



FÜRSTENBERG
INSTITUT

FÜHRUNGSKRÄFTE
News | Juni 2019



Diversity will gemanagt werden!

Wie Vielfalt bereichert



Liebe Leserin, lieber Leser,

geht es Ihnen auch so, dass Sie es manchmal nicht mehr hören können, was Sie als Führungskraft alles "managen" sollen? Jetzt sollen Sie auch noch "Vielfalt managen". Ein neues Modethema? Ich glaube nicht – vielmehr sehe ich es als ein altes Thema, das wir Führungskräfte im Alltag ohnehin permanent umsetzen. In der Führung von Mitarbeitern geht es schließlich immer darum, verschiedene Menschen mit unterschiedlichen Charakteren und Bedürfnissen zu einem produktiven Miteinander zusammenzubringen. Weil in dieser Zeit der Umgang mit Vielfalt für die Führung zunehmend mehr Herausforderungen mit sich bringt, möchten wir Ihnen in diesem Newsletter, ergänzend zu Ihrer Professionalität auf diesem Gebiet, Informationen und brauchbare Tipps für den Alltag geben.

Viel Freude beim Lesen und herzliche Grüße,

Ihre

Reinhild Fürstenberg

* Aus Gründen der Lesbarkeit wird in diesem Newsletter die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Angehörige beider Geschlechter.

Der verantwortungsvolle Umgang mit Unterschiedlichkeiten



Menschen unterschiedlicher Nationalität, ethnischer Herkunft und Religion, unterschiedlichen Alters, mit und ohne Behinderung sowie mit verschiedener Weltanschauung und sexueller Identität leben und arbeiten in Deutschland. Sie machen unsere Gesellschaft aus und bereichern sie. Entsprechend gewinnt auch die Einbeziehung und Anerkennung von Diversity und damit Managing Diversity – der verantwortungsvolle Umgang mit diesen zahlreichen Unterschiedlichkeiten – im Kontext des Arbeitslebens zunehmend an Bedeutung.

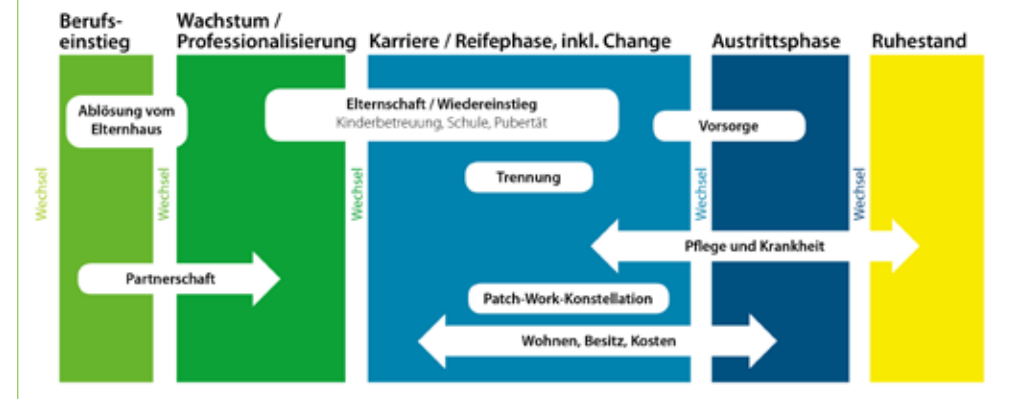
Aufgrund des demographischen Wandels spielt das Thema „Alter“ in nahezu allen Branchen bereits eine große Rolle in der Mitarbeiterstruktur. Neben der Förderung der jungen Generation darf das Know-

how der älteren Arbeitnehmer nicht unterschätzt werden, sie sind eine wichtige Ressource. Es gilt, sie weiter an das Unternehmen zu binden, ggf. Weiterbildungen anzubieten und das betriebliche Gesundheitsmanagement auszubauen, und die verschiedenen Generationen zu integrieren, um voneinander zu lernen und gemeinsam Neues zu schaffen.

