



# VON DEN BABY BOOMERN ZUR GENERATION Y

Tipps für erfolgreiches Generationenmanagement

**Für den Inhalt verantwortlich:**

Prof. Franz Kolland (Projektleitung)  
Mag.a Anna Wanka; Mag. Christian Bischof;  
Mag.a Sophie Psihoda (Projektmitarbeit)

Im Auftrag der Wirtschaftskammer Wien

Grafik: Ref. Organisationsmanagement

Fotos: Cover: © pressmaster - Fotolia, Seite 5: © chagin - Fotolia,

Seite 13: © contrastwerkstatt - Fotolia

Oktober 2015

# **VON DEN BABY BOOMERN ZUR GENERATION Y**

Tipps für erfolgreiches Generationenmanagement

# 1 Generationenzusammenarbeit in Unternehmen: Von den Baby Boomern zur Generation Y – eine empirische Untersuchung

In der Arbeitswelt sehen wir drei Generationen, nämlich die Generation Baby Boomer, die Generation X und die Generation Y, die Seite an Seite beschäftigt sind. Diese Mischung – man könnte fast sagen Melange – an Generationen schafft eine wertvolle Diversität in der Arbeitswelt, sie erhöht aber auch die Komplexität und die Herausforderungen für das Personalmanagement. Als Ursachen für diese Konstellation sind der soziodemographische Wandel und die Individualisierung und Pluralisierung in den spätmodernen Gesellschaften anzuführen. Die demographische Entwicklung ist in der Arbeitswelt spürbar und nachhaltig angekommen. Die sich verändernde Altersstruktur verlangt eine demographie-sensible Personalführung. Demographie-sensible Personalplanung ist dabei immer generationensensibel zu sehen, weil die verschiedenen Generationen deutlicher akzentuiert auftreten. Generationenmanagement geht daher über Age Management hinaus: Im Fokus steht nicht die Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt, die stark durch „harte“ (Konflikt-)Faktoren wie einer unterschiedlichen hierarchischen Position im Unternehmen bestimmt wird, sondern die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Generationen, die durch „weiche“ Faktoren wie die Einstellung zur Arbeit oder Umgangsformen untereinander beeinflusst wird. Der allgemeine sozio-kulturelle Wandel in der Gesellschaft zeigt sich in Verschiebungen der Wertvorstellungen der Angehörigen unterschiedlicher Altersgruppen. Diesen Wandel gilt es kreativ und innovativ auf der Basis von empirischer Forschung verantwortlich zu gestalten. Hilfreich sind dabei jüngst erschienene Publikationen <sup>1</sup>.

Vor diesem Hintergrund hat die Wirtschaftskammer Wien eine wissenschaftliche Studie in Auftrag gegeben, um ein differenziertes Bild der Beziehungen und Einstellungen der Generation Baby Boom (1952-1972), der Generation X (1973-1985) und der Generation Y (1986- ca. 2000) zu bekommen. Ausgegangen wurde von der Annahme, dass diese drei Generationen, die in unterschiedliche historische Epochen hineingeboren wurden, sich in relevanten arbeitsbezogenen Einstellungen und Werthaltungen unterscheiden. Lassen sich in Österreich, so eine Fragestellung, Generationenbilder finden, wie sie in verschiedenen Studien beschrieben werden? Ist die Generation Y tatsächlich aufmüpfig und erfindet sich täglich ohne Vorlage und Vorbild? Ist die Generation X freiheitsliebend, unternehmerisch und aufstiegsorientiert? Und lassen sich Pflichtbewusstsein, Gerechtigkeitsorientierung und hohe Loyalität tatsächlich als Eigenschaften der Baby Boomer finden? Ergeben sich zwischen den Generationen schon allein aufgrund unterschiedlicher Moden, Körperbilder (z.B. Piercings, Tattoos) und sprachlicher Präsentationen kulturelle Konflikte?

Doch lässt sich überhaupt eine ganze Generation auf ein einziges Schlagwort oder gar einen Buchstaben reduzieren? Es setzt sich doch jedes Individuum mit historischen Ereignissen auf seine ganz persönliche Art und Weise auseinander. Das ist sicher so. Aber alle Jahrgänge einer Generation wachsen zur selben Zeit auf und werden in einer entscheidenden Phase ihrer Persönlichkeitsentwicklung, nämlich in der Jugend, durch dieselben Ereignisse beeinflusst. Dadurch bildet sich

---

<sup>1</sup> Klaffke, Martin (2014). Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer.



ein jeweils eigener Sozialcharakter heraus. Wer in der Nachkriegszeit groß wurde, war mit dem materiellen Überleben beschäftigt. In den 1960er Jahren befanden sich die Jugendlichen in einer Konfliktstellung gegenüber ihren Eltern. Historisch war diese Epoche bestimmt vom Kalten Krieg. Die 1970er Jahre waren geprägt von der Ölkrise. Danach aufwachsende Generationen sind geprägt von Internet und Web 2.0, dem Fall der Berliner Mauer. Wir können also sagen, dass die Vehemenz der gemeinsam durchlebten Erfahrungen aus einer Gruppe von Gleichaltrigen eine Generation formt. Diese Gemeinsamkeit beeinflusst die Arbeitswerte und Erwartungen in der Arbeitswelt, die Unternehmenskultur, die Produktivität. Wenn eine Generation wie die Baby Boomer durch ihre Sozialisation stärker altruistisch orientiert ist, während Generation X und Y vor allem ihre eigenen Karrieren im Sinn haben oder sich gar nicht mehr wirklich für die Arbeit interessieren, so birgt das Konfliktpotential.

