

## Kooperation von X bis Z

Da haben wir wieder etwas Neues: die Diskussion darum, „ob die denn alle überhaupt miteinander können“. Es geht um die „Business-Generationen“. Die Boomer sind schon oder gehen zeitnah in Rente. Die Generation X ist bereits in die entsprechenden Management- und Führungsfunktionen nachgerückt. Und nun sind da die Vertreter:innen von Generation Y und Z. Und plötzlich merkt man, das läuft irgendwie nicht so geschmeidig wie frühere Übergänge. Und schon machen sich viele darüber Gedanken, was man denn tun könne, um Hindernisse zu überwinden, Vertrauen aufzubauen und Kooperation zu ermöglichen. Daher nun einige Impulse, wie die Anpassung gelingen, die Zusammenarbeit gefördert und die Effizienz der Arbeitsprozesse optimiert werden kann. Und das generationsübergreifend.

### Die Ausgangslage

Zunächst einmal kurz und knapp die charakteristischen Merkmale, Werte und Verhaltensweisen der Generationen X, Y und Z, um ein Verständnis für ihre jeweiligen Perspektiven und Arbeitsweisen zu schaffen; danach die Schnittmengen, die als Ansatz für eine gelungene Zusammenarbeit dienen können.

### Die Business-Generationen

#### Generation X (geboren ca. 1965–1980)

Merkmale: unabhängig, skeptisch gegenüber Autoritäten, pragmatisch, zielstrebig, Vertrauen in die eigene Kompetenz, sehen sich als Ratgeber und Unterstützer

Werte: Work-Life-Balance, Selbstständigkeit, Flexibilität

Arbeitsstil: loyal gegenüber Arbeitgebern, schätzen Stabilität, agieren strukturiert und ergebnisorientiert, sind technikaffin, aber haben noch Defizite beim Umgang mit der Digitalisierung, Arbeiten im Team (wenn notwendig)

#### Generation Y (Millennials, geboren ca. 1981–1996)

Merkmale: Digital Natives, teamorientiert, idealistisch, individuell

Werte: Sinnhaftigkeit der Arbeit (Content – Sense – Purpose = Was? – Warum? – Wozu?), Flexibilität, Wichtigkeit der persönlichen Entwicklung und Selbstverwirklichung, möchten mitbestimmen und unabhängig sein

Arbeitsstil: kollaborativ, wünschen direktes und zeitnahes Feedback, technikaffin, streben nach Work-Life-Integration, hinterfragen gegebene Strukturen, sind mehr ergebnis- als prozessorientiert

#### Generation Z (geboren ca. 1997–2012)

Merkmale: Digital Natives (erste komplette Internetgeneration), pragmatisch, engagiert, aber auch ichbezogen, weniger konflikt- und belastungsresistent, geringere Loyalität, weniger verbindlich, weniger ausdauernd, Arbeit soll sich nicht als solche anfühlen (Spaßfaktor), i.d.R. hohe digitale Kompetenz

Werte: Sicherheit, Individualität, Nachhaltigkeit, Selbstbestimmung

Arbeitsstil: schnell, flexibel, technikaffin, bevorzugen digitale Kommunikationswege, aufgrund des gelernten Überangebots von Handlungsmöglichkeiten eher entscheidungsträge oder -unsicher, Arbeitsplatz soll den Bedürfnissen entsprechen, benötigen ebenfalls (häufiger) direktes und zeitnahes Feedback

### Die Schnittmengen der Generationen X, Y und Z und gemeinsame Merkmale

#### Technologische Affinität

Alle Generationen nutzen digitale Technologien, wenn auch in unterschiedlichem Maße. Hier gilt es unter dem Aspekt der Praktikabilität den besten und von allen akzeptierten Weg zu finden. So müssen sich die „X-ler“ zum Beispiel ein Stück weit von ihrem Print-Alltag verabschieden und sich für die digitale Welt öffnen, wie z.B. bei der elektronischen Personalakte im HR-Bereich, dem Scannen und elektronische Archivieren von Dokumenten und Bestellungen/Rechnungen oder auch der social-media-gesteuerten Kommunikation. Allerdings habe ich bis heute dafür plädiert, im Sinne einer ~~für~~ ~~eine~~ schnellen und klaren Kommunikation (auch mal wieder) das gute, alte Telefon zu nutzen, statt auf

die Beantwortung von E-Mails oder WhatsApp-Nachrichten zu warten. Besonders die aus Angst, jemanden zu übergehen, praktizierte Unsitte, noch diverse Leute in „cc“ zu setzen, macht weder Freude noch Freunde. Und kostet vor allem Zeit (meist fürs Lesen und Löschen, weil man eigentlich gar nichts mit dem Thema zu tun hat). Beim direkten Gespräch – sei es am Telefon oder direkt vor Ort – ist zudem die Wahrscheinlichkeit für eine sofortige Lösung, frei von Missverständnissen, größer.

