

Führen im Generationen-Mix

Viele Organisationen erleben einen zunehmenden Generationen-Mix: Babyboomer trifft auf Gen Z – das sind vierzig Jahre Altersunterschied. So kommen besonders viele Lebensentwürfe, Arbeitseinstellungen und Ziele zusammen. Wie verändert sich die Führung oder die Zusammenarbeit? Welche Vorteile bringt die Altersvielfalt am Arbeitsplatz, und welche Überlegungen und Massnahmen helfen dabei?

FACHARTIKEL

_GABRIELA KELLER

CEO Ergon Informatik AG

Erschienen im
SMART insights 2020 Magazin

ergon smart
people –
smart
software®



GABRIELA KELLER,
CEO ERGON INFORMATIK AG

**«Wichtig ist, die Stärken
und den Beitrag jedes
Einzelnen anzuerkennen
und zu schätzen.»**

Heute sind vier Generationen im Arbeitsprozess tätig und die fünfte, Gen Alpha, folgt in ein paar Jahren. Die Menschen arbeiten länger, weil sie gesünder sind, Freude und Sinnstiftung in der Arbeit finden oder weil sie finanziell darauf angewiesen sind.

So treffen in Organisationen reife Babyboomer auf Gen Z Anfang zwanzig. Jede dieser Generationen bringt eigene Vorstellungen und Umgangsformen mit an den Arbeitsplatz. Ihre Motivation und ihr Verhalten sind vielfältig und prallen im Arbeitsalltag aufeinander. Ein erfolgreiches Zusammenspiel stellt für Unternehmen eine Herausforderung dar, denn wissenschaftliche Studien belegen: Bei altersgemischter Zusammenarbeit können Reibungsflächen entstehen und die Effektivität von Arbeitsgruppen beeinträchtigen. Doch die altersdurchmischte Zusammenarbeit bietet auch Chancen. Die Altersvielfalt am Arbeitsplatz bringt unterschiedliche Erfahrungen, Stile und Perspektiven mit sich. Diese Unterschiede können zu Stärke und Innovation führen, wenn sie auf die richtige Weise angesprochen und gehandhabt werden.

Generationen im Überblick

Die Babyboomer sind die erfahrenste Generation im heutigen Arbeitsmarkt. Sie geben der Arbeit einen hohen Stellenwert, streben Führungspositionen an und nähern sich der Pensionierung. Die Generation X ist von Interesse an Partizipation und Mitarbeiterorientierung geprägt, und zunehmend eine wichtige Gruppe in Führungspositionen. Nach ihr folgt die Generation Y, die als sehr engagiert und von starker Sinnorientierung geprägt gilt. Die jüngste Generation im heutigen Arbeitsmarkt ist die Generation Z: Sie zeichnet sich durch Individualismus und Realismus aus, denkt global und nimmt keine Grenzen zwischen der realen und der virtuellen Welt wahr. Bald folgt die Generation Alpha, die erste Generation,

die komplett im 21. Jahrhundert aufwächst. Berücksichtigt man die Umstände, unter denen Gen Alpha aufwachsen wird, d.h. Digitalisierung, politische Instabilitäten und demografischer Wandel, wird sie wie Gen Z offen, hilfsbereit und empfindsam sein.

Zunehmender Fachkräftemangel

Die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer scheiden in den nächsten Jahren aus dem Arbeitsleben aus. Während bei den nachfolgenden Generationen spürbar weniger Menschen in den Arbeitsprozess einsteigen, gewinnt Teilzeitarbeit zusätzlich an Popularität. Zudem verändert die Digitalisierung die Arbeitswelt: Stellen mit repetitiven Tätigkeiten werden automatisiert, während Kreativität, Kommunikation, Qualitätsmanagement und Fähigkeiten im digitalen Bereich an Bedeutung gewinnen. Diese Faktoren werden den Fachkräftemangel in den nächsten Jahren deutlich prägen. Es wird zunehmend schwieriger werden, qualifizierte Mitarbeiter zu finden und zu halten.

