

Der Generationenkonflikt am Arbeitsplatz

„Das haben wir schon immer so gemacht!“ Diesen Satz haben wohl schon viele junge ambitionierte Berufsanfänger von ihren älteren erfahrenen Kollegen gehört. In diesem Satz steckt das Konfliktpotential von inzwischen bis zu vier Generationen, die in vielen etablierten mittelständischen Unternehmen unter einem Dach zusammenarbeiten. Dieser Konflikt zwischen „Progression und Tradition“ am Arbeitsplatz ist unausweichlich oder vielleicht doch nicht?

In der Gründungsphase von Unternehmen finden sich meist Menschen aus einer Generation mit den gleichen Werten, Visionen, Zielen und Bedürfnissen zusammen. In der Wachstums- und Reifephase durchmischen sich die Generationen in den Unternehmen zunehmend. Nach der Gründergeneration folgen meist jüngere Menschen mit anderer Erziehung, Ausbildung und Sozialisation als Hintergrund. Die jüngere Generation kommt häufig mit progressiven Ideen, anderer Motivation und unterschiedlichen Bedürfnissen in die Unternehmen und trifft auf ältere Generationen mit praktischer Erfahrung und traditionellen Werten.

Konflikte in altersgemischten Organisationen werden von Führungskräften zwar wahrgenommen, die Ursachen werden jedoch oft nicht erkannt oder nicht angemessen behandelt.

Alle Konflikte, auch Generationenkonflikte, zeigen sich in den Unternehmen in den Arbeitsprozessen und -ergebnissen und in der Kommunikation und Kooperation der Mitarbeiter. Störungen der Arbeitsprozesse und Defizite bei den Ergebnissen werden durch Qualitäts-Management-Systeme identifiziert. Störungen auf der Beziehungsebene werden oft wenig oder zu spät beachtet, obwohl sie z.B. durch aggressive oder defensive Kommunikation und Interaktionen sichtbar werden.

Indikatoren für Generationenkonflikte in einer Unternehmensorganisation zeigen sich also meist auf der Sachebene, die Ursachen finden sich aber häufig auf der Beziehungsebene. Eine Analyse der Ursachen von Störungen und Abweichungen muss daher tiefer und in die Beziehungsebenen einer Organisation hinein erfolgen.

Folgende **Konfliktfelder und -faktoren** können in einer Organisation auftreten:

- Werte & Ziele
- Motivation & Bedürfnisse
- Ehrgeiz & Arbeitseinstellung
- Ausbildung, Erfahrung & Wissen
- Persönlichkeit & Kommunikation
- Anerkennung & Wertschätzung
- Status, Vergütung & Benefits
- Macht & Sicherheit

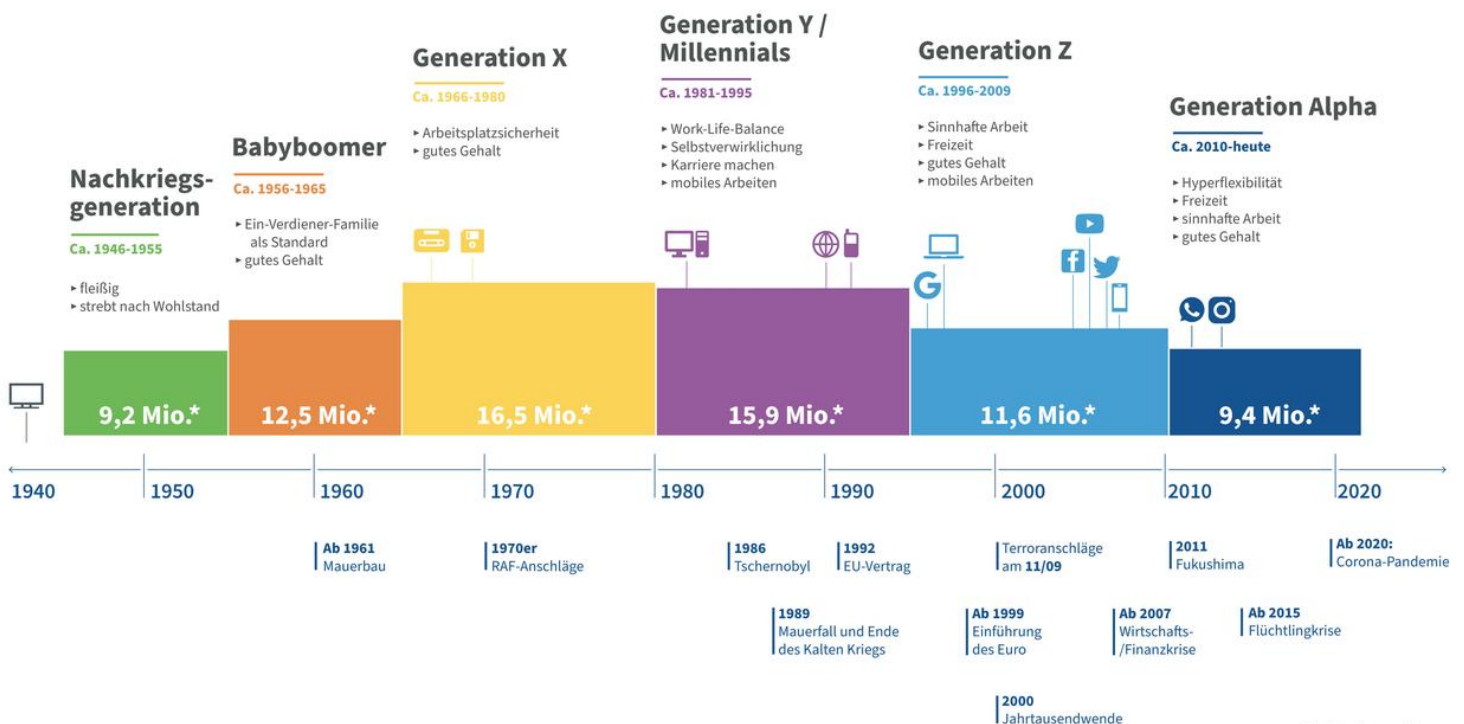
Bei Lösungen zu „Generationskonflikten“ geht es zunächst darum, das gegenseitige Verständnis zwischen Mitarbeitern aus unterschiedlichen Generationen zu fördern, in dem man über die Prägungen durch Erziehung, Ausbildung und Sozialisation in den Generationen spricht und sich danach über die unterschiedlichen Bedürfnisse, Werte, Ziele und Motivationen austauscht. Das übergeordnete Ziel ist, die Zusammenarbeit zwischen den Menschen unterschiedlicher Generationen zu verbessern, in dem Vorurteile und Ängste abgebaut, individuelle Stärken identifiziert und Schwächen relativiert werden.

