

DIE XY CHALLENGE



IN DEN NÄCHSTEN JAHREN GEHT DIE »BABY-BOOMER«-GENERATION IN PENSION. Gleichzeitig fordert die Generation Y ihren Platz im Berufsleben – *mit anderer Arbeitsauffassung, anderen Werten, anderen Erwartungen*. Welche Spannungsfelder, aber auch Chancen sich durch den Generationenwechsel ergeben, hat der Personalentwickler Argo in einer Studie erhoben.

VON ANGELA HEISSENBERGER

DIE ÄLTEREN KOLLEGEN denken nur an Leistung.« »Die Jungen wollen Spaß, aber keine Verantwortung übernehmen.« Zwei Aussagen, die exemplarisch für die Spannungen stehen, die sich bereits in vielen Unternehmen zwischen den Generationen ergeben. Angeregt durch wiederkehrende Kundenfragen zu diesem Thema, gingen die Berater der Consultinggesellschaft Argo Performance & Development der Problematik auf den Grund. Der Arbeitsmarkt steht durch den bevorstehenden demografischen Wandel vor einem einschneidenden Umbruch. Allein in Europa gehen in den nächsten Jahren 48 Millionen Vertreter der sogenannten »Baby-Boomer«-Generation in Pension. Gleichzeitig steigen 51 Millionen junge Arbeitskräfte ins Berufsleben ein. Rund ein

Viertel der heute Erwerbstätigen sind bereits dieser »Generation Y« zuzurechnen. Unternehmen müssen ihre Personalstrategie danach ausrichten, als attraktiver Arbeitgeber die besten Talente zu gewinnen und eine gute, von gegenseitigem Lernen geprägte Zusammenarbeit im Betrieb zu ermöglichen.

» Im Wandel der Zeiten «

Viele Vorurteile pflastern den Weg der zwischen 1980 und 1995 geborenen Generation Y. Sie seien satt, naiv und überheblich, an Führungsaufgaben nicht interessiert – in den Augen ihrer Vorgänger scheint es zumindest so, was vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Sozialisation verständlich ist. Die Baby-Boomer (1955–1964 geboren) erlebten den Wirtschaftsaufschwung mit und lernten Karriere und Wohlstand schätzen.

Sie sind loyal zum Unternehmen, harmoniebedürftig und konfliktscheu und denken hierarchisch.

Die Generation X (1965–1979 geboren) stellt die derzeit tätigen Topmanager. Ihre Sozialisation war geprägt durch den Kalten Krieg, den Fall der Berliner Mauer und den EU-Beitritt. Sie haben gelernt, dass man durch Engagement etwas erreichen kann. Eine Führungskarriere wird deshalb als erstrebenswert angesehen und gilt als Zeichen, sich durchsetzen zu können. Angehörige der Generation X werden aber auch oft als ungeduldig oder zynisch wahrgenommen, ihre direkte Art wirkt bisweilen hart.

Die Generation Y – auch häufig als »Digital Natives«, »Generation Praktikum« oder »Trophy Kids« (Kinder, die schon allein fürs Mitmachen einen Pokal bekamen) titulierte – verhält sich gegenüber diesen Zuschreibungen völlig konträr. Sie wurde wie keine andere Generation zuvor gefördert und zu Selbstbewusstsein und Offenheit statt zu Bescheidenheit und Gehorsam erzogen. Vertreter der Generation Y wuchsen zumeist in einer sicheren, gut versorgten Umgebung auf. Ereignisse wie 9/11, Naturkatastrophen oder Amokläufe kennzeichnen aber traumatische Brüche. Im Bewusstsein, es könnte schon morgen vorbei sein, wol-

len sie das Leben genießen – und zwar jetzt. Bereits berufstätige GenY'ler werden als locker, kreativ, gut ausgebildet und tolerant beschrieben. Sie fordern aber auch in hohem Maß Aufmerksamkeit, Betreuung und Wertschätzung ein.

» Verbindendes und Trennendes «

Konflikte im Arbeitsalltag scheinen aufgrund dieser Eigenschaften und Erwartungen vorprogrammiert. Wie die webbasierte Erhebung unter 529 Befragten quer durch alle Altersgruppen und Tätigkeitsbereiche ergab, nimmt aber mehr als die Hälfte Spannungen nur als Einzelkonflikte, nicht im Kontext des Generationenwechsels wahr. Bei den für wichtig erachteten Wertepolen wiesen die Einschätzungen durchaus in dieselbe Richtung. In den tiefer gehenden Fragen zeigten sich jedoch überraschende Differenzen, die unterschiedliche Ansprüche an das Berufsleben offenlegen.

