

: Future Scan

Matthias Horx /:The Future Company

Ein Trendletter der Deutschen Bank / Corporate Center Personal / HR Trendmonitoring

Ausgabe Juli 2000

10

Generationenkonflikte am Arbeitsplatz

Spannungen und Potenziale, wenn 4 Generationen zusammen arbeiten

Harald ist 60 und braucht dringend Anweisungen von seiner 44jährigen Vorgesetzten Charlotte, die ihren – Optimismus ausstrahlenden, modernen und mit Fachbegriffen überladenen – Führungsstil dazu einsetzt, Harald dazu zu bringen, seine Arbeitsweise radikal zu verändern. Veronika, das 28jährige technische Wunderkind des Teams, schmolzt währenddessen an ihrem Schreibtisch vor sich hin. Sie kann die beiden nicht ausstehen, und die beiden können sie nicht ausstehen.



„Die Lücke zwischen den Generationen klafft wie eh und je. Doch heute beziehen sich die hitzigsten Diskussionen auf die Frage, wie die unterschiedlichen Generationen an ihre Arbeit herangehen, nicht welche politische Haltung sie vertreten oder wie sie ihr Haar tragen“ (Katherine Mieszkowski, Fast Company Magazine).

Drei Generationen, von denen jede mit eindeutig unterschiedlichen Arbeits- und Verhaltensweisen sowie Vorurteilen der jeweils anderen konfrontiert ist. Szenen wie die eingangs beschriebene kann es heute in jeder Firma in jedem Land der Welt geben. Manager haben sich überall auf der Welt mit den verschiedensten **Haltungen, Altersgruppen** und **Werten** auseinanderzusetzen – mit Menschen, die völlig voneinander abweichende Arbeits-, Sprech- und Denkweisen haben, weil sie aus ganz anderen Generationen kommen. Man hat den Eindruck, dass noch nie in der Geschichte so viele verschiedene Generationen die traditionellen Altershierarchien durchbrochen haben und in einer eher horizontal strukturierten Arbeitswelt Seite an Seite miteinander arbeiten.

Das Aufeinanderprallen der Generationen am Arbeitsplatz, der Wirtschaftwundergeneration, der Wohlstandsgeneration, der Generation X und der Generation Y, ist ein Thema, das gegenwärtig in den USA als eigener Untersuchungsgegenstand zusehends ins Blickfeld gerät. Wie sollen Firmen mit einer altersmässig **inhomogenen** und sich aus **verschiedensten Generationen** rekrutierenden Belegschaft umgehen – Generationen, von denen anscheinend keine die andere versteht bzw. sich mit der anderen zu verständigen weiss?

Ein bahnbrechendes Buch einer Gruppe von verschiedenen Generationen angehörenden Autoren mit dem Titel **Generations at Work** versucht praktische Einblicke in den Problembereich, aber auch Lösungen anzubieten. Auch wenn das Werk ausschliesslich auf zeitgenössischen amerikanischen Erfahrungen beruht, sind Generationskonflikte in Europa kein unbekanntes Problem und werden auch in Zukunft eine Rolle spielen.

„Also habe ich meinem Vorgesetzten gesagt, wenn Sie auf der Suche nach Loyalität sind, sollten Sie sich besser einen Hund kaufen“ (Kritik an der Generation X in: Generations at Work, Zemke, Raines & Filipczak).



Man könnte Generationskonflikte als der **menschlichen Natur** eigentümliches Phänomen bezeichnen. Es handelt sich um Konflikte, die es immer geben wird, die man aber überwinden und so steuern kann, dass sie Kreativität fördern, ein Mentorenwesen entstehen lassen und eine bessere Arbeitsumwelt schaffen. So gesehen handelt es sich um ein Thema, das jeden Human-Ressources-Manager und jede Personalabteilung betrifft – vor allem in multinationalen Firmen mit Beschäftigten verschiedener Generationen.

Talking About My Generation ...