Eine Herausforderung ist in diesem Zusammenhang das generationsübergreifende Leadership, das alle Phasen der Lebensarbeitszeit vom beruflichen Einstieg bis zum Ausstieg mit einbezieht. Ziel ist die Entwicklung und Erhaltung der langfristigen Beschäftigungs- aber auch Begeisterungsfähigkeit der Mitarbeiter unter Berücksichtigung von Lebensphasen, die durch unterschiedliche Lebenssituationen und Lernmuster gekennzeichnet sind. Ob Berufseinsteiger, Professional, Führungskraft oder kurz vor der Rente – Single, Elternteil, u. U. Alleinerziehend (1,6 Mio. Alleinerziehende in Dt., Familienreport 2017), oder Mitarbeiter mit pflegebedürftigen Angehörigen (1,4 Mio. Pflegebedürftige wurden 2018 durch Angehörige versorgt, ZQP-Analyse 2018), oder eigener Erkrankung – jede Lebensphase birgt unterschiedliche Anforderungen. Eine lebensphasenorientierte Unternehmenspolitik beachtet diese jeweiligen Lebenssituationen entsprechend. Maßnahmen wie flexible Arbeitszeitgestaltung, Freistellungen für Weiterbildungen oder die Betreuung von Kindern oder Pflegebedürftigen sowie der Einsatz entsprechender Vergütungssysteme sind entscheidende Instrumente, die zum Teil gesetzlich verankert, sinnvoll eingesetzt werden können.

Die Komplexität der Zusammenhänge und Besonderheiten von Karriere- und persönlichen Lebensverläufen lassen sich durch die Einteilung

Lebens- und Berufsphasen



lung in verschiedene Phasen verdeutlichen. Mit einer entsprechenden Gliederung werden jedoch keine festen Phasen definiert, die Übergänge sind vielmehr fließend und überschneiden sich teilweise.

Immer mehr Unternehmen erkennen darüber hinaus, dass sie in einer globalisierten Wirtschaft von der Einstellung von Menschen unterschiedlicher Nationalitäten und kultureller Hintergründe profitieren. Respekt gegenüber verschiedenen Religionen oder Weltanschauungen gehören ebenso zu einer vorurteilsfreien Organisation wie die Akzeptanz verschiedener sexueller Orientierung und Identität sowie unterschiedlicher physischer und psychischer Fähigkeiten. Ziel ist der bewusste, wertschätzende Umgang mit eben dieser Vielfalt im Unternehmen. Im Fokus stehen dabei nicht die Defizite oder Lösungsansätze für vermeintliche Probleme, sondern der respektvolle Umgang mit Individualität. Es geht darum, die vielschichtigen Leistungen und Erfahrungen von Mitarbeitern zu erkennen und sie als Potenzial zu verstehen, Chancengleichheit zu gewährleisten und gleichzeitig Diskriminierung zu vermeiden. Ein respektvoller Umgang mit Vielfältigkeit kann Rechtfertigungsdruck beseitigen und Motivation und Engagement freisetzen.

Diversity steigert die Teamleistung

Vielfalt fördert die Kreativität und Ergebnisqualität in einem Team signifikant (Studie „Faktor Vielfalt“ zum Reinhard Mohn Preis 2018). Somit liegt in der Vielfalt eines Teams eine großartige Chance für Führungskräfte durch unterschiedliche Potenziale und Fähigkeiten Synergieeffekte und Ressourcenvielfalt zu nutzen und zu neuen Lösungen zu gelangen. Negative Auswirkungen, wie beispielsweise Konfliktgefahren, sollten verhindert oder zumindest reduziert werden.

Grundsätzlich profitieren fähige, motivierte Teams bei komplexen Aufgaben von Diversity (Studie s. o.). Entscheidend ist dabei, dass das Team nicht in Subgruppen zerfällt. Die gemeinsame Achtung der Unterschiedlichkeiten und gleichzeitige Wertschätzung der Perspektiven jedes einzelnen Teammitglieds können für zielführende, konstruktive Diskussionen sorgen. Die entscheidende Aufgabe guter Führungskräfte ist darüber hinaus, die Kompetenzen und Qualifikationen, Motivation und Identifikation sowie Gesundheit und damit auch das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter individuell zu fördern.

