

Link: <https://www.computerwoche.de/a/fuer-jedes-alter-das-richtige-angebot,3613040>

Generationen-Management bei der Bahn

Für jedes Alter das richtige Angebot

Datum: 24.10.2022
Autor(en): Hans Königes

Ein „Werkzeugkasten“ mit über 40 Angeboten soll den Bahn-Führungskräften helfen, generationengerechte Formate anzubieten, damit der Vertreter der Generation Z (nach 1993 geboren) mit dem Baby Boomer (Generation 55+) gerne zusammenarbeitet.



Mittlerweile arbeiten in einigen Unternehmen vier Generationen von Mitarbeitern, und die Herausforderung für die Arbeitgeber heißt nun, generationengerechte Angebote zu entwickeln.

Foto: fizkes - shutterstock.com

Das Thema ist alt, sehr alt sogar, und doch haben sich Arbeitgeber nur zögerlich herangewagt. Es geht darum, wie die unterschiedlichen Generationen - in einigen Konzernen sind es mittlerweile vier - am besten zusammenarbeiten können, wie Arbeitgeber die Bedürfnisse der verschiedenen unterschiedlichen Menschen in der Firma berücksichtigen und auf sie eingehen können, aber auch darum, wie sich das Wissen der Mitarbeiter, die das Unternehmen - vor allem aus Altersgründen - verlassen, weitergeben lässt. Die Rede ist vom **Generationen-Management**.¹

Bei der Bahn war es so, dass Personalvorstand Martin Seiler vor drei Jahren in einer Grundsatzrede darauf hingewiesen hatte, dass die nächsten Jahre eine sechsstellige Zahl von Mitarbeitern das Unternehmen verlassen und in Rente gehen wird und dass dringender Handlungsbedarf besteht, etwa um den Wissenstransfer zu sichern.



Katharina Greiff, Deutsche Bahn: "Wir wollen mit verschiedenen Formaten die Kommunikation zwischen den Generationen fördern."

Foto: IDG

Damals übernahm die Personal-Managerin Katharina Greiff die Verantwortung für das Thema Generationen-Management - und zwar konzernübergreifend. Kern ihrer Arbeit ist unter anderem, wie sie es in einer Online-Konferenz zum **Thema Arbeit 4.0**² formulierte "mit verschiedenen Formaten die Kommunikation zwischen den Generationen zu fördern, um die unterschiedlichen Sichtweisen zu diskutieren und daraus Lösungen zu entwickeln". Man wolle Stereotype aufbrechen und so die Mitarbeiter für das Thema sensibilisieren.

Herausgekommen sei ein sogenannter Werkzeugkoffer mit über 40 Maßnahmen, auf den Teams und Führungskräfte jederzeit zugreifen können, damit nicht jedesmal das Rad neu erfunden werden muss, wie es so schön heißt.



Klaus Rüffler, DB Systel: "Früher waren die Teamleiter schon stolz, wenn sie eine Frau in der Gruppe hatten."

Als ein Beispiel nennt Greiff ein Projekt bei der Bahn-IT-Tochter DB-Systel, über das Personalgeschäftsführer Klaus Rüffler in der Online-Veranstaltung berichtete. An Auszubildende und duale Studenten wurden Karten ausgeteilt, mit denen sie auf erfahrene Mitarbeiter zugehen sollten, um sich in einem einstündigen Gespräch kennenzulernen, auszutauschen, aber vor allem auch Berührungspunkte abzubauen. In die ähnliche Richtung geht ein weiteres Vorhaben, das sich mittlerweile auch in anderen Unternehmen guter Resonanz erfreut, nämlich das **reverse Mentoring**³, sprich, junge Mitarbeiter erzählen den Babyboomern, wofür zum Beispiel Snapchat da ist oder wie sich Social-Media-Aktivitäten im Unternehmen einsetzen lassen.

Bei all diesen Maßnahmen hat Greiff die Erfahrung gemacht, dass es "niederschwellige Angebote" sein müssen, die sich ohne große Mühe leicht umsetzen lassen und nicht von der Zentrale verordnet werden. So was kommt bekanntlich nicht so gut an in den dezentralen Teams.

Jeder und jede hat Anspruch auf ein Coaching

Rüffler bemüht sich schon seit Jahren darum, dass generationenübergreifende, gemischte und bunte Teams entstehen. Früher, so berichtet er, waren einige Teamleiter schon stolz, wenn sie eine Frau dabei hatten, heute gebe es Gruppen mit Azubis, Baby Boomern, Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund - eben, eine **bunte Mischung**.⁴ Man habe eingesehen, dass ein Erfolgsfaktor für ein gutes Team seine gemischte Zusammensetzung ist. Sowa funktioniert aber nur, wenn man sich Zeit gebe, solche gemischten Teams entstünden nämlich nicht über Nacht.

Ein weiteres Angebot im Werkzeugkoffer ist das Perspektivgespräch. Jeder Mitarbeiter hat Anspruch auf eine 90minütige unabhängige Beratung oder auch ein Coaching. Man habe festgestellt, so Greiff, dass man sehr wohl generationsspezifische Angebote ausarbeiten müsse, weil die Bedürfnisse eines Baby Boomers, der kurz vor der Rente steht, andere sind als die etwa eines Berufseinsteigers der **Generation Z**.⁵ Oder der Xer und Yer (also 30+Generation), die sich - mitten im Leben - über ihre weitere Karriereperspektiven im Konzern informieren wollen oder auch über familienunterstützende Angebote.

"Man muss längst nicht alles Wissen speichern"

Ein weiterer Aspekt des Generationen-Managements ist die Frage nach dem **Wissenstransfer**⁶. Es sei nicht so, gibt Rüffler zu, "dass wir eine Riesenwissensdatenbank haben, die ständig wächst und alle Mitarbeiter sie befüllen." Wichtig sei, Formate zu finden, in denen das nichtaufgeschriebene Wissen, also das Erfahrungswissen, weitergegeben werde - das sei nämlich entscheidend.

Man müsse längst nicht alles speichern, vieles sei überholt, vieles benötige man nicht mehr. Eines dieser Formate sehe zum Beispiel vor, dass der ausscheidende Mitarbeiter zu einem einstündigen lockeren Austausch einlädt und mit seinen Kolleginnen und Kollegen bespricht, was von seinem Wissen im Unternehmen künftig noch gebraucht werden kann.

Links im Artikel:

¹ <https://www.computerwoche.de/a/7-tipps-um-junge-arbeitnehmer-zu-begeistern,3612905>

² <https://www.computerwoche.de/a/wie-es-nach-corona-weitergeht,3551940>

³ <https://microsoft.cio.de/a/wie-digitales-know-how-generationen-und-branchen-zusammenbringt,3652934>

⁴ <https://www.computerwoche.de/a/warum-unternehmen-vielfalt-foerdern-sollten,3551544>

⁵ <https://www.computerwoche.de/a/wie-personaler-tech-affinen-nachwuchs-begeistern,3548432>

⁶ <https://www.computerwoche.de/a/das-laeuft-falsch-beim-innovation-management,3688157>

IDG Tech Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Tech Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Tech Media GmbH keine Verantwortung.