Die Beschäftigten in Europa und in den USA lassen sich heute vier deutlich voneinander unterscheidbaren Generationen zuordnen, die alle verschiedene Ansichten haben, was **Arbeit, Management, Moral** und die **Welt überhaupt** betrifft. Die einzelnen Generationen werden nicht nur in den verschiedenen Ländern, sondern innerhalb der Gruppen selbst und von den jeweils anderen Generationen mit eigenen Begriffen bezeichnet:

Geboren	Europa	USA
1922–1943	Wirtschaftswunder- oder Kohlgeneration, Oldies	Veterans
1943–1960	Wohlstands-, Babyboom- oder 68er-Generation	Baby Boomers
1961–1980	Generation X, Slackers	Xers
1980–2000	Generation Y, Generation @, 86er	Nexters

Die Wirtschaftwundergeneration

Diese Generation, die an **traditionellen** Familienwerten, Autoritäten und moralischen Prinzipien festhält, steht nun am Ende ihres Arbeitslebens. In Grossbritannien nennt man sie Oldies, in Deutschland die Wirtschaftswunder- oder Kohlgeneration, in den USA Veterans; für die meisten verkörpert sie die klassischen ameri-

kanischen Werte. Angehörige dieser Generation nehmen in Amerika und Europa noch immer einige der **zentralen Positionen** in Politik und Wirtschaft ein.

Die Wohlstands-, Babyboom- oder 68er-Generation

Die Angehörigen dieser Generation wurden in den in ganz Europa zu verzeichnenden Babyboom-Jahren der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg geboren. In Deutschland spricht man von der Wohlstands-, Babyboom- oder 68er-Generation. Der Begriff 68er rührt daher, dass viele Angehörige dieser Generation in Frankreich und Deutschland sich 1968 gegen das **Establishment** auflehnten. In England und Amerika entwickelte sich auf Grundlage der Arbeitsmoral dieser Generation die **Yuppie-Kultur**. Die Baby Boomers werden die erste Generation „junger“, moderner Oldies sein.

Die Generation X

Der Begriff Generation X stammt aus Amerika, und zwar von dem gleichnamigen Buch Douglas Couplands, und wurde in Europa mit der sogenannten **verlorenen Generation**, den Slackers – wie die Angehörigen der Babyboom-Generation in England sie nennen – gleichgesetzt. Die Angehörigen dieser Generation zeichnen sich durch das Lebensgefühl aus, es niemandem mehr zeigen zu können, weil die Eltern ja bereits alles getan haben, und nie so reich, so erfolgreich oder so aufmüpfig sein zu können wie die Generation zuvor. Wenn sie auch nicht ganz so eifrig sind wie die Angehörigen der Babyboom-Generation (der etwa Bill Gates zuzurechnen ist), haben sie doch einen gewissen Ehrgeiz.

„80 % aller Firmen, die in den letzten 3 Jahren gegründet wurden, gehören Xern“ (Fast Company Magazine).



Die Generation Y

Die nächste in den Arbeitsmarkt eintretende Generation bezeichnet man als Generation Y bzw. in den USA als Nexters (von next generation). Einige Angehörige dieser Generation arbeiten bereits und sind arbeits- und lernwillig. Diese Altersgruppe ist die erste wirklich **vernetzte** und **globale** Generation. In England bezeichnet man sie, was eine gewisse Logik hat, auch ironisch als Generation Why oder als Generation @, in Deutschland, in Umkehrung des Begriffs 68er, als 86er.

„Nach wie vor fühlen sich die Boomers wie die Inkarnation der Moral. Unbeeinflusst von der Tatsache, dass sie ihren Bonus der Jugendlichkeit längst eingebüsst haben“ (Generations, Strauss & Howe).

Das Spiel der Generationen: Wie sie die Welt sehen

Will man die Atmosphäre am Arbeitsplatz verstehen und analysieren, ist es hilfreich, sich eine Liste mit den vorherrschenden **Charakterzügen** und **Verhaltensweisen** anzulegen. Zemke, Raines und Filipczak tun das in ihrem Buch *Generations at Work* für die Generationen in Amerika.

	WIRTSCHAFTSWUNDER-GENERATION	WOHLSTANDS-GENERATION	GENERATION X	GENERATION Y
HALTUNG	praktisch	optimistisch	skeptisch	hoffnungsvoll
ARBEITSMORAL	engagiert	getrieben	ausgeglichene	entschlossen
EINSTELLUNG ZU AUTORITÄTEN	Respekt	Liebe/Haß	unbeeindruckt	höflich
FÜHRUNG DURCH	Hierarchie	Konsens	Kompetenz	Überwindung
BEZIEHUNGEN	persönliches Opfer	persönliche Befriedigung	lassen sich nicht gerne auf etwas ein	allumfassend
NEGATIV BESETZT	Vulgäres	politisch Inkorrekt	Klischees, Moden	Promiskuität

Loten Sie die Spannungen zwischen den verschiedenen Generationen im Unternehmen aus!

