

Rainer König

Von Hüpfern und Hasen - Generationsübergreifend Führen

I. Einstieg

„Die Jugend liebt heutzutage den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt vor den älteren Leuten und schwatzt, wo sie arbeiten sollte. Die jungen Leute stehen nicht mehr auf, wenn Ältere das Zimmer betreten. Sie widersprechen ihren Eltern, schwadronieren in der Gesellschaft, verschlingen bei Tisch die Süßspeisen, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer“.

Das Zitat stammt von Sokrates (469-399 v.Chr.), ist also fast 2.500 Jahre alt. Ich will es nicht überbewerten, aber es zeigt: Schwierigkeiten der Älteren mit den Jüngeren gab es schon in der Antike. Sie existierten wahrscheinlich schon vorher und sie wird es – so ist zu vermuten – auch künftig immer noch geben.

Von der anderen Generations-Seite her gesehen war die Welt aber ebenfalls nie so richtig in Ordnung. „Ich höre es gern, wenn auch die Jugend plappert. Das Neue klingt, das Alte klappert.“ Das reimte einst der Dichterstern Goethe. Heute würde er damit Gefahr laufen, als altersdiskriminierend bezeichnet zu werden. Ähnlich auch die 68-er Studenten mit ihrem Spruch „Traue keinem über Dreißig“. Als die 68er das skandierten, waren sie immerhin auch schon über Zwanzig.

Generationskonflikte sind also nicht neu. Vielleicht ist nur der Anspruch neu, generationsübergreifend führen zu wollen. Neu ist aber auf jeden Fall immer wieder das, woran sich die Generations-Konflikte festmachen, was also die einen als „schlechte Manieren“ und die anderen als „Klappern“ bezeichnen.

Schauen wir uns deshalb einmal an, was offenbar am Verhältnis der Generationen in der heutigen Arbeitswelt neu ist. Bernd Dworschak vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation stellt fest, dass sich z.B. die Proportionen zwischen Alten und Jungen verschoben haben¹: Die Gruppe der Älteren in den Unternehmen wachse, dadurch werde es für den Nachwuchs schwieriger, aufzusteigen. Außerdem seien die Einstiegsgehälter oft deutlich niedriger als die Gehälter langjähriger Mitarbeiter, die Älteren hätten meist unbefristete, die Jüngeren eher befristete Arbeitsverträge. „Wenn die Jungen in gemischten Teams dann gleichwertige Arbeit leisten wie die Älteren, kann das schnell zu Neid und Unmut führen“, sagt Dworschak. Gleichzeitig fühlen sich viele Ältere von den neuen Ideen der Jüngeren unter Druck gesetzt

Inzwischen ist auch recht gut erforscht, welche konkreten Folgen solch ein konflikthafte Aufeinandertreffen von Jung und Alt in gemischten Teams haben kann. Psychologen rund um Klaus-Helmut Schmidt vom Leibniz-Institut für Arbeitsforschung befragten mehrere hundert Arbeitsgruppen in Finanzämtern in Nordrhein-Westfalen und stießen dabei überwiegend auf negative Effekte:

¹ <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/demographie-alte-hasen-junge-huepfer-11028122-p2.html>

- In Arbeitsgruppen mit großen Altersunterschieden waren das Wir-Gefühl und die Identifikation mit dem Arbeitgeber meist geringer ausgeprägt.
- Stark gemischte Teams zeigten sich auch weniger innovativ und es gab mehr Fälle von Burn-out als in sehr einheitlichen Gruppen.

„Menschen bevorzugen den Umgang mit anderen Menschen, die ihnen ähnlich sind - zum Beispiel in Bezug auf das Alter“, erklärt Schmidt die Ergebnisse. „Das führt dazu, dass sich in gemischten Teams Subgruppen bilden, zwischen denen Konflikte entstehen können.“

Nun ja: Auch das klingt nicht gerade neu, sondern eher wie eine historische Konstante. Und da es früher solche Untersuchungen noch nicht gegeben hat, fehlt uns der Vergleich.