Abschließend ist es wichtig zu beachten, dass es beim Thema Vielfalt nicht ausschließlich um Unterschiede, sondern auch um die Entdeckung von Gemeinsamkeiten geht.

Youtubetipp

Simpleshow erklärt wie Diversity funktioniert

<https://www.youtube.com/watch?v=pgrNKRvUFM8>

„Diversity Management wird zu einer der wichtigsten Top-Fähigkeiten“

Diversity zählt zu den größten Führungsherausforderungen unserer Zeit und wird zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen.

Einblicke in die Praxis:

Daniela Lau ist Leitung Produkte im Fürstenberg Institut. Sie ist für die fachliche Geschäftsentwicklung sowie das Produktmanagement und die Qualitätssicherung verantwortlich.



Daniela Lau

1. Welche positiven Effekte von Diversity stellen Sie in Ihrer Unternehmenspraxis fest?

Die VUCA-geprägte Welt wird nur funktionieren, wenn vielfältig aufgestellte Teams durch ihre unterschiedlichen Perspektiven und Ansätze neue Ideen hervorbringen können. Dafür braucht es eine gute Kommunikations- und Kooperationskultur sowie viel und regelmäßige Übung im Miteinander.

2. Welche Herausforderungen begegnen Ihnen aufgrund der Vielfalt in der Belegschaft?

Jeder schaut durch seine Brille und geht mit den eigenen Erfahrungen durch die Welt. Diese war aber bis vor ein paar Jahren noch eine andere. Die alten Bewertungsmuster gelten häufig nicht mehr, wir wenden sie aber trotzdem noch an. Vielfalt erfordert jedoch Mut und die Auseinandersetzung mit „dem Anderen“ und auch dem „anders sein“. Nur dann haben wir eine Chance, neuen Herausforderungen mit neuen Antworten zu begegnen. Diversity



bezieht sich häufig nur auf „Jung und Alt“ – und selbst da clashen die Generationen häufig aufeinander, anstatt sich als Bereicherung zu sehen. Diese Hürde wird nur genommen, wenn Jung und Alt ein Projekt gemeinsam zum Erfolg bringen müssen. Altes Wissen, reife Erfahrung, neue Sichtweisen und frisches Technik-Know-how. Das könnte eine gute Mischung für Zukunftserfolg sein.

3. Wie können Führungskräfte Respekt und Wertschätzung in Bezug auf kulturelle Vielfalt im Unternehmen fördern und Diskriminierung vermeiden?

In dem sie selbst das beste Vorbild sind, eine offene Kultur fördern, klare Grenzen bei Diskriminierung ziehen und die Meinungen der Menschen nicht danach filtern, woher sie kommen, sondern was sie zur Lösung beitragen können. Das geht schon beim Recruiting los und zieht sich durch jedes folgende Meeting. Solange wir Führungskräfte in unserer Arbeitswelt haben, werden sie ihrer besonderen Vorbildverantwortung gerecht werden müssen, wenn Diversität ihre Magie entfalten soll.

4. Wie lässt sich der respektvolle Umgang mit Unterschiedlichkeit trainieren?

Auf jeden Fall lässt er sich trainieren! Ich wende z. B. in Workshops und Meetings gern Methoden an, die darauf abzielen, dass alle zu Wort kommen und ihren Beitrag leisten können. Dabei geht es nicht mehr darum, wer was gesagt hat, sondern was gesagt wurde. Wenn wir diese Haltung durch entsprechende Formate regelmäßig ausprobieren, stellen sich schnell Erfolge ein. Und den Teilnehmern macht auch der Workshop oder das Meeting viel mehr Spaß.

5. Welche Bedeutung wird Diversity Management Ihrer Meinung nach in zehn Jahren haben?

Da unsere Kundenwelt immer bunter wird und Ländergrenzen durch die Globalisierung des Wissens dank der technischen Möglichkeiten keinen Wettbewerbsvorteil mehr darstellen, eine große! Das Land der Dichter und Denker wird zu einem Land der Tecis werden müssen. Das schaffen wir nicht ohne Impulse von außen.