Zudem musste die Generation „X“ in den vergangenen Jahren lernen, dass Online-Meetings Zeit und Geld sparen können und die früher beliebten Dienstreisen einschränken oder überflüssig machen. Menschen an unterschiedlichen Standorten können weltweit kooperieren. Die Technik dazu ist inzwischen ausgereift und stellt diverse Tools (Whiteboard, Breakout-Sessions, Abfragen, Document Connectivity) zur Verfügung. Den Generationen Y und Z wird oft Bequemlichkeit unterstellt, dabei sind sie einfach nur effizienter, um die gewonnene Zeit anderweitig zu nutzen.

### **Wertschätzung von Flexibilität**

Flexibilität in Arbeitszeiten und -orten wird von allen geschätzt. Allerdings vor allem von Y und Z. Die X-ler haben erkennen müssen, dass das Homeoffice inzwischen zum Arbeitsalltag gehört. Die Denkweise, dass nur im Unternehmen am eigenen Arbeitsplatz gute Ergebnisse erzielt werden können, ist passé. Mal abgesehen von bestimmten Arbeiten in der Produktion, spielt der Ort der erbrachten Leistung nur noch eine geringe Rolle. Genauso ist es bei der Zeit. Die Ära der Stempelkarten und Zeiterfassungssysteme ist vorbei! Die jüngsten Generationen wollen ihre Arbeitszeit selbst bestimmen. Der 8-Stunden-Tag, die 5-Tage-Woche werden zu Relikten einer anderen, vergangenen Zeit. Heute möchte man eine klare Aufgabe, eine realistische Zeitvorgabe, eine definierte Zielsetzung (SMART-Formel). Wann und wo dann dafür gearbeitet wird, sollen weder die Chefs noch die Rahmenbedingungen bestimmen.

Vertrauensarbeitszeit stand mal in dem Verdacht, die Menschen zu überfordern, indem sie mehr arbeiten als nötig. Diese Gefahr besteht bei Generation Y und Z sicherlich nicht. Wenn das Wetter schön ist oder andere Dinge Priorität haben, wird der eine „Arbeitstag“ mal nur zwei oder drei Stunden haben, ein anderer dann dafür neun oder zehn.

### **Wunsch nach Anerkennung:**

Alle Generationen streben nach Wertschätzung und Anerkennung ihrer Arbeit. Während sich das für Generation X vor allem an Gehalt und Karriere festmacht, sind diese materiellen Komponenten für die anderen nicht so entscheidend. Arbeit muss Spaß machen, einen Sinn haben und soll zu einem guten, akzeptierten Ergebnis führen.

### **Teamorientierung**

Das Bedürfnis nach Zusammenarbeit und Gemeinschaft ist bei allen vorhanden. Allerdings war das Arbeitsteam früher eher die Ausnahme, heute ist es unabdingbar. Die Idee von „mein Büro“ und „mein Arbeitsplatz“ ist für die X-ler noch wichtig. Bei Y und Z heißt es „mein Rollcontainer“, mit dem sie flexibel überall andocken und sich vernetzen können.

Nun gilt es, Schnittstellen zu Nahtstellen zu machen und dabei das gegenseitige Erkennen und Verstehen zu fördern, indem Wünsche und Erwartungen offen kommuniziert werden.

### **Synergien**

- Innovation durch Vielfalt – unterschiedliche Perspektiven fördern kreative Lösungen
- Wissensaustausch – ältere Generationen teilen Erfahrung, Jüngere bringen neue Technologien und Trends ein
- Flexibilität als gemeinsames Ziel – Anpassungsfähigkeit und Agilität können gemeinsam verbessert werden

### **Neue Herausforderungen – und neue Kompetenzen**

Zu den Herausforderungen gehört, dass die bisherigen Denk- und Arbeitsweisen kritisch hinterfragt werden müssen für:

- weniger Hierarchie
- mehr Spiel- und Entscheidungsräume bei den Mitarbeitenden
- flexible, selbstverantwortete Bestimmung von Arbeitsort- und Arbeitszeit
- eine durchgehende Teamarbeitskultur

- eine andere, supportorientierte und auf Vertrauen basierende Führungsrolle
- Freiräume für Kreativität und Innovation
- Zufriedenheit mit 80%-Lösungen statt Perfektionismus
- Beschleunigung in Prozessen und Abläufen?

Neben den altbekannten Kompetenzen wie Fach-, Methoden-, Sozial- oder persönlicher Kompetenz benötigen wir in allen Generationen *Systemische Kompetenz*, *Innovationskompetenz* *Transferkompetenz* sowie *Anpassungskompetenz*.

