in der Arbeitswelt. Und die Antwort darauf müssen Unternehmen selbst finden. Es gibt jedoch ein paar grundsätzliche Maßnahmen, mit denen Führungskräfte das Miteinander in ihren Teams stärken können:



Gemeinsame Ziele und Werte:

Viele Arbeitnehmer – nicht nur aus der Gen Z – möchten mit ihrem Tun einen Beitrag zu etwas Größerem leisten und nicht nur arbeiten um der Arbeiten willen. Deshalb ist es wichtig für Teams, zu definieren, was dieses “Größere” ist und gemeinsame Werte festzulegen, die die Arbeit daran leiten sollen. Damit wird die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gelegt.



Kommunikationskanäle:

Genauso wichtig für den Arbeitsalltag sind klare Strukturen, etwa bei der Kommunikation, um Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher Erwartungen von vornherein zu verhindern. Unabhängig davon, welche Kommunikationswege die einzelnen Mitglieder präferieren, müssen Teams für sich definieren, wie und wo Informationen geteilt werden, wie schnell Anfragen – interne wie externe – beantwortet werden sollen oder auch, in welchen Tools internes Wissen und Prozesse dokumentiert werden, damit sie jede:r leicht findet.



Psychologische Sicherheit:

Ohne den Willen, zu lernen und sich weiterzuentwickeln, stagnieren Mitarbeiter:innen und damit letztendlich das gesamte Unternehmen. Deshalb müssen Teamleiter:innen ein Umfeld schaffen, in dem ihre Teammitglieder das Gefühl haben, Fragen stellen und Kritik (konstruktiv) äußern zu können – ohne Angst vor negativen Auswirkungen. Das heißt für Führungskräfte: Selbst Fragen stellen, wenn sie etwas nicht wissen, Kritik annehmen sowie gegenseitiges Lernen und Zuhören im Team priorisieren.

Auch wir bei Atlassian haben uns mit dieser Herausforderung beschäftigt, wie man größtmögliche Flexibilität bieten und gleichzeitig Verbindungen zwischen den Mitarbeiter:innen schaffen kann. Und unsere Antwort lautet: Teams zielgerichtet zusammenzubringen.

Wir nennen das “Intentional Togetherness“: Statt wie früher auf den Zufall zu vertrauen, schaffen wir bewusst konkrete Anlässe, bei denen wir uns begegnen. Dabei kann es darum gehen, gemeinsam in Präsenz an einer bestimmten Aufgabe zu arbeiten oder gezielt Teambuilding zu betreiben. Im vergangenen Jahr haben 81 Prozent unserer Mitarbeiter:innen an mindestens einem solchen Event teilgenommen. Wir haben uns dabei aber auch die Frage gestellt, wie oft diese Events stattfinden sollten, um einen spürbar positiven Effekt auf das Miteinander bei uns im Unternehmen zu haben. Unsere monatlichen Mitarbeiterbefragungen liefern uns die Antwort:

Demnach steigen die Werte zu Produktivität und Zugehörigkeitsgefühl bei Mitarbeiter:innen, die an einem Intentional-Togetherness-Event teilgenommen haben, um rund 30 Prozent. Und dieser Effekt hält etwa drei bis vier Monate an. Das heißt, dass man unserer Erfahrung nach Teams ungefähr viermal im Jahr zusammenbringen sollte – mehr braucht es nicht. Daher sollten Führungskräfte überlegen, wann es Sinn ergibt, dass die Mitarbeiter:innen zusammenkommen. Ein wichtiges Brainstorming könnte vielleicht besser im Büro statt über digitale Tools stattfinden. Dasselbe gilt für Trainings, was sich ja auch die Befragten in unserer Studie wünschen. Und auch ein Sommerfest und/oder eine Weihnachtsfeier lohnt sich, auch wenn es erstmal ein finanzielles und zeitliches Investment sein mag. Denn gerade solche Begegnungen fördern Verbindungen und damit die Zusammenarbeit zwischen Kolleg:innen – über verschiedene Generationen und Abteilungen hinweg.



So lässt sich **hybride Arbeit** mit **Atlassian** effizient gestalten

Wenn Mitarbeiter:innen selbst wählen dürfen, wo sie wann arbeiten, ist es wichtig, dass Unternehmen ihnen die Tools zur Verfügung stellen, mit denen sie einfach und effektiv arbeiten können:



Dokumentation von Wissen und Workflows:

Alle Mitarbeiter:innen profitieren davon, wenn alle wichtigen Informationen an einem einzigen Ort dokumentiert sind. Es schafft Transparenz, Resilienz und Effizienz. **Confluence** bietet sich als ein solches Unternehmens-Wiki an.



Brainstorming:

Auch für den digitalen Ideenaustausch eignet sich **Confluence** dank seiner Whiteboards-Funktion. Hier lassen sich Ideen einfach visualisieren und selbst Inhalte anderer Tools können eingefügt werden.



Verwaltung der Arbeit:

Für eine optimale Planung von Ressourcen und für die Zusammenarbeit ist eine zentrale Übersicht der Aufgaben und Deadlines essenziell. In **Jira Work Management** sind Workloads, Prioritäten und Fortschritte einfach ersichtlich.



Vernetzung von Teammitgliedern und Tools:

Für die Mitarbeiter:innen ist es nützlich, auf einen Blick ihre Projekte, Kolleg:innen und Tools im Blick zu haben, einschließlich des übergreifenden Kontexts. Diesen erhalten sie mit dem Teamwork-Verzeichnis **Atlas**.



IT-Support:

Guter IT-Support ist auch dann möglich, wenn die Mitarbeiter:innen mit Problemen nicht persönlich beim Help Desk vorbeischaun können. Das Ticketing-System **Jira Service Management** sorgt dafür, dass Anfragen und Vorfälle schnell bearbeitet werden.

