

Die Generationendebatte – viel Lärm um nichts?

Neue Daten zeigen, dass die Generationen sich deutlich ähnlicher sind als bislang angenommen – und dass den Menschen ihre Gemeinsamkeiten dabei nicht bewusst sind. Das hat Auswirkungen auf ein angemessenes Führungsverhalten.

Altersstereotype sind am Arbeitsplatz weit verbreitet. Sie fassen Bewertungen und Meinungen zur Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten einer bestimmten Altersgruppe zusammen und werden gemeinhin als Tatsachen angesehen, wenngleich sie nur vom Hörensagen oder von unbegründeten Annahmen gespeist werden. Problematisch ist dabei, dass Altersstereotype mehr sind als nur ein kosmetischer Makel. Sie beeinflussen, was Beschäftigte voneinander und von sich selbst erwarten. Zudem werden sie unwillkürlich und ohne bewusstes Zutun aktiviert und fördern dadurch unreflektiertes Verhalten, das zum Stereotyp passt. Vielfach untersucht wurden die Folgen bei älteren Beschäftigten. Für sie wird das Stereotyp häufig zur Bedrohung – in der einschlägigen Forschung spricht man vom *Stereotype Threat* – und produziert so erst die Leistungsminderung. Ältere Beschäftigte, die in ihrem Unternehmen negative Altersstereotype wahrnehmen, geben ein niedrigeres Selbstwertgefühl an und beurteilen ihre Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten ungünstiger. Darüber hinaus zeigen sie bei Aufgaben, bei denen man ihnen alterskorrelierten Leistungsabbau unterstellt, schlechtere Leistungen. Sie versuchen oft, solche Aufgaben zu vermeiden, und ihre Risiko- und Veränderungsbereitschaft sinkt (vgl. Lamont, Swift & Abrams, 2015).

Gen Y – illoyal und pflegeintensiv?

Weniger offensichtlich, aber deswegen nicht weniger häufig sind Stereotype über jüngere Beschäftigte. Als *Generation Y* (meist nur kurz *Gen Y*) wird die Kohorte der ungefähr zwischen 1980 und 2000 Geborenen bezeichnet. Diese Generation ist also etwa 15 bis 35 Jahre alt, bereitet sich in Ausbildung oder Studium unmittelbar auf die Arbeitswelt vor oder kann schon einige Jahre Berufserfahrung vorweisen. In den vergangenen Jahren wurde verstärkt erforscht, welche Werte die Gen Y vertritt, welche Erwartungen sie an die Arbeit stellt und was all das für das Führen dieser „neuen Generation“ bedeutet. In der Praxisliteratur gelten Vertreter dieser Generation bisweilen als ihrem Arbeitgeber gegenüber illoyal – im-

merhin haben 60 Prozent von ihnen bereits mindestens einmal den Arbeitgeber gewechselt. Auch gilt die Gen Y als „pflegeintensiv“, weil sie mindestens einmal im Monat Rückmeldung über ihre Leistung will, sowie als „verwöhnt“. Die Gen Y habe demnach hohe Ansprüche und scheue sich auch nicht, ihren Bedürfnissen Ausdruck zu verleihen. Und schließlich wird ihr, dazu passend, eine gewisse „Freizeitorientierung“ zugesprochen, schließlich lege sie auf die Work-Life-Balance großen Wert (zusammenfassend Thompson & Gregory, 2012). In anderen Studien wird weiter differenziert. Der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP, 2011) zufolge zeichnet sich die Gen Y dadurch aus, dass sie selbstbewusst auftritt, Wert auf Individualität und Unabhängigkeit legt und sich weniger von finanziellen Aspekten leiten lässt – die bei der Wahl des Arbeitgebers eine geringere Rolle für sie spielen. Andererseits kehre sich dieses Bild bei

*Bror Giesenbauer,
M.Sc. Wirtschaftspsychologie,
Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der
Jacobs University Bremen,
b.giesenbauer@jacobs-university.de*



*Andreas Mürdter,
Wirtschaftsingenieur, Mitarbeiter
Strategisches Belegschafts- und
Generationenmanagement im
Zentralbereich Personal- und Arbeits-
politik bei Daimler in Stuttgart,
andreas.muerdter@daimler.com*



*Prof. Dr. phil. Christian Stamov Roßnagel,
Diplom-Psychologe,
Professor für Organisationspsychologie
an der Jacobs University Bremen,
c.stamovrossnagel@jacobs-university.de*



Forum

jüngeren Mitgliedern der Gen Y bereits wieder um: „Viele Jugendliche entwickeln eine fast manische Suche nach festen und Halt gebenden Ordnungen und Regelwerken. Werte wie Pünktlichkeit, Disziplin, Höflichkeit oder Respekt vor Älteren gelten nicht mehr als spießig, sondern als Garantien für die oft vermisste Sicherheit und Verlässlichkeit“ (DGFP, 2011). Daher ergebe sich ein „ebenso klares wie widersprüchliches Bild“ der Gen Y.

Unabhängig von der gemischten Datelage lässt sich die stereotype Bewertung der Gen Y insgesamt kritisch hinterfragen. Denn spricht es wirklich für Illoyalität, wenn die Mehrheit in der Gen Y schon einmal den Arbeitgeber gewechselt hat? Oder ist das eine unvermeidbare Begleiterscheinung einer „Generation Praktikum“, in der sich nicht wenige zu Beginn ihres Arbeitslebens von einem befristeten Vertrag zum nächsten hangeln? Zeigt die Gen Y damit nicht gerade die Flexibilität, die von Beschäftigten so häufig erwartet wird? Sind Beschäftigte „pflegeintensiv“, weil sie regelmäßig Rückmeldung wollen, bis hin zu einmal pro Monat? Die Bedeutung regelmäßiger, konkreter Rückmeldung ist schließlich lange bekannt. Und eine monatliche Rückmeldung scheint dabei alles andere als überzogen. Sind Beschäftigte verwöhnt, die hohe Ansprüche an ihre Arbeit haben und ein Arbeitsumfeld einfordern, in dem sich diese Ansprüche verwirklichen lassen? Und was die Bedeutung der Work-Life-Balance angeht: Sie ist tatsächlich wichtig, denn ohne sie ist nachhaltiges Arbeiten schlicht nicht möglich. Außerdem ist sie kein alleiniges Thema der Gen Y, auch bei älteren Beschäftigten wird sie immer häufiger wichtig, weil beispielsweise im Zuge des demografischen Wandels die Zahl pflegebedürftiger Angehöriger steigt, um die sich ältere Beschäftigte kümmern. Unter dem Strich mag man also zweifeln, ob wir über die Gen Y außer Stereotypen – und damit bestenfalls vergrößernden, häufig sogar unzutreffenden – Zuschreibungen etwas Belastbares wissen, das für Führungsarbeit und Personal-

entwicklung maßgebliche Konsequenzen haben könnte.

Studie Fremd- und Selbstbild

Um herauszufinden, wie viel Substanz arbeitsbezogene Altersklischees haben, befragten wir im Rahmen einer noch laufenden internationalen Studie (Leitung: Rhetta Standifer) Mitarbeiter des Autobauers Daimler in verschiedenen Arbeitsgruppen webbasiert zu ihren arbeitsbezogenen Präferenzen. 109 Beschäftigte nahmen teil. Beide Geschlechter und alle Altersgruppen waren gleichmäßig vertreten. Über 70 Prozent der Befragten hatten mindestens einen Hochschulabschluss. Trotz vergleichsweise kleiner Stichprobe zeigten sich eindeutige (und statistisch signifikante) Muster, sodass die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass sich die Ergebnisse auf größere Gruppen übertragen lassen. In der Studie wurden gleichzeitig die Fremd- und Selbstwahrnehmung für drei unterschiedliche Generationen von Mitarbeitern erhoben. Zunächst bewertete jede Person für sich selbst, wie wichtig ihr ein bestimmtes Merkmal am Arbeitsplatz ist. Gefragt wurde dabei nach Aspekten wie Sicherheit, Flexibilität, Freude an der Arbeit, Social Media, Offenheit für neue Technik/Medien, Face-to-Face-Kommunikation oder das Vorhandensein klarer Regelungen. Nach der Selbsteinschätzung sollten sich die Befragten jeweils eine Person einer bestimmten Altersgruppe vorstellen (unter 33 = Gen Y, zwischen 33 und 51 = Gen X, über 52 = Boomer). Dabei schätzten sie dann für die imaginierte Person ein, wie wichtig dieser die bereits genannten Merkmale am Arbeitsplatz sind.