Auf dieser Grundlage können sich alle drei Generationen gut entfalten, die Zusammenarbeit optimieren und die (gemeinsamen) Ziele erreichen. Dazu nun noch ein paar praktische Hinweise.

## **Work-Hacks für bessere Kooperation**

Der erste Schritt zur Verbesserung ist die Bereitschaft, ausgetretene Pfade – zunächst vielleicht nur einmal gedanklich – zu verlassen, durch

1. Formulierung und Abgleich von Werten, Interessen, Erwartungen und Bedürfnissen
2. Verständigung über das Was, das Warum und das Wozu, also Inhalt, Sinn und Ziel
3. Zusammenführung von Erfahrung und Wissen zu einer gemeinsamen Vorgehensweise unter Nutzung der beiderseitig vorhandenen Werkzeuge und Methoden

### **1. Stereotype und Vorurteile über Bord werfen**

Stereotype und Vorurteile über die jeweilige Generation gehören in die Mottenkiste: Nicht alle X-ler sind von gestern, nicht alle Z-ler sind verweichlicht, unverbindlich und nur an Wohlbefinden interessiert. Nicht alle X-ler sind Veränderungsverweigerer und nicht alle Z-ler sind nervige Besserwisser. Sicherlich bringen die Jüngeren das neueste Wissen mit ein. Aber das nützt relativ wenig, wenn die richtige Methodik fehlt, es zielgerichtet einzusetzen. Ältere können also beim „Wie“ der Umsetzung helfen und durch ihre Erfahrung beitragen, die Wiederholung von Fehlern zu vermeiden. Weg von Gegensatz „Erfahrung auf der einen und Wissen auf der anderen Seite“. Die Erfolgsformel ist Erfahrung plus Wissen (wie z.B. beim Reverse-Mentoring).

### **2. Widerstände überwinden**

Wenn Sie mit Ihrem Vorschlag, Ihrer Idee nicht in eine Blockade laufen wollen, überlegen Sie sich, was Ihr Gegenüber neugierig machen könnte. „Herr Meier, wie wäre es, wenn wir unser Prozessergebnis um 5 Prozent verbessern könnten?“ Auf die Frage „Wie soll das gehen?“ können Sie nun Ihre Argumente, Zahlen und Fakten nennen. Außerdem haben Sie darüber nachgedacht, was für Ihr Gegenüber der Nutzen sein könnte (wie z.B. schnellerer Ablauf, weniger Aufwand, Kostenersparnis, Imagegewinn usw.). Damit ergibt sich die Chance, zu einem offenen und konstruktiven Dialog zu kommen. Überwinden Sie also das allseits beliebte „Begründungsdenken“ („Das geht nicht, weil ...“) durch ein „Bedingungsdenken“ („Unter welchen Bedingungen, Voraussetzungen könnte es funktionieren? Was müssen wir dafür tun? Wollen wir es nicht einfach mal ausprobieren?“). Das Prinzip von Neugier und Nutzen öffnet Türen und hebt die Kooperation auf ein konstruktives Level.

### **3. Weg vom Perfektionismus**

Früher bei den Boomern, aber auch noch bei den X-lern, wurde eine Aufgabe erst abgegeben, wenn eine hundertprozentige Lösung gefunden worden war – bei Entwicklungsprojekten ein fataler Ansatz. Während man hier noch an der Perfektion tüftelte, hatte der Konkurrent das Produkt schon auf den Markt gebracht. Heute reicht auch eine 80-Prozent-Lösung. Heute gilt es, mit wenig Aufwand ein Ergebnis zu erreichen, das dann in der Praxis getestet, weiterentwickelt oder modifiziert werden kann. Im Focus steht also nicht die Umtriebigkeit (Leistung), sondern das Ergebnis (nutzen). Generation Y und Z brauchen Freiräume für das Ausprobieren wider den Hang zum Perfektionismus.

### **4. Reverse-Mentoring praktizieren**

Beim klassischen Mentoring kümmern sich ältere, erfahrene Mitarbeitende um die Nachwuchskraft, egal ob auf der Fach- oder Führungsebene. Der Prozess birgt die Gefahr der Einbahnstraße, das heißt, Informationsfluss und Support laufen von den Älteren zu den Jüngeren. Warum aber nicht auch in die andere Richtung? „Let's make a deal: Ich lasse dich an meiner Erfahrung teilhaben, verrate dir meine Tipps und Tricks im Business, die richtigen Kontakte und Wege, erfolgreiche Methoden und Werkzeuge. Und du bringst mich auf den neuesten Stand der Wissenschaft und Technik. Du zeigst mir, was gerade „state of the art“ ist, welche neue Software es gibt, was KI verbessern könnte usw.“

### **5. Arbeitstandems bilden**

Im Unterschied zum Mentoring, das zeitlich begrenzt ist, kann ein auf Dauer angelegtes Arbeitstandem ähnliche Effekte erzielen. Auch hier werden ältere und jüngere, erfahrene oder weniger erfahrene Mitarbeitende für eine Maschine, einen Produktionsprozess, ein Sachgebiet zusammengestellt. Sie unterstützen sich, können sich gegenseitig vertreten, nutzen die Synergien von Wissen und Erfahrung.