Während man also keineswegs sagen kann, dass eine Person, die zwischen 1973 und 1985 geboren ist, zu 100% typische Eigenschaften der Generation X aufweist, so ist sie doch immer von ihrer generationalen Sozialisation beeinflusst. Zusammen mit individuellen Erlebnissen und dadurch bedingten Unterschieden spielen oft auch andere Charakteristika mit dem Merkmal der Generation zusammen – etwa die hierarchische Position, der Bildungsstand und die jeweiligen Kompetenzen. So ist es beispielsweise in der österreichischen Arbeitswelt nicht ungewöhnlich, dass ein Vertreter der Baby

Boomer-Generation einen niedrigeren Bildungsabschluss und weniger technologische Kompetenzen, aber trotzdem eine Führungsposition innehat. Die besser gebildete Generation Y, die mit weniger Respekt vor Autoritäten sozialisiert wurde, kritisiert diesen Umstand nicht selten und wird damit umgekehrt von den Baby Boomern als respektlos erlebt.

Aus diesem Grund ist es angebracht, die Generationenbeziehungen und Generationenzusammenarbeit in Unternehmen zu beschreiben und zu analysieren. Die bisherige Forschung zu den Generationenbeziehungen hat zwei Positionen hervorgebracht, nämlich eine, die auf Basis empirischer Untersuchungen auf Wertekonflikte zwischen den Generationen hinweist<sup>2</sup> und eine andere, die von einem Mythos spricht, in der Unternehmensrealität hauptsächlich Ähnlichkeiten feststellt<sup>3</sup>.

Eingeladen zur Teilnahme an dieser Studie wurden 63 Unternehmen, die die Charta der Vielfalt Österreich ([www.charta-der-vielfalt.at](http://www.charta-der-vielfalt.at)) unterzeichnet haben. Teilgenommen haben an der Studie 13 Unternehmen, die sowohl unterschiedlichen Branchen angehören als auch eine unterschiedliche Betriebsgröße aufweisen. In diesen Unternehmen wurden im Frühjahr 2015 die Beschäftigten mit einem standardisierten Fragebogen zu ihren Generationenbeziehungen in der Arbeitswelt befragt. Von den ausgefüllten Fragebögen konnten 688 für die Datenauswertung herangezogen werden.

<sup>2</sup> Cugin, Julie (2012). Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi-country Evidence and Implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23/11, 2268-2294.

Benson, John & Brown, Michelle (2011). Generations at Work: Are there Differences and Do They Matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22/9, 1843-1865.

<sup>3</sup> Giancola, Frank (2006). The Generation Gap: More Myth than Reality. *Human Resource Planning*, 29/4, 32-37.

White, Marion (2011). Rethinking Generational Gaps in the Workplace: Focus on Shared Values. Chapel Hill: UNC

Die deutsche Orizon-Studie "Arbeitsmarkt 2014" belegt, dass die Präferenzen zu Arbeitgeberleistungen bei allen Generationen gleich sind.

[https://www.orizon.de/uploads/tx\\_oztnews/Orizon\\_Diagramme\\_Arbeitsmarktstudie\\_2014\\_gesamt\\_15122014\\_01.pdf](https://www.orizon.de/uploads/tx_oztnews/Orizon_Diagramme_Arbeitsmarktstudie_2014_gesamt_15122014_01.pdf) [6.9.2015]

## Frage: Welchen Stellenwert hat die Arbeit für die verschiedenen Generationen und welche unterschiedlichen Erwartungen haben diese an einen Arbeitsplatz und einen Arbeitgeber?

Allen Generationen ist die Arbeit wichtig, aber je älter die Generation, desto höher der Stellenwert der Arbeit und desto geringer der Stellenwert der Freizeit. Baby Boomern ist Arbeit und Freizeit etwa gleich wichtig, der Generation Y ist Freizeit fast doppelt so wichtig wie Arbeit. Hinsichtlich der Anforderungen an ihren Arbeitsplatz ist allen Generationen Sinnstiftung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Arbeitsplatzsicherheit sehr wichtig. Auch eine hohe Wertschätzung der Führung für die Mitarbeitenden und eine gute Zusammenarbeit wird von allen Generationen in einem hohen Ausmaß gewünscht.

Wie zu erwarten, ist der Generation X die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtiger als den beiden anderen Generationen. Sie wünscht sich auch am stärksten flexible Arbeitszeiten. Diese Generation befindet sich in der Lebensphase der Familienorientierung, weshalb dieser Aspekt eine hohe Bedeutung hat. Die Generation Y ist in anderer Hinsicht profiliert: Sie will sich beruflich weiterentwickeln und stellt die höchsten Ansprüche hinsichtlich der Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten an ihren Arbeitsplatz. Dazu kommt der stärkere Wunsch nach einer guten Bezahlung. Diese Erwartungen sind in der Generation Baby Boom deutlich weniger stark gegeben, weil sie entweder bereits erfüllt oder zurückgestellt wurden. Die Baby Boomer haben andere Prioritäten. Ihnen ist Autonomie am Arbeitsplatz wichtiger, sie wünschen sich Entscheidungsfreiheit bei ihren Arbeitsaufgaben, wollen eigene Ideen in die Arbeit einbringen und ihr Wissen weitergeben. Mit zunehmendem Alter wächst schließlich auch der Wunsch, Sinnstiftung

durch die Arbeit zu finden.

Insgesamt wünscht sich die junge Generation Y also vor allem individuelle Karriere-Entwicklungsmöglichkeiten, während die Generation X gerade dabei ist, ihre Karriere mit ihrem Familienleben zu vereinbaren. Der Generation der Baby Boomer geht es weniger um Karriere im Sinne einer linearen Entwicklung vorwärts, sondern um autonomes, sinnstiftendes Arbeiten und darum, ihr Wissen an die jüngeren Generationen weiterzugeben. Wir können also schlussfolgern, dass die Generationen ein sichtbares Eigeninteresse entwickeln und mit entfernter liegenden Generationen weniger gemeinsam haben.

Tabelle 1: Arbeitswerte nach Generationenzugehörigkeit

Erwartungen an die Erwerbsarbeit	Generation Y	Generation X	Baby Boomer
Arbeitsplatzsicherheit	Ja	Ja	Ja
Sinnfindung	Ja	Ja	Ja
Aufstiegsmöglichkeiten	Ja	Eher ja	Eher nein
Weiterbildungsmöglichkeiten	Ja	Eher ja	Eher nein
Work-Family-Reconciliation	Eher ja	Ja	Eher nein
Entscheidungsfreiheit	Eher nein	Eher ja	Ja
Eigene Ideen/Vorschläge bringen	Eher ja	Eher ja	Ja

Die Unterschiede zwischen den Generationen hängen dabei sowohl mit der privaten (Familien-) Lebensphase als auch mit der aktuellen Berufs-Lebensphase und beruflichen Position zusammen. Während in der Familiengründungsphase Flexibilität und die Work-Life-Balance hoch bewertet werden, sinkt in Phasen (un)mittelbar vor der Pensionierung

die Weiterbildungsmotivation und steigen die Ansprüche aufgrund bereits erfolgter Weiterbildungsbeteiligung. Dazu kommt: Viele haben am Ende des Erwerbslebens schon die Positionen erreicht, die sie erreichen wollten, sodass das Aufstiegsinteresse abnimmt. Und – ähnlich wie bei der Weiterbildung – finden in der Zeit (un)mittelbar vor der Pensionierung kaum noch Aufstiege statt. Es geht eher um den Erhalt der erreichten Position. Insgesamt ist das verstärkte Bedürfnis nach Arbeits-Autonomie unter den Baby Boomern einerseits damit zu erklären, dass sie häufiger Führungspositionen einnehmen und es deutet andererseits auf die Persistenz des Senioritätsprinzips hin. Trotzdem sind sie es, denen – überraschenderweise – flache Hierarchien im Unternehmen wichtiger sind. Erwartet wurde hier, dass eher die Generation Y pyramidale Strukturen ablehnt. Während also hierarchische Strukturen eher abgelehnt werden, wünscht sich knapp ein Fünftel der Baby Boomer einen „Altersbonus“ im Sinne des Senioritätsprinzips. Dieses Antwortverhalten könnte man als „Alter statt Leistung oder beruflicher Position“ zusammenfassen.

Auch die Möglichkeit, Wissen und eigene Erfahrung an andere weitergeben zu können, ist den Baby Boomern wichtiger als den anderen Generationen, auch wenn die Baby Boomer sehen, dass der starke (technologische) Wandel in der Unternehmenswelt ihren Wissensvorsprung reduziert.

Die Baby Boomer verknüpfen mit einem guten Arbeitgeber eher als die anderen Generationen soziales Engagement. Vermuten lässt sich in diesem Zusammenhang, dass in der älteren Generation eine stärkere soziale Einstellung gegeben ist. Vorsichtig formuliert, ist sie das Gewissen der Gesellschaft und stützt mit dieser Einstellung auch die soziale Kohäsion in den befragten Unternehmen. Unterstützung findet dieses Argument über den Indikator „Ehrenamtliche Tätigkeit/Freiwilligenarbeit“, d.h. bei den über 40-Jährigen ist das soziale Engagement stärker ausgeprägt. Einen Einfluss hat wohl auch der hohe Frauenanteil in der Stichprobe.

**Frage:** Wie wird die Generationenzusammenarbeit eingeschätzt? Werden die Potentiale der Jüngeren/Älteren ausgeschöpft? Mit welcher Generation/Altersgruppe wird mehr Austausch gewünscht?

Es fällt auf, dass die Zusammenarbeit mit der eigenen Altersgruppe jeweils am besten bewertet wird. Der Wunsch nach mehr Austausch im Unternehmen ist allerdings mehrheitlich altersunabhängig – mehr Austausch mit anderen Generationen wird also nicht prinzipiell abgelehnt.

In der Zusammenarbeit verlaufen Konfliktlinien vor allem zwischen Baby Boomern und der Generation Y. Beide Generationen sehen sich selbst auch jeweils als tendenziell benachteiligt und ihre Potentiale im Unternehmen als zu wenig ausgeschöpft an. Hier zeigt sich Konfliktstoff, denn sowohl die Baby Boomer als auch die Generation Y sieht deutlich seltener eine mangelnde Ausschöpfung der Potentiale der jeweils anderen Generation. Sowohl die Generation Y als auch die Baby Boomer fühlen sich von den Führungskräften benachteiligt und sehen gleichzeitig die altersmäßig gegenteilige Generation als bevorzugt an.

Die Forschungsergebnisse bestätigen die Selbstkategorisierungstheorie bzw. die Theorie der sozialen Identität<sup>4</sup>. Die Angehörigen der verschiedenen Generationen sind bestrebt, eine positive soziale Identität zu erhalten. Um dies zu erreichen, wird die eigene Gruppe aufgewertet und die andere Gruppe abgewertet. So heben ältere Beschäftigte im Wettbewerb mit jüngeren Beschäftigten den Erfahrungsvorsprung hervor, um sich damit von der Unerfahrenheit jüngerer Beschäftigter abzugrenzen. Umgekehrt suchen jüngere Beschäftigte ihre höhere Flexibilität hervorzuheben und sehen die Älteren als eher unflexibel.

<sup>4</sup> Tajfel, Henri (1979). Individuals and Groups in Social Psychology. British Journal of Social and Clinical Psychology, 18, 183-190.

Die Generationenbeziehungen im betrieblichen Alltag sind von gegenseitigen Zuschreibungen gekennzeichnet, die den Charakter von Stereotypen aufweisen. Forschungen zeigen hier, dass solche Stereotype nicht zu unterschätzen sind und die geistige Leistungsfähigkeit beeinträchtigen<sup>5</sup>. Dies gilt besonders für ältere Beschäftigte. Wird über das Generationenmanagement die Diversität der Individuen herausgestellt, dann kann damit die Stereotypenbildung reduziert werden.

### **Frage:** Gibt es einen Konflikt der Generationen in der Arbeitswelt? Wo befinden sich neuralgische Punkte in der Generationenzusammenarbeit?

In der Arbeitswelt werden im Vergleich zu den Bereichen Familie und Öffentlichkeit die wenigsten Generationenkonflikte verortet. Während 64% angeben, dass es Konflikte in der Familie gibt und 56% im öffentlichen Raum (auf der Straße, beim Einkaufen), sind es „nur“ 31%, die sagen, dass es sehr häufig oder häufig zu Konflikten in der Arbeit zwischen Älteren und Jüngeren kommt. Im Vergleich dazu, geben in einer US-Management-Studie 58% der Personalverantwortlichen Generationenkonflikte in Unternehmen an<sup>6</sup>.

Jüngere Befragte sehen signifikant häufiger Konflikte zwischen den Generationen in der Arbeitswelt als Ältere. Als Konfliktfelder werden am stärksten die Einführung neuer Technologien, die Arbeitsdisziplin und der Führungsstil genannt. Die Baby Boomer nennen eher Herausforderungen im respektvollen Umgang miteinander als die anderen Generationen. Die Generation Y nennt häufiger Konflikte hinsichtlich der Work-Life-Balance und die Generation X nennt häufiger Arbeitsdisziplin und Führungsstil als Ursache für intergenerationale Auseinandersetzungen.

Verantwortlich gemacht werden für die Konflikte alle Generationen, aber im Detail zeigt sich dann doch, dass je nach Konfliktfeld jeweils unterschiedliche Generationen als problemverursachend genannt werden. Bei Konflikten rund um die Einführung neuer Technologien werden Ältere verantwortlich gesehen, während Jüngeren Konfliktverantwortung in Bereichen rund um respekt- und verantwortungsvolles Verhalten zugeschrieben wird. Die jüngeren MitarbeiterInnen wollen sich generational bedingt seltener unterordnen, insbesondere, wenn diese Unterordnung auf formalen Kriterien wie der Position im Unternehmen und nicht auf Leistung oder Kompetenz beruht. Die Generation Y gibt die Schuld für Konflikte häufiger Älteren, die Baby Boomer den Jüngeren. Trotz dieser Kommunikationsprobleme wird im Unternehmen selten über Generationenkonflikte gesprochen. Auch die Führungskräfte begegnen bestehenden Generationenkonflikten nur unzureichend, da sich sowohl die Generation Y als auch die Generation Baby Boomer von ihren Führungskräften im Vergleich zu anderen Altersgruppen benachteiligt fühlen und die jeweils andere Generation als von diesen bevorzugt ansehen.

### **Frage:** Ist Generationenzugehörigkeit ein Thema in der Arbeitswelt? Sehen sich Beschäftigte als Mitglieder einer bestimmten Generation? Sind die Begriffe Baby Boomer, Generation X und Generation Y alltagsbekannt?

Die Nachkriegsgeneration, die Baby Boomer und die 68er-Generation sind den meisten Befragten ein Begriff, wobei die historisch jeweils am nächsten liegende Generation mit den zugeschriebenen Begriffen am besten vertraut ist. So ist die 68er Generation den Baby Boomern zu

<sup>5</sup> Steele, Claude M. & Aronson, Joshua (1995). Stereotype Threat and the Intellectual Test Performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 797-811.

Perry, E.L., Hanvongse, A., & Casoinic, D. (2013). Making a case for the existence of generational stereo-types: A literature review and exploratory study. In R. Burke, C. Cooper, & J. Field (Eds.), *Handbook on Aging, Work, & Society*. London: Sage Publications.

