

Arbeitswelt im Wandel



Foto Surface // pexels.com

ARBEIT UND GENERATIONEN - TEIL 2

*Boomer wollen das große Geld, Millennials Flexibilität und die Generation Z am liebsten so wenig wie möglich arbeiten? Ganz so einfach lassen sich Arbeitnehmer*innen nicht in Schubladen pressen. Dennoch sind in jeder Generation Trends erkennbar, die »gute Arbeit« definieren. Wie können Unternehmen diesen unterschiedlichen Ansprüchen gerecht werden?*



Grafik Pch.vector // freepik.com

Die demografische Entwicklung, der gesellschaftliche Wertewandel und vor allem die Digitalisierung üben einen nachhaltigen Einfluss auf die Arbeitswelt aus. Unterschiedliche Generationen bringen jeweils spezifische Anschauungen zum Thema Arbeit in die Unternehmen. Dies kann zu produktiven, aber auch konfliktreichen Schnittstellen führen. Die Frage ist, wer gute Lösungen für diese Herausforderungen liefern kann. Der Austausch zwischen Expert*innen unterschiedlicher Kompetenzen und Perspektiven ist nur ein Schritt. Gefragt sind auch die Arbeitenden selbst. Globale Zusammenarbeit bringt verschiedene Qualifikationen, Altersgruppen und kulturelle Hintergründe zusammen. Neue Arbeitsformen, die jenseits traditioneller Hierarchien agieren, gewinnen an Bedeutung. Die Bedürfnisse der Babyboomer umfassen Weiterbildungsmöglichkeiten und Sicherheit am Arbeitsplatz bis zum Ruhestand. Die nachfolgende Generation X teilt viele Werte mit ihren Vorgänger*innen, fokussiert jedoch den Wunsch nach Selbstständigkeit und Selbstentfaltung im Beruf. Für Millennials spielen eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit, angepasste Entlohnung und die Möglichkeit zu selbstständigem Arbeiten eine große Rolle. Die Generation Z betont Individualismus stärker, kehrt jedoch auch zu Altbewährtem zurück.

ANGLEICHUNGSTREND

Die Arbeit der Zukunft erfordert neue Kompetenzen. Gebraucht werden Menschen, die innovativ denken und bereit sind, ihre Ideen in Verbindung mit moderner Technologie umzusetzen. Der Wandel betrifft jedoch nicht nur die Qualifikation der Beschäftigten, sondern auch die Art und Weise, wie gearbeitet wird: Mobilität, Flexibilität oder virtuelle Teamarbeit sind feste Bestandteile der »New Work«. Wie hat die Revolution des Arbeitens die Strukturen der Unternehmen bereits verändert? Früher dominierten in den meisten Branchen Vollzeitverträge, heute gewinnen alternative Beschäftigungsformen an Bedeutung: Die Belegschaft der nächsten Generation ist vielfältiger als je zuvor. Neben Vollzeitbeschäftigten, Zeitarbeiter*innen und Freelancer*innen arbeiten auch Auszubildende oder Praktikant*innen zusammen. Wie bringt man eine derart heterogene Gruppe dazu, an einem Strang zu ziehen?

In Studien wurden bisher deutliche Unterschiede in den Arbeitsstilen verschiedener Altersgruppen festgestellt. Die jüngere Generation setzt im Beruf stärker auf die Nutzung digitaler Technologien für Kommunikation und Zusammenarbeit und steht dem flexiblen Arbeiten in Bezug auf Zeit und Ort offener gegenüber. Auf der anderen Seite bevorzugen Ältere eher die Arbeit mit Papier und legen Wert auf persönliche Gespräche oder Telefonate. Auf der beruflichen Wunschliste steht das eigene Büro und geregelte Arbeitszeiten. Doch seit einigen Jahren lässt sich beobachten, dass sich der Zusammenhang zwischen Arbeitsstil und Alter zunehmend auflöst.