Beatrice Erhart ist Beraterin im Fürstenberg Institut. Sie hat langjährige Erfahrungen im Management in Wirtschaft und Industrie und ist u. a. auf die Themen Führung, Veränderungsprozesse, Unternehmenskultur und Werteentwicklung spezialisiert.

1. Welche positiven Effekte von Diversity können Sie in Ihrer Unternehmenspraxis beobachten?

Durch diverse Teams entstehen neue Perspektiven und Lösungsansätze sowie die Möglichkeit, neue Zielgruppen anzusprechen. Darüber hinaus steigert Vielfalt Glaubwürdigkeit und Authentizität.



Beatrice Erhart

2. Welche Herausforderungen begegnen Ihnen aufgrund der Vielfalt in der Belegschaft?

Die Komplexität nimmt tatsächlich zu, was nicht immer einfach ist. Vielfalt will gemanagt werden, das gelingt nicht immer und braucht Übung und Zuversicht. Dafür sollten zunächst Rahmenbedingungen geschaffen werden, die die verschiedenen Talente, Sichtweisen und Kompetenzen sichtbar machen und fördern.

3. Wie können Führungskräfte Respekt und Wertschätzung in Bezug auf kulturelle Vielfalt im Unternehmen fördern und Diskriminierung vermeiden?

Die Führungskräfte sollten selbst offen für Neues sein, Anregungen aufnehmen und als Vorbild fungieren. D. h. Wertschätzung geben, respektvoll sein, Probleme ansprechen und Grenzen klar abstecken. Einfache kommunikative Formate können in diesem Zusammenhang sehr hilfreich sein. Das kann ein gemeinsamer Imbiss verbunden mit entsprechendem Input, einer Diskussion oder einer Übung sein. Wichtig ist, dass dies nicht zentral stattfindet, sondern dort, wo die jeweilige Diversität entsteht: in einem IT-Keller, im Krankenhaus-Flur.

4. Wie lässt sich der respektvolle Umgang mit Unterschiedlichkeit trainieren? Lässt er sich trainieren?

Das ist eine Frage des Bewusstseins, der Reflexion und geeigneter Workshop-Programme mit dafür passenden Trainern, um sich u. a. eigene Ängste in Bezug auf ‚Neues, Anderes, Fremdes‘ bewusst zu machen. Und: Nicht alle müssen alles sofort lernen! Ein paar, die die dicken Bretter bohren (wollen), reichen.

5. Welche Bedeutung wird Diversity Management Ihrer Meinung nach in zehn Jahren haben?

Es wird die nachgefragteste Top-Fähigkeit sein. Passend zu agiler Führung, flexiblen Arbeitsmodellen und Arbeitszeitmodellen.

Lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalführung – eine Strategie für die Zukunft



Interview mit Prof. Dr. Jutta Rump, Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen.

Die Mitarbeiter eines Unternehmens sind individuelle Persönlichkeiten, die sich im Laufe ihrer beruflichen Karrieren in unterschiedlichen Berufs- und Lebensphasen befinden. Die Herausforderung heutiger Führungskräfte besteht darin, ihre unterschiedlichen Bedürfnisse zu erkennen und diese im Rahmen von generationsübergreifendem Leadership zu berücksichtigen.

Prof. Dr. Jutta Rump gehört zu den wichtigsten Professoren für Personalmanagement im deutschsprachigen Raum. Sie ist Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen (IBE) und hat die Herausforderungen lebensphasenorientierter Unternehmenspolitik im Rahmen ihrer Forschungsarbeiten näher untersucht. Im Interview mit dem Fürstenberg Institut beantwortet die Wissenschaftlerin die wichtigsten Fragen zum Thema.

1. Was ist lebensphasenorientierte Führung?

Eine lebensphasenorientierte Führung erweitert den Blickwinkel auf die gesamte Lebensarbeitszeit unter Berücksichtigung der verschiedenen Lebensphasen und -situationen. Es wird eine Unternehmenskultur benötigt, die sich durch die Wertschätzung aller Mitarbeiter und Führungskräfte, eine Akzeptanz auch für außerberufliche Belange, Respekt und Fairness sowie Eigenverantwortung auszeichnet. Entscheidend ist, dass in diesem Zusammenhang klar zwischen Unternehmens- und Personalführung differenziert wird.

