

WHITEBOOKS



Martina Mangelsdorf

Von Baby- boomer bis Generation Z

Der richtige Umgang mit
unterschiedlichen Generationen
im Unternehmen

GABAL

Vorwort



Herzlichen Glückwunsch! Sie haben sich entschieden, mehr über die verschiedenen Generationen im Unternehmen zu erfahren, um sie erfolgreich rekrutieren, motivieren und entwickeln zu können. Egal, ob Sie Personalreferent, Vorgesetzter oder Führungskraft sind: Wenn Sie die Mitarbeiter in Ihrer Organisation besser verstehen und anleiten können, werden sie es Ihnen mit mehr Einsatz und Engagement danken.

In den letzten Jahren hat besonders eine Generation Schlagzeilen gemacht: die viel diskutierte, manchmal belächelte und oft kritisierte Generation Y. Diverse Bücher, Artikel und Studien haben sich des Themas angenommen und dabei zahlreiche Tipps und Ratschläge für den richtigen Umgang mit dieser angeblich speziellen Generation erteilt. Sehr zum Leidwesen anderer, besonders älterer Generationen, die zum Teil neidisch, zum Teil verwundert feststellen mussten, dass um sie selbst nie so viel Aufhebens gemacht wurde. Das wird sich mit diesem Buch ändern, denn hier geht es nicht darum, eine einzelne Generation hervorzuheben. Im Gegenteil: Jede Generation trägt in ihrer Einzigartigkeit im Unternehmensalltag zur bunten Vielfalt bei – und das ist gut so.

Wodurch zeichnen sich die verschiedenen Generationen im Unternehmen aus? Wie motiviere ich Babyboomer, die kurz vor der Rente stehen? Welche Entwicklungsmaßnahmen eignen sich für die Vertreter der „Sandwich-Generation“ X? Warum lohnt es sich, verwöhnte Ypsiloner zu rekrutieren? Und wer oder was ist eigentlich die Generation Z? Diese Fragen und vieles mehr beantwortet das vorliegende Buch und richtet sich somit an alle, die in ihrem Arbeitsalltag mit verschiedenen Generationen konfrontiert sind und im Umgang mit ihnen gerne effektiver wären. Auch ein Blick auf die eigene Altersgruppe mag mitunter Aha-Momente auslösen und neue Perspektiven aufzeigen.

An dieser Stelle sei vorausgeschickt, dass eine Auseinandersetzung mit dem Generationenthema nicht ohne Verallgemeinerungen auskommt. Nicht alle Vertreter einer Generation sind gleich, nicht auf jeden von ihnen treffen sämtliche Merkmale zu. Dennoch bleiben im Kollektiv gewisse Übereinstimmungen, die mittels Studien und Umfragen belegt wurden. Auf diese Gemeinsamkeiten wollen wir uns im Folgenden beziehen. Auch wenn der Lesbarkeit wegen nur die männliche Bezeichnung für Personen oder Gruppen gewählt wurde, dürfen sich Frauen und Männer selbstverständlich gleichermaßen angesprochen fühlen.

Dieses Buch hat nicht die Absicht, viel Theorie und Statistik zu vermitteln, sondern nützliche Tipps für den Arbeitsalltag zu geben. Basierend auf der Auswertung zahlreicher Quellen sowie eigenen Beobachtungen und Schlussfolgerungen finden Sie diverse praktische Anleitungen, wie Sie unterschiedliche Generationen erfolgreich und zielführend rekrutieren, motivieren und entwickeln können.

Viel Erfolg dabei wünscht

Martina Mangelsdorf

Demografie im Wandel

1



Bevor wir uns ausführlich mit den verschiedenen Generationen beschäftigen, ist es sinnvoll, sich vorab kurz den globalen demografischen Wandel und seine Auswirkungen auf Unternehmen und die Arbeitswelt vor Augen zu führen.

Schon lange ist in Deutschland von einer alternden Bevölkerung die Rede. Jeder kennt die Bilder der Bevölkerungspyramide, die sich inzwischen eher zu einer Raute verformt hat. Dabei wird das Fundament in den kommenden Jahren und Jahrzehnten immer schmaler, die Mitte wird umso breiter. Waren 1970 noch 30 Prozent der Bevölkerung unter 20 Jahren, werden es laut Demografie Netzwerk im Jahr 2020 lediglich 18 Prozent sein. Die Altersgruppe der über 65-Jährigen nimmt dagegen im gleichen Zeitraum von 14 auf 23 Prozent zu, Tendenz weiterhin steigend. Bereits seit mehr als zwei Jahrzehnten macht sich der demografische Wandel auch in den Unternehmen bemerkbar: Die Belegschaften altern deutlich. Bis 2050 sinkt die mittlere Altersgruppe der 30- bis 49-Jährigen von knapp über 50 auf unter 45 Prozent, während die Gruppe der über 50-Jährigen von rund 26 auf knapp 34 Prozent zunehmen wird.