<sup>6</sup> Burke, Mary Elisabeth (2004). *Generational Differences. Survey Report*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.

86% bekannt, der Generation Y zu 42%. Die Generation Y hat insgesamt am wenigsten Kenntnis über Generationenbegriffe.

Die im Rahmen dieser Studie auf der Basis von Forschungsliteratur festgelegten Altersgrenzen für die jeweilige Generation wurden auch von den Befragten ganz ähnlich gezogen. Insofern haben die Generationen eine reale Bedeutung im Arbeitsalltag und haben wohl auch Bedeutung für soziale Abgrenzungen.

Obwohl sich deutliche Generationenbilder und -vorstellungen in der öffentlichen Diskussion finden lassen, können bzw. wollen sich die Hälfte der Befragten keiner Generation zuordnen. Interessanterweise wollen die Baby Boomer am wenigsten generationell verortet werden. Das hat möglicherweise damit zu tun, dass sie aus einer Zuordnung negative Zuschreibungen ableiten und befürchten. Jene, die sich zuordnen, ordnen sich zumeist richtig zu. Auffällig ist, dass sich rund ein Viertel der Generation X subjektiv der Generation Y zuordnet und rund 10% der Baby Boomer sich als Generation X fühlen. Es zeigt sich also in der Generationszuordnung eine Tendenz zur Generationsidentifikation „nach unten“, d.h. Gruppen in allen Generationen identifizieren sich mit der jeweils darauffolgenden Generation. Dieses Ergebnis ist vor dem Hintergrund der gesellschaftswissenschaftlichen Individualisierungstheorie nicht überraschend. In dieser Forschungstradition finden sich zahlreiche Befunde, die darauf hinweisen, dass sich der/die einzelne Befragte in Einstellungsuntersuchungen primär als Individuum sieht. Herausgehoben wird die eigene Besonderheit, Zuordnungen zu sozialen Kategorien werden eher abgelehnt.

Für das Generationenmanagement eine Herausforderung ist die empirische Tatsache, die in vielen Studien auffindbar ist und auch für diese Untersuchung gilt, dass sich die Befragten ab 30 jünger fühlen. In der Generation Baby Boom beträgt die Differenz zwischen kalendarischem und

gefühltem Alter bei den Frauen 9,4 Jahre und bei den Männern 11,9 Jahre. Die Herausforderung, die sich dadurch ergibt, ist, dass im Generationenmanagement zwischen objektiven und subjektiven Merkmalen unterschieden werden muss. Bei den persönlich prägenden Ereignissen sind der 11. September und die Verbreitung des Mobiltelefons für alle Generationen an der Spitze. Die Generation Y fühlt sich jedoch am stärksten von der Verbreitung neuer Technologien beeinflusst, die anderen Generationen eher durch politische oder gesellschaftliche Ereignisse geprägt. Dieses Ergebnis bedeutet, dass im Generationenmanagement an historischen Ereignissen und Erlebnissen angeknüpft werden kann, die von allen Generationen geteilt werden und damit eine gute Ausgangsbasis für Kommunikation und Austausch bilden.

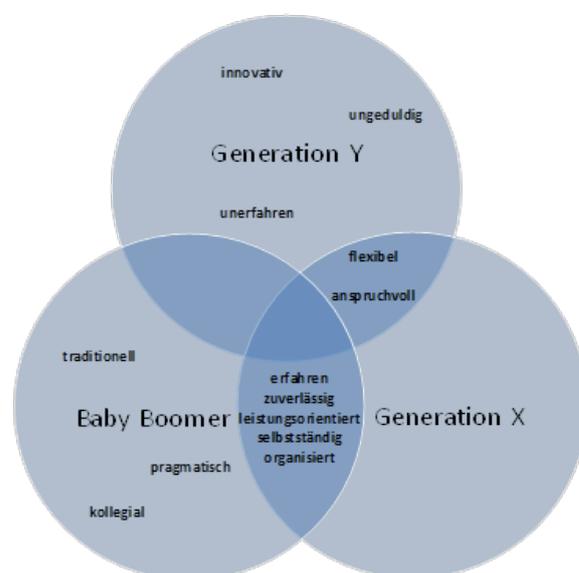
**Frage:** Wie ist die Einstellung gegenüber typisierten Eigenschaften einer Generation? Welche Eigenschaften weisen die verschiedenen Generationen auf? Welche Zuschreibungen werden hier vorgenommen? Decken sich die Eigenschaftsprofile der Baby Boomer, der Generation X und der Generation Y?