**WIR WISSEN, WAS WIR TUN!
UND DU?**

**VIELE OFFENE LEHRSTELLEN
IN DER REGION**

findest du in unserer Lehrstellenbörse.
deine-zukunft-handwerk.de/lehrstellenboerse



und auf:



H HANDWERKSKAMMER
CHEMNITZ

Ein wesentlicher Treiber für diese Entwicklung war das Aufkommen von Smartphones, mit denen mittlerweile ein Großteil der Bevölkerung versorgt ist – völlig unabhängig vom Alter oder der sozialen Zugehörigkeit. Der Digitalisierungsgrad und damit einhergehende Kompetenzen stiegen allmählich auch für die älteren Bevölkerungsgruppen. Doch neben dieser eher beiläufigen Entwicklung hat sich eine gezielte Methode etabliert, um den Wissensaustausch zwischen den Generationen zu fördern: Beim sogenannten »Reverse Mentoring« geben Junior-Mitarbeitende ihr Spezialwissen an die Alteingesessenen weiter.

REVERSE MENTORING

Reverse Mentoring steht für eine wechselseitige Unterstützung und Anleitung zwischen den Generationen. Dabei bringen junge Kolleg*innen vor allem ihr Wissen im Bereich Digitalisierung und sozialer Netzwerke ein, während die Älteren ihre Führungserfahrung weitergeben. Dieser Austausch und die gegenseitige Unterstützung fördern Innovationen und tragen dazu bei, dass Unternehmen zukunftsfähig bleiben. Denn als Ansatz zur Führungskräfteentwicklung bietet Reverse Mentoring eine kostengünstige und innovative Möglichkeit, Wissenslücken zwischen den Generationen zu überbrücken. Untersuchungen in Unternehmen, welche die Methode getestet haben, zeigten, dass sie Barrieren und Vorurteile zwischen jüngeren und älteren Teammitgliedern abbaut und der Generation Y zur gewünschten Sinnhaftigkeit verhilft.

Einen derartigen Ansatz verfolgt beispielsweise die 2014 gegründete »Hacker School«, die unter anderem Mädchen und Frauen für das Programmieren begeistern will. Hier können Teilnehmerinnen jeden Alters voneinander lernen und sich auf Augenhöhe begegnen. Aufgrund des erkennbaren Bedarfs an Fachkräften in der IT-Branche entstand ein gewisser Druck, nicht nur berufliche Generationen-, sondern auch Geschlechterstereotype zu hinterfragen. Dies eröffnet neue Perspektiven: »Wir brauchen allgemein ein klares Verständnis, dass die Phrase des »lebenslangen Lernens« wirklich umgesetzt werden muss. Wir brauchen die Unternehmen als strategischen Partner in genau dieser digitalen Lernkette, um nachhaltig einen Unterschied zu machen«, erklärt die Geschäftsführerin Dr. Julia Freudenberg. »Auch das Verständnis, dass Gleichberechtigung und Nachhaltigkeit mehr als Worthülsen werden müssen, muss verbessert werden.«

Hacker School

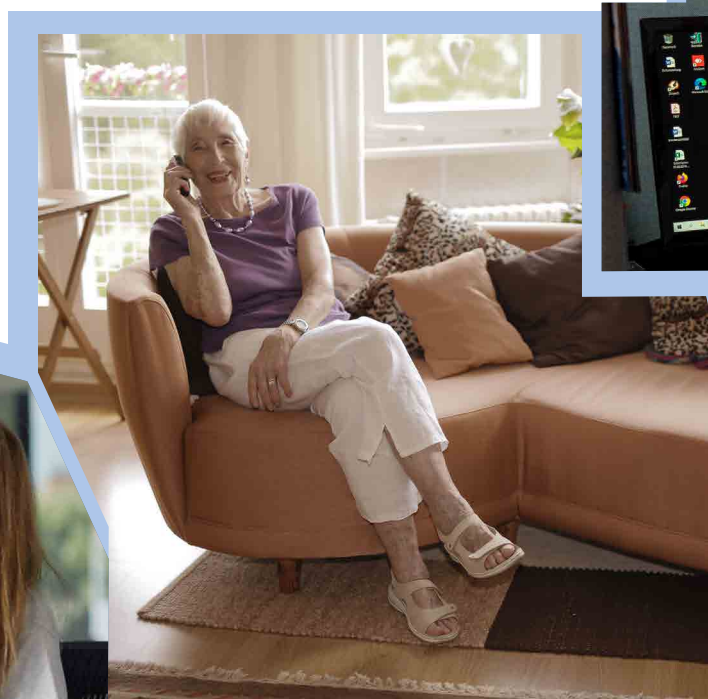
Jeder junge Mensch soll das Programmieren kennenlernen, bevor er sich für einen Beruf entscheidet – das ist die Vision der Hacker School (www.hacker-school.de). Jugendliche können erleben, dass versteckte oder nicht vorhandene geglaubte Potenziale und Kompetenzen in ihnen schlummern, welche sie weiter ausbauen und verfolgen können. Foto: Hacker School