Um Konflikte auflösen zu können, müssen die Ursachen von den Konfliktparteien angesprochen und damit verbundene Emotionen offen ausgesprochen und objektiviert werden. Konfliktlösungen auf der Sachebene können im Rahmen von Workshops und Trainings (z.B. Methodenkompetenzen) erarbeitet werden. Konflikte auf der Beziehungsebene (z.B. Sozialkompetenzen) werden am besten im Einzel- und/oder Gruppen-Coaching verbalisiert und eliminiert.

Konflikte am Arbeitsplatz können natürlich auch innerhalb einer Generation von Mitarbeitern entstehen. Ein fehlendes Verständnis zwischen den Generationen ist daher nur eine zusätzliche Herausforderung im Konflikt-Management von Unternehmen.

Jede Generation ist in ihrer Zeit durch gesellschaftlichen Wandel (z.B. Emanzipation der Frau), politische Entscheidungen (z.B. Wiedervereinigung), technische Entwicklungen (z.B. Digitalisierung) oder volkswirtschaftliche Umstrukturierungen (z.B. Globalisierung) geprägt worden. Die Enttabuisierung traditioneller Werte, die Tendenz zu Kleinfamilien und eine zunehmend fragmentierte Gesellschaft nagen am Zusammenhalt zwischen den Generationen und führen zu Missverständnissen.

Merkmale und Unterschiede sowie ihrer Rolle/Erwartungen der Generationen seit 1946



