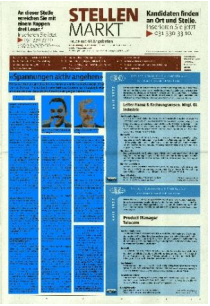
BZ BERNER ZEITUNG



Datum: 23.01.2016

«Spannungen aktiv angehen»

Der Generationenwandel stellt Unternehmen vor Herausforderungen. Aber Charles Donkor, Partner bei PricewaterhouseCoopers, ist überzeugt: Wer innovativ sein will, braucht das Kow-how der jungen Generation.

Interview: Sarina Keller
sarina.keller@espacemedia.ch

Was genau versteht man unter dem Generationenwandel?

Charles Donkor: Grundsätzlich steht man immer vor einem Generationenwandel, weil eine Generation den Arbeitsmarkt verlässt und eine neue ihn betritt. Jetzt aber treffen mehr Generationen aufeinander, weil die Jungen relativ früh in den Arbeitsprozess eintreten und die Älteren länger arbeiten. Das bietet Potenzial für Neues und Tolles. Die Kehrseite der Medaille ist, dass es Konflikte geben kann.

Christian Vifian: An der WKS KV Bildung vereinen sich mit Studierenden und Personal drei Generationen mit je eigenen Wertvorstellungen unter einem Dach. Jede der jüngeren Generationen hat dabei das Gefühl, sie sei völlig anders als die vorherige. Es ist daher für uns an der WKS viel schwieriger geworden, Werte zu definieren, die für alle gelten und von allen akzeptiert werden.

Donkor: Die junge Generation geht ihre Revolution im Vergleich zu den 68ern nicht auf der Strasse mit Pflastersteinen an, sondern digital. Sie hat Bedürfnisse, was Work-Life-Balance angeht. Und sie will anders vernetzt sein, holt sich Informationen nicht nur innerhalb, sondern auch ausserhalb des Unternehmens. Das ist ein revolutionärer Gedanke. In der Schweiz stehen Unternehmen aufgrund des Fachkräftemangels unter Druck, junge Leute zu behalten. Wenn sie anfangen, sich anzupassen, können Spannungen zwischen den Generationen entstehen, die man aber auch positiv gestalten und ausrichten kann.

Wie sehen diese Spannungen aus?

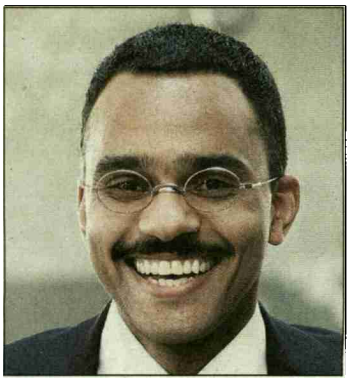
Donkor: Es gibt verschiedene Punkte, die eine Angriffsfläche bieten können. Sei es, was Work-Life-Balance, sei es was Loyalität anbelangt. Die Loyalität der Jüngeren bezieht sich nicht mehr auf die Firma, sondern auf den Deal. Wenn dieser nicht mehr stimmt, wechseln sie das Unternehmen. Auch Hierarchie ist ein Thema: Die junge Generation erwartet, dass die Idee zählt und nicht der Dienstgrad. Das kann dazu führen, dass Ältere sagen: «Bei uns war das noch anders, die sollen sich anpassen», und die Jungen dagegenhalten: «Wenn ihr euch nicht anpasst, gehen wir.»

Wie können Unternehmen mit diesem Konfliktpotenzial umgehen?

Donkor: Das Wichtigste ist zu erkennen, dass Spannungen entstehen können: Diese soll man nicht unter den Teppich kehren, sondern aktiv angehen und Plattformen für den Austausch zwischen den Generationen bereitstellen. Man muss versuchen, das Positive der Jungen und der Älteren zusammenzubringen und etwas Neues zu kreieren, das einen Mehrwert fürs Unternehmen schafft.

Vifian: Das klingt sehr pragmatisch und ist auch machbar. Halten wir uns doch dabei an die These des Philosophen Ludger Pfeil: «Du lebst, was du denkst.» Verständnis könnte somit geschaffen werden, indem man versucht, sich in die Denkweise der jeweils anderen Generation hineinzuversetzen.

Donkor: Viele Organisationen stellen sich heute die Frage, wie sie weiter wachsen können. Die Arbeitsproduktivität in der Schweiz sinkt, die Zukunft ist sehr stark digital geprägt. Und genau dieses digitale Denken bringen die Jungen jetzt herein. Unternehmen müssen sich also dem Thema nicht nur annehmen, damit es keine zu grossen Spannungen zwischen den Generationen gibt, sondern auch um das Denken der jungen Generation in die Prozesse einführen zu können. Hochinnovative Organisationen haben eine diversifizierte Belegschaft, sind sehr flach und geben den Mitarbeitern viele Freiheiten – die Meinung zählt, nicht die Hierarchie. Das sind genau die Anforderungen, die junge Arbeitnehmer stellen.



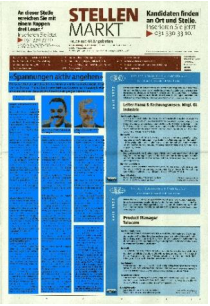
Charles Donkor, Partner Human Capital Consulting PwC.