Neu ist aber auf jeden Fall, dass wir heute stärker als früher danach suchen, dass und wo große Altersunterschiede in Arbeitsgruppen auch Vorteile haben können. Das ist aber nur dann der Fall, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. „Wenn das Teamklima gut ist, wenn die Mitarbeiter einander vertrauen, die Meinungen der anderen akzeptieren und die Altersunterschiede selbst positiv bewerten, dann überwiegen die positiven Effekte“, sagt Schmidt. Entscheidend sei dabei die Einstellung der Vorgesetzten. „Nur, wenn die Vorgesetzten auf die unterschiedlichen Stärken Junger und Alter eingehen, können sie von den Unterschieden profitieren.“ Zumindest dieser Anspruch an die Führungskräfte, der ist neu.

Was sind das nun für unterschiedliche Stärken (und Schwächen), die das Alter, die Jugend und die verschiedenen Generationen auszeichnen?

II. Alter und Jugend

Es mag einige überraschen, aber medizinisch gesehen ist Alter keine Krankheit und das Altern keine Erkrankung, die man mit Pillen heilen kann. Altern – das weiß man heute – hängt mit unserer Zellreproduktion und deren Stoffwechsel zusammen. Wobei das biologische Alter vom biographischen stark abweichen kann und niemand genau zu sagen vermag, ab wann jemand nun wirklich „alt“ ist.

Ich kann mich an einen vor Kurzem ausgestrahlten TV-Test erinnern, bei dem 50-jährige Probanden, die sich selbst wie 30 gefühlt hatten, nach einer Untersuchung ein biologisches Alter von weit über 60 aufwiesen. Und Sie kennen bestimmt den Eindruck, den man bei Menschen hat, die man Jahre nicht gesehen hat: „Mein Gott, sieht der alt aus“, oder aber „Der sieht noch genauso jung wie früher aus ...“

Altern ist ein sehr individueller Vorgang. Selbst in einer Familie verlaufen Alterungsprozesse nicht selten unterschiedlich. Etwa gleichaltrige Menschen, z. B. Geschwister, die kurz hintereinander geboren wurden, können deutlich unterschiedlich altern. Man hat deshalb versucht, in einer Definition eine willkürliche Festlegung zu treffen, die sagt, ab wann der Begriff "alt" im medizinischen Sinne angewandt werden kann. Nach der Definition der Weltgesundheitsorganisation WHO gilt als alt, wer das 65. Lebensjahr vollendet hat. In Deutschland und auch in Amerika wird von einem "geriatrischen Patienten" erst ab einem Alter von 70 Jahren gesprochen. So, jetzt wissen Sie Bescheid, ob Sie zu den Alten gehören, oder wie weit Sie davon entfernt sind.

Ich persönlich finde das soziologisch-psychologische Alter aber sehr viel spannender als das biologische und biographische.

Mit soziologischem oder kulturellem Alter ist gemeint, dass „Alter“ zumindest in den westlichen Kulturkreisen einen eher negativen Ruf hat. In vielen anderen Kulturen dagegen wird es besonders respektiert und geehrt. In manchen, wie dem Judentum, gilt das Altsein sogar als ein fast idealer Lebensumstand. Und in Japan ist der Tag der Ehrung der Alten seit 1966 ein amtlicher jährlicher Feiertag. In anderen Kulturen dagegen, z. B. im antiken Athen, wurden alte Menschen systematisch ausgegrenzt. Wir verstehen jetzt die einleitend zitierte Äußerung von Sokrates.

Psychologisch ist interessant, dass in unserem Kulturkreis eigentlich niemand mehr alt sein *will*. Anti-Aging-Cremes, -Mode und -Fitnesskurse haben Konjunktur. Wir scheinen aber auch wirklich jünger zu werden. So soll ein heute 60-jähriger die Vitalität eines vor 100 Jahren lebenden 30-Jährigen besitzen. Wirklich überprüfen lässt sich das nicht. Glauben wir das einfach mal. Vielleicht wird die Wissenschaft es in einigen Jahren schaffen, das Optimum der geistigen Leistungsfähigkeit über das 80. Lebensjahr hinaus aufrechtzuerhalten.² Vielleicht auch nicht.