Zur Unternehmensführung zählt neben der Politik und Strategie die Kultur einer Organisation. Auf dieser normativen Ebene geht es um Werteorientierung. Lebensphasenorientierte Führung wird als Leitbild und Vision implementiert, um u. a. die Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Strategisch geht es darum, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, innovativ zu sein und zu bleiben sowie die Produktivität zu erhöhen.

Bei der lebensphasenorientierten Personalführung hingegen steht die operative Umsetzung im Vordergrund – Mitarbeitern konkret darin zu unterstützen, Berufliches und Privates hinsichtlich ihrer individuellen Lebensphasen zu berücksichtigen.

2. Warum gewinnt lebensphasenorientierte Führung heute immer stärker an Bedeutung?

Aufgrund der verschiedenen Trends in der Arbeitswelt wird lebensphasenorientierte Personalführung immer wichtiger. Neben dem Streben nach Individualisierung agieren wir zunehmend in einer VUCA-Welt. Berufliche und private Phasen müssen heute in Balance gehalten werden, dabei jedoch aus wirtschaftlichen und technologischen Gründen in permanenter Bewegung bleiben. Dies ist zugleich Ziel und große Herausforderung.

3. Was sind die größten Herausforderungen einer lebensphasenorientierten Führung?

Die größte Herausforderung ist die individuelle Sicht. Jeder Mitarbeiter muss einzeln gesehen und mit seinen Bedürfnissen und unter Berücksichtigung der Lebensphasen abgeholt werden. Es gibt nicht mehr das „eine Konzept“ der Mitarbeiterführung, das auf jeden passt. Lebensphasenorientierte Führung ist mit Aufwand und Zeit verbunden. Dieser Aufwand muss als Investition begriffen werden, für die vielen Führungskräften die Zeit fehlt.

4. Wo ist diese Strategie in einem Unternehmen aufgehängt? Was bedeutet dieser Anspruch für die Führungskräfte?

Lebensphasenorientierte Führung ist ein Top-down-Prozess und damit Teil der Unternehmensführung. Aufgabe der Führungskräfte muss es sein, dies in ihrem Handeln zu berücksichtigen.

5. Wie kann die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter unter Berücksichtigung der Lebensphasen und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit gefördert werden?

Ziel der lebensphasenorientierten Führung ist grundsätzlich, wie oben bereits erwähnt, in Bewegung zu bleiben, ohne dabei die Balance zwischen beruflichen und privaten Belangen zu verlieren.

Entscheidend für die Beschäftigungsfähigkeit und damit die Lebensarbeitszeit sind die eigene Kompetenz und Qualifikation, Gesundheit und das Wohlbefinden sowie Motivation und Identifikation. Aufgabe einer guten Führungskraft ist es, dazu beizutragen, eben diese drei Aspekte zu fördern, wobei lebensphasenorientierte Führung besonderen Einfluss auf Gesundheit und Motivation/Identifikation nimmt.

6. Wie lassen sich Lebens- und Berufsphasen miteinander vereinbaren?

Zunächst gilt es sowohl die berufliche als auch die private Lebenssituation eindeutig im Mitarbeitergespräch zu identifizieren. Im Dialog mit der Führungskraft sollten Lösungen gefunden werden, diesen beiden Phasen unter Berücksichtigung der Möglichkeiten des Unternehmens hinsichtlich Produktivität, Leistung und Wettbewerbsfähigkeit gerecht zu werden.

Wir danken Ihnen herzlich für das Interview!