Die Situation verschärft sich zusätzlich, weil sich die Rahmenbedingungen für die Unternehmen schnell ändern und bewährte Erfolgsrezepte plötzlich nicht mehr gelten. Führungskräfte müssen schnell lernen, wie man in komplexen Situationen erfolgreich sein kann, und die dafür notwendigen Voraussetzungen in den Unternehmen schaffen.

Vielfalt als Chance

Die Generationenvielfalt sollte als Chance betrachtet werden. Der durch die Digitalisierung beschleunigte Wandel fordert neue Denk- und Lösungsansätze, um in solch disruptiven Zeiten erfolgreich zu sein. Unterschiedliche Qualifikationen, Lebens- und Alterserfahrungen bieten bei der nachhaltigen Lösungsfindung einen

Mehrwert. Soziale Kompetenzen und die Fähigkeit, sich flexibel auf Veränderungen einzustellen, sind heute relevanter. Denn viele der modernen Arbeits- und Kreativitätstechniken wie zum Beispiel Design Thinking oder Scrum setzen einen offenen Austausch sowie kommunikative Stärke voraus.

Die Forschung zeigt, dass die Altersvielfalt am Arbeitsplatz die Leistung von Unternehmen verbessern kann. Diverse Studien belegen auch, dass die Produktivität sowohl bei älteren als auch bei jüngeren Arbeitnehmern in Unternehmen mit altersgemischten Arbeitsteams höher ist. Die Altersvielfalt in Arbeitsteams steht in einem positiven Zusammenhang mit der Leistung, wenn Gruppen in komplexe Entscheidungsaufgaben eingebunden sind.

Wichtig ist, die Stärken und den Beitrag jedes Einzelnen anzuerkennen und zu schätzen. Eine diverse Alters- und Erfahrungsstruktur ergibt vielfältige Beiträge – die Jüngeren lernen von den Älteren und umgekehrt. Wer direkt von der Ausbildung kommt, bringt das aktuellste Wissen und frische Ideen mit, ist meist schnell, agil und unvoreingenommen. Erfahrene Mitarbeiter hingegen erweitern um eine ganzheitliche Sicht, prüfen Sachverhalte, erkennen Muster und haben einen grossen Erfahrungsschatz. Gleichzeitig zeigen Untersuchungen, dass es keine grossen Unterschiede zwischen der Begeisterungsfähigkeit von jüngeren und älteren Mitarbeitern gibt und dass die Leistungsdifferenzen innerhalb der eigenen Altersgruppen grösser sind als dazwischen.

Wertschätzung kennt keine Altersunterschiede

Altersdurchmischte Teams sind leistungsstärker, wenn eine generationenübergreifende Wertschätzung gelebt wird. Dafür müssen Führungspersonen die unterschiedlichen Interessen und Motivatoren der Mitarbeiter kennen,

zum Beispiel bei der Vorbereitung von Gesprächen mit Mitarbeitern. Welche Generation sitzt mir gegenüber, welche Interessen, Stärken und Bedürfnisse hat dieser Mitarbeiter?

Die Teams sollen dabei unterstützt werden, mit der Vielfalt der Kollegen positiv umzugehen. Massnahmen wie ein Teambuilding-Workshop kann in bereits wenigen Stunden das gegenseitige Vertrauen und Verständnis verbessern sowie die Wertschätzung der unterschiedlichen Beiträge herbeiführen. Ziel muss es sein, Vorurteile abzubauen, das Erfahrungswissen und die Netzwerke älterer Mitarbeiter zu identifizieren und Platz für die Ideen junger Mitarbeiter im Team zu schaffen.

Die Basis liegt in einem offenen Arbeitsklima mit kooperativer Führung, die Sicherheit vermittelt. Unterschiedliche Wahrnehmungen müssen sichtbar gemacht und Entscheide offen diskutiert werden können. Eine natürliche Durchsetzungskraft, die auf Respekt und gegenseitiger Wertschätzung basiert, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Führungskräfte altersdurchmischter Teams.

Unterstützend für die unterschiedlichen Bedürfnisse in Teams wirken eine aktiv gelebte und etablierte Feedbackkultur, direkte Kommunikationswege, flexible Arbeitszeiten und flache Organisationen mit wenigen Hierarchiestufen. Die Vertreter der jüngeren Generationen suchen gezielt nach Arbeitgebern, die solche attraktive Arbeitsbedingungen bieten.