Altersgruppen international

Insgesamt sinkt die Anzahl der Erwerbspersonen in Deutschland bis zum Jahr 2030 um 2,9 Millionen und auch die Bevölkerung schrumpft. Während die Geburtenrate hierzulande über Jahre zurückging, ist sie in anderen Teilen der Welt angestiegen. So waren 2013 in Deutschland rund 13 Prozent der Bevölkerung jünger als 15 Jahre. In Asien waren es dagegen 25 Prozent, in Lateinamerika 28 Prozent und in Afrika sogar über 40 Prozent. Sieht man sich die verschiedenen Altersgruppen im internationalen Vergleich an, wird schnell klar, dass die eigentliche Masse der zukünftigen Arbeitskräfte aus den Schwellenländern und neuen Industrienationen kommt. Schon heute leben allein in China und Indien über 1,2 Milliarden Menschen unter 30 Jahren. Das sind fast 17 Prozent der Weltbevölkerung. Rechnet man Länder wie Brasilien, Indonesien und Nigeria dazu, ist die 20-Prozent-Grenze schnell überschritten. Zählt man die Top-10-Länder mit der größten Anzahl junger Menschen zusammen, kommt man auf mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung – wobei die USA das einzige westliche Industrieland auf dieser Liste sind. Ohne weit in die Ferne schweifen zu müssen, zeigt sich bei näherer Betrachtung, dass selbst in der Europäischen Union die Länder Osteuropas im Durchschnitt einen höheren Bevölkerungsanteil an unter 30-Jährigen haben als Westeuropa.

So oder so, wir werden uns dem demografischen Wandel stellen müssen, sei es, weil der Wirtschaftsfaktor Arbeitskraft in Deutschland zur Mangelware wird, oder, weil uns die Bevölkerungswelle der Globalisierung überschwemmt. Dieser Umbruch ist im Ansatz bereits spürbar und beschäftigt Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gleichermaßen. Auch Unternehmen tun gut daran, sich mit dem demografischen Wandel und der damit verbundenen Generationenvielfalt am Arbeitsplatz auseinanderzusetzen, denn die Konsequenzen sind weitreichend.

Wissensverlust

Statistisch gesehen, geht der deutsche Durchschnitts-Babyboomer im Jahr 2022 in Rente. Anders ausgedrückt, werden in wenigen Jahren die Hälfte aller Babyboomer hierzulande im

Ruhestand sein. Dabei haben vor allem mittelständische und größere Unternehmen einen relativ hohen Anteil älterer Beschäftigter. Folglich werden hier in den kommenden Jahren mehr Personen altersbedingt ausscheiden. Um das kollektive Wissen, das diese erfahrenen Mitarbeiter sich im Laufe ihres Arbeitslebens angeeignet haben, aufzufangen, muss der Nachwuchs jahrelang lernen. Ohne strategisches Wissensmanagement und vor allem ohne die durchdachte Weitergabe von einer Generation zur nächsten ist das kaum zu bewältigen.

Der viel kommentierte Fachkräftemangel ist ein weiteres wichtiges Argument, sich mit den Bedürfnissen einzelner Generationen auseinanderzusetzen. Nicht nur die Rekrutierung von bereits qualifiziertem Personal bereitet zunehmend Probleme, auch die Zeiten des Überangebots an potenziellen Auszubildenden sind vorbei. Viele Firmen beklagen Probleme bei der Stellenbesetzung oder Nachfolgeplanung. Über die Hälfte der im Mittelstandsbarometer befragten Unternehmen müssen bereits Umsatzeinbußen hinnehmen, weil Fachkräfte nicht verfügbar sind. 15 Prozent der befragten Unternehmen sehen sogar erhebliche Einbußen von mehr als 5 Prozent ihres Jahresumsatzes. Auf Basis dieser Zahlen lässt sich ein wirtschaftlicher Schaden aufgrund fehlender Fachkräfte in Milliardenhöhe errechnen.

Fachkräftemangel

In jeder beliebigen Situation, in der Menschen mit verschiedenen Werten, Vorstellungen und Erwartungen aufeinandertreffen, ist ein gewisses Konfliktpotenzial enthalten. Der Arbeitsplatz bildet keine Ausnahme. Jede Generation bringt ihre typischen Verhaltensweisen, Ansichten und Kommunikationspräferenzen mit in den Job, was zu Spannungen und Unstimmigkeiten zwischen den Vertretern unterschiedlichen Alters führen kann. Diese Spannungen können offensichtlich oder unterschwellig sein, auf jeden Fall sind sie Gift für jedes Betriebsklima und für die Produktivität von Teams. Das Miteinander aller Beteiligten ist ausschlaggebend für den langfristigen Unternehmenserfolg.