Sicher ist auf jeden Fall, dass mit dem Alter das Erfahrungswissen zunimmt. Auch das ist kein neues Phänomen. Viele Untersuchungen zeigen, dass schon zu prähistorischer Zeit die besten Jäger nicht die jüngsten waren. Sie brauchten eine Portion Lebenserfahrung, denn Jagen ist eine äußerst erfahrungsintensive Tätigkeit. Die Vertreter des Ache-Stammes in Ostparaguay z.B. erreichen ihre größte körperliche Stärke mit 24. Aber erst mit Anfang 40 bringen die Männer die meiste Jagdbeute mit nach Hause.³

Aber machen wir uns nichts vor: es gibt ein biologisches, von der Zellreproduktion her determiniertes Altern, das sich auch im "Gehirn" und beim Lernen bemerkbar macht. Untersuchungen haben nämlich auch gezeigt, dass das Arbeitsgedächtnis und das Verarbeitungstempo mit dem Alter abnehmen. Man kann dieses Tempo mit P300, einer Welle des hirnelektrischen Potentials messen. Bei jungen Leuten fegt diese Welle viel rasanter durchs Gehirn als bei älteren Menschen. Wobei das „älter werden“ schon mit dem Ende des zweiten Lebensjahrzehnts beginnt. Zu dieser Zeit – also mit Mitte Zwanzig - ist das P300-Tempo am größten.

Eine plausible Erklärung für dieses Phänomen: Im Alter nimmt die für das Tempo der Informationsverarbeitung verantwortliche Isolierschicht der Nervenbahnen ab (die sog. Myelinisierung). Hinzu kommt, dass die Sinnesfunktionen beeinträchtigt sind (z.B. vermindertes Sehvermögen). Deshalb ist es nicht zufällig, dass die bahnbrechenden Entdeckungen in Mathematik und Physik von jungen Leuten gemacht wurden. Das schnelle Auffassen und logische Kombinieren von Informationen ist hierzu entscheidend. Egal ob man Gauß, Einstein oder Heisenberg nimmt – sie alle haben ihre entscheidenden Entdeckungen gemacht, als sie Mitte Zwanzig waren. In seiner wunderbaren Gauß-Humboldt-Biografie lässt Daniel Kehlmann Johann Carl Friedrich Gauß über die Leiden des Alterns wie folgt sinnieren: „Man ging nicht mehr gut, man sah nicht mehr richtig, und man dachte so langsam. Altern, das war nichts Tragisches. Es war lächerlich.“⁴

² Neubauer/Stern 2007, 226

³ Vgl. Spitzer 2006, 31f.

⁴ Vgl. Kehlmann 2008, 245

Anders in den Geisteswissenschaften. Hier ist nicht das Denk-Tempo, sondern die Denk-Tiefe wichtig - also Erfahrung, Reflexion, Kommunikation und literarische Belesenheit. Deshalb werden hier die großen Leistungen nicht von 20-jährigen, sondern von 40- und 50-jährigen erbracht. Immanuel Kant z.B. gab sein philosophisches Hauptwerk (Die Kritik der reinen Vernunft) im Jahre 1781 mit 57 Jahren heraus. 1788 folgte dann die Kritik der praktischen Vernunft und 1793 die Kritik der Urteilskraft. Ähnlich der Soziologe Jürgen Habermas, der sein Hauptwerk⁵ mit 52 Jahren publizierte.

Aber kehren wir zurück in die Gegenwart und wenden wir uns den Generationen zu, die es heute in der Arbeitswelt gibt.

III. Die Generationen und ihre Werte

Was ist eigentlich eine Generation?

In der Soziologie versteht man darunter Menschen von ungefähr gleicher Altersstufe, die eine ähnliche soziale Orientierung und Lebensauffassung aufweisen. Die besitzen sie – so wird unterstellt – weil sie ihre prägenden Jahre in einer gemeinsamen sozio-kulturellen Erfahrungswelt verbracht haben. Diese Erfahrungswelt wird dabei als relativ unabhängig z.B. von der ökonomischen Schichtzugehörigkeit verstanden.

Ob das wirklich so ist, kann angezweifelt werden: die prägenden Jahre z.B. in der DDR und BRD waren für die Jugendlichen jeweils sehr unterschiedlich und ähnliches darf heute für die Jugendlichen in verschiedenen Migrationsmilieus in Deutschland angenommen werden.

Als prägende Jahre gelten dabei die Jahre zwischen dem 11. und 15. Lebensjahr, also die Zeit zwischen Kindheit und „Verkopftheit“. Man nimmt hier erstmals bestimmte soziale Umwelteinflüsse in der Politik und Kultur wahr, die für einen selbst und ein Kollektiv Gleichaltriger maßgeblich sind. Als verbindendes Glied in den prägenden Jahren einer Generation besitzen diese Erfahrungen mehr Relevanz als die exakte Bestimmung der Geburtsjahre.

Diese Definition ist natürlich nicht naturwissenschaftlich exakt, kann aber durchaus als grober Orientierungsrahmen dienen. Wenn diese prägenden Jahre dann aber weiter über einen Zeitraum von fast 20 Jahren zu einer Generation zusammengefasst werden, dann hat das mit Wissenschaft gar nichts mehr zu tun. So stammen denn die Begriffe, mit der heute die Generationen betitelt werden (Babyboomer, Generation Golf, Digital Natives etc.), eher aus dem Feuilleton der ZEIT als aus der Sozialwissenschaft. Aber sei's drum.

In den meisten Unternehmen und Verwaltungen wird der betriebliche Alltag heute von vorwiegend vier dieser Generationen bestimmt: Den sog. Babyboomern sowie den Vertretern der Generationen X, Y und Z. Die Letzteren dürften gerade jetzt in die Ausbildungsgänge eingetreten sein:

Als Babyboomer werden die geburtenstarken Jahrgänge nach dem Zweiten Weltkrieg bezeichnet. In Deutschland waren das vor allem die Jahre zwischen 1956 und 1965. Martina Mangelsdorf allerdings datiert sie in ihrem aktuellen Buch schon auf das Jahr 1946.⁶ Der Ausdruck „Generation X“ geht auf ein gleichnamiges Buch des Kanadiers D. Coupland zurück, in dem er 1991 das Lebensgefühl einer Generation beschrieb, die man in

⁵ Gemeint ist die Theorie des kommunikativen Handelns von 1981

⁶ Vgl. dies. „Von Babyboomern bis Generation Z“, p137

Deutschland später auch gerne als „Generation Golf“ bezeichnete, weil sie just in den Jahren das Licht der Welt erblickte, als VW seinen Golf präsentierte (das war übrigens im Jahr 1974)⁷.

Auf X folgt im Alphabet Y (= Digital Natives) und dann Z. So erklären sich die Bezeichnungen für die Nach-X-Generationen. Ich bin gespannt, was dann nach dem „Z“ folgt.

Schauen wir uns diese Generationen in ihren prägenden Erfahrungen und Werten einmal etwas näher an:

Babyboomer (1956-1965, prägende Jahre: 60-er und 70er Jahre)

Die sog. Babyboomer wurden zumeist in eher traditionellen Familien erzogen. Die Leitwerte waren hier Konformität, Respekt vor Autoritäten und Altruismus sowie Fleiß, Disziplin und Gehorsam. Zumeist herrschte hier eine klare Rollenteilung zwischen Mann und Frau: Vater war für die Arbeit, Mutter fürs Heim zuständig, in dem sie zumeist mehrere Kinder großzog. Geschwister mussten im Haushalt anpacken. Mit der Volljährigkeit zogen die Kinder aus dem Haus und gründeten eigene Familien. Die eigenen Eltern konnten die Babyboomer dann nur noch bedingt oder gar nicht unterstützen.

Das Wirtschaftswunder, dessen Aufbau sich ihre Eltern zuschrieben, sowie die Bildungspolitik der 60er und 70er Jahre eröffneten den Babyboomern allerdings ungeahnte Karriere-Möglichkeiten. Sie stürmten in Scharen in die weiterführenden Schulen und Universitäten. Die Babyboomer lernten auch früh, hart zu arbeiten und sich durchzusetzen. Die Unterstützung aus dem Elternhaus war überschaubar. Nur wer sich im Wettbewerb behauptete, hatte eine Chance auf die angestrebte Karriere. Und diese Ziele verfolgten die Babyboomer dann auch konsequent. Nachdem sie ihre revolutionären Flegeljahre abgelegt hatten, begannen sie ihren „Marsch durch die Institutionen“ von Wirtschaft, Bildung und Politik, denen sie z.T. bis heute vorstehen.