Besonders signifikant sticht die gegensätzliche Konnotation des Begriffes »Feedback« heraus. Der Aussage »Wenn mir etwas nicht passt, möchte ich meine Meinung (auch gegenüber dem Management) frei äußern können« stimmte die Generation X mit großer Mehrheit zu, während sich die feedbackorientierte, junge Generation Y deutlich kompromissbereiter präsentierte. In Diskussionsrunden wurde dieses Ergebnis zusätzlich abgeklärt: Vertreter der Generation X spricht demnach die kämpferische Formulierung des Items an; sie verstehen unter Feedback die Möglichkeit, Kritik zu äußern. Die Generation Y assoziiert Feedback dagegen mit laufender, positiver Bestätigung.

Weitgehend einig sind sich beide in Bezug auf gegenseitige Lernmöglichkeiten. Der Umgang mit neuen Technologien und Medien sowie Flexibilität und Veränderungsbereitschaft möchten sich GenX'ler gerne anschauen, GenY will zusätzlich Kreativität und Querdenken beisteuern – von den Älteren wird diese Meinung nicht im selben Ausmaß geteilt. Die Jungen können vorwiegend vom Erfahrungsschatz und Fachwissen der Generation X profitieren. Eigenschaften wie Ruhe, Gelassenheit und Geduld erachten beide als weniger wichtig.

Auch die Vor- und Nachteile einer Führungsposition werden von beiden Gruppen ähnlich eingeschätzt, wenngleich das damit verbundene Ansehen für die Generation Y eine untergeordnete Rolle spielt. Überraschend stimmig fiel das Spektrum der genannten Vorbilder aus. Als beeindruckendste Führungspersönlichkeit wurde Barack Obama von allen Befragten am häu- ➔

■ INTERVIEW

»Leistung und Spaß – das ist nicht immer möglich«

BARBARA THOMA, Geschäftsführerin der Argo Performance & Development, *über Missverständnisse und überraschende Übereinstimmungen* zwischen den Generationen.



(+) **PLUS:** Warum wird der Generationenkonflikt gerade jetzt zum Thema?

Barbara Thoma: Die Generation X nimmt derzeit die dominierenden Rollen ein. Sie ist bereit, sich gegen Widerstände durchzusetzen. Wie jede Generation beobachtet auch die Generation Y ihre Eltern und sagt: Nicht um diesen Preis! Ich opfere mich nicht zehn Jahre auf, sondern ich möchte das jetzt haben. Leistung ja, Engagement ja, aber die unmittelbare Bedürfnisbefriedigung möchte ich jetzt.

(+) **PLUS:** Was bedeutet das im Arbeitskontext?

Thoma: Wir haben untersucht, zu welchen Wertepolen sich die Generationen jeweils stärker hingezogen fühlen. Da wurde deutlich, dass die Richtung für beide Generationen immer gleich war. »Treue zum Unternehmen« fanden zum Beispiel beide wichtig – in unterschiedlichen Ausprägungen. Wir haben das spannende Bild, dass die Generationen ähnliche Schlagworte verwenden, aber damit anderes meinen, etwa mit den Begriffen »Feedback« oder »Selbstverantwortung«. Für die X-Generation ist das kein Problem, die kämpft sich durch. Die Y-Generation fragt immer wieder nach, ob das so passt – das kann nerven.

(+) **PLUS:** Welche Schlüsse ziehen Sie daraus?

Thoma: Es entschärft das Thema vom »Clash of Generations«. Die Ähnlichkeit ist durchaus da, es muss nur ein gemeinsamer Bedeutungsgehalt gefunden werden. Über diesen Dialog lässt sich vieles auflösen. Ein Leitbild, in dem »Team« oder »Feedback« stehen, würde eine Generation ganz anders lesen als die andere. Im Grunde verwenden alle dieselben Begriffe, reden aber aneinander vorbei.

(+) **PLUS:** Wie kann verhindert werden, dass Wissen verloren geht?