Im Rahmen der Studie wurden auf Basis von Forschungsarbeiten zu den drei Generationen drei Personen idealtypisch über bestimmte Arbeitseigenschaften beschrieben und den Befragten zur Bewertung vorgegeben. Person A wurde als idealistisch, gerechtigkeitsorientiert aber auch besserwisserisch beschrieben – sie beschreibt einen „typischen“ Baby Boomer; Person B als unabhängig, pragmatisch, karriereorientiert – eine typische Vertreterin von Generation X; Person C als

kooperativ, ergebnisorientiert, selbstbewusst, aber hält keine Kritik aus, wie typischerweise Generation Y. Mit Person A würden alle drei Generationen am liebsten - zu über 70% „sehr gerne“ oder „eher gerne“ - zusammenarbeiten. Dieser Personentyp wurde mehrheitlich richtigerweise den Baby Boomern zugeordnet. Der Höchstwert 61,1% stammt von den Baby Boomern selber, die Baby Boomer erkannten also die den Baby Boomern zugeschriebenen Eigenschaften als Selbstcharakterisierung richtig. Personentyp B liegt gesamt mit rund 69% an der zweiten Position der präferierten Zusammenarbeit. Am liebsten möchte die Generation Y mit Person B zusammenarbeiten. Person C ist unter allen Generationen am wenigsten beliebt. Hier tritt das Paradoxon auf, dass die Generation Y am wenigstens gerne mit Personen zusammenarbeiten möchte, denen die Charakterisierung der Generation Y zugeschrieben wird.

Was kann daraus abgeleitet werden? Obwohl die Zusammenarbeit mit einer konkret über bestimmte Eigenschaften beschriebenen Person aus der Generation Baby Boom als wünschenswert und günstig eingeschätzt wird, wird die Generation Baby Boom als kollektive Gestalt eher weniger geschätzt und eher als Kontrahent gesehen. Dieses Ergebnis ist nicht überraschend. Es verweist auf die Differenz zwischen Konkretem und Allgemeinem, zwischen Nah- und Fernfeld. In der Generationenforschung ist gut beschrieben, dass die Konflikte in der eigenen Familie als gering, in der Familie im allgemeinen als stark eingeschätzt werden.

Abbildung 1: Zugeschriebene Eigenschaften der Generationen



Unter den Befragten bestehen relativ starke und konsistente Generationenstereotype. So wird die Generation Y von den anderen Generationen als flexibel und innovativ, aber auch unerfahren, ungeduldig, anspruchsvoll, egoistisch und chaotisch eingeschätzt. Die Generation X wird ebenfalls als flexibel, anspruchsvoll und leistungsorientiert, aber auch als erfahren, selbstständig, zuverlässig und organisiert eingeschätzt. Die Baby Boomer werden wie die Generation X als erfahren, zuverlässig, selbstständig, organisiert und leistungsorientiert beschrieben, aber auch als pragmatischer, kollegialer und traditioneller eingeschätzt. Die größte soziale Distanz besteht zwischen den Baby Boomern und der Generation Y. Die beiden Generationen weisen in keiner der elf abgefragten Eigenschaftspaare eine Deckung auf. Generation X und Y teilen zwei Eigenschaften, nämlich Flexibilität und eine hohe Anspruchshaltung. Am meisten Eigenschaften teilen in der Zuschreibung Baby Boomer und Generation X. Sie haben fünf Eigenschaften gemein-

sam: erfahren, zuverlässig, leistungsorientiert, selbstständig, organisiert. Werden Personeneigenschaften von den Befragten sympathisch gefunden, so wird eine Person eher der eigenen Generation zugeordnet. Darüber hinaus findet sich eine „Präferenz nach oben“, d.h. Generation X würde gerne mit typischen Baby Boomern und Generation Y mit Generation X arbeiten.

### Frage: Wie wird das (momentane) Generationenmanagement im eigenen Unternehmen eingeschätzt?

Rund die Hälfte der Befragten geben an, von konkreten Maßnahmen zur Förderung der Generationenbeziehungen zu wissen. Dieser Bereich des Diversity-Managements befindet sich damit an dritter Stelle in der Wahrnehmung der Beschäftigten. Besonders bekannt sind Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung für alle Altersgruppen, Weiterbildungsangebote und Mentoring-Programme. Am wenigsten werden Maßnahmen zum alterssensiblen Führungsverhalten angegeben. Und auch hier zeigt sich das Eigeninteresse der Generationen. 80% der Baby Boomer hätten gerne Fördermaßnahmen für ältere Beschäftigte und 93% der Generation Y Fördermaßnahmen für die jüngeren Beschäftigten. Die jeweils andere Generation wird deutlich weniger als förderungsnotwendig eingestuft. Baby Boomer und die Generation X haben auch ein besonderes Interesse an Mentoringprogrammen.

Auffällig ist auch noch, dass für die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Generationen die Verantwortung primär bei den Unternehmen/der Führung gesehen wird. Die Beschäftigten sehen sich da selbst nicht in der Pflicht. In dieser Hinsicht ergibt sich ein deutlicher Auftrag für das Generationenmanagement Sensibilität zu schaffen.