Das Interview führte Berit Sbirinda-Wenk
Marketing und Unternehmenskommunikation, Fürstenberg Institut

Checkliste für Führungskräfte

- Beachten Sie die unterschiedlichen Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter
 - Schärfen Sie Ihren Blick für die Belange des Einzelnen
- Ermuntern Sie Ihre Mitarbeiter zur Eigeninitiative
 - Bieten Sie Ihren Mitarbeitern „Hilfe zur Selbsthilfe“ an, in dem Sie sie in ihrem Selbstmanagement bestärken
- Praktizieren Sie eine Politik der „offenen Türen“ und „offenen Ohren“
 - Signalisieren Sie, dass private Belange akzeptiert werden und zeigen Sie sich gesprächsbereit bzw. verweisen Sie ggf. an die kostenfreie und anonyme EAP-Beratung des Fürstenberg Instituts
- Stehen Sie zu Ihrer Vorbildfunktion
 - Wenn Sie selbst offen Ihre persönlichen Belange thematisieren und ihnen gerecht werden, macht dies auch den Mitarbeitern Mut, sich zu bekennen

- Berücksichtigen Sie private- bzw. familiäre Belange bei der Aufgabenverteilung
 - Berücksichtigen Sie bei der Planung und Ausgestaltung von Berufsphasen, wenn möglich, die aktuelle Lebensphase der Beschäftigten
- Seien Sie flexibel im Denken
 - Suchen Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter nach Lösungen, um dem Spannungsfeld zwischen Mitarbeiterbedürfnissen und Ihren Vorgaben und Zielen zu begegnen
- Achten Sie stets auf Verbindlichkeit
 - Stehen Sie zu gegebenen Zusagen und informieren Sie Ihre Mitarbeiter rechtzeitig, wenn sich Rahmenbedingungen ändern und ggf. nach neuen Lösungen gesucht werden muss
- Tauschen Sie sich mit anderen Führungskräften aus
 - Häufig lässt sich von den Erfahrungen anderer Führungskräfte, u. a. auch im Rahmen der Führungskräfte-Austauschtreffen des Fürstenberg Instituts profitieren
- Informieren Sie sich über die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeiten und Arbeitsorte im Unternehmen
 - Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben geht häufig mit der Flexibilisierung der Arbeit (Zeit, Ort, Ablauf) einher. Der WLS-Service des Fürstenberg Instituts bietet in diesem Bereich Unterstützung
- Lassen Sie los von absoluter Kontrolle und Vertrauen Sie
 - Legen Sie den Schwerpunkt weniger auf das „Wann“ und „Wo“ der Arbeitserledigung, sondern vielmehr auf das Ergebnis

Quelle: IBE Institut für Beschäftigung und Employability

Buch-Tipp

Von Babyboomer bis Generation Z

Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen

Von **Martina Mangelsdorf**

Die einen sind konsensliebend und optimistisch, die anderen unabhängig und kämpferisch, die Dritten anspruchsvoll und super vernetzt. Die Rede ist von Babyboomern und den Generationen X, Y und Z und ihren unterschiedlichen Ansprüchen, Werten und Vorstellungen bezüglich der Arbeitswelt. Personaler und Führungskräfte tun gut daran, die spezifischen Eigenheiten und Präferenzen unterschiedlicher Generationen zu kennen und zu berücksichtigen. Denn nur wer sich mit einer attraktiven Arbeitgebermarke erfolgreich positionieren kann, wird in Zeiten des demografischen Wandels bestehen.

Der Schwerpunkt des Buches liegt auf praktischen Tipps und Anwendungsempfehlungen, damit der Leser sein neu erworbenes Wissen ohne viel theoretischen Hintergrund gleich in die Praxis umsetzen kann. Die Kernaussage des Buches ist, dass keine Generation besser oder schlechter ist als die andere, sondern dass Unternehmen die besten Ergebnisse erzielen, wenn ihre generationsübergreifenden Teams effektiv zusammenarbeiten und sich gegenseitig ergänzen.