Konfliktpotenzial

Generationen im Überblick

Der Arbeitsalltag wird heutzutage in den meisten Unternehmen von vorwiegend vier Generationen bestimmt: den Babyboomern sowie Vertretern der Generationen X, Y und Z. Die geburtenstarken Jahrgänge nach dem Zweiten Weltkrieg haben zum Begriff der Babyboomer geführt, während die Generation X ihre Bezeichnung dem gleichnamigen Buch des Kanadiers Douglas Coupland verdankt, der in seinem Episodenroman von 1991 das Lebensgefühl dieser Generation nachzeichnet. Daran knüpfen die nachfolgenden Generationen Y und Z an. In Fachkreisen und internationalen Quellen kursieren zum Teil verschiedene Namen für die Generationen, wir wollen uns der Klarheit halber dieser gängigen Begriffe aus der einschlägigen Literatur bedienen.

Was genau ist eine Generation?

Die Soziologie definiert eine Generation als „die Gesamtheit von Menschen ungefähr gleicher Altersstufe mit ähnlicher sozialer Orientierung und einer Lebensauffassung, die ihre Wurzeln in den prägenden Jahren einer Person hat“. Als prägende Jahre bezeichnen Soziologen den Zeitraum im Leben eines Menschen ungefähr zwischen dem 11. und 15. Lebensjahr, also quasi die Zeit zwischen Kindheit und Verkopftheit. Es ist die Zeit, in der ein junger Mensch beginnt, Einflüsse außerhalb seiner direkten Umgebung bewusst wahrzunehmen. Dazu gehören vor allem Geschehnisse in Politik und Gesellschaft, die die Entwicklung individueller Werte und Präferenzen beeinflussen. Das kollektive Erleben dieser Ereignisse ist dann das, was maßgeblich zur Definition einer bestimmten Generation beiträgt. Dabei sind die Erfahrungen in den prägenden Jahren als verbindendes Glied wichtiger als die exakte Bestimmung der Geburtsjahre. Verschiedene Quellen gehen zum Teil von leicht unterschiedlichen Geburtsjahren aus, wobei die Übergänge stets fließend sind. Wenn also bestimmte soziale Rahmenbedingungen zur Ausprägung von übereinstimmenden Merkmalen, Werten und Verhaltenspräferenzen einer Menschengruppe ungefähr gleichen Alters führen, dann ist es genau das, was eine Generation ausmacht.

Gerne wird der Einwand gebracht, dass sich einzelne Generationen weniger voneinander unterscheiden, als es zunächst den Anschein hat, da zum Beispiel auch die Generationen fortgeschrittenen Alters in ihrer Jugend andere Verhaltensweisen an den Tag legten als heute. Das ist natürlich völlig richtig – allerdings betrachtet man dann eher die verschiedenen Abschnitte des menschlichen Lebenszyklus als tatsächlich eine soziologisch definierte Generation. Jeder Lebenszyklus lässt sich schließlich in Phasen wie Kindheit, Jugend, frühes Erwachsenenalter, Lebensmitte, fortgeschrittenes Alter, Ruhestand und so weiter einteilen. Die Kennzeichen dieser Lebensphasen sind jedoch keinesfalls gleichzusetzen mit den Eigenschaften von Generationen.

Generationen sind nicht gleich Lebensphasen

Generationen in Deutschland	Geburtsjahre	Altersgruppen (Stand 2015)	Prägende Jahre
Traditionalisten ca. 13,7 Mio.	1922–1945	70–93 Jahre	1933–1960
Babyboomer ca. 20,7 Mio.	1946–1964	51–69 Jahre	1957–1979
Generation X ca. 17,8 Mio.	1965–1979	36–50 Jahre	1976–1994
Generation Y ca. 14,8 Mio.	1980–1995	20–35 Jahre	1991–2010
Generation Z ca. 14,7 Mio.	1996–?	19 Jahre und jünger	2007–?

Beginnen wir mit einer kleinen Zeitreise in die verschiedenen Lebenswelten der vier Generationen, die uns am Arbeitsplatz begegnen.