### Frage: Wie sind Ambivalenzen in den Generationenbeziehungen zu sehen und wie ist Generationenbalance möglich?

Für das Generationenmanagement in Unternehmen wichtig ist die Erkenntnis, dass Generationenbeziehungen Ambivalenzen generieren. Mit Ambivalenz ist gemeint, dass gleichzeitig gegensätzliche Verhaltensmodelle und -normen vorliegen, die dazu führen, dass konkrete Lösungen vieldeutig und spannungsvoll bleiben. Sowohl eine zu enge Fusion und Gleichförmigkeit der Mitarbeitenden als auch eine zu hohe sozio-kulturelle Distanz und personale Unvereinbarkeit ist unerwünscht. Ambivalenzen ergeben sich grundsätzlich in sozialen Situationen, wo Kontinuität und Wandel, wo Erfahrung und Innovation gleichermaßen wichtig sind, und dies ist gerade für intergenerationelle Beziehungen der Fall. Indem wir grundlegend von Ambivalenzen in der Generationenzusammenarbeit ausgehen, heben wir nicht nur die positiven Aspekte wie Kooperation, gegenseitige Unterstützung und Bereicherung hervor, sondern weisen auch auf potentielle Konflikte, Zweideutigkeiten und negative Emotionen hin. Das Ziel im Generationenmanagement ist Generationenbalance. Unsere Ergebnisse stützen diesen Ansatz und sehen in dieser positive Auswirkungen auf die Unternehmenskultur. Es ist gerade die Verschiedenheit der Erwartungen und Fähigkeiten der drei Generationen, die begünstigend wirkt. Um allerdings eine solche Balance zu erreichen, sind die Fremd- und Selbstzuschreibungen der drei Generationen im Blick zu behalten und zu thematisieren, um gegenseitige Abschottungen und tribalistische Kulturen zu verhindern.

## 2 Tipps für erfolgreiches Generationenmanagement

### 1.

Die Generation Y beobachtet in der Generation Baby Boomer in wesentlich geringerem Grad innovationsrelevante Eigenschaften als die Baby Boomer bei sich selber wahrnehmen. Die Selbsteinschätzung der Älteren ist gegenüber der Fremdeinschätzung der Jüngeren deutlich besser. Die eigene Gruppe wird hinsichtlich Innovationsfähigkeit eher überschätzt, die Fremdgruppe eher unterschätzt.

**Tipp:** Visibilisierung der Eigenschaftsprofile der verschiedenen Generationen in ihrer Bedeutung für die Unternehmenskultur und die Produktivität. Zur Kern-Kompetenz der betrieblichen Personalentwicklung sollte der Austausch Alt – Jung zählen. Der Zusammenhalt in einer modernen Unternehmenskultur geschieht durch Sinn-Integration von Alt und Jung. Wertschätzung zwischen den Generationen bildet den Sockel für eine produktive Zusammenarbeit.

### 2.

Um die hohe Innovationskraft in Unternehmen im demographischen Wandel zu erhalten, gilt es die Potenziale der verschiedenen Generationen zu integrieren. So gilt es, die Innovationskraft Älterer in den Einflussfeldern Sozialkompetenz und Erfahrungswissen zu nutzen. Bei den Jüngeren sind die Einflussfelder Motivation und Kreativität stärker vorhanden.

**Tipp:** Der Fokus sollte auf dem intergenerationalen Innovationsmanagement liegen, das die Unterschiede im Innovationsverhalten der unterschiedlichen Altersgruppen komplementär nutzt. Weiterbildungsangebote sollten sich an alle Generationen richten und in den Lernformaten generationsspezifische Lernpräferenzen und lebensphasenorientierte Bedürfnisse berücksichtigen.



### 3.

Der Beitrag älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Wertschöpfung zeigt sich in der Ausgeglichenheit bei Konflikten und in der positiven Auswirkung auf das Betriebsklima. Allerdings zeigt sich dieser Beitrag dabei eher im Ergebnis der Gesamtgruppe und weniger in der isolierten Messung individueller physischer und kognitiver Leistungen oder der Belastungsfähigkeit.

**Tipp:** Generationenmanagement hat zwar einerseits die Aufgabe, der Heterogenität des Alters und der gesellschaftlichen Individualisierung Rechnung zu tragen, aber es braucht auch den spezifischen Generationenblick als Blick auf eine soziale Gestalt. Es gilt, das generationsspezifische Zusammenspiel von Beiträgen zur Produktivität zu sehen.

### 4.

Erfahrungswissen führt ab einer bestimmten Ausprägung nicht mehr zu höherer Produktivität, sondern zu einer Erstarrung. Dies gilt jedenfalls dann, wenn nicht über kontinuierliche und stimulierende Impulse eingegriffen wird und Veränderung angeschoben wird. Zum anderen ist davon auszugehen, dass durch die demographisch bedingte Abnahme jüngerer Jahrgänge die Gefahr besteht, dass Erfahrungswissen verloren geht, da beim Ausscheiden von Älteren nicht mehr genügend Personen vorhanden sind, an die dieses Wissen übertragen werden kann.

**Tipp:** Bildung altersgemischter Teams, die auch die entfernt liegenden Generationen (Baby Boom – Generation Y, Z) einbeziehen. Die größere Altersspanne im Team erweitert die persönlichen Netzwerke. Die Anzahl der Ansprechpartner steigt, da jüngere und ältere Beschäftigte häufig unterschiedliche Kontakte haben. Negative Begleiterscheinungen heterogener Teams wie Verlangsamung durch erschwerte Kommunikation, Entstehen emotionaler Konflikte und Bildung von Subgruppen gilt es im Blick zu behalten.

## 5.

Konflikte bzw. Konfliktpotentiale zeigen sich zwischen der Generation Y und der Generation Baby Boom, d.h. den Jüngsten/Jüngeren und Ältesten/Älteren im Unternehmensalltag. Das ist überraschend, weil in den familialen Generationenbeziehungen die Kontakte und die Kommunikation zwischen Großeltern- und Enkelgeneration als entspannt, unterstützend und positiv aufgeladen gelten.