Sieht man von einigen wenigen jungen E-Commerce-Firmen ab, die fast ausschließlich von Angehörigen der Generation X geführt werden, wird es einem heutzutage schwerfallen, ein Unternehmen zu finden, in dem es **keine** Generationskonflikte gibt. Selbst Microsoft ist heute mit einem durchschnittlichen Angestelltenalter von 31 Jahren kein „junges“ Unternehmen mehr.

Die einst jugendlichen Angehörigen eines der modernsten und innovativsten Unternehmen werden zu **familienorientierten 30jährigen**, die an Jobs mit einem geringen Risiko interessiert sind. Inzwischen bombardieren die Angehörigen der nächsten Generation Bill Gates mit Warnungen, dass die Gesellschaft in Sachen Internetrevolution ins Hintertreffen geraten könnte und beschuldigen das ältere Management, die Entwicklung zu verschlafen. Kommen Ihnen die ihm folgenden beschriebenen Fragen, Probleme und Situationen bekannt vor? Gibt es in Ihrem



„Wenn die Mitglieder der Wohlstandsgeneration oftmals ein wenig geizig und wenig risikofreudig erscheinen, so ist das auf Zeiten zurückzuführen, in denen ein paar Groschen zwischen einer Familie und einer knurrenden Mägen standen und in denen nicht einmal die Banken vertrauenswürdig waren“ (Generations at Work, Zemke, Raines & Filipczak).

Unternehmen – davon sind die Verfasser von Generations at Work überzeugt – **klassische Generationskonflikte**, denen Sie sich widmen müssen?

- Wie kann ich ältere Angestellte dazu bringen, sich mit jüngeren an einen **Tisch zu setzen** und über Projekte zu diskutieren, wenn sie nicht einmal eine Tasse Kaffee miteinander trinken können, ohne einander anzuknurren, ja, sich nicht einmal darauf einigen können, was der Konsum einer Tasse Kaffee während der Arbeit bedeutet?
- Wie kann ich Angestellte davon überzeugen, dass es wichtig wäre, ihren älteren Kollegen **zuzuhören**, wenn sie deren **Erfahrungen** nicht für relevant halten bzw. die älteren Kollegen meinen, den Jüngeren wie Generäle aus dem Zweiten Weltkrieg gegenüberzutreten zu müssen?
- Einige meiner wichtigsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden jetzt fünfzig und wollen nur mehr 40 Stunden die Woche arbeiten. Bei der Konkurrenz gilt jedoch Überstundenpflicht, und mein Chef will nur **Ergebnisse** sehen, sonst nichts.
- Ein neuer junger Spitzenvertreter, der sich **technisch** sehr gut auskennt, hat gerade einen meiner Kunden vergrault.
- Ein Neuzugang mit einer Spezialausbildung im technischen Bereich, der einer **ethnischen Minderheit** angehört und für dessen Anstellung ich mich persönlich eingesetzt hatte, kam am zweiten Tag des neuen Managementseminars zwei Stunden zu spät und entschuldigte sich damit, dass „*seine Leute eben ein anderes Zeitgefühl*“ hätten.

Diversity Management

Manche Berater halten das Generationenmanagement für die grösste Herausforderung in Sachen Diversity Management. Zemke, Raines und Filipczak finden, dass **Rassen-** und **Geschlechtsmerkmale** nicht nur in puncto Unterschiede in der Belegschaft, sondern auch für den Umgang damit eine weitaus geringere Rolle spielen als Generationsunterschiede. Im Wettrennen um Vielfalt im Hinblick auf ethnische Minderheiten, Frauen und behinderte Menschen übersehen Firmen oft, wie wichtig die **richtige Generationszusammensetzung** der Belegschaft ist – vor allem wenn es um ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geht (vgl. Vielfalt am Arbeitsplatz, Future Scan 9). Der Leiter der für Anwerbungen zuständigen Abteilung eines

„Besonders in Hightech Firmen sind es immer mehr die Xer, die heute die Boomers managen, dieselben Leute, die noch vor ein paar Jahren ihre gesamte Arbeitsethik in Frage stellten“ (Generations at Work, Zemke, Raines & Filipczak).



grossen Computerherstellers drückte es so aus: „Wir haben Jahre gebraucht und Millionen dafür ausgegeben, Leute für uns zu finden, die genauso sind, wie die, die bereits bei uns arbeiten. Wir haben uns nie gefragt, ob die Leute, die heute am besten zu uns passen, in der Lage sein werden, uns zu helfen, morgen zu überleben.“

Patricia Digh, eine amerikanische Expertin im Bereich Vielfalt, Moral/Werte und Globalisierung am Arbeitsplatz, unterstreicht, wie wichtig es ist, die **kulturellen Normen** der verschiedenen Bewerber und Beschäftigten zu verstehen. Sie bezieht sich auf eine Studie des amerikanischen Innenarchitektenverbandes, der zufolge 21 Prozent der Befragten angaben, dass die tatsächliche Beschaffenheit des Arbeitsplatzes ihre Entscheidung, ob sie eine Stellung annehmen würden oder nicht, beeinflusse. Die 35- bis 54jährigen Angehörigen der Babyboom-Generation werden, was die tatsächliche Beschaffenheit ihres Arbeitsplatzes anlangt, eher **aktiv**, während die 18- bis 24jährigen Angehörigen der Generation X eher ihr Arbeitsverhältnis **lösen**, als dass sie versuchen würden, eine Verbesserung der Situation herbeizuführen.

Die zwei Säulen einer erfolgreichen Vermittlung zwischen Generationen am Arbeitsplatz

Zemke, Raines und Filipczak zufolge ruht der Erfolg einer im Hinblick auf Generationen ausgeglichenen Arbeitsplatzstrategie auf **zwei Säulen**:

- **Aggressive Kommunikation:** Es geht darum, Konflikte vorherzusehen und offenzulegen. Dabei kommt es darauf an, seine Ansichten kundzutun, Diskussionsforen einzurichten und die Dinge nicht als „unlösbar“ unter den Teppich zu kehren, weil „die ohnehin nicht verstehen, worum es geht“. Zu viel zu kommunizieren ist unter allen Umständen besser als zu wenig.
- **Strategie der Unterschiede:** Es gilt, aus Unterschieden taktische Vorteile für das Unternehmen zu machen. Das bedeutet, Unterschiede zu bewerten und als Stärken zu sehen. Das heisst aber auch zum Beispiel, nicht alle jungen Leute in die Kreativabteilungen und alle älteren in die Buchhaltung zu stecken.

Zemke, Raines und Filipczak stiessen bei ihren Untersuchungen auf fünf immer wieder anzutreffende Merkmale von Firmen, die im Hinblick auf den Ausgleich zwi-

schen den Generationen eine positive Strategie verfolgen. Sie bezeichnen diese Strategie nach den Anfangsbuchstaben der fünf Merkmale als **ACORN-Prinzip**:

- **Unterschieden** zwischen den Beschäftigten Rechnung tragen
(Accommodate employee differences)
- **Wahlmöglichkeiten** im Hinblick auf den Arbeitsplatz schaffen
(Create workplace choices)
- Einen **subtilen** Managementstil einsetzen
(Operate a sophisticated management style)
- **Kompetenz** und Initiative respektieren
(Respect competence and initiative)
- Den Verbleib **älterer Arbeitnehmer** fördern
(Nourish retention)



„Er behandelt mich wie ein kleines Mädchen, das herüberkommt, um seinen Rasen zu mähen. Wie kann ich erreichen, von einem Mann ernstgenommen zu werden, der mein Grossvater sein könnte?“
(Generations at Work, Zemke, Raines & Filipczak).

Die Zukunft der Arbeitswelt als Zukunft verschiedener Generationen

Wenn Unternehmen sich auch vor Augen halten sollten, dass nicht jedes Problem, mit dem sie konfrontiert sind, mit der Anwesenheit verschiedener Generationen im Betrieb zu tun hat, sollten sie sich doch dieses Zusammenhangs bewusst sein und diesen in der jeweiligen Situation klar erkennen und entweder als Grund **ausscheiden** oder dementsprechend **handeln** können. Das Thema spielt für Strategien sowie in Seminaren und Konferenzen im Human-Ressources-Bereich eine zusehends entscheidendere Rolle. Während allerdings in den letzten Jahrzehnten zahlreiche Bücher erschienen, die sich mit der Definition einzelner Generationen befassen, gibt es, was das Verhältnis **zwischen** den verschiedenen Generationen betrifft, kaum Literatur und nur wenige Anleitungen.

Sich Problemstellungen im Human-Ressources-Bereich unter diesem Gesichtspunkt zu nähern, setzt sich, wie gesagt, in den USA mehr und mehr durch und wird auch in Europa im Personalbereich eine zusehends wichtigere Rolle spielen, wobei das Gewicht vor allem auf folgenden **Aspekten** liegen wird:

- dem Verbleib **älterer Arbeitnehmer**
- dem **Mentorenwesen** (Neueinsteiger erhalten im Betrieb einen Mentor zugewiesen)

- sowie Massnahmen im Hinblick auf die Anstellung der **nächsten Beschäftigten-generation** auf Grundlage einer eingehenden Auseinandersetzung mit den sich stellenden Fragen und entsprechenden Vorbereitungsschritten.

Wenn viele Unternehmen auch einen Weg gefunden haben, die Kluft zwischen der Wirtschaftswunder-, der Wohlstandsgeneration und der Generation X zu überbrücken, wird die nächste, noch grössere Herausforderung in der **Integration** der Generation Y in die Arbeitswelt liegen. Ein sich abzeichnendes Problem ist in der allmählichen Aushöhlung des **Talentreservoirs** der Generation X zu sehen, das einst Unternehmen wie Microsoft an die Spitze der Informationstechnologie katapultierte.

Shaun Orpen, der Marketingmanager von Microsoft Grossbritannien, sieht die Situation folgendermassen: *„Das Durchschnittsalter unseres Personals nimmt jetzt zum ersten Mal zu. Das ist einerseits gut, andererseits müssen wir uns allerdings fragen, woher denn unsere 20jährigen kommen sollen. Der Konflikt zwischen den Individualisten und Skeptikern der Generation X und den Angehörigen der optimistischen und altruistischeren Generation Y verheisst für viele nichts Gutes. Aber wie jeder Generationskonflikt zuvor birgt auch dieser grosse Herausforderungen und grosse geschäftliche Chancen.“*



„Die meisten von denen, die nicht zur Generation X gehören, sehen die Twentysomethings als ungebildete, unmotivierte und apathische Couch Potatoes an: Wir wirken so, als hätten wir keine Karriereziele und keinerlei Ehrgeiz“ (Douglas Rushkoff).

Zur aktuellen **Deutsche Bank Personalpolitik** in Sachen „richtige“ Generationenzusammensetzung und Verbleib älterer Arbeitnehmer:

Da sich der Erfahrungsverlust vorzeitig wegen Frühpensionierung ausgeschiedener Mitarbeiter immer stärker bemerkbar macht, ist eine breit angelegte Initiative ergriffen worden, dem vorzeitigen „Abschmelzen“ älterer Berufsemester entgegen zu wirken. **„Personnel Development for advanced professionals“** heisst das DB Programm, das den Erfordernissen enormer Beschleunigung des Wandels in den Arbeitsanforderungen und Strukturen Rechnung trägt. Dabei geht es insbesondere um autonome Fortentwicklung im virtuellen „action learning“ auf der Plattform der neuen DB University. In diesem Rahmen werden intergenerative Teams eine besondere Rolle spielen, so wie mit dem Projekt **„Generation Bridge“** nicht zuletzt die Tür, in die die e-commerce Zukunft der Bank noch weiter aufgestossen wird.

Zur weiteren Lektüre

Generationskonflikte am Arbeitsplatz – Literaturhinweise



Ron Zemke, Claire Raines und Bob Filipczak, *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, Amacom 2000

William Strauss und Neil Howe, *Generations: The History of America's Future, 1584–2069*, W. Morrow 1992

William Strauss und Neil Howe, *The Fourth Turning: An American Prophecy*, Broadway Books 1998

Claire Raines, *Beyond Generation X: A Practical Guide for Managers*, Crisp Publications 1997