1.1 Babyboomer

Die Generation der Babyboomer hat ihre wesentlichen Charakteristika vor allem der Tatsache zu verdanken, dass sie von den Traditionalisten großgezogen wurde, einer Generation, die von Konformität, Respekt vor Autorität und Altruismus geprägt war und sich durch Fleiß, Disziplin und Gehorsam auszeichnete. Im Gegensatz zur traumatischen und düsteren Jugend ihrer Eltern war die Welt der Babyboomer in den Nachkriegsjahren größtenteils von Optimismus, wachsender Stabilität und steigendem Wohlstand geprägt. Die neue Gesellschaftsordnung, das deutsche Wirtschaftswunder und die sich entwickelnde Bildungspolitik eröffneten den Babyboomern ungeahnte Möglichkeiten: In Scharen stürmten sie die Schulen, Universitäten und letztlich den Arbeitsmarkt, verfolgten hohe Karriereziele, zogen ins Eigenheim am Stadtrand und versuchten, den Erwartungen ihrer Eltern gerecht zu werden – oder dagegen zu rebellieren.

Traditionelles Familienbild

Familien setzten sich traditionell aus einem verheirateten Elternpaar und mehreren Kindern zusammen. Die Rollen waren klar aufgeteilt: Während der Vater arbeiten ging und das Geld für die Familie verdiente, versorgte die Mutter Haushalt und Kinder. Entscheidungen wurden in der Regel vom männlichen Familienoberhaupt getroffen, Ehefrau und Kinder ordneten sich unter. So wuchsen Babyboomer bereits mit klaren Hierarchieverhältnissen auf und zu Hause herrschte in den meisten Fällen Zucht und Ordnung. Geschwister mussten untereinander teilen und im Haushalt mit anpacken. Sobald sie alt genug waren, spätestens jedoch mit Erreichen der Volljährigkeit, zogen Söhne und Töchter aus, um auf eigenen Beinen zu stehen oder um eine eigene Familie zu gründen und sich selber eine Existenz aufzubauen. Die Eltern konnten sie nur noch bedingt bis gar nicht unterstützen.

Neue Grenzen

Die Babyboomer wuchsen in einer Zeit heran, in der die Menschheit den Mond betrat, in der Urlaubsreisen auch ins Ausland erschwinglich wurden und in der die Popmusik die Welt er-

oberte. Somit schien es einerseits keine Grenzen mehr zu geben, die unüberwindlich wären. Andererseits taten sich gerade jetzt neue Grenzen auf, die auch der wachsende Wohlstand nicht vertuschen konnte: von handfesten Grenzen wie der Berliner Mauer bis hin zur ideologisch motivierten Rassentrennung in den USA. Die Kubakrise, die Ermordung John F. Kennedys und der Kalte Krieg mit der konstanten atomaren Drohung beherrschten die Weltpolitik. Ob nun Gewalt und Konflikte oder die gegenläufige Friedensbewegung der 1960er-Jahre – die Babyboomer wurden Zeugen einiger dramatischer Veränderungen, sei es auf bildungspolitischer, wirtschaftlicher oder sozialer Ebene. Technologie spielte hingegen noch keine große Rolle, wobei Fernseher, Waschmaschine und ein VW-Käfer zu den modernen Errungenschaften der Babyboomer-Kindheit und -Jugend gezählt werden dürfen.

Die Arbeitswelt wandelte sich im Laufe der Zeit von einem relativ homogenen, patriarchischen Umfeld zu einer von mehr Diversität geprägten Umgebung. Immer mehr Frauen erreichten höhere Bildungsgrade und wollten sich nicht mehr auf die Rolle der abhängigen Ehefrau und Mutter reduzieren lassen. Zwar blieben höhere Positionen noch vielfach Männern vorbehalten, aber nach und nach rückten auch Frauen auf höhere Ebenen vor. Gastarbeiter aus anderen Ländern sorgten für mehr Vielfalt in der Arbeitswelt, aber auch für verschärfte Konkurrenz im Niedriglohnbereich. Weil diese Generation die zahlenmäßig größte in der Geschichte ist, lernten die Babyboomer früh, hart zu arbeiten und sich durchzusetzen. Nur wer sich im Wettbewerb behaupten konnte, hatte eine Chance auf die angestrebte Karriere und den damit verbundenen gesellschaftlichen Aufstieg. Diejenigen, die am klassischen Werdegang scheiterten oder sich an der herrschenden Weltordnung aufrieben, begannen zu demonstrieren – gegen die Politik, für den Weltfrieden, gegen den Vietnam-Krieg oder für die Bekämpfung sozialer Ungerechtigkeit.