Senioritätsprinzip neu denken

Um die geschäftlichen Anforderungen bewältigen zu können, braucht es Menschen in allen Alters- und Senioritätsstufen. Wenn die Mitarbeiter reifen, ändert sich die Art ihrer Arbeit. Dies könnte bedeuten, dass sie sich von der Front zurückziehen und ihr Wissen und ihre Erfahrung einsetzen, um zu

Generationen im Überblick

	BABYBOOMER	GENERATION X	GENERATION Y	GENERATION Z
	AUCH: Nachkriegs- und Woodstock-Generation genannt	AUCH: Generation Golf oder Digital Immigrants genannt	AUCH: Millennials, MTV Generation oder Digital Natives genannt	AUCH: Digital Natives oder Generation Selfie genannt
MINDSET	Leben, um zu arbeiten	Arbeiten, um zu leben	Erst leben, dann arbeiten	Beim Arbeiten leben und beim Leben arbeiten
JAHRGANG	1946-1964	1965-1979	1980-1995	1996-2010
WERTE & MERKMALE	<ul style="list-style-type: none"> > Gesundheit > Idealismus > Kreativität > Teamorientierung > Karriere-fokussierung > Wettbewerb > Hartes Arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> > Unabhängigkeit > Individualismus > Sinnsuche > Pragmatismus > Selbstständigkeit > Zeit vor Geld > Globales Denken 	<ul style="list-style-type: none"> > Fleiss und Ehrgeiz > Teamwork > Optimismus > Leben im Hier und Jetzt > Digital Native > Globales Denken gewohnt 	<ul style="list-style-type: none"> > Individualismus > Realismus > Digital Native > Keine Abgrenzung mehr zwischen reell und virtuell > Globales Denken gewohnt
VERHALTEN & ZIELE IM ARBEITSLEBEN	<ul style="list-style-type: none"> > Arbeit als höchster Stellenwert > Strukturierter Arbeitsstil > Regelmässiger Austausch im Team > Pflege von Beziehungen und Netzwerken > Anstreben von Führungspositionen > Erfolg: persönliche Belohnung 	<ul style="list-style-type: none"> > Erlebnisorientierter Arbeitsstil > Technisch und methodisch sehr versierte Arbeitsweise > Teilen von Macht und Verantwortung > Eher Anstreben von Fach- als von Führungslaufbahn 	<ul style="list-style-type: none"> > Spass an der Arbeit > Selbstständigkeit und Unabhängigkeit > Eher Anstreben von Fachlaufbahn und projektbezogenem Arbeiten > Verwobenes Arbeits- und Privatleben 	<ul style="list-style-type: none"> > Trennung von Arbeit und Privatleben > Feste Abgrenzung und klare Strukturen in der Arbeitsorganisation > Anstreben von Führungspositionen
MOTIVATION	<ul style="list-style-type: none"> > Persönliches Wachstum > Wertschätzung für Erfahrung > Gefühl, gebraucht zu werden 	<ul style="list-style-type: none"> > Unabhängigkeit und Individualismus > Entwicklungsmöglichkeiten > Work-Life-Balance 	<ul style="list-style-type: none"> > Selbstverwirklichung > Vernetztsein > Kollegialität > Sinnorientierung > Work-Life-Integration 	<ul style="list-style-type: none"> > Selbstverwirklichung im privaten und sozialen Umfeld > Freie Entfaltung > Sicherheit und Stabilität

5

«Um die geschäftlichen Anforderungen bewältigen zu können, braucht es Menschen in allen Alters- und Senioritätsstufen.»

Führungskräften, Strategen und Mentoren zu werden.

Die Beiträge der verschiedenen Generationen an die Wertschöpfung eines Unternehmens sind heute ähnlich wertig, und die jüngeren Mitarbeiter sind den älteren nicht mehr grundsätzlich unterlegen. Die vielerorts noch stark verbreitete Werthaltung, die Alter mit Seniorität und höheren Löhnen gleichsetzt, verliert ihre Gültigkeit.