Thoma: Der Wissensverlust wird häufig ins Treffen geführt. Das Fachwissen wird sich aber nicht mehr sehr lange halten. Bei

BARBARA THOMA: »Clash of Generations deutlich entschärft.«

der Frage »Was können die Generationen voneinander lernen?« war diese Einschätzung wieder durchaus ähnlich. Von der Generation Y kann man am meisten beim Umgang mit neuen Technologien und Medien lernen, da sind sich alle einig. Von den älteren Kollegen kann man vor allem bei Erfahrung und Know-how profitieren, wobei eher informelles Wissen über den Ablauf von Prozessen gemeint ist, nicht unbedingt Fachwissen.

(+) **PLUS:** Gab es nicht schon immer Unterschiede zwischen den Generationen?

Thoma: Die Baby-Boomer-Generation war noch viel stärker in Hierarchien und Regeln eingebunden und ist nicht in die direkte Konfrontation gegangen. Es gab sicher vergleichbare Spannungen, als die Generation X auftrat und kämpfte, kritisierte und Strukturen hinterfragte.

Die Generation Y wird wiederum von ganz unterschiedlichen Polen getrieben. Sie ist mit Auslandsaufenthalten aufgewachsen und konnte zwischen hundert verschiedenen Studiengängen wählen. Die Jungen schätzen diese Vielfalt und Gestaltungsmöglichkeiten, können sich aber aufgrund dieser Fülle nicht festlegen. Das sind typische Spannungszonen. Auch das Thema Kollegialität: Sie wollen alles im Team machen, haben aber hohe individuelle Ansprüche. Sich in einer Arbeitsumgebung zurecht zu finden, ist sicher eine große Herausforderung an diese Generation. Sie wollen Leistung bringen, aber es muss Spaß machen – das ist nicht immer möglich.

Wir denken jetzt schon an die Generation Z, die als nächste ins Arbeitsleben eintritt. Sie ist in sehr großem Wohlstand aufgewachsen, hat aber auch die Wirtschaftskrisen, die ständige Bedrohung der wirtschaftlichen Existenz, voll miterlebt. Dieser Gap – »So gut wirst du es später nicht mehr haben« – wird für die nächste Generation sicher prägend sein.

figsten gelistet. Während seine Rhetorik alle gleichermaßen begeistert, schätzt die Generation X an ihm vor allem die Willensstärke und Begeisterungsfähigkeit. Die Generation Y sieht ihn vorwiegend als menschlich gebliebene, charismatische Persönlichkeit. Die Analyse der anderen häufig genannten Vorbilder – Angela Merkel und Dietrich Mateschitz – bestätigt dieses Bild: GenX orientiert sich an strategisch, intellektuellen und sachbezogenen Kompetenzen; GenY beeindruckt soziale Qualitäten.

» Offener Dialog «

Fazit: Der »Clash of Generations« scheint auszubleiben, denn so weit liegen die Werte, Erwartungen und Ziele der Generationen gar nicht auseinander. Unterschiedliche Ausprägungen und Besetzungen von Begriffen bieten jedoch eine unerschöpfliche Quelle für Missverständnisse. Diese Unterschiede zu erkennen und zu kommunizieren, ist die Basis für ein gedeihliches Miteinander der Generationen. Eine offene Unternehmenskultur kann für diese »gelebten



TEAMFÄHIGKEIT. Schlüsselkompetenz für ein Miteinander der Generationen.

und erlebbaren Werte« nur förderlich sein. Führungskräfte stellt dies vor besondere Herausforderungen: Mitgestaltung wird zum Motor für Motivation, der Prozess der Erarbeitung steht im Mittelpunkt, Teamfähigkeit ist die Schlüsselkompetenz, Leistung

muss im Sinn einer positiven, transparenten Challenge inszeniert werden, Weiterbildung dient zur persönlichen Weiterentwicklung. Wechselseitigem Lernen und der Übernahme von Führungsverantwortung sollte dann nichts mehr im Wege stehen. ■

ARBEITSHALTUNGEN UND EINSTELLUNGEN
VERGLEICH ZWISCHEN GEN X UND GEN Y

Sie finden jetzt ein paar Beschreibungen, die Arbeitshaltungen und Einstellungen widerspiegeln. Sie können zwischen zwei gegenteiligen Positionen abstimmen. Geben Sie an, wo Sie sich am ehesten sehen:

