

Generation „Y Z“ – Chance statt Konflikt

Von Frank Goerlich, Managing Partner bei Executives Online Deutschland

Sonntag, 01.11.2015

„Die Jugend von heute liebt den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt mehr vor älteren Leuten und diskutiert, wo sie arbeiten sollte ...“. Ein hartes Urteil, das man so oder so ähnlich auch in Betrieben hört. Doch neu ist diese „Aussage“ nicht. Das Eingangszitat stammt vom griechischen Philosophen Sokrates und ist damit mehr als 2.000 Jahre alt.

Also, Generationskonflikte gab es immer – wo ist jetzt das Problem? Ganz einfach: Noch nie gab es in so kurzer Zeit so fundamentale gesellschaftliche Veränderungen wie in den letzten 50 Jahren. In der Folge arbeiten heute fünf völlig unterschiedlich sozialisierte Personengruppen in einem Unternehmen, leider aber nicht immer gemeinsam am Unternehmensziel. Der demographische Wandel wird die Situation verschärfen, denn Arbeitgeber werden versuchen, ältere Arbeitskräfte länger im Unternehmen zu halten.

In manchen Unternehmen funktioniert die Zusammenarbeit verschiedener Altersgruppen schlecht. Ein krasser Fall ist mir in besonderer Erinnerung: Ein sehr engagierter und erfolgreicher Entwicklungsleiter (56 Jahre) bekommt als Unterstützung zwei junge Hochschulabsolventen (27 und 29 Jahre).

Was gut gemeint war, endete in der Katastrophe. Ein Jahr nach Beginn der Zusammenarbeit ist der Mann arbeitsunfähig und mit einem Mix aus Burnout und Depression in einer Klinik. Er kam mit seinen jungen Mitarbeitern überhaupt nicht zurecht. Am meisten störte ihn die mangelnde Bereitschaft, Mehrarbeit zu leisten. Er ärgerte sich maßlos, arbeitete noch mehr und verausgabte sich total.

Zunächst „harmlose“ Spannungen zwischen den Generationen steigen unter betrieblichem Druck. Das konstruktive Miteinander wird empfindlich gestört, die Motivation aller Beteiligten sinkt. Oft passiert das „unter dem Radar“. Diese Stimmung ist gefährlich, denn Unternehmen brauchen für ihren Kampf um Kunden motivierte Mitarbeiter die bereit sind, die notwendige „Extrameile“ zu gehen.

Mitarbeiter gehen diese „Extrameile“ aber nur, wenn ihre Bedürfnisse an ihrem Arbeitsplatz erfüllt werden. Das belegen inzwischen viele Studien, so z. B. das Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales von 2008.

Die Frage ist also: Wie sehen die Bedürfnisse der unterschiedlichen Altersgruppen aus? Antworten hierauf liefert z. B. die umfangreiche „Generationen-Management Studie“ der Daimler AG und des HICM Instituts, Hamburg. Sie beleuchtet die Unterschiede, die aus der jeweiligen Sozialisation der Gruppe resultieren (siehe Schaubild), und die Gemeinsamkeiten im Beruf.

Kurz zu den Unterschieden: Die „Nachkriegs-Generation“ legt großen Wert auf klare Hierarchien und einen persönlichen, deutlich abgegrenzten Arbeitsplatz. Für sie symbolisiert dieser berufliche Identität und damit auch erreichten Status. „Baby Boomer“ leben für ihre Arbeit. Sie sind effizient, pflichtbewusst, kollegial, beständig und sicherheitsorientiert. Die „Generation X“ betrachtet ihre Arbeit eher als Mittel zum Zweck. Für sie ist Arbeitszeit-Flexibilität zur Vereinbarung von Familie und Beruf ebenso wichtig, wie eine gute Vergütung und ein berufliches Vorankommen. Sie sind gut ausgebildet und ehrgeizig.

Für die Anhänger der „Generation Y“ steht die Sinnhaftigkeit ihres Tuns im Fokus. Sie legt großen Wert auf die flexible und autonome Gestaltung von Arbeitszeit und -ort. Sie erwartet eine unmittelbare Rückmeldung und Honorierung ihrer Arbeitsleistung sowie einen Vorgesetzten in der Rolle des partnerschaftlichen Coachs. Für die „Generation Z“ steht Lebenslust-Maximierung im Vordergrund. Die Bindung besteht nicht mehr zu Unternehmen oder Personen, sondern lediglich zu interessanten Projekten, an deren Ende sie eine klare Be- und Entlohnung erwarten. Mehrarbeit, gar am Wochenende, ist ein „No-Go“, denn es gibt auch etwas anderes als den Job.

Trotz der gewaltigen Unterschiede gibt es auch Gemeinsamkeiten über alle Generationen. Wir alle haben ein grundlegendes Bedürfnis nach Wertschätzung von Individualität, Fairness, Entwicklungsoptionen, Feedback sowie Mitarbeiter-Selbstbestimmung.

Damit ist klar: Die Basis eines erfolgreichen Generationen-Managements bildet eine wertebasierte Führung. „Aus Werteorientierung folgt Wertschöpfung“ – das haben viele Studien wie die Gallup-Studien eindrucksvoll bewiesen. Im Weiteren geht es darum, die Vielfalt und Stärken der Mitarbeiter als Chance zu erkennen und deren Erfolgs-Potenziale zu nutzen.

Für die praktische Umsetzung gilt folgender Fahrplan: gemeinsame und verbindliche Definition des Wertegerüsts. Durchführung von Workshops unter Einbindung aller Mitarbeiter, um die Stärken der Altersgruppen herauszuarbeiten, wertzuschätzen und zur Entfaltung zu bringen.

So stehen „Baby-Boomer“ z. B. für soziale Kompetenz, Erfahrung und Vernetztheit im Unternehmen. Leistungswille, Verlässlichkeit und die Offenheit zur „Gen Y“ sind Stärken der „Generation X“. Die „Generation Y“ hat i. d. R. eine sehr gute Ausbildung und ein hervorragendes digitales Know-how. Sie arbeitet vernetzt (nach innen und außen) und ist besonders kreativ – ähnlich die „Generation Z“, die langsam in das Arbeitsleben eintritt.

Die Führungskräfte haben die Aufgabe, diesen Prozess eng zu begleiten, manche Workshops wiederholt durchzuführen, im Bedarfsfall korrigierend einzugreifen und ein Vorbild im Vorleben der definierten Werte zu sein. Darüber hinaus muss sich die Unternehmensleitung auf flexible Arbeitszeitmodelle einstellen und ein gutes Gesundheitsmanagement anbieten.

Wahrlich kein einfacher Job, aber für die Zukunft des Unternehmens überlebenswichtig – nicht nur im Hinblick auf die jetzigen Beschäftigten, sondern insbesondere für die Gewinnung von zukünftigen Mitarbeitern.

[zum Seitenanfang](#)