Inzwischen haben Sie in der Regel den Zenit ihrer Karriere erreicht. Was bei manchen dazu führt, dass das Berufsleben nicht mehr im Mittelpunkt des Lebens steht. Ehrenamt und die Pflege der eigenen Eltern werden für viele von Ihnen immer wichtiger.

Rückgänge in der körperlichen Leistungsfähigkeit können sie durch Fitnesstraining und vor allem durch die hohe Berufs-Erfahrung wettmachen.

⁷ **Generation Golf** ist der Titel eines im Jahre 2000 erschienenen Buches von [Florian Illies](#), das die aus seiner Sicht typischen Merkmale derjenigen [Generation](#) skizziert, die in den späten 1970er und 1980er-Jahren in der [Bundesrepublik](#) aufgewachsen ist.

Generation Golf oder X (1966-1980, prägende Jahre: Mitte der 70er bis Ende der 80er Jahre)

Diese Generation verbrachte weniger Zeit mit den Eltern als irgendeine Generation vorher. Denn auch ihre Mütter arbeiteten nun. Sog. Schlüsselkinder traten häufiger auf und die Scheidungsrate stieg dramatisch.

Diese Generation, die man später manchmal auch als Null-Bock- und „Ich will Spaß“-Generation bezeichnete, verbrachte die Freizeit erstmals mit MTV, Computerspielen auf Commodore und Kassettenrecordern und Walkman. Es gab plötzlich eine „Neue Deutsche Welle“ im Radio und mehr Kanäle im TV, da private Anbieter ab Mitte der 80er den Öffentlich-Rechtlichen Konkurrenz machen durften.

An die Stelle des wirtschaftlichen und technischen Optimismus der 50er und 60er traten zunehmend Skepsis und Zukunftsängste.

Trotz all dieser Skepsis & Unsicherheit und irgendwie für alle in dieser Zeit völlig überraschend: Am Ende der Erfahrungswelt der Generation X stehen der Fall des Eisernen Vorgangs und die Wiedervereinigung Deutschlands. Das sind zwei Ereignisse, die in ihrer positiven Symbolkraft alles andere überstrahlten

Beruflich sind die Xer inzwischen voll etabliert und haben gerade den Höhepunkt ihrer Karriere erreicht oder peilen diesen an. Es gibt noch keine nennenswerten Leistungseinbußen. Manche überschätzen aber ihre Leistungsfähigkeit – denn die Jüngsten sind sie auch nicht mehr. Das Erfahrungswissen ist auch bei ihnen immens. Mit der Technik steht man zwar nicht auf Kriegsfuß, aber technik- d.h. vor allem mediensüchtig ist man auch nicht. Das direkte Wort gilt den Xern noch mehr als die Mail.

Generation Y (1981-1995, prägende Jahre: Anfang der 90er bis 2010)

Während die Generation X schon eher mutlos in die Zukunft blickte, fragte sich die Generation Y, ob sie überhaupt noch eine solche hatte. Erderwärmung, Umweltverschmutzung, Naturkatastrophen, Schulattentate, Krieg auf dem Balkan und fanatischer Terror sorgten in den 90ern und beginnenden 2000ern für eine zunehmende Beunruhigung.

Aber die Generation Y driftete trotz Klimawandel, Terror und Balkankrieg – beide kannte sie eh nur aus dem Fernsehen - nicht in den Frust ab. Frei nach dem Motto „Jetzt erst recht!“ wollte sie das Leben in vollen Zügen genießen. Der Nike-Slogan „Just do it!“ brachte das auf den Punkt. Die zweite Spaß- und Erlebnis-Generation betrat die Bühne. Es ist aber die erste Generation, die eine Welt ohne Internet, Handy und PC nicht mehr kennt. Weshalb ihre Mitglieder auch gerne als Digital Natives bezeichnet werden.

Die meisten haben noch immer ein gutes und enges Verhältnis zu den Eltern und werden von ihnen finanziell und ideell unterstützt. Sie sind auch ihre Vorbilder für's Leben. Nicht selten sind Y-er deshalb verwirrt, wenn ihnen Vorgesetzte am Arbeitsplatz nicht die gleiche wohlmeinende Unterstützung und den gleichen Schutz und Rückhalt zuteilwerden lassen, wie sie es zu Hause von ihren Helikopter-Eltern her kennen.

Bei diesen Eltern wohnen sie auch noch sehr viel länger als dies bei früheren Generationen der Fall war – die männlichen Y-er oft bis weit in die 20er hinein.

Beruflich stehen sie am Beginn ihrer Karriere bzw. haben vielleicht schon erste Karriere-Stufen erklommen. Viele Firmen stehen dieser Generation aber eher skeptisch gegenüber. Sie bezeichnen sie als zu „bequem und anspruchsvoll“, da sie Worklife Balance als maßgebliches Qualitätsmerkmal des Arbeitsplatzes betrachtet⁸. Andere – wie z.B. Thomas Sigi (Personalchef von Audi) - sehen darin eine große Chance: „Alles das, was eine hierarchische Organisation ausmacht, wird auf den Prüfstand kommen ... Die Generation Y will Sinn in dem, was sie tut. Unternehmen müssen den sozialen Aspekt ihres Tuns stärken. Das gilt übrigens auch für Führungskräfte persönlich.“⁹

Anders auch als bei den Babyboomern und X-Golfern stellten die Sozialwissenschaftler bei den Y-ern schon zu Beginn der 2000er Jahre eine sog. konservative Wende fest: Werte wie Treue, Familie, Leistung und Karriere standen bei ihnen wieder hoch im Kurs, nach dem sie bei anderen Generationen lange Zeit verpönt waren.

Interessant ist auch der Unterschied zwischen Selbst- und Fremdbild innerhalb der Y-er selbst. Die jüngeren Yer sehen sich viel besser, als die älteren Yer sie sehen.

⁸ Vgl. FR 30.10.2013

⁹ <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/generation-y-audi-personalvorstand-thomas-sigi-im-interview-a-848764.html>

Generation Z (1996-?, prägende Jahre: 2007-?)

Es ist noch schwer, sie von den Y-ern abzugrenzen. Es kann auch sein, dass die weiter oben skizzierte Differenz im Selbstbild der Y-er darauf zurückzuführen ist, dass wir es bei den Jüngeren von ihnen mit einer anderen Generation, eben mit der sog. Z-Generation zu tun haben.

Hinzu kommt, dass wir noch mitten in den prägenden Jahren dieser Generation stecken. Es fehlt also der Abstand, die Geschehnisse zu reflektieren. Sicher aber scheint, dass es eine Generation Sorglos ist: Materiell fehlt es den meisten an nichts – „auch wenn in Deutschland immer mehr Kinder an der Armutsgrenze leben“¹⁰ Es ist auch die Generation Merkel, die in der deutschen Sonderblase relativer großer wirtschaftlicher und politischer Sicherheit aufwächst.

Global nimmt man jedoch eine Welt voller Konflikte, Finanzkrisen und Terrorismus wahr. Rückhalt und Sicherheit findet diese Generation in ihrer Ursprungsfamilie, die aber so vielfältig strukturiert sein kann wie kaum zuvor.¹¹ Allerdings kümmern sich alle noch intensiver um den Nachwuchs – egal, ob dies die Helikoptereltern 2.0, die Erzieher oder Lehrer sind. Kein Wunder also, dass die Generation Z sich daran gewöhnt hat, permanent umsorgt, geschützt und behütet zu werden. Woraus ein noch größeres Bedürfnis nach Sicherheit und sorgenfreiem Leben entspringt.