Dies verlangt nach neuen Ansätzen bei der Entlohnung, zum Beispiel in dem die Lohnspanne über die verschiedenen Alters- und Funktionsstufen reduziert wird und die Beitragssätze in die Pensionskasse über alle Altersstufen ähnlich verteilt sind. Heute sind grosse Unterschiede weit verbreitet, was die Solidarität untereinander strapaziert und die Lohnnebenkosten von älteren Mitarbeitern unnötig verteuert. Es ist eine wichtige Führungsaufgabe, festgefahrene Muster zu durchbrechen, damit attraktive Anstellungsbedingungen für alle Generationen geschaffen werden können.

Die Pensionskassenbeiträge wurden bei der Einführung der 2. Säule im Jahr 1985 gestaffelt, damit die damals über 45-Jährigen bis zu ihrer Pensionierung ein möglichst hohes Altersguthaben aufbauen konnten. Heute wird vor allem damit argumentiert, dass die Jüngeren in der Regel einen tieferen Lohn als Ältere und gleichzeitig oft minderjährige Kinder haben und damit Beiträge nicht zu hoch sein sollen.

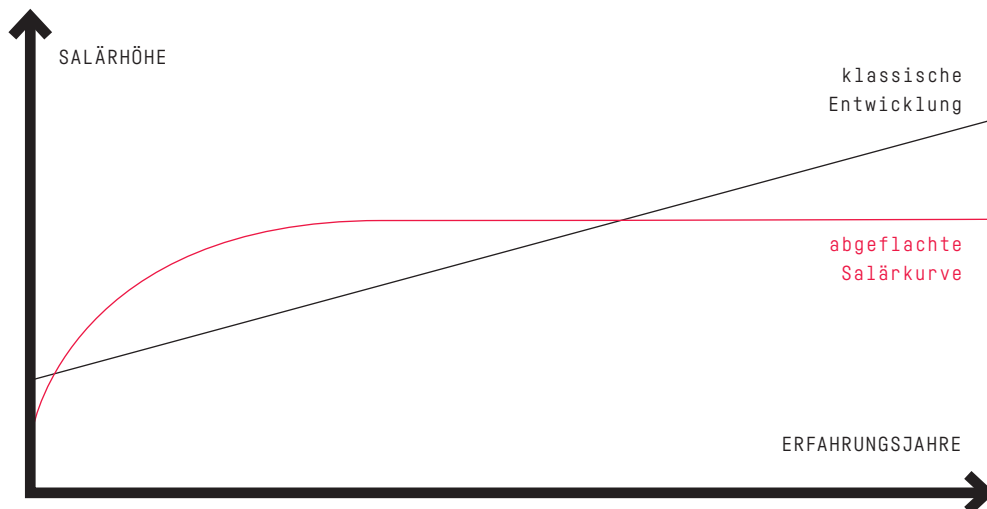
In den Salär- und Pensionskassenreglementen von Ergon gibt es mehrere Elemente, die den Altersmix unterstützen:

- > Abflachen der Lohnkurven nach 15 Jahren
- > ähnlich verteilte Beitragssätze bei der Pensionskasse über alle Altersstufen
- > generell eine tiefe Lohnspanne zwischen den tiefsten und den höchsten Löhnen
- > keine Leistungsbeurteilung mit Einfluss auf die Lohnhöhe
- > Transparenz beim Salär- und Bonussystem und bei den Lohnzahlungen

Vergleich Pensionskassenbeiträge

ALTER	BEITRAGSSÄTZE BEI EINFÜHRUNG DER 2. SÄULE 1985	BEITRAGSSÄTZE BEI FLACHERER VERTEILUNG
25-34	7%	12%
35-44	10%	12,5%
45-54	15%	13,5%
55-65	18%	15%

Varianten Salärentwicklung



Unter der Lupe: Talentvielfalt bei Ergon

Der Mix macht den Unterschied. Wie viel von wem? Warum? Und wie bleiben sie up to date? Wir brechen die Generationen, den Wissenstransfer und die Nachwuchsförderung in Zahlen und Fakten auf.