THEORY U

Arbeitgeber*innen stehen vor der Herausforderung, eine Balance zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und den eigenen wirtschaftlichen Zielen zu erreichen. Der generationsübergreifende Erfahrungsaustausch ist dabei von entscheidender Bedeutung: Denn in unserer modernen Arbeitswelt genügt es nicht mehr, das Wissen »der Alten« weiterzugeben. Themenschwerpunkte der »neuen Arbeit« wie Remote Work, Diversität oder Künstliche Intelligenz können nur unzureichend auf Basis von Erfahrungen aus der Vergangenheit analysiert werden. Eine Methode, um Veränderungsprozesse zu gestalten, die neben etablierter Praktiken, auch innovative Ansätze berücksichtigt, ist die »Theory U«. Sie wurde vom deutschen Ökonomen Otto Scharmer entwickelt und baut auf den Arbeiten von Kurt Lewin zur Gruppendynamik sowie Peter Senge zur Lernenden Organisation auf. Das »U« beschreibt den Verlauf eines menschlichen Entwicklungsprozesses, der von der Oberfläche durch tiefere Schichten hindurch und wieder zurück nach oben führt. Dabei durchläuft der Prozess die Ebenen des Verstandes, des Herzens und der Intuition.

Im ersten Schritt, dem »Seeing«, geht es um die rationale Erfassung von Zusammenhängen, Fakten, Verhaltensweisen und anderen beobachtbaren Dynamiken. Es ist die Phase, in der die oberflächlichen Erscheinungen analysiert werden. Anschließend folgt das »Sensing«. Hierbei sollen auch nicht rationale Verbindungen wahrgenommen werden: Emotionen, Beziehungen und körperliche Empfindungen spielen eine entscheidende Rolle. Während des »Presencing« steht die Gegenwart im Fokus. Alte Annahmen und vergangene Erfahrungen werden losgelassen, um Raum für Neues zu schaffen. In der Phase des »Crystallising« wird dieses Neue schließlich geformt: Durch visuelle Darstellungen wie Bilder, Skizzen, aber auch durch Ideen oder Gesten nimmt es konkrete Gestalt an. Abschließend erfolgt das »Prototyping«. Hier wird das Neue in die Realität übertragen. Es kann sich dabei um die Entwicklung eines neuen Produkts, einer veränderten Meetingstruktur, neuer Rollenverteilungen oder auch eines neuen Leitbildes für das Unternehmen handeln.



VOM EHRENAMT ZUM START-UP

Die »Theory U« kann gesellschaftliche Veränderungsprozesse offenlegen, Teams neu ausrichten sowie Spannungen und Konflikte in positive Entwicklungen transformieren. Dabei werden sowohl individuelle als auch kollektive Bedürfnisse und Entwicklungspotenziale berücksichtigt. Da die Theorie ein tiefes Bewusstsein für das gesamte System und die Beziehungen zwischen den verschiedenen Elementen betont, kann sie die Definition von Arbeit gänzlich infrage stellen. Dabei geht es insbesondere darum, ideale Ziele und Defizite in bestehenden Strukturen zu erkennen: Welche Leistungen werden benötigt, aber nicht angeboten?

Ein Beispiel dafür, dass Arbeit weit mehr sein kann als Lohnerwerb, ist die Geschichte des »Silbernetz«. Als ehrenamtliches Projekt startete Silbernetz im Jahr 2014 in Berlin. Seitdem hat es sich zu einem sozialen Start-up entwickelt: Aus Engagement wurde bezahlte Arbeit mit sinnstiftenden Aufgaben für Menschen, die ansonsten nur begrenzte Erwerbsmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt haben – Schwerbehinderte und Langzeitarbeitslose. Silbernetz ist ein einzigartiges Hilfs- und Kontaktangebot für ältere Menschen. Mit seinem dreistufigen Ansatz bahnt es vereinsamten Älteren einen Weg aus der Isolation. Das »Silbertelefon« bietet Senior*innen ein offenes Ohr. Zudem werden »Silbernetz-Freund*innen« für wöchentliche persönliche Telefongespräche zusammengebracht. Über die »Silberinfo« werden Angebote für Kontakt, Unterstützung und Beteiligung in der Berliner Nachbarschaft sowie deutschlandweite professionelle Hilfe vermittelt. Das Unternehmen erfüllt im Grunde ein doppeltes soziales Bedürfnis – sowohl für die Beschäftigten als auch die Nutzenden.

Teilhabe

Seit März 2020 ist die kostenlose Hotline für ältere einsame Menschen bundesweit geschaltet. Mit der geförderten Beschäftigung am Silbertelefon gibt Silbernetz schwer vermittelbaren Menschen, Schwerbehinderten und Langzeitarbeitslosen, langfristige Chancen zu Autonomie und Beteiligung durch sinnstiftende, bezahlte Arbeit. **Fotos** Paul Schaerf // Silbernetz



volksbank-zwickau.de

Hier liegen
Sie richtig!

Entspannt Geld anlegen
oder Vermögen aufbauen!

Morgen
kann kommen.

Wir machen den Weg frei.

Chemnitz
Kulturhauptstadt
Europas

_C_THE
JNSEEN_

chemnitz2025.de

Tag der
offenen Tür
Hartmann-
fabrik

16:00 – 20:30 Uhr
3. Mai
 Fabrikstraße 11

CHEMNITZ
KULTURHAUPTSTADT
EUROPAS 2025

Die Beauftragte der Bundesregierung
Für Kultur und Medien

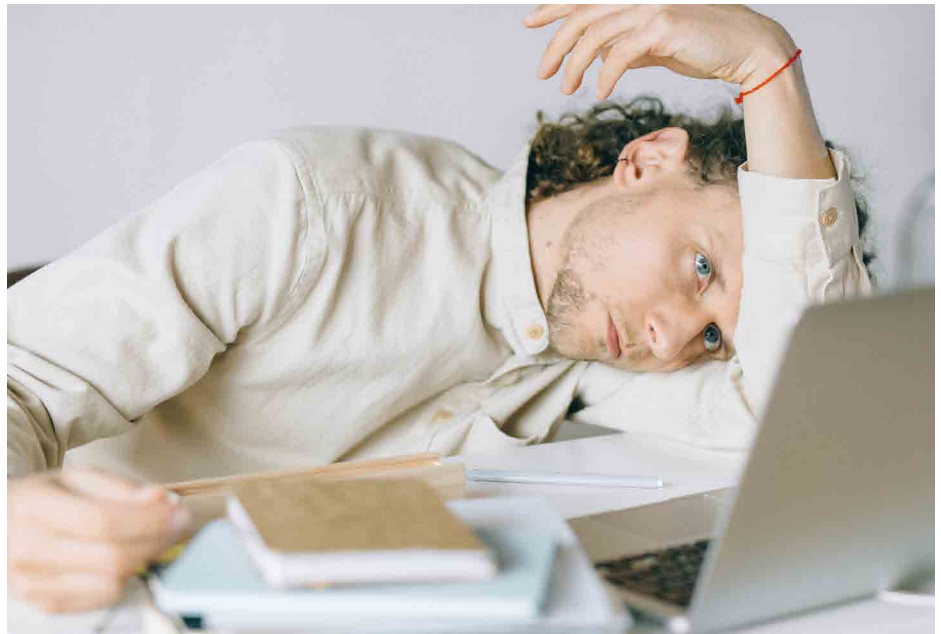
SACHSEN
Diese Maßnahme wird mitfinanziert durch
Geldmittel aus dem Grundgesetz des vom
Bund ratifizierten Vertrag (sachsisches Staatsrecht
und durch Bundesmittel der Bundesregierung
der Bundesregierung für Kultur und Medien.

