

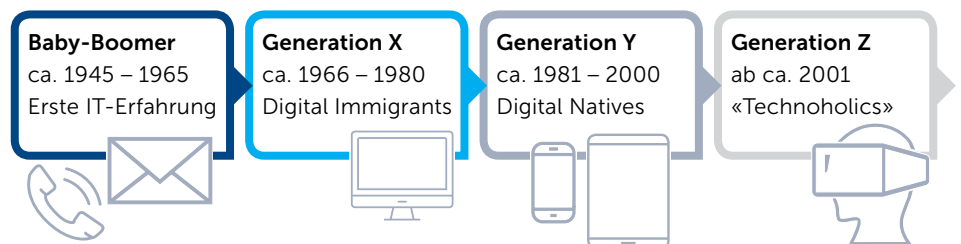
Generations: Wie ticken sie?

FRAGE

01 Welche Generationen gibt es in Unternehmen?

Obschon die Grenzen nicht immer klar gezogen werden können und sich bisweilen überschneiden, lassen sich die heute Berufstätigen vier verschiedenen Generationen zuordnen. Bei den zwischen dem Ende des Zweiten Weltkriegs und dem Jahr 1965 Geborenen spricht man von den Baby-Boomern. Es ist die zahlenmässig grösste Generation. Der Generation X werden Menschen zugeordnet, die zwischen 1966 und 1980 zur Welt gekommen sind. Darauf folgen die zwei Jahrzehnte der Generation Y, und zur Generation Z gehört, wer nach dem Jahr 2000 geboren wurde. Die Theorie der Generationeneffekte geht davon aus, dass wichtige Ereignisse und

sozioökonomische Umstände Einfluss auf die Werte und Weltanschauungen und damit auch auf die Arbeitseinstellung von Individuen haben. Deshalb unterscheiden sich die Stereotypen dieser Generationen ganz erheblich.



Wie sehen die stereotypen Vertreter aus?

Die **Baby-Boomer**, im Aufschwung der Nachkriegszeit zur Welt gekommen, gelten als erfolgshungrig, prestigegetrieben und konkurrenzfreudig. Sie sind strebsam, loyal und legen viel Wert auf Arbeitsplatzsicherheit. Ihren unerschütterlichen Optimismus verdanken sie einer Jugend in Zeiten von wirtschaftlichem Aufschwung, tiefer Arbeitslosigkeit und wachsendem Wohlstand.

Die nachfolgende **Generation X** präsentiert sich ebenfalls ambitioniert und ehrgeizig, aber gleichzeitig deutlich unabhängiger und selbständiger. Eine

Für die Generation X sind Unabhängigkeit und Individualismus zentral.

Kindheit in unsicheren Zeiten, geprägt von der Ölkrise, einem stagnierenden Arbeitsmarkt, vermehrter Zuwanderung und steigenden Scheidungsraten, hat sie Autoritäten und gesellschaftlichen Rollenbildern gegenüber kritisch gemacht. Statt zu leben, um zu arbeiten, wie die Baby-Boomer vor ihnen, arbeiten

sie, um zu leben. Unabhängigkeit und Individualismus sind zentrale Werte dieser Generation.

Auch die Vertreterinnen und Vertreter der **Generation Y** sind grundsätzlich ichbezogen. Globalisierung und Technologisierung haben sie aber mobiler, weltoffener und wissensdurstiger gemacht. Die latente Orientierungslosigkeit und fragende Grundhaltung dieser Generation angesichts sich abzeichnender Umbrüche in Gesellschaft und Wirtschaft kommt in der Bezeichnung Generation Y (englisch: «why») zum Ausdruck.

Die **Generation Z** schliesslich ist zum jetzigen Zeitpunkt noch schwer einzuschätzen. Als charakteristisches Merkmal gilt die Selbstverständlichkeit, mit der ihre Vertreterinnen und Vertreter der Vernetzung der Welt gegenüberreten. Gleichzeitig sind sie stark auf sich selbst und ihre persönlichen Ziele fokussiert, weshalb ihnen gerne mangelnde Empathie und Teamfähigkeit unterstellt wird.

Ein Perspektivenwechsel gelingt oftmals besser in altersgemischten Teams oder Tandems.



Technologisches Know-how und Berufserfahrung: Die optimale Mischung macht's.

Alle zusammen – kann das gut gehen?

Die Frage ist – angesichts der oben aufgeführten Stereotype der vier Generationen – berechtigt: Können Repräsentantinnen und Repräsentanten der Baby-Boomer, der Generationen X, Y und Z überhaupt produktiv miteinander arbeiten? Die Antwort lautet: Ja! Entscheidend ist, dass es einem Unternehmen gelingt, einen Mehrwert aus der Heterogenität dieser Gruppen zu gewinnen. Mitarbeitende sollen so eingesetzt werden, dass sie ihre Stärken einbringen und gleichzeitig von anderen Generationen lernen können. So können jüngere Mitarbeitende beispielsweise technologisches Know-how vermitteln, während sie in strategischen und organisatorischen Fragen vom Erfahrungsschatz älterer Kolleginnen und Kollegen profitieren. Gelingt es, die individuellen Fähigkeiten aller Mitarbeitenden zu erkennen und optimal zu kombinieren, können Unternehmen nur gewinnen. Wie eine Untersuchung der Universität St. Gallen zeigt, hat das sogenannte Demografiemanagement eine hohe Leistungsrelevanz, insbesondere bei der Innovationsstärke.