Diversität und Wettbewerb

1.2 Generation X

Während die jungen Babyboomer einer vielversprechenden Zukunft entgegensehen konnten und relativ sorglos und optimistisch heranwuchsen, musste die nachfolgende Generation X sehr viel schneller erwachsen werden und verbrachte vermutlich weniger Zeit mit ihren Eltern als irgendeine Generation zuvor. Immer mehr Mütter trugen zum Haushaltseinkommen bei und der Begriff der „Schlüsselkinder“ wurde geprägt. Oftmals waren beide Eltern berufstätig und die Kinder der „Generation Golf“ waren häufig sich selbst oder ihren Geschwistern überlassen. Die Scheidungsrate stieg an, es gab immer mehr alleinerziehende Eltern oder Patchwork-Konstellationen und das klassische Familienbild löste sich zunehmend auf. Ablenkung ins Jugendzimmer der „Null-Bock-Generation“ brachten der Musik-TV-Sender MTV und die ersten Computerspiele, Kassetten verdrängten Schallplatten. Die westliche Popkultur, zunehmend offene Grenzen und eine wachsende Anzahl von Fernsehkanälen brachten Unterhaltung und kulturelle Vielfalt ins Leben der Generation X.

Skepsis statt Wohlstand

Gesellschaftlich und politisch wichen Stabilität und Ordnung einer gewissen Unsicherheit und Zweifeln an etablierten Systemen. Die Ölkrise der 1970er- und frühen 1980er-Jahre, der Watergate-Skandal in den USA sowie das Wettrüsten zwischen Ost und West hatten die Menschen weltweit verunsichert. Das kollektive Vertrauen in Politik und Institutionen wurde durch erschreckende Ereignisse wie die Explosion der Challenger, das Reaktorunglück von Tschernobyl und den RAF-, IRA- und ETA-Terrorismus in Europa weiter erschüttert. Daran konnte auch der Fall der Berliner Mauer nichts ändern. Die Weltwirtschaft geriet Ende der 1980er-Jahre in eine Krise und der jungen Generation X wurde klar, dass der kontinuierlich wachsende Wohlstand ihrer Elterngeneration für sie kaum erreichbar sein würde. Orientierungslosigkeit und Resignation machten sich breit, es fehlte an geeigneten Maßstäben und Rollenvorbildern. Unabhängigkeit und Selbstständigkeit statt Respekt vor Autori-

tät waren daher logische Konsequenzen einer typischen Generation-X-Kindheit; Versprechungen von Wirtschaft, Politik und Führungsorganen wurden nur sehr skeptisch aufgenommen.

In der Ära aufkommender Technologie gehörte der Desktop-Computer bald zum Alltag, sowohl privat als auch im Job. Die ersten (riesengroßen) Mobiltelefone kamen auf. Das Wunder „E-Mail“ beschleunigte Kommunikation und Arbeitstempo. Beruflicher Erfolg war gleichbedeutend mit einem wichtig klingenden Jobtitel, endlos langen Arbeitstagen und vor allem einem hohen Gehalt, das modischen Luxus, schnelle Autos und Fernreisen ermöglichte. Karrierefrauen trugen Anzüge und Schulterpolster, um in Statur und Machtgehabe ihren männlichen Kollegen in nichts nachzustehen. Jeder ehrgeizige Absolvent träumte von einer Karriere als Banker oder Unternehmensberater. Dass für Freizeit und Lebensqualität nicht mehr viel Freiraum blieb, wurde angesichts erstrebenswerter Statussymbole und einfallreicher Vergütungsmodelle, die eher „goldenen Handschellen“ glichen, in Kauf genommen.

Karriere als Maßstab

Sich nur im Gegenzug für Belohnung anzustrengen, entsprach dem desillusionierten Xer-Weltbild. Bewährte Ideale und Rollenvorbilder wurden ihnen fremd und schienen nicht mehr zeitgemäß. Die angepasste Haltung vieler Babyboomer, die eher demokratisch und harmoniebedürftig auftraten, wurde von ihrem Xer-Nachwuchs abgelehnt. Offener Protest als Meinungsäußerung war plötzlich akzeptabel, Autorität wurde häufiger infrage gestellt und Respekt musste verdient werden. Das galt für Personen ebenso wie für Unternehmen, Politik und Institutionen. Man wollte nicht länger „dazugehören“, es begann ein Trend zur Individualisierung und Formung sozialer Gruppen. Ob liberale Atomkraftgegner, protestierende Punks, schicke Yuppies oder Sandalen tragende Anhänger der Öko-Bewegung: Immer mehr junge Menschen lehnten die etablierten moralischen und gesellschaftspolitischen Wertvorstellungen ihrer Elterngeneration ab, der oft Doppelmoral und Heuchelei vorgeworfen wurde.