Bei der Auswertung konnten die Selbst- und Fremdeinschätzung der Generationen gegenübergestellt werden. Für die *Selbsteinschätzung* fassten wir die individuellen Selbsteinschätzungen der Befragten nach Altersgruppen zusammen. Die Selbsteinschätzung einer 45-Jährigen ging so etwa in den Wert der Gen X ein. Bei der *Fremdeinschätzung* fassten wir zu-

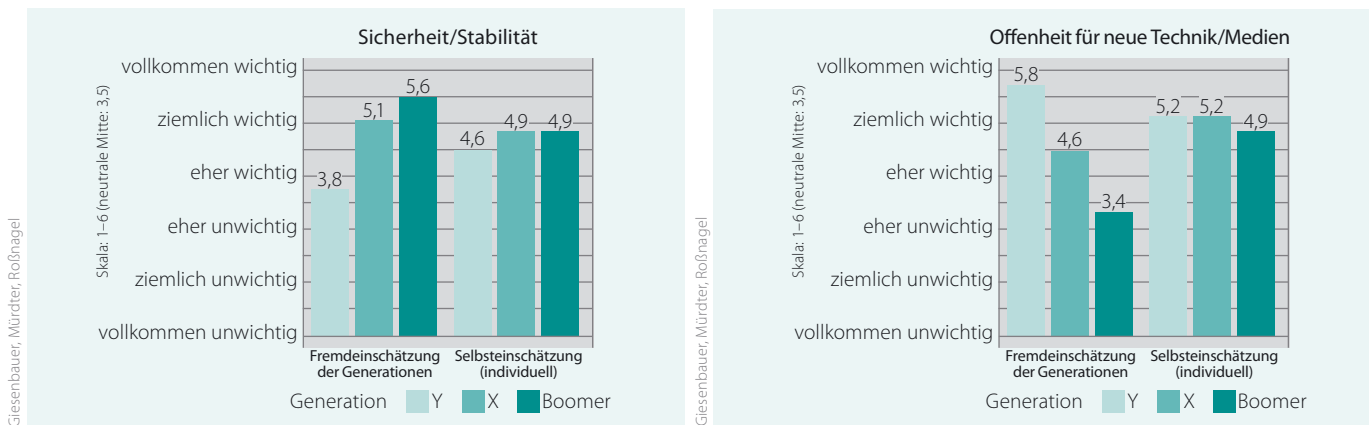
sammen, wie die Mitglieder der jeweils anderen Generationen eine bestimmte Altersgruppe einschätzten. Für das Fremdbild der Boomer wurde also zusammengefasst, wie sich die Befragten der Gen X und Gen Y die Präferenzen eines Boomers vorstellen. Zusätzlich wurde ausgewertet, wie Mitglieder einer Altersgruppe ihre eigene Generation einschätzen. Hierfür wurde beispielsweise zusammengefasst, wie Mitglieder der Gen Y die Präferenzen von Arbeitnehmern unter 33 einschätzen.

Blick auf andere: Fehleinschätzung

Ein Blick auf die Fremdeinschätzungen zeigt: Altersvorurteile sind tief in den Köpfen verankert, und den Generationen werden unterschiedliche Präferenzen zugeschrieben. Ebenso klar zeigt sich jedoch auch, wie wenig Substanz die Fremdeinschätzungen haben. Denn in der Selbsteinschätzung zeigen alle Generationen sehr ähnliche arbeitsbezogene Vorlieben.