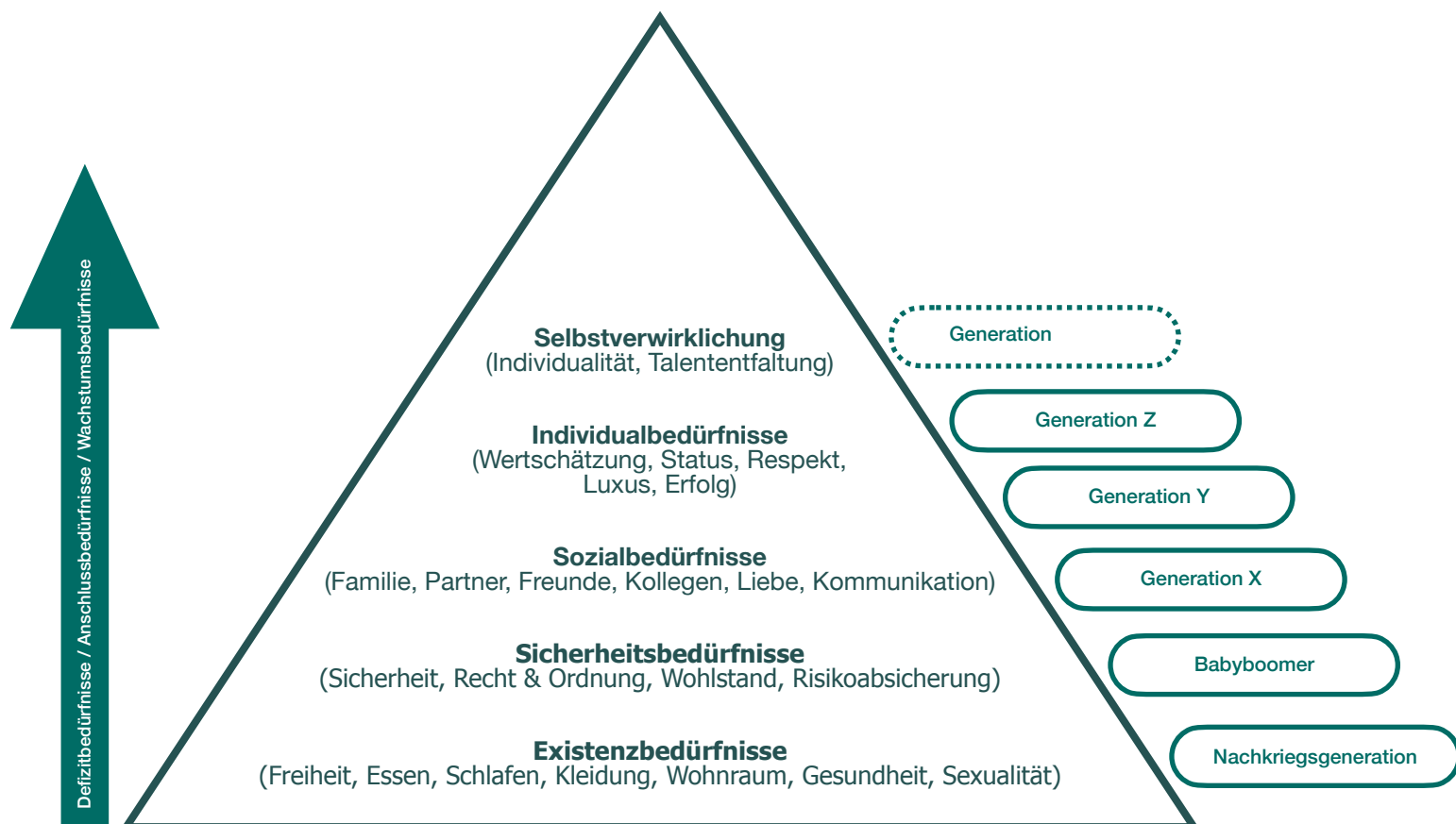
Quelle: https://www.ihk-muenchen.de/ihk/documents/Fachkräfte/Recruiting-Gen-Y-und-Z/Grafik_Zeitstrahl_Generationen_W1920xH1920.jpg

* Anzahl Menschen gerundet, Quelle: Statistisches Bundesamt Stand: Ende 2021

Der Wohlstand, der durch die vorausgegangenen Generationen begründet wurde, ermöglicht es den nachfolgenden Generationen, sich zunehmend auf ihre Individualbedürfnisse zu fokussieren und die Selbstverwirklichung zum Lebensziel zu machen, wie in dieser Bedürfnishierarchie nach Abraham Maslow dargestellt.

Maslowsche Bedürfnishierarchie* im Kontext mit der Bedeutung von Arbeit

Wenn ein Bedürfnis erfüllt ist, wird das nächste Bedürfnis zur Hauptmotivation.



*Abraham Maslow (1908-1970), amerikanischer Psychologe

Ein Blick auf die Bedürfnisse der aktuell sechs Generationen in unserer Gesellschaft, von denen vier Generationen aktiv erwerbstätig sind, zeigt wie sich die Bedeutung von Arbeit, zur Befriedigung von Bedürfnissen, in unserem Kulturkreis stetig verändert hat. War für die Nachkriegsgeneration die Arbeit in erster Linie zur Existenzsicherung unverzichtbar, so ist für die nachfolgenden Generationen die Arbeit ein Mittel zur Wohlstandssicherung bis hin zur Selbstverwirklichung im Beruf und in der Freizeit geworden.

Die seit Generationen zunehmende soziale Absicherung durch staatliche Transferleistungen und die prosperierende Wirtschaft haben in Deutschland dafür gesorgt, dass die Defizitbedürfnisse der meisten Menschen in den nachfolgenden Generationen faktisch durch Geburt erfüllt wurden. Die Sozialbedürfnisse der jüngeren Generationen wurden und werden durch umfangreiche Freizeitangebote, uneingeschränkte Mobilität und rasante digitale Vernetzung gestillt.

Um eine geeignete **Konfliktvermeidungs- und Konfliktbewältigungsstrategie** zu entwickeln ist eine individuelle Situations-Analyse sinnvoll. Das Konflikt-Management kann dann im Rahmen von Workshops, Trainings, Coaching oder Mentoring umgesetzt werden und z.B. durch folgende Maßnahmen unterstützt werden:

- Förderung von Wertschätzung, Verständnis & Kompromissbereitschaft
- Team-Building durch gemeinsame Unternehmungen, Projekte und Erfolgserlebnisse
- Sichtbarkeit der individuellen Stärken & Fähigkeiten aller Beteiligten
- Anpassung des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsprozesse
- Entwicklung der Fähigkeiten von Führungskräften

Natürlich gibt es keine Garantie für ein konfliktfreies Miteinander; ein bewusster Umgang mit Konflikten und eine schnelle Beilegung kann jedoch auch schon ein großer Schritt zu einer besseren Zusammenarbeit sein.

Autor:

Dieter Kaltenhauser

Consultant, Coach & Trainer im Human Resource Management

COMPASS - HR SERVICE