**Tipp:** Im Arbeitsalltag sollten diese Konfliktpotentiale aufmerksam beobachtet werden. Bei der Bearbeitung dieser Konfliktzonen kann sich das Heranziehen von familialen Generationenbildern als hilfreich erweisen.

## 6.

Der komplementäre Charakter der altersspezifischen Fähigkeiten führt nicht zu einer automatischen Zusammenarbeit und einer automatischen Generationenbalance. Feststellbar sind generations- und lebensphasenspezifische Zeithorizonte. Die Generation Y sucht die unmittelbare Gratifikation, die Generation Baby Boomer hat in ihrer Sozialisation Bedürfnisaufschub gelernt.

**Tipp:** Es braucht Strukturen – Management, um die sich ergänzenden Potentiale auszuschöpfen. Für das Innovationsmanagement ist es notwendig die Generationendiversität zu berücksichtigen. Hilfreich sind generationsspezifische Feedback-Systeme. Während das jährliche Mitarbeitergespräch für die Baby Boomer ein geeignetes Instrument darstellt, sind für die Generation Y kürzere Rückmeldeschleifen bzw. kürzere Abstände der Evaluation angezeigt.

## 7.

In der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion finden sich deutlich abgrenzbare Generationenbilder und -vorstellungen. Diese Unterschiede finden sich nicht auf individueller Ebene. Die Hälfte der Befragten will sich keiner bestimmten Generation zuordnen. Interessanterweise wollen die Baby Boomer am wenigsten generationell verortet werden.

**Tipp:** Dieses Ergebnis bedeutet für die Unternehmen, dass sie unterschiedliche Generationen vor sich haben, die auch ein entsprechendes Zugehörigkeitsgefühl aufweisen. Aber es bedeutet für die Personalführung auch, dass die „Ansprache“ nicht über die Generationszugehörigkeit erfolgen soll, sondern über das Individuum.

## 8.

Die Vielfalt der Beschäftigten nach kultureller, Lebensphasen- und Generationszugehörigkeit verlangt, dass Unternehmen stärker von den Beschäftigten her denken müssen und das Talentmanagement neu zu denken ist. Zu entwickeln ist eine multigenerationelle Motivations- und Innovationskultur. Als günstig erweisen sich hier institutionalisierte Mentoring- und Tandemansätze.

**Tipp:** Durchführung von Generationen-Workshops. Ein Tool zur Entwicklung einer multigenerationellen Kultur bietet das Programm „Octave“ der Unternehmensgruppe Danone in Frankreich (vgl. Thévenet-Abitbol 2013) :

Phase 1: Visualisierung der Unterschiede in der Selbst- und Fremdwahrnehmung älterer und jüngerer Beschäftigter (Erkundungsphase);

Phase 2: Aufdeckung von Stereotypen (Reflexionsphase);

Phase 3: Entwicklung und Reflexion altersspezifischer Kompetenzprofile und ihrer Funktion in Innovationsprozessen (Aufbauphase);

Phase 4: Zusammenstellung altersdiverser, innovationsorientierter Teams mit konkreten Arbeitsaufgaben, Visualisierung der Komplementarität der altersspezifischen Kompetenzen (Umsetzungsphase).

## Service

	DW
Arbeitsrecht und Sozialrecht	1010
Außenwirtschaft	1302
Bildung und Lehre	2010
Gründung und Nachfolge	1050
Innovation und Technologie	1144
Steuern	1625
Umwelt und Energie	1045
Unternehmensführung, Finanzierung und Förderungen	1177
Verkehr und Betriebsstandort	1040
Wirtschaftsrecht und Gewerberecht	1615
WKO Mitgliedschaft	1155

Netzwerke, Kooperationen	DW
wko[forum]wien	1111
Frau in der Wirtschaft	1426
Junge Wirtschaft	1347
Netzwerk Diversity	1070
POOL Kooperations-Service der WK Wien	6724
Wiener Einkaufsstraßen-Management	6700
WIEN PRODUCTS	1517

## Meine Branche

	DW
Sparte Gewerbe und Handwerk	2222
Sparte Industrie	1250
Sparte Handel	3242
Sparte Bank und Versicherung	1283
Sparte Transport und Verkehr	3579
Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft	4104
Sparte Information und Consulting	3720

### » ZUM KLICK ONLINE

Unsere Online-Services bieten per Mausclick Know-how, Unterstützung und Informationen zu allen betrieblichen Fragen. Von A wie Arbeitsrecht bis Z wie Zoll.

W [wko.at/wien](http://wko.at/wien) | E [info@wkw.at](mailto:info@wkw.at) | [f](#) [t](#) [v](#) [y](#) /WKOwien

### » IM PERSÖNLICHEN KONTAKT

Zur Klärung dringender Fragen genügt oft ein Anruf.

Wir sind gerne für Sie da.

Mo. von 8 bis 17 Uhr, Di. bis Do. von 8 bis 16.30 Uhr, Fr. von 8 bis 16 Uhr.

Bitte nach Möglichkeit Ihre Mitgliedsnummer bereithalten.

Wir nehmen uns auch gerne Zeit für ein **persönliches** Gespräch.

Bitte vereinbaren Sie einen Termin.



## Die beste Wahl für Ihr Anliegen!

 **+43 1/514 50**

**WKO** WIEN  
WIRTSCHAFTSKAMMER WIEN