Mann und Frau sind zwar gleichgestellt, so dass Mädchen die gleichen Berufe wie Jungen offenstehen. Aber die Unterschiede bleiben: die Prinzessin will Germany's Next Top Model und der Prinz eher Systemprogrammierer - mindestens aber You-Tube-Rapper werden

Die Z-ler sind zwar extrem medien- und markenabhängig: die erste Generation, für die es eine Welt ohne soziale Netzwerke nie gab. Sie hat das Handy zum semisakralen Alterego hochstilisiert und sieht Filme eigentlich nur noch gestreamt im Internet – und zwar am liebsten in Serie.

Andererseits sind sie aber auch ernsthaft und – wie schon die Y-er - eher traditionell und pragmatisch orientiert. Sie kennen durchaus die Risiken der Smartphonesucht und will Erfolg im Beruf, eine Familie und Gesundheit. Das zeigte nicht zuletzt die Mc Donalds Ausbildungsstudie von 2013. Demnach spielen für die Z-ler zwar eigene Interessen, Spaß haben und sich selbst verwirklichen können eine wichtige Rolle. Aber auch Aspekte wie Beruf, Familie und Gesundheit sind tragende Säulen im Wertgefühl dieser Generation: 62% wollen einen Beruf, der sie erfüllt und Freude macht, 58% einen sicheren Arbeitsplatz und 43% Erfolg im Beruf haben. Eigentlich will diese Generation also alles, allerdings möglichst leicht und mit viel Unterstützung von außen.

Die Shell-Studie von 2015 zeigt zudem, dass die Generation Z politisch sehr viel interessierter und optimistischer ist als die Y-Jugend zu Beginn der 2000er. Deutsche Jugendliche interessieren sich aktuell so sehr für Politik wie seit 20 Jahren nicht mehr, als kurz nach dem Mauerfall stolze 57 % der jungen Menschen angaben, sich für Politik zu interessieren. Weitere Ergebnisse der Shell-Studie von 2105¹²:

¹⁰ Vgl. Vgl. Martina Mangelsdorf: „Von Babyboomern bis Generation Z“, Gabal, Offenbach 2015, p238

¹¹ Vgl. ebd., p243

¹² <http://www.spiegel.de/schulspiegel/shell-jugendstudie-politik-interessiert-jugendliche-doch-a-1057403.html>

- Sechs von zehn Jugendlichen blicken optimistisch in die eigene Zukunft. Das sind mehr als 2006: Damals war nur jeder Zweite zuversichtlich, was die eigene Zukunft betraf.
- Erstmals seit den Neunzigerjahren beurteilt eine Mehrheit der Jugendlichen (52 Prozent) auch die gesellschaftliche Zukunft optimistisch.
- Nur noch gut sechs von zehn Jugendlichen (63 Prozent) finden, dass eine eigene Familie fürs Lebensglück erforderlich sei. 2010 lag dieser Wert noch bei 76 Prozent. Vier von zehn Befragten stimmten der Aussage zu, dass man eigene Kinder für sein Lebensglück braucht - auch hier ein Rückgang gegenüber 2010, aber nur ein leichter.
- Fast alle Jugendlichen, nämlich 95 Prozent, wünschen sich einen sicheren Arbeitsplatz.
- Das Gefühl, im Beruf etwas zu leisten, ist nur für gut die Hälfte der Befragten wichtig.
- Auch ein hohes Einkommen und der Kontakt zu anderen Menschen spielen bei der beruflichen Zufriedenheit eine kleinere Rolle.

Das Internet nutzen zwar praktisch alle Jugendlichen, sie sehen es aber trotzdem kritisch. Mehr als vier Fünftel der Befragten glauben, dass große Konzerne wie Facebook oder Google mit den Nutzern und ihren Daten viel Geld verdienen wollen. Fast drei Viertel gaben an, mit ihren eigenen Daten im Internet vorsichtig umzugehen.

IV. Generation adé?

Ich habe schon weiter oben betont, dass ich den Generationenbegriff für nicht sehr aussagefähig halte, um fundierte Aussagen über unterschiedliche Werte- und Arbeitsstile zu treffen.

Die repräsentative Untersuchung „Wertewelten Arbeiten 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales vom März 2016 bestätigt diese Skepsis. Nach ihr dominieren in deutschen Firmen und Verwaltungen vor allem sieben Wertewelten, die sich nicht mehr eindeutig bestimmten soziographischen Merkmalen wie z.B. dem Alter zuordnen lassen.