Besonders stark zeigen sich die Vorurteile hinsichtlich der Themen „Offenheit für neue Medien“, „Flexibilität am Arbeitsplatz“, „Vorhandensein klarer Strukturen“ sowie „Sicherheit“. Die beiden Grafiken (Seite 15 oben) illustrieren, wie stark Klischee und Wirklichkeit auseinanderklaffen. Insgesamt liegen die Generationen auf der Skala von 1 bis 6 bei der Selbsteinschätzung durchschnittlich nur 0,2 Skalenpunkte auseinander, was statistisch nicht signifikant ist und keinen eindeutigen Effekt darstellt. In der Fremdeinschätzung liegen die Generationen hingegen mit einer statistisch hochsignifikanten durchschnittlichen Abweichung von knapp 1,2 Skalenpunkten fast sechsmal so weit auseinander. Die Generationen halten sich also für stark unterschiedlich, obwohl sie sich sehr ähnlich sind. Wenn man genauer hinsieht, ist die Streuung *innerhalb* der jeweiligen Gruppen dabei wesentlich höher als *zwischen* den Gruppen – die Standardabweichung der Selbsteinschätzung liegt bei etwa 0,8 Skalenpunkten für alle drei Altersgruppen. Die individuellen Präfe-

B. Giesenbauer, A. Mürdter, C. Stamov Roßnagel Die Generationen-debatte – viel Lärm um nichts?



Sicherheit? Fast gleichermaßen ein Thema für alle Generationen

Boomer sind an neuer Technik fast so interessiert wie Digital Natives

renzen sind größtenteils unabhängig vom Alter und hängen eher von anderen Faktoren wie der individuellen Persönlichkeit ab (siehe Tabelle rechts). Die Stereotype sind so tief im allgemeinen Bewusstsein verankert, dass die Befragten auch ihre eigene Altersgruppe tendenziell stereotyp einschätzten. So überschätzten die Mitglieder der Gen Y die Technikaffinität ihrer Altersgenossen – und die Boomer unterschätzten umgekehrt, wie wichtig ihren Altersgenossen der Umgang mit neuer Technik ist. Das deutet darauf hin, dass die Nähe zu einer Generation nicht automatisch vor generalisierten Klischees schützt.

Was ist jeweils am wichtigsten?

Wenn man die Top 3 der Arbeitsmerkmale für die Altersgruppen in der Fremd- und Selbsteinschätzung untersucht, lässt sich schnell erkennen, dass sich die Generationen viel ähnlicher sind, als sie selbst glauben. Denn in der Fremdeinschätzung werden den Generationen beinahe komplett unterschiedliche Präferenzen zugeschrieben – lediglich Anerkennung sei sowohl für Gen X als auch für die Boomer sehr wichtig. Dabei zeigen sich die Klischees: Die Gen Y möchte mutmaßlich neue Medien und Spaß, die Gen X Professionalität, Anerkennung und Gestaltungsmöglichkeiten und die Boomer Sicherheit, Anerkennung und Gespräche. Tatsächlich sind die drei wichtigsten Merkmale jedoch meist andere und für alle Generationen fast dieselben.

Über alle Altersgruppen hinweg finden sich die Punkte „Freude/Spaß bei der Arbeit“ sowie „Mitgestaltung/Mitwirkung“ auf den ersten beiden Plätzen. Erst auf dem dritten Rang gibt es einen kleinen Unterschied: Der Gen Y sind – vielleicht altersbedingt – Lernmöglichkeiten und Weiterbildung etwas wichtiger, Gen X und Boomer dagegen die Professionalität. Im Übrigen zeigt sich fast das gleiche Muster bei der Einschätzung der Merkmale, die relativ gesehen am unwichtigsten sind. Bei allen drei Gruppen erhält „Social-

Media-Verwendung“ und „E-Mail-Kommunikation“ in der Selbsteinschätzung die niedrigsten Scores – obwohl die Gen Y besonderen Wert auf neue Technik und Social Media legen soll.

Was bedeutet das für die Praxis?

Sind nun alle gleich, und es braucht nur noch ein Führungskonzept für alle? Nein, das wäre eine vorschnelle Antwort. Denn Menschen unterscheiden sich nach wie vor in ihrer Persönlichkeit, ihren Bedürf-

Merkmal	Fremdeinschätzung			Selbsteinschätzung		
	Gen Y	Gen X	Boomer	Gen Y	Gen X	Boomer
Teamarbeit	5,12	4,69	4,50	5,21	5,26	4,71
Unabhängigkeit/Autonomie	5,06	4,94	4,67	4,81	5,13	4,94
Sicherheit/Stabilität	3,83	5,13	5,58	4,56	4,90	4,86
Professionalität	4,51	5,15	5,17	5,26	5,64	5,43
Raum für Flexibilität/Freiraum	5,55	4,87	4,26	5,24	5,41	5,17
Klare Regelung der Weisungsbefugnisse	3,99	4,62	5,06	4,56	4,59	4,66
Offenheit für neue Technik/Medien	5,80	4,56	3,39	5,21	5,15	4,91
Gespräche (Face-to-Face)	4,44	4,91	5,38	5,12	5,28	5,03
E-Mail-Kommunikation	5,08	4,60	3,80	4,32	4,54	4,39
Verwendung von Social Media	5,58	3,85	2,32	3,61	3,72	3,68
Klare Struktur/Organisation	3,90	4,69	5,20	4,68	4,74	4,76
Mitgestaltung/Mitwirkung	5,54	5,13	4,90	5,73	5,67	5,54
Lernmöglichkeiten/Weiterbildung	5,56	4,96	4,00	5,64	5,33	5,06
Freude/Spaß (bei der Arbeit)	5,68	5,10	5,10	5,76	5,67	5,57
Anerkennung	5,41	5,25	5,46	5,64	5,31	5,14

N = 109; alle Werte sind Mittelwerte; Skala von 1 (vollkommen unwichtig) bis 6 (vollkommen wichtig)

Welche drei Merkmale sind den Generationen am Arbeitsplatz am wichtigsten?		
Generation	Fremdeinschätzung	Selbsteinschätzung
Gen Y	Offenheit für neue Technik/Medien Freude/Spaß (bei der Arbeit) Social-Media-Verwendung	Freude/Spaß (bei der Arbeit) Mitgestaltung/Mitwirkung Lernmöglichkeiten/Weiterbildung
Gen X	Anerkennung Professionalität Mitgestaltung/Mitwirkung	Freude/Spaß (bei der Arbeit) Mitgestaltung/Mitwirkung Professionalität
Boomer	Sicherheit/Stabilität Anerkennung Gespräche (Face-to-Face)	Freude/Spaß (bei der Arbeit) Mitgestaltung/Mitwirkung Professionalität

Giesenbauer, Mürdter, Rohngel

nissen und ihren Fähigkeiten. Diese Unterschiede fallen jedoch sehr individuell aus und lassen sich nicht allein durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten „Generation“ erklären. Anstatt auf das Alter der Beschäftigten zu schauen, sollte man das Individuum in den Vordergrund rücken. Was können Unternehmen tun, um nicht in die Falle eines gut gemeinten Umgangs mit den Altersgruppen zu tappen? Der erste Schritt ist eine Reflexion des Themas auf allen Ebenen. Welches Altersbild haben jeder Einzelne und die Organisation als Ganzes? Wo werden Stereotype bewusst oder unbewusst genährt? Häufig zeigt sich dies bei konkreten Entscheidungen: Wer wird für ein IT-Projekt benannt, wem wird eine Weiterbildung angeboten, wer wird in den Kandidatenkreis für die Leitung eines internationalen Projekts aufgenommen? Bei vielen dieser kleinen und großen Verteilungsprozesse besteht das Risiko, dass mehr oder weniger bewusst bestimmte Gruppen vorgezogen werden.

