

Report

Die XY Challenge

geschrieben von [Angela Heissenberger](#) [Schreiben Sie den ersten Kommentar!](#)



(Foto: photos.com) Steht in der Arbeitswelt der »Clash of Generations« bevor oder können die Generationen voneinander profitieren?

- Freigegeben
in [Leben](#)
- Gelesen 278
mal

Schlagwörter

[Generationswechsel](#),
[Wertewandel](#)

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.

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, wollen 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.

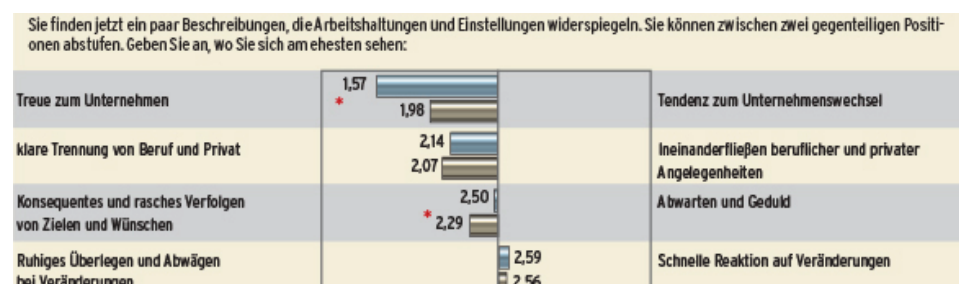
Auch die Vor- und Nachteile einer Führungsposition werden von beiden Gruppen ähnlich eingeschätzt, wenngleich das damit verbundene Ansehen für die Generation Y eine untergeordnete Rolle spielt. Überraschend stimmig fiel das Spektrum der genannten Vorbilder aus. Als beeindruckendste Führungspersönlichkeit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

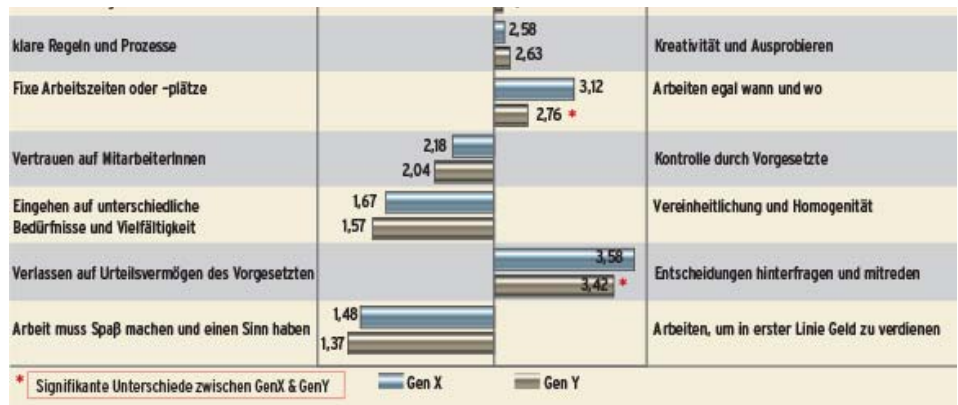
>> Offener Dialog <<

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 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:
(Quelle: Quelle: Argo Performance & Development)





>>>> [Lesen Sie hier das Interview mit Barbara Thoma, Argo Performance & Development.](#)

