



TEPPICHETAGE

Wichtiger Dialog der Genera- tionen

Von DORIS AEBI

Ein gelungener Dialog zwischen den Generationen, liebe Leserin, lieber Leser, war schon immer wichtig für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen. Selten aber war der Austausch so matchentscheidend wie heute. Es gibt nämlich zwei Entwicklungen, die zurzeit mit grosser Kraft auf Firmen wirken und sie in eine Zwickmühle bringen. Einerseits werden die Erwerbstätigen immer älter, auch viele der heutigen Entscheidungsträger sind über 55 Jahre alt, bleiben voraussichtlich lange fit und auf ihren Posten. Andererseits nimmt die digitale Transformation gerade stark an Fahrt auf – und eigentlich brauchte es jetzt mehr als je zuvor das Wissen und Denken von Digital Natives auf der Teppichetage. Aus dem Dilemma führt nur ein Weg: Kooperation und, eben, Dialog.

Bereits 2015 lag der Anteil der Arbeitnehmenden über 55 Jahren bei 17,5 Prozent der Erwerbsbevölkerung. In den kommenden zehn Jahren wird ein weiterer Schub von rund 30 Prozent in dieser Alterskategorie erwartet, im Vergleich zu einem Zuwachs der gesamten Erwerbstätigen von 7 Prozent. Die Unternehmen sind also darauf angewiesen, ihre älteren Erwerbstätigen agil zu halten und sich ihre Erfahrung zu sichern. Gleichzeitig müssen sie dafür sorgen, auch für Digital Natives attraktiv zu sein und ihnen durch aktiven Einbezug in den Transformationsprozess eine persönliche Perspektive zu bieten. Nicht zuletzt, weil die heutige, weitgehend im Industriezeitalter sozialisierte Teppichetage das Wissen und Denken der Jungen für den Wandel benötigt.

Es gilt mehr als je zuvor die Erkenntnis des verstorbenen Knut Bleicher, Ökonom der Universität St. Gallen: «Wir arbeiten in Strukturen von gestern mit Methoden von heute an Strategien für morgen vorwiegend mit Menschen, die die Strukturen von gestern geschaffen haben und das Übermorgen in der Unternehmung nicht mehr erleben werden.»

Genau hier muss ein gelungener Generationendialog ansetzen und Brücken bauen, um Unternehmen in die Zukunft zu führen.

Patentrezepte dafür gibt es keine. Doch gehen einige Organisationen voran, und es ist lohnend, sich von ihnen inspirieren zu lassen. So hat eine Grossbank eine umgekehrte Version der beliebten Mentorenprogramme eingeführt: Bei ihr wirken junge Mitarbeitende als Mentoren und über 50-jährige Führungskräfte als Mentees. Das öffnet den Raum für innovative Ideen und Kooperation, ohne dass die traditionellen Hierarchiestrukturen völlig aufgebrochen werden müssen.

Bei einem grossen Retailer nimmt der Chef sich einmal pro Woche Zeit für einen Lunch mit jungen Mitarbeitenden. Und ein grosser Stellenvermittler hat gar für junge Mitarbeitende die Möglichkeit geschaffen, den Chef während eines Monats auf Schritt und Tritt zu begleiten – um zuzuhören, Wissen zu teilen, Erwartungen abzugleichen und allenfalls sogar den Kurs anzupassen. In die gleiche Richtung zielt auch die Idee eines Digitalrates, die ich letztes Jahr an dieser Stelle empfahl: eine Art Beirat von jüngeren Talenten, die Erfahrung in digitalen Unternehmen haben und den Verwaltungsrat herausfordern.

So oder so ist klar: Noch nie war es so wichtig wie heute, dass die alte und die junge Garde sich direkt und in der Praxis begegnen – damit die Transformation der Unternehmen in die neue Welt ebenso gelingt wie dereinst die Stabübergabe auf der Teppichetage.

Doris Aebi ist Unternehmerin und Personalberaterin in Zürich. Sie reflektiert an dieser Stelle vierzehntäglich über Erfahrungen aus ihrem Arbeitsumfeld: der Teppichetage.