Vifian: Schon heute haben über 90 Prozent der gesamten Schweizer Bevölkerung Zugang zum Internet, diese Digitalisierung ist nicht mehr aufzuhalten. Arbeitswelt und Schulen müssen auf diese Veränderung vorbereitet sein, wenn sie nicht von der «Technik» überrollt werden wollen.

Sind junge Menschen denn generell komplett digitalisiert?

Donkor: Jede Generation verstärkt, was vorher schon da war. Aber die Jungen gehen

BZ BERNER ZEITUNG



Datum: 23.01.2016

heute vielseitiger mit digitalen Medien um, E-Mails sind für sie schon «old style». Ich möchte aber Digitalisierung nicht nur auf die Technologie beschränken. Daneben geht es auch darum, Dinge aufzubrechen, anders anzugehen. Es ist ein anderer, kollaborativerer Mindset. Ein weiterer wesentlicher Punkt ist der Umgang mit Daten; die Fähigkeit und der Wille, Informationen aus Daten herauszuholen. Junge Menschen gehen reifer mit Daten und Datensicherheit um: Die Tatsache, dass sie nicht mehr zu 100 Prozent die Herrschaft über ihre Daten haben, nehmen sie als Fakt und kämpfen nicht dagegen an.

Wie sieht ein gesunder Generationenmix aus?

Vifian: Bei uns sitzen drei Generationen in der Geschäftsleitung: Die Mitglieder sind 34, 45 und 61 Jahre alt. Eine solche Zusammensetzung entsteht jedoch nicht von alleine, man muss sie bewusst steuern. Nur so bringt man die Wertevorstellungen der verschiedenen Generationen auf die Führungsebene.

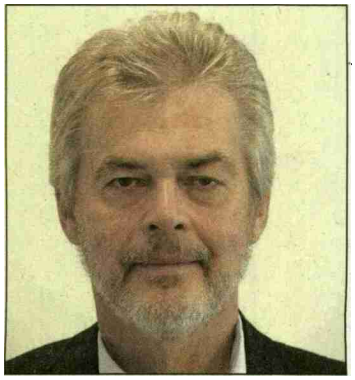
Donkor: Das ist ein sehr gutes Beispiel – drei Generationen in der GL! Das kann kaum ein SMI- oder SPI-Unternehmen in der Schweiz nachweisen, wo das Durchschnittsalter nach wie vor zwischen 45 und 50 liegt. Nur weil man jung ist, heisst das nicht, dass man keinen guten unternehmerischen Beitrag leisten oder keine Verantwortung übernehmen kann. Wer hat denn Google gegründet? Zwei Junge, welche weder Management-Consulting- noch Corporate-Erfahrung hatten. Ganz wichtig ist, dass die Strukturen nicht ausschliesslich aus ethischen Überlegungen aufbrechen, sondern aus klaren, knallharten, unternehmerischen Überlegungen.

Vifian: Wer Innovation ernst nimmt, muss Know-how und Lebensphilosophie der jungen Generation ganz bewusst kulturell in ein Unternehmen einpflanzen. Denn junge Leute haben weniger Bindungen und denken deshalb weniger bewahrend. Für die Innovation in einem Unternehmen ist es in meinen Augen der Anfang vom Ende, wenn es nur noch Bewahrer gibt.

Herr Donkor, Sie haben 2009 gesagt, dass die Generation Y die Arbeitswelt in Zukunft nachhaltig verändern wird. Wie denken Sie sechs Jahre später darüber?

Donkor: Es hat sich viel bewegt. In der Schweiz ist der Talentpool eingeschränkt, das wird auch in Zukunft ein Treiber sein. Aber der noch viel wichtigere Treiber wird sein, dass die Unternehmen erkennen, dass sie das junge Know-how brauchen, wenn sie innovativ sein wollen.

Vifian: Bis die Digitalisierung als Stil Denken und Abläufe des Unternehmens durchdringt, braucht es auf den verschiedenen Führungsebenen noch grosse Anstrengungen. Aber Unternehmen, die das jetzt angehen, werden auf der Erfolgsspur fahren.



Christian Vifian, Direktor WKS KV Bildung.

21. Wirtschafts- und HR-Forum

Das 21. Berner Wirtschafts- und HR-Forum begibt sich auf die Spuren des Generationenwandels. Daniela Landherr, Manager Technical Programs EMEA bei Google, und Charles Donkor, Partner Human Capital Consulting bei PwC Switzerland, halten dazu je ein Impulsreferat. Anschliessend setzen sich die Referierenden im Panelgespräch mit Christian Vifian damit auseinander, was der Generationenwandel bedeutet, wie er entstanden ist und wie man in der Führung damit umgeht. Trägerin des Forums ist die WKS KV Bildung. Das Berner Bildungsunternehmen unter der Leitung von Christian Vifian bereitet in der Grundbildung Lernende auf das Qualifikationsverfahren und die Berufsmaturität für verschiedene Berufe vor. In der Weiterbildung bietet die WKS KV Bildung marktgerechte und attraktive Bildungsgänge an und ermöglicht so weitere Karriereschritte.

Montag, 25. Januar 2016, Kursaal Bern, Türöffnung: 16.15 Uhr, Beginn: 17.00 Uhr. www.bernerforum.ch /Teilnahme nur auf Einladung