Individuelle Abgrenzung

1.3 Generation Y

Während die Zukunft für Babyboomer noch rosig war und für die Generation X eher entmutigend, fragt sich die Generation Y, ob sie überhaupt noch eine Zukunft hat. Permanente Bedrohungen durch globale Erwärmung, Umweltverschmutzung, Naturkatastrophen, Schulattentate und fanatischen Terrorismus – stets gegenwärtig dank multimedialer Omnipräsenz – haben diese Generation tief geprägt. Anstatt jedoch wie ihre Vorgänger ihre Ängste in Frust oder Resignation auszudrücken, hat sich die Generation Y entschieden, das Leben in vollen Zügen zu genießen. Werbeslogans wie „Live for the moment“ und „Just do it“ bringen die Einstellung und das Lebensgefühl dieser vermeintlichen „Spaß-Generation“ auf den Punkt.

Wenn Kinder zu Hause das Sagen haben

Die Eltern der Generation Y wurden als Kinder nicht gerade mit Aufmerksamkeit verwöhnt und versuchen nun, es bei ihrem eigenen Nachwuchs besser zu machen. Angespornt vom schlechten Gewissen, da es an Zeit für die Familie mangelt, und dem Trend zur antiautoritären Erziehung, die das kindliche Selbstwertgefühl stärken soll, überschütten sie ihre Kinder von klein auf mit Aufmerksamkeit, Anerkennung und Wertschätzung. Ypsiloner wurden als Kinder unterhalten, beschützt und gefördert. Nichts war den gut meinenden Eltern zu teuer, um ihre Schützlinge materiell auszustatten, sie auszubilden und auf dem holprigen Weg ins Erwachsenenleben zu unterstützen. Generation-Y-Kinder wurden für jede noch so kleine Anstrengung gelobt und belohnt und für jedes Fehlverhalten prompt entschuldigt und in Schutz genommen. Noch heute werden Kinder von früh an zur Mitbestimmung erzogen und ermutigt, ihre Meinung zu äußern. Im Zweifel entscheiden die Kinder, wo der Familienurlaub verbracht wird, und nicht mehr die Eltern.

Leben, um zu arbeiten? Nicht für Ypsiloner

Es sollte eigentlich nicht verwundern, wenn die inzwischen erwachsenen Vertreter der Generation Y hohe Erwartungen stellen, was Anerkennung und Mitbestimmung angeht. Viele von ihnen haben auch als junge Erwachsene noch ein enges Ver-

hältnis zu ihren Eltern und werden weiterhin finanziell und ideell von ihnen unterstützt. Gerne verlassen sich die Ypsiloner noch immer auf den Rat ihrer Eltern und sind verwirrt, wenn ihnen Vorgesetzte und Manager am Arbeitsplatz nicht die gleiche wohlmeinende Unterstützung und den gleichen Schutz und Rückhalt zuteilwerden lassen, wie sie es von zu Hause kennen. Wie Hubschrauber kreisen Eltern über ihrem Nachwuchs und haben sich damit den Beinamen „Helikopter-Eltern“ verdient. Gleichzeitig hat die Generation Y ihre Eltern dabei beobachtet, wie sie versucht haben, das Familien- und Privatleben mit ihrer Arbeit zu vereinbaren, und dabei mehr oder weniger kläglich gescheitert sind. Obwohl sich viele für ihre Karriere aufgegeben haben, war doch niemand vor Entlassungen und Restrukturierungen sicher. Die Generation Y dagegen ist nicht bereit, das gleiche Opfer zu bringen. Für diese Generation ist die Arbeit eine Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und nur vorübergehend zweckmäßig, solange ein bestimmter Job in ihr aktuelles Lebensmodell passt.

Der Alltag ist schnelllebig geworden und die Generation Y strebt nach sofortiger Befriedigung ihrer Wünsche, Bedürfnisse und Ziele. Zu warten hat diese Generation nicht mehr lernen müssen. Außerdem ist die Generation Y im Zeitalter des Internets groß geworden. Eine Welt ohne E-Mail, Handy, Satellitenfernsehen, digitale Fotokamera oder Laptop hat sie nie gekannt. Technologische Errungenschaften erobern den (Arbeits-)Alltag, multimediale Kommunikation in Echtzeit bestimmt den modernen Informationsfluss und füttert das Verlangen nach unmittelbarer Rückmeldung. Virtuelle Welten und soziale Netzwerke sprießen wie Pilze aus dem digitalen Boden und die Globalisierung lässt die Welt weiter schrumpfen. Obwohl es dieser „verwöhnten“ Generation scheinbar an nichts mangelt, haben Ypsiloner ein starkes Bedürfnis danach, Erfüllung zu finden und die Welt zu verbessern. Zwischen all den Ablenkungen des Alltags suchen sie doch nach emotionaler Bindung und tiefer Befriedigung, die über Oberflächlichkeiten hinausgeht.