Auch die Beschäftigten selbst sollten ermuntert werden, ihre persönlichen Altersbilder zu überprüfen. Nicht selten klafft dabei das arbeitsbezogene Selbstbild mit dem privaten Selbstbild auseinander. In einem Seminar der Jacobs University bei einem Chemieunternehmen zum Thema Lernfitness behauptete etwa ein „Boomer“, eine Schulung für ein neues PC-Programm bringe bei ihm nichts, da er zu alt für neue Software sei. Bei weiterem Nachfragen stellte sich jedoch heraus, dass er kurze Zeit zuvor ein digitales Buchhaltungssystem in seinem Ke-

gelverein eingerichtet hatte. Insgeheim befürchtete er, neben den jüngeren Kollegen im Seminar schlecht dazustehen. Das Beispiel zeigt, wie negative Altersstereotypen schnell zu selbst erfüllenden Prophezeiungen werden können und zu einem Teufelskreis führen. Jeder meidet das, was er angeblich nicht kann, bis er schließlich tatsächlich abgehängt ist. Unternehmen sind also gut beraten, ihre Mitarbeitenden wohlwollend aus der Reserve zu locken.

Gemeinsames Lernen

Mit der interaktiven Ausstellung „EY ALTER – du kannst dich mal kennenlernen“ will Daimler einen Bewusstseinswandel erreichen. Heino Niederhausen, Leiter Personal Mercedes-Benz-Werk Bremen und Projektleiter der Demografie-Initiative YES: „Wir sollten uns von althergebrachten Denkweisen in Kategorien wie ‚Alt‘ und ‚Jung‘ lösen und die Möglichkeit nutzen, die Zukunft und unseren Umgang mit Alter neu zu definieren und aktiv zu gestalten.“ EY ALTER ist Teil der Demografie-Initiative YES – Young and Experienced together Successful, die die Zusammenarbeit von jungen und erfahrenen Mitarbeitern in der Pkw-Produktionsorganisation von Mercedes-Benz fördert. Mit dem Ziel, dass alle Mitarbeiter wertschöpfend und motiviert bis zur Rente arbeiten können, wurde außerdem im Betriebsmittelbau im Daimler-Werk Sindelfingen die „BM-Lernfabrik“ initiiert – eine zentrale, bereichsspezifische Qualifizierungsplattform, mit der Beschäftigte kontinuierlich ihre Kom-

petenzen für zukünftige Arbeitsplatzanforderungen weiterentwickeln können. Das Handlungswissen der Beschäftigten wird so identifiziert und über Generationengrenzen hinweg multipliziert. Die „BM-Lernfabrik“ hat für ihr nachhaltiges Konzept den Demografie Exzellenz Award 2016 in der Kategorie „Coachen & Lernen“ gewonnen. Auch an anderen Daimler-Standorten wird der demografische Wandel bewusst gestaltet. So arbeiten im Werk Bremen junge Berufseinsteiger und erfahrene Mitarbeiter in heterogenen Teams, in denen alle Altersgruppen von den unterschiedlichen Sichtweisen profitieren. Insgesamt sind Unternehmen gut beraten, die Gemeinsamkeiten der Generationen zu betonen und alle Beschäftigten darin zu bestärken, voneinander zu lernen. In einem solchen konstruktiven Arbeitsumfeld ist mehr Raum für die Aspekte, die allen Generationen am wichtigsten sind: Freude an der Arbeit sowie die Möglichkeit zur Mitwirkung und Mitgestaltung.

Wer sich für weitere Best Practices interessiert, kann sich in Veranstaltungen, Workshops und Arbeitskreisen von Initiativen wie der Charta der Vielfalt oder dem Demografie-Netzwerk DDN mit Unternehmensvertretern austauschen: www.demographie-netzwerk.de

Weitere Literatur

- DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.** (2011). *Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden*. PraxisPapier 9. Verfügbar unter: <https://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdern-binden.pdf> [6.4.2017].
- Lamont, R. A., Swift, H. J. & Abrams, D.** (2015). A Review and Meta-Analysis of Age-Based Stereotype Threat: Negative Stereotypes, not Facts, do the Damage. *Psychology and Aging*, 30, 180–193.
- Thompson, C. & Gregory, J. B.** (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15, 237–246.