Bei den sieben Wertewelten handelt es sich um folgende Einstellungen:

- Sorgenfrei von der Arbeit leben können (30% der Befragten gehörten dieser Gruppe an)
- In einer starken Solidargemeinschaft arbeiten (9 %)
- Den Wohlstand hart erarbeiten (15%)
- Engagiert Höchstleistungen erzielen (11%)
- Sich in der Arbeit selbst verwirklichen (10%)
- Balance zwischen Arbeit und Leben finden (14%)
- Sinn auch außerhalb der Arbeit suchen (13%)

Zwar betonen die Autoren der Studie, dass „eine gewisse Unter- bzw. Überrepräsentation bestimmter soziodemographischer Merkmale in den Wertewelten zu beobachten“ sei. „Trotzdem ist festzuhalten, dass eine Zuordnung zu den Wertewelten alleine über bestimmte sozio-demographische Merkmale keinesfalls möglich ist. Somit ist eine Pluralisierung des Erlebens von Arbeit in Deutschland festzustellen“¹³

¹³ https://www.arbeitenviernull.de/fileadmin/Downloads/Wertestudie_Arbeiten_4.0.pdf, S.

Für das Merkmal „Alter“ ergibt sich das folgende Bild:

Sorgenfrei	Solidarität	Wohlstand	Höchstleistung	Verwirklichung	Balance	Sinn
unter 30 unterrepräsentiert	60 + überrepräsentiert					30 – 39 unterrepräsentiert

Man sieht: Zwar sind Jüngere bei der Wertewelt „Sorgenfrei von der Arbeit leben können“ unterrepräsentiert und umgekehrt die über 60-jährigen bei der Haltung „In einer starken Solidargemeinschaft arbeiten“ überrepräsentiert. Interessant ist sicherlich auch, dass die 30-39-jährigen relativ selten den Sinn außerhalb der Arbeit suchen. Aber bei vier Wertewelten und damit bei immerhin 50% der Befragten gibt es bei der Verteilung zwischen den Generationen keine signifikanten Unterschiede.

V. Resumé

Welche „Lehren“ für das Thema „generationsübergreifendes Führen“ lassen sich aus all dem herausdestillieren? Ich glaube, es sind zumindest vier Lehren. Ich fasse sie in die Stichworte Gelassenheit, Vertrauen, Hoffnung und Gemeinsamkeit zusammen:

1. Gelassenheit: Wir haben es mit einem uralten Phänomen zu tun, dass allerdings immer wieder in neuen Formen auftritt. Und über dieses Neue sollten wir uns regelmäßiger und häufiger informieren. Am Besten stets dann, wenn eine Phase prägender Jahre vorbei ist - z.B. in dem man sich alle vier bis fünf Jahre mit der jeweils neuen Shell-Studie beschäftigt.
2. Vertrauen: Die Stärken der Älteren nutzen, um die Schwächen der Jungen aufzufangen. Die Älteren haben Sicherheit und Berufserfahrung und nutzen die Solidarität echter Netzwerke. Die Jungen dagegen haben ein Bedürfnis nach Sicherheit, Betreuung und nachvollziehbaren Regeln und müssen es manchmal wieder lernen, dass echte Netzwerke auch anders als über Facebook geknüpft werden können.
3. Hoffnung: Die Stärken der Jungen nutzen, um die Schwächen der Älteren zu kompensieren. Die Jungen sind zumeist fit in der Technik und deren Tempo. Bei der Technik haben nicht wenige Ältere vielleicht nicht den Anschluss, aber doch zumindest den Überblick verloren. Und die Qualität ihrer Routinen lebt davon, dass sie immer wieder hinterfragt werden und sich bewähren müssen.
4. Gemeinsam ist wohl allen, dass sie ihre Gesundheit ernster nehmen als früher. Hier können junge Hüpfen von den alten Hasen lernen, wie man im Betrieb motiviert bleibt, ohne sich aufzureiben. Umgekehrt gilt: Nichts hält Ältere geistig so fit wie das Gespräch mit Jungen.