**Spielplatz
World Wide Web**

1.4 Generation Z

Es fällt mitunter noch schwer, die Generation Z abzugrenzen. Zum Teil liegt das daran, dass sich Y und Z in ihrer Prägung ähnlich sind, zum Teil aber auch daran, dass wir noch mitten in den prägenden Jahren der Generation Z stecken. Noch fehlt der Abstand, Geschehnisse zu reflektieren und einordnen zu können beziehungsweise wegweisende Einflüsse als solche zu erkennen. Auch gibt es bisher nur wenige Studien zu dieser Generation, die stichhaltige Muster und Merkmale empirisch nachweisen. Dennoch lassen sich Beobachtungen anstellen, deren Bedeutung die Zeit allerdings erst noch beweisen muss.

Kronprinz Sorglos

Sicher wächst die Generation Z in der westlichen Welt in ähnlichen, von Überfluss gekennzeichneten Verhältnissen auf wie die Ypsiloner vor ihr. Materiell fehlt es den meisten an nichts, auch wenn in Deutschland immer mehr Kinder an der Armutsgrenze leben. Dennoch wachsen die Jugendlichen der „Generation Merkel“ hierzulande in sicheren politischen Verhältnissen auf, erfahren relativen Wohlstand und profitieren von einem breiten Bildungsangebot. Gleichzeitig sind sie jedoch Teil einer globalisierten Welt, deren Konflikte, Finanzkrisen, Umweltkatastrophen und Terrorismus die Nachrichten beherrschen. Rückhalt und Sicherheit findet die Generation Z in ihrer Ursprungsfamilie, die so vielfältig wie kaum je zuvor strukturiert sein kann. Alleinerziehende Elternteile und verschiedenste Patchwork-Konstellationen ersetzen die traditionelle Eltern-Kind-Familie, wobei in Deutschland inzwischen etwas mehr als die Hälfte aller Familien Einzelkinder großziehen. Dabei haben alle etwas Wichtiges gemeinsam: Eltern, die sich in der Regel intensiv um ihren Nachwuchs kümmern und ihm ein möglichst sorgloses Aufwachsen ermöglichen wollen. Kein Wunder also, dass die Generation Z der Kronprinzen und -prinzessinnen sich daran gewöhnt hat, permanent umsorgt, geschützt und behütet zu werden. Dass daraus ein großes Bedürfnis nach Sicherheit oder sogar ein vermeintlicher Anspruch auf ein sorgenfreies Leben erwächst, kann man ihnen nicht einmal übel nehmen.

Gleichzeitig verschwindet die Verbindlichkeit aus Beziehungen ebenso wie die geschlechtsspezifische Abhängigkeit. Mann und Frau sind in der Gesellschaft längst gleichgestellt und Mädchen stehen die gleichen Berufe offen wie Jungen. Auch wenn Frauen in der Chefetage noch die Minderheit bilden, wächst eine Generation heran, für die Gleichstellung, Vielfalt und Globalisierung normal sind. Die Wandlung zur Wissensökonomie kann auch eine Flut von eher fragwürdigen Reality-TV-Formaten nicht aufhalten. Berufswünsche wie Topmodel oder YouTube-Star haben Tierärztin und Lokführer schon lange den Rang abgelaufen. Medien und Technologie sind omnipräsent, die Kinder der Generation Z wachsen mit Touchscreens und mobilen Endgeräten auf. Freundschaften werden immer häufiger virtuell geschlossen statt auf dem Spielplatz. Soziale Medien, weltweite Vernetzung, permanente Online-Kommunikation gehören zum Alltag beziehungsweise führen zu Entzugserscheinungen, wenn sie verweigert werden. Diese Medienabhängigkeit im Privat- und Berufsleben ist Teil der Lebenswelt dieser Generation, genauso wie markenorientierter Konsum und Freizeitorientierung trotz Ressourcenknappheit, Politikverdrossenheit oder Klimawandel.

Ob die Allgegenwärtigkeit von Krisen jeglicher Art (Finanzkrise, Wirtschaftskrise, Energiekrise, politische Krisen und so weiter) die Generation Z widerstandsfähiger macht oder eher ein ohnmächtiges Abstumpfen verursacht, wird sich zeigen. Immerhin hat die McDonald's Ausbildungsstudie 2013 in der Priorisierung der Lebensziele junger Menschen ein hohes Maß an Ernsthaftigkeit sichtbar gemacht: Eigene Interessen, Spaß haben und sich selbst verwirklichen können spielen durchaus eine wichtige Rolle im Leben der Jüngeren, aber Aspekte wie Beruf, Familie und Gesundheit sind die eigentlich tragenden Säulen ihres Wertegerüsts. 62 Prozent der Befragten wünschen sich einen Beruf, der sie erfüllt und Spaß macht, 58 Prozent einen sicheren Arbeitsplatz und immerhin 43 Prozent Erfolg im Beruf. Allerdings steht ihr direktes, von den Eltern „perfektioniertes“