KULTURHAUPTSTADT
EUROPAS

NUR HEISSE LUFT?

»New Work« ist in aller Munde und führt einen riesigen Pool an Ideen zusammen. Entsprechend verwässert kommt das Schlagwort mitunter daher. So kritisiert der Professor für Wirtschaftspsychologie, Carsten C. Schermuly, in seinem Buch »New Work Dystopia«, dass viele Unternehmen den Begriff verwenden, um Veränderungen attraktiver erscheinen zu lassen, ohne wirklich im Sinne von New Work zu handeln. Beispielsweise wenn Vertrauensarbeitszeit in Wirklichkeit zur Deckelung von Überstunden ausgenutzt wird. Der Autor erinnert an den Ursprung des Begriffs »New Work«, der vom Sozialphilosophen Frithjof Bergmann eingeführt wurde. Er entwarf eine Sozialutopie, in der Arbeit Menschen stärkt und diese ihrer Berufung nachgehen können. Diese Ideen würden jedoch oft nicht ausreichend berücksichtigt.

Schermuly schlägt vor, die Konzepte von Bergmann mit dem psychologischen Empowerment-Konzept der Managementprofessorin Gretchen Spreitzer zu kombinieren. Dies würde New Work auf ein wissenschaftliches Fundament stellen und es gleichzeitig praxisorientierter machen. Psychologisches Empowerment legt den Fokus auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden, die ihre Tätigkeit als sinnstiftend, beeinflussbar und kompetenzfördernd erleben. Dabei sollen Angestellte das nötige Selbstvertrauen entwickeln, Handlungsfreiheit bei der Ausführung ihrer Arbeit sinnvoll einzusetzen. Das Empowerment-Erlebnis eines Mitarbeitenden setzt sich aus verschiedenen Dimensionen zusammen: Beispielsweise kann die Wahrnehmung der Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit zu einem gesteigerten Gefühl der Kompetenz führen und den Ansporn geben, mehr Einfluss zu nehmen. Wichtig ist, dass Unternehmen transparent definieren, was New Work für sie bedeutet und eine klare Vision für zukünftige Zusammenarbeit entwickeln.



Burn-out

Unternehmen können den Begriff »New Work« missbrauchen, indem sie ihn als bloße Marketingfloskel verwenden. Beispielsweise, wenn flexible Arbeitszeitmodelle Kosten sparen, sich jedoch nicht an den Bedürfnissen der Angestellten orientieren. Auch Überstundenregelungen könnten unter dem Deckmantel des Wandels legitimiert werden. Foto: Nataliya Vaitkevich // pexels.com

ARBEIT NEU DENKEN

Verschiedene Theorien sowie praktische Versuche einer Umsetzung der »New Work«-Idee zeigen Wege durch den Wandel: Der Einsatz von »Reverse Mentoring« ermöglicht den generationsübergreifenden Wissensaustausch und fördert Innovationen. Die »Theory U« gestaltet Veränderungsprozesse mit Blick auf individuelle und kollektive Bedürfnisse der arbeitenden Altersgruppen. Das Beispiel »Silbernetz« zeigt, wie Tätigkeiten sinnstiftend und sozial ausgerichtet werden können. Eine offene und neugierige Haltung, die Fähigkeit, gute Fragen zu stellen sowie die Bereitschaft, verschiedene Sichtweisen zu verstehen, sind entscheidend, um eine zukunftsfähige Arbeitswelt zu gestalten. Bei dieser Aufgabe muss die ganze Gesellschaft mit anpacken: Auf eine gute Zusammenarbeit!

■ Text Vivien Schramm



Gratik freepik.com