

## Das Miteinander der Generationen:

### Generation Y und Z versus Generation Baby Boomer?

Silke Eilers, Ludwigshafen

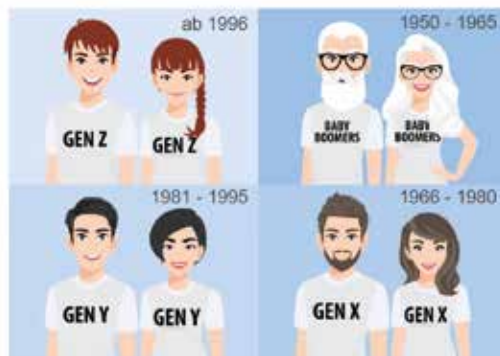
*In der Diskussion zum Miteinander der Generationen treibt uns neben der Frage nach den Megatrends seit Jahren auch die New-Work-Debatte um. Die Corona-Krise hat in Kombination mit den zentralen Megatrends jüngst eine neue Normalität entstehen lassen, die wesentliche Aspekte von New Work beinhaltet, aber auch neue hinzufügt. New Work wird damit zu New Normal. So dreht sich das Rad für uns immer weiter und wir gehen konstant der Frage nach: Was bedeutet das alles für unsere Arbeitswelt?*

#### Die sieben Trilogien der neuen Normalität:

1. Die Transformations-Trilogie: Digitale Transformation – *Ökonomische Transformation* – *Ökologische Transformation*
2. Drei limitierte Faktoren: Eingeschränkte finanzielle Mittel – Zeit als knappes Gut – Nachwuchs- und Fachkräftemangel
3. Drei »Währungen«: Geld – Zeit – Purpose
4. Drei Aspekte der Organisation: Agiles Arbeiten – Mobile Work – Flexible Arbeitsformen
5. Drei Formen der Zusammenarbeit: Stationäre Zusammenarbeit – Hybride Zusammenarbeit – Virtuelle Zusammenarbeit.
6. Drei Merkmale der Führung: Transparenz – Partizipation – Krisenstab.
7. Drei Ebenen der Beschäftigungsfähigkeit: Kompetenzen – Identifikation – Gesundheit

#### Veränderung als Normalzustand!?

Die Generationen auf dem Arbeitsmarkt:



Die Einteilung der Geburtsjahrgänge kann je nach Quelle etwas variieren.

#### Trends und Generationen

Insbesondere in den Werten sowie Denk- und Handlungsmustern der jüngeren Generationen spiegeln sich die Entwicklungen und Trends in unserer Gesellschaft und Arbeitswelt wider. Die Generationen Y und Z sind nicht mehr in gleichem Maße wie in der Vergangenheit bereit, sich den Normen und Werten der älteren Generationen in der Arbeitswelt anzupassen. Dies hat viel mit ihrer Sozialisation, aber auch mit der demografisch bedingten Knappheitssituation zu tun.

## Im Fokus: Die Generationen Y und Z

## Krisenerfahrungen der Generationen Y und Z

### Der Trend zur Individualisierung

- Hohes Maß an Aufmerksamkeit und Zuewendung
- Stärkung des Selbstbewusstseins
- Stabile wirtschaftliche und politische Situation
- »Arbeitnehmendenmarkt« bei guter Qualifikation
- Zunehmende Selbstverständlichkeit digitaler Medien im Alltag, in Schule und Beruf

aber auch:

- Zunehmende Instabilität und Unvorhersehbarkeit von Arbeitsverhältnissen und Lebensentwürfen
- Beschleunigung des Lebens und Arbeitens



### Erwartungen der Generationen Y und Z an die Arbeitswelt



### Sozialisation der Generationen Y und Z



### Die Generationen Y und Z im Vergleich

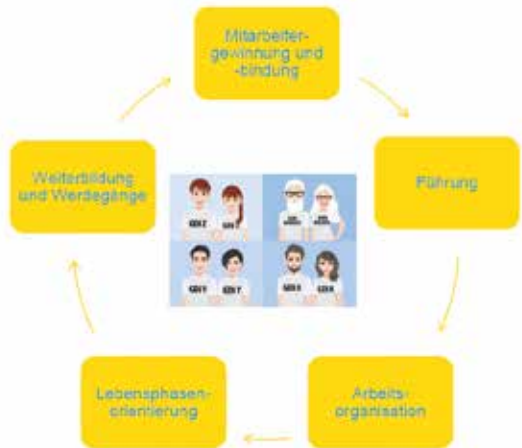
Y	Z
Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	Möglichst klare Trennung von Beruf und Privatleben
Streben nach einem angemessenen Anteil an Freizeit	Suche nach Sinn / Purpose
Suche nach Sinn / Purpose	Starkes Sicherheitsbedürfnis
Selbstbewusstes Auftreten im Berufsleben bei guter Qualifikation	Streben nach Flexibilität beim Arbeiten und Lernen (Ort, Zeit, Inhalt, Format...)
Streben nach Flexibilität beim Arbeiten und Lernen (Ort, Zeit, Inhalt, Format...)	Digitale Welt als Selbstverständlichkeit
Digitale Welt als Umfeld und Mittel zum Zweck	Selektive Nutzung v.a. digitaler und sozialer Medien
Breite Nutzung unterschiedlicher Medien	Wunsch nach Feedback, Aufmerksamkeit und Wertschätzung
Wunsch nach Feedback, Aufmerksamkeit und Wertschätzung	Reduzierte Aufmerksamkeitsspanne
Reduzierte Aufmerksamkeitspanne	Sehr geringe Aufmerksamkeitspanne und Konzentrationsfähigkeit
Hohes Commitment, wenn die Arbeit Freude macht	Aktiver Umgang mit Wahnmöglichkeiten
Aktiver Umgang mit Wahnmöglichkeiten	Bewusstsein der Notwendigkeit von (lebenslangem) Lernen und persönlicher Entwicklung
Bewusstsein der Notwendigkeit von (lebenslangem) Lernen und persönlicher Entwicklung	Streben nach Vernetzung
Streben nach Vernetzung	Wunsch nach Zusammenarbeit auf Augenhöhe – auch mit Führungskräften
Wunsch nach Zusammenarbeit auf Augenhöhe – auch mit Führungskräften	

## Mögliche Konfliktfelder zwischen den Generationen

- Veränderung der Definition von Loyalität.
- Veränderung des Kommunikationsverhaltens.
- Realisierung von Wahlmöglichkeiten.
- Reduktion von Verweildauern (aufgrund der Wahlmöglichkeiten).
- Trend zur Individualisierung und Verbreitung der Ich-Orientierung (was nicht mit Egoismus gleichzusetzen ist).
- Vorhandensein von Durchhaltevermögen, wenn es Freude macht, Perspektive gegeben ist und es sinnvoll erscheint.



## Generationenmanagement



## Veränderungen im Generationenverlauf

## Unterschiedliche Interpretation des gleichen Verhaltens

Verhaltensmuster der jüngeren Generation	Interpretation durch Ältere	Interpretation durch Jüngere
Jüngere wechseln i.d.R. häufiger den Arbeitgeber als dies in der Vergangenheit üblich war	Treulosigkeit und Unzuverlässigkeit, mangelnde Loyalität	Reaktion auf abnehmende Sicherheit von Beschäftigungsverhältnissen und Bindungen, Sammeln von Erfahrungen, Wahrnehmung von Chancen zur Weiterentwicklung
Jüngere pflegen eine vergleichsweise offene Kommunikation, z.T. auch eher informell	Respektlosigkeit, Distanzlosigkeit	Pragmatische und direkte Kommunikation dient dem schnellen Informationsfluss

Verhaltensmuster der jüngeren Generation	Interpretation durch Ältere	Interpretation durch Jüngere
Jüngere scheuen sich nicht, eigene Wissenslücken zuzugeben	Verlust an Glaubwürdigkeit	„Man muss nicht alles wissen, sondern nur, wen man fragen kann bzw. wo es steht“
Jüngere sehen nur bedingt Notwendigkeit, sich an Gegebenheiten bzw. Werte und Normen anzupassen (v.a. wenn sie gut qualifiziert sind)	„Es wird ihnen zu leicht gemacht.“ Anpassung ist unerlässlich	Sozialisation suggeriert, dass es erwünscht ist, seine Meinung kundzutun und Gegebenes zu hinterfragen
Jüngere wünschen sich regelmäßiges Feedback und fordern dies ein	Zeichen von Unselbstständigkeit, „Selbstverständliches“ muss nicht gelobt werden	Wunsch nach Status Quo der eigenen Leistung, um Potenziale zur Verbesserung zu erkennen

Verhaltensmuster der jüngeren Generation	Interpretation durch Ältere	Interpretation durch Jüngere
Jüngere erwarten eine leistungsorientierte Vergütung	Seniorität wird nicht ausreichend wertgeschätzt	Leistung sollte ausschlaggebend für das Entgelt sein
Jüngere praktizieren offene Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre	Skepsis, ob mobile Arbeit effizient ist, Befürchtung von Kontrollverlust, Beruf und Privates sollten klar getrennt werden	Technische Möglichkeiten sollten ausgenutzt werden, um Work Life Balance bestmöglich zu gestalten
Die Aufmerksamkeitsspanne der Jüngeren ist geringer	Respektlosigkeit in der Kommunikation, lückenhafte Wahrnehmung	Durch gezielte Selektion kann die Informationsflut bewältigt werden

## Tipps für eine generationengerechte Führung

- Sensibilisierung aller Führungskräfte für die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Generationen.
- Integrität und Glaubwürdigkeit im Verhalten den unterschiedlichen Generationenvertreter/-innen gegenüber
- Anstoßen eines beständigen Dialogs zwischen Mitarbeiter/-innen und Führungskräften zur Vorbeugung von stereotypen Zuschreibungen
- Aktive Auseinandersetzung mit bestehenden Stereotypen, die das Führungsverhalten bewusst und unbewusst beeinflussen
- Offener Dialog darüber, was die unterschiedlichen Generationen unter einer »guten Führungskraft« verstehen
- Aufzeigen der Potenziale
- Unterstützung der Führungskräfte von Arbeitgeberseite

## Empfehlungen an die jüngere Generation

- Nutzen Sie Ihre Energie und Ihren Enthusiasmus.
- Hören Sie genau zu, schauen Sie genau hin, was um Sie herum geschieht und welche Bedürfnisse andere haben.
- Jede Generation hat ihre Stärken und Schwächen. Lassen Sie sich von älteren Kolleginnen und Kollegen dort helfen, wo diese einen Vorsprung haben, helfen Sie ihnen umgekehrt in Bereichen, in denen Sie sich besser auskennen.
- Vielleicht müssen Sie manchmal Ihren Stolz herunterschlucken und einige Zusammenhänge neu lernen.
- Reflektieren Sie sich und Ihr Verhalten anderen gegenüber.
- Fordern Sie die anderen heraus! Hören Sie nicht auf, nachzufragen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren, auch wenn es zuweilen unbequem für andere sein mag.

## Empfehlungen an die ältere Generation

- Auch die jüngere Generation besteht aus Individuen; lassen Sie sich nicht zu stereotypen Urteilen verleiten.
- Führen Sie sich vor Augen, dass viele Verhaltensweisen der Jüngeren in deren Sozialisation begründet liegen.
- Prüfen Sie kritisch, ob die Prozesse und Strukturen noch zu den aktuellen Anforderungen passen, und seien Sie offen für neue Ideen.
- Die Jüngeren zählen auf Ihre Unterstützung und Ihr Feedback.
- Nutzen Sie multigenerationale Netzwerke, um in Kontakt zu kommen und im Austausch zu bleiben.
- Seien Sie gefasst auf herausfordernde junge Kolleginnen und Kollegen, die vieles in Frage stellen, jedoch langfristig sehr wertvoll sind.

## Literatur

Honoré, S. / Paine Schofield, C. (2009): Generation Y: Inside Out.

A multi-generational view of Generation Y – learning and working. Berkhamsted

Rump, J. / Eilers, S. (2015): Generationen-Mix: Gestalten statt verwalten, Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis

Rump J. (2021): Die neue Normalität in der Arbeitswelt – Die 7 \* 3er Regel. Ludwigshafen. In: [www.ibe-ludwigshafen.de](http://www.ibe-ludwigshafen.de)

Rump, J. / Eilers, S. (2022): Wie wir morgen lernen wollen. Nachhaltige Employability für die kommenden Generationen. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 4/22, S. 13-20

*Silke Eilers*  
Institut für Beschäftigung  
und Employability der  
Hochschule für Wirtschaft  
und Gesellschaft  
Ludwigshafen  
Ernst-Boehe-Str. 4  
67059 Ludwigshafen am  
Rhein  
[silke-eilers@ibe-ludwigshafen.de](mailto:silke-eilers@ibe-ludwigshafen.de)  
[www.ibe-ludwigshafen.de](http://www.ibe-ludwigshafen.de)

