

Neue Intelligenz entdeckt

Was ist *Cross Generational Intelligence*?
Warum wird sie immer wichtiger?
Ein paar Erläuterungen und Empfehlungen
für Organisationen – und alle, die mit ihnen
zu tun haben.

Cross Generational Intelligence ist jene Intelligenz, die Unternehmen erarbeiten und nutzen, um die Kompetenzen einer jeden Generation zur Entfaltung zu bringen. Was sollten Organisationen und alle, die mit ihnen zu tun haben, im Generationenmanagement beachten?

1. *Cross Gen Intelligence* als Erfolgsfaktor anerkennen!

Unternehmen müssen ihr Handeln auf die Entwicklung digitaler Innovationen ausrichten, um im digitalen Wandel erfolgreich zu sein. Dazu gehört die Etablierung einer Innovationskultur, die die Entwicklung digitaler Prozesse und Abläufe sowie digitaler Services und Geschäftsmodelle fördert. Vor diesem Hintergrund macht es Sinn, generationsübergreifende Teams überall dort zu bilden, wo Veränderung notwendig ist. Denn die *digital natives* der Generation Z sind durch den vertrauten und selbstverständlichen Umgang mit digitalen Medien gut vorbereitet – und sie wollen die Zukunft der Unternehmen mitgestalten. Durch Reibung und Diskussion mit den Älteren werden dann Veränderungsnotwendigkeiten und Optionsräume sichtbar. Unterschiede müssen nicht im Konflikt enden. Nicht, wenn die Generationen (endlich) anfangen, sich intelligent zu ergänzen.

2. Die Generation Z zu Botschafter*innen der *Cross Gen Intelligence* machen

Als Kinder unserer Zeit erfüllen *digital natives* der Generation Z qua Geburt alle Voraussetzungen, um modern zu sein und zu werden. Sie haben digitale Kompetenz im Blut, haben einen frischen Blick auf Organisationen – und sie schätzen die Erfahrung und Gelassenheit der älteren Generationen. Durch ihr entspanntes Verhältnis zu den eigenen Eltern und Großeltern können sie die Generationen gut und leichtfüßig miteinander verbinden.

Sie möchten aber auch ernst genommen werden, Verantwortung übernehmen, mitgestalten. Sie möchten sinnvoll und menschenfokussiert arbeiten, sind aufgrund ihrer frühen Erfahrungen mit Social Media gute Netzwerker und verstehen es, sich zu positionieren. Sie lieben es, in Teams gemeinsam etwas zu gestalten, zu bewirken, zu verändern. Sie denken und wirken holokratisch und selbstorganisiert. Das wirkt manchmal befremdlich auf die älteren Generationen. Aus Sicht eines Gen-Z-ers sieht es aber eher so aus: »Ich will auf Augenhöhe mitsprechen! Dass du mehr Erfahrung hast, stelle ich nicht in Frage. Ich schätze deine Kompetenzen, bitte schätze auch meine. Und da du auch länger hier bist als ich, gib den Rahmen vor, instruiere mich, damit ich meine Kompetenzen einbringen kann.« Die Gen-Z-ler sind deshalb ideale Botschafter der *Cross Gen Intelligence*. Sie können Zusammenarbeit erlebbar machen und gut zwischen den Generationen vermitteln.

3. Auf eine konsequent und glaubwürdig gesteuerte Arbeitgebermarke achten!

Ein punktuellentes Entgegenkommen/Anbieten an die neue Generation reicht heute nicht (mehr) aus: weder für eine erhöhte Attraktivität als Arbeitgeber noch für die Glaubwürdigkeit als Marke oder gar die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens insgesamt. Wird Employer Branding nur als glänzende Fassade verstanden, ohne Echtheit und konsequente Umsetzung, so durchschaut dies die junge Generation schnell. Dass Informationen in sozialen Netzwerken schnell und dauernd verfügbar sind, macht Arbeitgeber so transparent wie nie: Das Netz arbeitet schneller für Unternehmen, aber auch schneller gegen sie. Gen-Z-ler kommen in der Konsequenz deshalb erst gar nicht auf Fassadenfokussierte Unternehmen zu – oder ziehen bald enttäuscht weiter. Unternehmen werden und bleiben daher nur dann attraktiv für qualifizierten Nachwuchs, wenn sie diesen ernst nehmen und wirklich gut einbinden wollen.



4. Mitarbeitergewinnung und -bindung neu denken!

Mitarbeitergewinnung ist heute sehr aufwendig und kostenintensiv. Die Generation Z kann durch ihre soziale Prägung mit Unsicherheit sehr viel besser umgehen als ältere Generationen. Das führt zu höherer Wechselbereitschaft und Fluktuation. Niemand fängt heute »für immer« in einem Unternehmen an. Die Generation Z liebt ihre Freiheit. Angenommen, Mitarbeiter bleiben nur zwei Jahre, dann wollen sie diese zwei Jahre vom ersten Tag an für sich nutzen. Da stellt sich Unternehmen die Frage: Wieviel werden sie in die Ausbildung solcher Mitarbeiter investieren? Erwarten sie, dass sich die Ausbildung schnell amortisiert und das Erlernte umgesetzt werden kann, d. h. dass der neue Mitarbeiter schnell zum Zug kommt? Das sind genau die Bedürfnisse und Erwartungen der Generation Z: schnell zum Zug kommen!

Es gilt: Mitarbeitergewinnung muss günstiger und Mitarbeiterbindung muss reframed werden. Das eine kann mit Hilfe intelligenter digitalisierter Prozesse und Dienstleistungen umgesetzt werden. Das andere erfordert ein Umdenken: Trennung muss z. B. nicht unbedingt negativ sein; Weggang ist nicht automatisch die Folge von Illoyalität. Es ist schlicht mehr Durchlässigkeit gefragt.

5. Andere Anreize für Mitarbeiter schaffen!

Zum positiven Arbeitserlebnis gehören attraktive Angebote für Mitarbeiter. Die Gen-Z-ler fordern nicht nur einen sinnstiftenden Unternehmenszweck, sondern auch die persönliche Wertschätzung ihres Leistungsbeitrags zu Abteilungszielen, zu Projekten, zum Unternehmenswohl insgesamt; sie wollen nicht nur attraktive Karrieremöglichkeiten geboten bekommen, sondern auch individualisierte Arbeitsbedingungen: flexibles und ortsunabhängiges Arbeiten, eine echte Work-Life-Balance, attraktive Büroflächenkonzepte mit Ruhezeiten, Projekträume mit Open Spaces. Allesamt Forderungen, die am Ende allen Generationen zugute kommen können. Oder? Und noch ein Wort zum Geld. Geld ist für die Generation Z ein wichtiges Thema. Sie lässt sich nur nicht dafür kaufen. Die Gen-Z-ler kennen ihren Marktwert und möchten entsprechend bezahlt werden. Geld ist für sie eher ein Hygienefaktor.

DR. ULRIKE STRASSER (Unternehmerin, Beraterin, Executive Coach und Autorin) und **DR. ISABELL LÜTKEHAUS** (Mediatorin, Rechtsanwältin, Supervisorin und Coach (DGSv)) hielten auf dem Verbandsforum einen ihrer generationenverbindenden Praxisworkshops, die sie sonst vor allem in Unternehmen durchführen. In diesen lebendigen GenTalks lernen sich unterschiedliche Generationen beim Speedating kennen, interagieren und kommunizieren miteinander, sprechen über Arbeitsstile und Werte, lernen eine neue Intelligenz kennen. aboutgenz.com / luetkehaus.berlin