Auflage: 1
(2. November 2015)
Gebunden, 176 Seiten
GABAL Verlag
D 19,90 €
ISBN: 9783869366722

Führung von altersgemischten Teams

Know-how-Transfer für gegenseitige Kompetenzerweiterung



In nahezu jedem Unternehmen stoßen heute Kollegen verschiedenen Alters und damit oftmals auch Mitarbeiter mit unterschiedlichsten Wertevorstellungen aufeinander. Rund vier verschiedene Generationen

stehen zurzeit parallel im Erwerbsleben – eine Situation, die Chancen durch Unterschiedlichkeiten birgt, aber auch entsprechendes Konfliktpotenzial hervorrufen kann. Aufgrund der vielfältigen Umfelder und Gegebenheiten, unter denen Menschen aufgewachsen sind, unterscheiden sich oftmals nicht nur ihre Arbeitseinstellungen deutlich voneinander. So treffen in altersgemischten Teams Mitarbeiter, die mit Computern, Internet, Mobiltelefonen und Social Media groß geworden sind, auf Mitarbeiter, die erst im Laufe ihres Erwachsenenlebens mit diesen Technologien konfrontiert wurden und diese je nach Aufgabengebiet und persönlicher Affinität adaptieren mussten. Hinzu kommen unterschiedliche Werte, Ziele und Motivatoren der verschiedenen Altersgruppen. Besonders herauszustellen sind in diesem Zusammenhang die neuen Generationen Y und Z. Während die sogenannten Millennials (Geburtsjahrgänge 1981 bis 1990), die derzeit auf den Arbeitsmarkt strömen, vor allem Sinn und Abwechslung im Job suchen, viel Wert auf Selbstverwirklichung legen, offline

Die Vorteile altersgemischter Teams auf einen Blick

- Differenziertes, erweitertes Leistungsspektrum
- Vielfalt der Perspektiven
- Breiteres personelles Netzwerk
- Gegenseitige Kompetenzerweiterung
- Know-how-Transfer an konkreten Arbeitsaufgaben
- Dynamik
- Gesundheitsfördernde Wirkung
- Employer Branding
- Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung
- Niedrigere Fluktuation
- Reduzierte Fehlzeiten (AOK Fehlzeitenreport)

wie online exzellent vernetzt sind und Arbeits- und Privatleben ergänzend sehen, ist die Generation Z (Geburtsjahrgänge 1991 bis 2010) bereits mit digitalen Medien aufgewachsen und differenziert wieder mehr zwischen Job und Freizeit. Selbstverwirklichung wird wieder verstärkt im Privatleben und in sozialen Kontakten gesucht und weniger im Rahmen der Karriere. Für Unternehmen, Abteilungs- und Teamleiter stellt es folglich eine zunehmend große Herausforderung dar, die jüngeren und älteren Generationen zusammenzuführen und deren unterschiedliche Potentiale zu nutzen.

Wie können Führungskräfte die Zusammenarbeit in altersgemischten Teams aktiv fördern?

Ein großer Vorteil altersgemischter Teams liegt darin, Wissens- und Handlungssynergien zu schaffen und die unterschiedlichen Kompetenzen sinnvoll zu verknüpfen: die Neugier, das aktuelle Fachwissen, die neuen Methoden und die oft höhere Geschwindigkeit der Jungen mit der Erfahrung, dem Qualitätsbewusstsein, dem Prozesswissen und der

sozialen Integrität der Älteren. Auch in der Vielfalt der Perspektiven auf ein zu lösendes Problem, in der Erweiterung der persönlichen Netzwerke, im wechselseitigen Lernen voneinander, im Wissens- und Erfahrungstransfer sowie in den gesundheitsfördernden Wirkungen, die sich in der Unterstützung untereinander und im Wohlfühlfaktor ausdrücken, können verschiedene Generationen voneinander profitieren.

Damit diese Verschiedenheit ein Gewinn werden kann, ist eine vorurteilsfreie, faire und fördernde Führung notwendig, der auch gesundheitserhaltende Arbeitsbedingungen und die Wertschätzung aller Mitarbeiter am Herzen liegt.

Stimmen aus der Praxis:

„Es ist definitiv eine Chance, altersgemischt zusammenzuarbeiten, wenn es für mich als jüngeren Mitarbeiter darum geht, theoretische Kenntnisse in die Praxis umzusetzen. Da bekomme ich Erfahrung von meinen älteren Kollegen sozusagen ‘geschenkt’.“
(Mitarbeiterin, 31 Jahre)

„Sich ein neues IT-Programm praktisch von jungen Kollegen zeigen zu lassen, ist wesentlich einfacher, als theoretisch einen Berg Papier durchzuarbeiten.“ (Mitarbeiter, 59 Jahre)

„Gerade das Wissen erfahrener Mitarbeiter ist zu kostbar, als dass es nicht bis zum letzten Tag ihrer Tätigkeit genutzt und weitergegeben wird. Alt und Jung profitieren in der Regel voneinander und generieren in der Gesamtheit einen Mehrwert.“
(Führungskraft, 32 Jahre)

Buch-Tipp

Altersgemischte Teams managen

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. in Zusammenarbeit mit dem Demographischen Netzwerk e.V.