Umfeld im krassen Gegensatz zu einer gehörigen Portion Realismus, der sich die Generation Z ausgesetzt sieht, sobald sie über den unmittelbaren Tellerrand der von den Eltern geschaffenen „Luftblase“ hinausschaut. Wie sich der Balance-Akt zwischen einem Leben nach dem Lust-und-Laune-Prinzip einerseits und der hohen Erwartungshaltung andererseits auf die berufliche Zukunft dieser Generation auswirken wird, bleibt abzuwarten.



Typische Werte und Eigenschaften im Überblick

	Babyboomer	Generation X
Prägende Einflüsse	Wirtschaftswunder, Mauerbau, Kubakrise, Ermordung JFKs, Woodstock, Mondlandung, TV, Familienbild	Ölkrise, RAF, Tschernobyl, Challenger, Mauerfall, Atari, Walkman, Video, MTV, Scheidungsraten
Typische Eigenschaften	optimistisch, tatkräftig, teamorientiert, konfliktscheu, pflichtbewusst	skeptisch, pragmatisch, eigenständig, direkt, pflichtergeben
Werte	Demokratie, Gemeinschaft, Entscheidungsfreiheit, Idealismus, Konsens, Loyalität, Ordnung, Sorgfalt, Status, Strebsamkeit	Autonomie, Erfolg, Flexibilität, Gegenleistung, Individualismus, Kompetenz, Produktivität, Professionalität, Vielfalt, Zielorientierung
Arbeitsethos	haben eine hohe Arbeitsmoral und wollen eine „Bilderbuchkarriere“ hinlegen, um den vermeintlichen Erwartungen der Gesellschaft zu entsprechen; sind intrinsisch motiviert, qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten	Produktivität ist das A und O für Xer; sie konzentrieren sich auf Ergebnisse und das Endresultat, Unternehmensziele sind wichtiger als persönliche Ziele, sie tun „was nötig ist“, um einen Job zu erledigen, erwarten aber auch, dafür belohnt zu werden

Ausgehend von den Lebenswelten der verschiedenen Generationen, lassen sich die in der unten stehenden Tabelle aufgeführten Charakteristika ableiten.

Nachdem nun die einzelnen Generationen charakterisiert wurden, wenden wir uns im Folgenden verschiedenen Bereichen des Personalmanagements und ihrer Bedeutung für die vier Generationen zu.

Generation Y	Generation Z
Globalisierung, Klimawandel, Golfkrieg, 9/11, Bin Laden, Euro, Tsunami, Katrina, Facebook, Handy, Helikopter-Eltern	Wirtschaftskrise, Finanzkrise, Haiti, Fukushima, Arabischer Frühling, ISIS, Reality-TV, iPad, Smartphone, Kronprinz-Kindheit
authentisch, sprunghaft, sozial vernetzt, anspruchsvoll, selbstbewusst	realistisch, flüchtig, hypervernetzt, fordernd, egozentrisch
Abwechslung, Beteiligung, Lifestyle, Nachhaltigkeit, Selbstverwirklichung, Sinnstiftung, Spaß, Transparenz, Zugehörigkeit, Zusammenarbeit	Erfüllung, Informationsfreiheit, Integrität, Sicherheit, Sparsamkeit, Stabilität, Unternehmergeist, Unverbindlichkeit, Vernetzung, Zweckmäßigkeit
Abkehr von der kompletten Hingabe und Aufopferung für die Arbeit; sind fixiert auf persönliche Lebensziele und Sinnfindung, machen einen Job, solange er der eigenen Selbstverwirklichung dient, anderenfalls suchen sie sich etwas Neues	wollen vor allem die hohen Erwartungen der eigenen Eltern erfüllen; sind noch auf der Suche nach dem eigenen Antrieb fürs Berufsleben, wünschen sich aber einen sicheren Arbeitsplatz und wollen einen Beruf, der sie erfüllt und Spaß macht



Praxisseite

Welcher Generation fühlen Sie sich selbst zugehörig? Warum?

Welche Einflüsse haben Sie im Jugendalter geprägt und welche Werte haben sich für Sie persönlich daraus ergeben?

Wie äußern sich diese Werte in Ihrem Berufsleben?

Zu welchen Generationen zählen Ihre wichtigsten Kontakte im Job (zum Beispiel Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen, Kunden)?

Wie kommen Sie mit den unterschiedlichen Generationen zurecht? Gibt es Muster oder Konfliktthemen, die Sie erkennen?