## **6. Wissensmanagement einführen**

Wissen und Erfahrung zu teilen, kann ein wichtiger Baustein zu einer erfolgreichen Kooperation sein. So auch der Wissenstransfer beim Ausscheiden von Mitarbeitenden aus dem Unternehmen, sei es aus Altersgründen oder im Zuge der Fluktuation oder beim Wechsel in andere Bereiche oder Abteilungen. Hinzu kommt Wissenstransfer in regelmäßiger Form auf allen Ebenen im Tagesgeschäft wie z.B.:

- **Wissensforum, Wissens-Chat:** Eine Funktion im Intranet des Unternehmens, wo Mitarbeitende spezielle Fragen an Kolleg:innen richten können. So muss nicht an der einen Ecke des Unternehmens an einem Problem getüftelt werden, das an der anderen Ecke schon gelöst wurde.

- **Permanenter Erfahrungsaustausch:** Foren, Talkrunden, Chats, in denen Jung und Alt konkrete Erfahrungen und Tipps, bewährte Methoden und Workhacks einbringen, vorstellen und weitergeben im Sinne von „shared experience“ und gelebter Agilität.

- **Arbeitsplatzprofile:** Gebrauchsanweisungen für bestimmte arbeitsplatzbezogene Tätigkeiten. Inhaber:in des Arbeitsplatzes (kann auch ein Team sein) beschreibt den routinemäßigen Ablauf. Hinzu kommen Angaben, was die Arbeitsqualität gefährden kann, was besonders wichtig ist, was besonders schwierig ist und besonderer Aufmerksamkeit bedarf, ob und welche Gefahren es gibt, Name/Telefonnummer von Ansprechpartner:innen bei Fragen/Problemen. Diese Informationen werden auf einem (laminierten) Kärtchen im DIN-A5-Format am Arbeitsplatz hinterlegt. Alle Neulinge können sich sofort ein Bild machen. Die Abläufe werden regelmäßig überprüft, ggf. gibt es ein Update.

## **Ausblick**

### **Die „neuen“ Generationen wollen (neben attraktiver Vergütung):**

- eine sinnvolle Tätigkeit, die sich nicht wie Arbeit anfühlt (mit Spaßfaktor) und damit verbunden die Kongruenz von Sense, Purpose und Content beinhaltet,
- Herausforderung und Abwechslung, die alle Skills anspricht,
- Raum für persönliche Entwicklung innerhalb und außerhalb des Unternehmens,
- Raum auch für kreative Begegnung und fachlichen Austausch,
- Arbeitszeit- und Arbeitsort frei bestimmen können; Teilzeit darf keine Karrierebremse sein,
- die Nutzung digitaler Kompetenzen mit deren Kommunikations- und Arbeitsmitteln – weg mit dem Vorwurf mangelnder Erfahrung,
- eine inspirierende und motivierende Führung, die zeitnah und direkt Feedback gibt sowie Interesse und Wertschätzung zeigt,
- eine positive Unternehmenskultur mit übereinstimmenden Werten sowie Handlungs- und Entscheidungsspielräumen.

### **Generation Y und Z sollten:**

- Respekt für die Lebensleistung zeigen – nicht alle Erfahrung ist Vintage,
- Standards als Orientierung und Leitplanken und nicht als Korsett betrachten,
- den Fachkräftemangel als Bonus nicht überziehen,
- Fragen stellen und Rat einholen,
- nicht nur Feedback einholen, auch konstruktives Feedback geben,
- Unsicherheit nicht als Zeichen von Schwäche, sondern als Zeichen von Lernbedarf sehen,
- Ankündigungen einhalten, keine heiße Luft verbreiten,
- Ansprüche begründen und deren Berechtigung zeigen,
- schwierige Situationen aushalten und nach Lösungen suchen,
- mit Verbindlichkeit und Loyalität überraschen.

Jürgen Nowoczin

[www.now-bildungsmanagement.de](http://www.now-bildungsmanagement.de)

*Die ausführliche Version des Artikels finden Sie im neuen GABAL-Sammelband zu „Generationsübergreifender Zusammenarbeit“, der mit vielen aktuellen Impulsen dieses wichtige Thema erläutert und voraussichtlich im September erscheint.*