Generationenvielfalt

8

314

_MITARBEITER

27

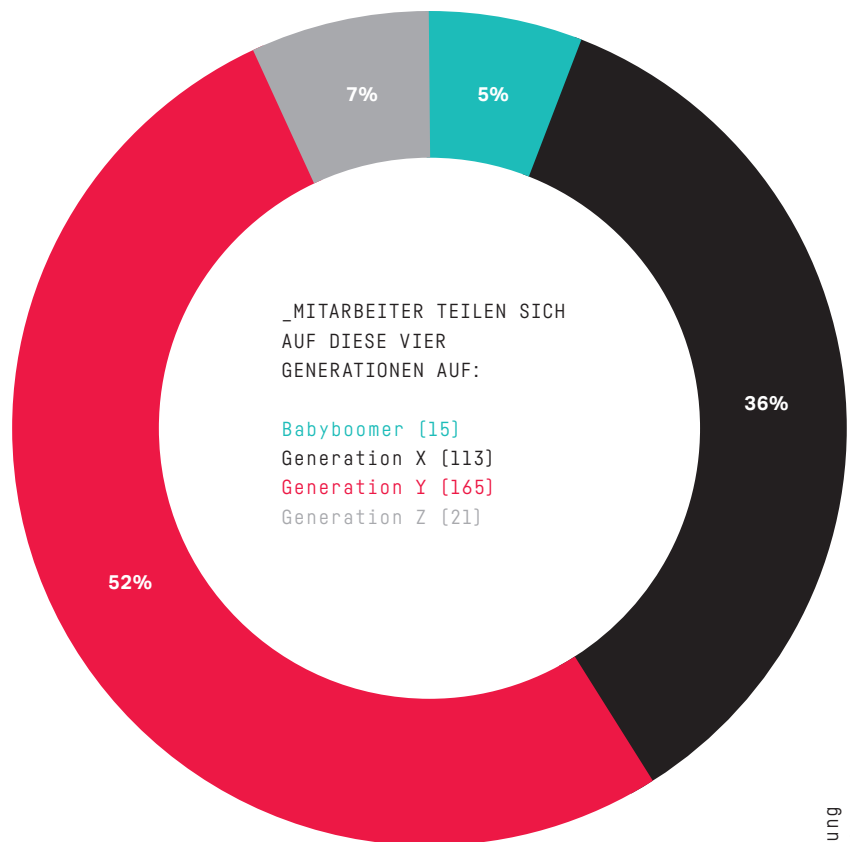
_TEAMS

10

_VON 27 TEAMS
betreuen Lernende

_BÜROHUNDE

Vielfalt auch auf Hundeebene:
4 Bürohunde im Alter von 2 bis 12 Jahren
respektive 28 bis 85 Menschenjahren*.



*unter Berücksichtigung
von Rasse und Gewicht

Talentschmiede

400

_KINDER AN SCRATCH-KURSEN
pro Jahr

_PROJEKTE MIT MEHRWERT

Den Ergon-Lernenden gelang es 2019, die Ergon-Generalversammlung zu digitalisieren. Die modernisierte Einladung und Anwesenheitskontrolle sowie die elektronische Abstimmung wurden dank ihrem Einsatz erfolgreich umgesetzt.

20

_PRAKTIKANTEN/WERKSTUDENTEN
jährlich

_ERFOLGREICHES SOFTWARE-TESTING DANK DIVERSITÄT

Unterschiedliche Perspektiven machen es aus: Egal ob Maturanden, KV-Absolventen oder Physikstudenten - unsere Tester tragen mit Spezialistenwissen zur Qualität moderner Software bei.

_MIT EINEM RUCKSACK VOLLER WISSEN PRAXISLUFT SCHNUPPERN

Praktikanten in der Software-Entwicklung testen Theorie auf Praxistauglichkeit und bringen neuestes Wissen mit ein.

_SEIT 16 JAHREN
bietet Ergon Kindern erste
Programmiererfahrungen

_SEIT 20 JAHREN
bildet Ergon
Lernende aus

9



Vorsprung durch Wissen

_IM 15-TAGE-RHYTHMUS

Durchschnittlich alle 15 Tage finden Vorträge und Diskussionsrunden für internen Wissensaustausch statt.