Altersgemischte Teams sind leistungsstark und haben ein hohes innovatives und Know-how-Potenzial. Um dieses Potenzial zu entfalten, spielen die Zusammensetzung und die Steuerung des Teams eine wichtige Rolle.

Der Band erläutert die Bedeutung von altersgemischten Teams und beschreibt, in welchen Handlungsfeldern im Unternehmen sie eingesetzt werden können. Rahmenbedingungen für den Einsatz und die Führung der Teams werden ebenso vorgestellt, wie die Zusammensetzung und Aufgaben sowie Möglichkeiten zur Erfolgsmessung.

Auflage: 1
(19. April 2016)
Taschenbuch, 88 Seiten
D 19,95 €
ISBN: 9783763956234



Fürstenberg Veranstaltungen für das zweite Halbjahr 2019 sind da!

Melden Sie sich jetzt an!

Die neuen Termine unserer Webinare, Vorträge und Führungskräfteaustauschtreffen für das zweite Halbjahr 2019 finden Sie online! Nutzen Sie unsere Angebote exklusiv und kostenfrei als Mitarbeiter unserer Kundenunternehmen. Detaillierte Informationen zu den Inhalten der einzelnen Veranstaltungen sowie die Anmeldung finden Sie in Ihrem exklusiven Login-Bereich ➔ **Kundenlogin** ➔ **Veranstaltungen** für Mitarbeiter oder speziell für Führungskräfte auf unserer Website. Evtl. Änderungen geben wir auf unserer Website bekannt.

Wir freuen uns, wenn etwas für Sie dabei ist!

Führungskräfte-Austauschtreffen zum Thema Herausforderung generationengemischte Teams

Wenn jüngere und ältere Mitarbeiter im Team zusammenarbeiten, können aufgrund unterschiedlicher Sicht- und Arbeitsweisen Konflikte entstehen. Wie können Sie als Führungskraft, die Kompetenzen der unterschiedlichen Generationen nutzen und daraus einen Mehrwert für das Team entwickeln? Wie können Sie dem gemeinsamen Lernen eine Plattform bieten? Wie können jüngere Führungskräfte ältere Mitarbeiter führen und umgekehrt? Brauchen wir einen generationsgerechten Führungsstil?

Wir laden Sie herzlich ein zu einem Impuls-Vortrag von Petra Guthunz und anschließenden Austausch!

22. August 2019

**Fürstenberg-
Institut Hamburg**
Gorch-Fock-Wall 3

**Anmeldung über
Kundenlogin**



FÜRSTENBERG
INSTITUT

Impressum

Fürstenberg Institut GmbH
Gorch-Fock-Wall 3
20354 Hamburg

Tel. 040 / 38 08 20-0
Fax 040 / 38 08 20-20

info@fuerstenberg-institut.de
www.fuerstenberg-institut.de

© Fürstenberg Institut GmbH
Veröffentlichung und Weiterverbreitung nur mit schriftlicher
Genehmigung des Fürstenberg Instituts.



Folgen Sie uns auch auf XING!

Redaktion:

V.i.S.d.P.: Anika Ohlsen
Berit Sbirinda-Wenk, Prof. Dr. Jutta Rump, Daniela Lau,
Beatrice Erhart
Layout: Jenny Poßin

Bilder: Titel: © iStock_alvarez, S. 2, 5,7,9: © Fürstenberg-Institut,
S. 3: © shutterstock_FS_STock_150
S. 8: © Jacob Lund_Fotolia, S.11: ©Jutta Rump,
S. 16: © GABAL Verlag, S.17: ©iStock_sanjeri,
S.18: © dgfp