_COMMUNITIES OF PRACTICE

Zahlreiche Communities of Practice mit Themengebieten wie Security, Modern Web oder Requirements Engineering trafen sich 2019 84-mal zu Fachthemen und Wissenstransfer über Teamgrenzen hinaus.

_COMMUNITY HOSTING

Ergon hostet zahlreiche Communities zu Themen wie Cloud, Testing und Software Craftsmanship.

85

_PROZENT HOCHSCHULABSOLVENTEN

52

_PROZENT ETH-ABSOLVENTEN

26 786

_STUNDEN WEITERBILDUNG
im Jahr 2019

Die Beiträge zur Pensionskasse wurden bei Ergon vor wenigen Jahren angeglichen. Entscheidend bei einem Schritt ist, dass die Veränderung von den Mitarbeitern getragen und auf eine ausgewogene Verteilung der Vor- und Nachteile geachtet wird.

Nachwuchsförderung als Gemeinschaftswerk

Der Fachkräftemangel verlangt von allen Unternehmen, einen Beitrag zur Nachwuchsförderung zu leisten. Dazu gehören Lehrstellen, Praktikumsplätze für Studenten und Maturanden und die Beteiligung an Initiativen, die die Attraktivität verschiedener Berufsgruppen, wie zum Beispiel der Informatikberufe, aufzeigt. Das Engagement in die Nachwuchsförderung ist ein Beitrag an die ganze Branche und muss als gemeinsame Aktivität verstanden werden. Die eigenen Lernenden werden nach der Erstausbildung Erfahrungen in anderen Unternehmen sammeln wollen, dafür profitiert man selber von den Lernenden, die in einem anderen Betrieb ausgebildet wurden. Initiativen wie die Informatiktage im Kanton Zürich tragen dazu bei, dass die Anzahl der Lernenden und Studierenden im Bereich IT gesteigert werden kann. Firmen, die sich in solchen Initiativen einbringen, erhöhen ihre Sichtbarkeit und steigern zugleich ihr Image als Arbeitgeber, was sich bei der Besetzung offener Stellen positiv auswirkt. Damit bietet sich die Chance, sich als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren. Gerade die jüngeren Generationen achten stark darauf, an welchen Werten sich eine Firma orientiert und ob sie sich sozial engagiert. Es gilt, in der Unternehmensführung nicht nur die individuellen Ziele zu verfolgen, sondern auch die Gemeinschaft zu unterstützen.

Der Umgang mit den Unterschieden als Chance

Die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Bedürfnissen aller Generationen im Arbeitsprozess zeigt wichtige

mögliche Entwicklungsfelder für Unternehmen auf. Richtig bearbeitet, führen sie zu attraktiven Arbeitsbedingungen, einer inklusiven Kultur und zu modernen Führungsstrukturen – und schärfen das Bewusstsein, sich in Gemeinschaften zu engagieren.

Jüngere Generationen mögen einen Vorteil haben, wenn es um technologisches Wissen und die neuesten Trends geht, doch ältere Generationen haben in anderen Bereichen einen Vorsprung. Attribute wie strategisches Denken, Branchenwissen, Führungsqualitäten, emotionale Intelligenz und Soft Skills entwickeln sich über Jahrzehnte.

Unternehmen mit einem einzigen Menschentyp laufen Gefahr, alternative Sichtweisen und Erfahrungen zu verpassen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, die besten Eigenschaften einer Vielzahl von Menschen zu nutzen und ein Team zu bilden, das über ein hohes Mass an Fähigkeiten, Wissen und Erfahrung verfügt. Der Umgang mit verschiedenen Generationen ist ein essenzieller Bestandteil der digitalen Transformation und eine Chance, sich für eine erfolgreiche Zukunft nachhaltig aufzustellen. />

Lust auf mehr?

**Digitalisierungsvorhaben
Zukunftsmacher
Tech-Trends**

Jetzt bestellen
ergon.ch/smart2020