Heterogenität birgt Chancen, die es zu nutzen gilt.





FRAGE

04 Wie gelingt generationen-gemischte Zusammenarbeit?

- Die Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen aller Teammitglieder gemeinsam diskutieren und allgemeingültige Regeln der Zusammenarbeit definieren.
- Individuelle Anreizsysteme schaffen: Eine gute Leistung oder ein Dienstjubiläum kann monetär, aber auch mit zusätzlichen Ferientagen oder einer Weiterbildung honoriert werden.
- Motivationen erkennen und unterschiedliche Entwicklungen zulassen: Nicht für alle ist der Weg nach oben der erstrebenswerte.
- Wissens- und Erfahrungsaustausch ermöglichen und aktiv fördern, etwa mit Innovationszirkeln, Austauschplattformen und Tandems.
- Flexible Rahmenbedingungen schaffen.
- Altersdurchmischte Teams schaffen: So werden Wissenstransfer und Perspektivenwechsel erst ermöglicht.

FRAGE

05 Ist Generation Y die Diva unter den Generationen?

So stellt man sie jedenfalls gerne dar: narzisstisch, technologieabhängig, vorlaut und fordernd. Die sogenannten «Millennials» stellen mit ihren hohen Ansprüchen grosse Anforderungen an Unternehmen. Denn diese Generation will in der Arbeit einen Sinn finden, sie legt Wert auf Selbstverwirklichung und ein gesundes Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit. Was bei dieser Kritik gerne vergessen geht: Die «Millennials» sind auch bereit, sich für die Arbeit richtig ins Zeug zu legen. Zudem bringen sie in der Regel ein hohes Bildungsniveau mit. Und ihr Bedürfnis nach Zugehörigkeit macht sie – ganz im Gegensatz zur unabhängigen Generation X – besser kompatibel mit den Baby-Boomern, die in vielen Unternehmen die Teppichetage dominieren.

FRAGE

06

Steht es wirklich so schlecht um die Jungen?

Nein, keine Sorge. Dass man angesichts der «heutigen Jugend» die Augen rollt, ist nichts Neues. Hören wir doch bei Sokrates rein, der vor mehr als 2000 Jahren monierte: «Die Jugend liebt den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt mehr vor älteren Leuten und diskutiert, wo sie arbeiten sollte.» Klingt nicht ganz unbekannt, oder? Neu ist einzig die Intensität, mit der die Unterschiede zwischen den Generationen herausgestrichen werden und nach einem – meist auf die lamentierende Generation zugeschnittenen – Personalmanagement verlangt wird. Dabei geht es öfter um Alters- als um eigentliche Generationenunterschiede. Dann etwa, wenn Baby-Boomer den Vertreterinnen und Vertretern der Generation Y mangelnde Loyalität vorwerfen und dabei die statistisch relevante Tatsache verkennen, dass bei zunehmendem Alter ganz grundsätzlich seltener die Stelle gewechselt wird.



FRAGE

07

Warum hängt vieles von der Generation Y ab?

Seit einigen Jahren gehen die Baby-Boomer in Pension. Da sie zahlenmässig die grösste noch arbeitsfähige Generation sind, ist ein Mangel an Arbeits- und Fachkräften vorprogrammiert. Damit wird die Rolle der Generation Y immer wichtiger. Schon im Jahr

2020 stellen «Millennials» rund die Hälfte aller Arbeitnehmenden.

2020 dürften «Millennials» rund die Hälfte aller Arbeitnehmenden stellen. Unternehmen tun also gut daran, sich mit ihren Wertvorstellungen und Bedürfnissen auseinanderzusetzen. Nur so können die anspruchsvollen Vertreterinnen und Vertreter dieser Generation gewonnen, integriert und gehalten werden. Konkret wollen «Millennials» nicht nur die Möglichkeit, die Karriereleiter hochzuklettern, sondern auch die Gewissheit, sinnvolle Arbeit zu leisten und dabei ihr Wissen, ihre Kreativität und die eigene Meinung einbringen zu können.

Referat Generationenmanagement

Der demografische Wandel gilt als eine der grössten zukünftigen Herausforderungen für Unternehmen. Interessierte Zuhörerinnen und Zuhörer erfahren, wie Mitarbeitende aus vier unterschiedlichen Generationen gesund, leistungsfähig und motiviert im Arbeitsprozess gehalten werden können.

Weitere Informationen:
www.vivit.ch/generationenmanagement

Weitere Informationen unter: www.vivit.ch

Sie können die «Business Fit Info» auch als PDF herunterladen: www.css.ch/businessfitinfo

IMPRESSUM

Redaktion: CSS Versicherung, Tribschenstrasse 21, Postfach 2568, 6002 Luzern, www.css.ch/unternehmen | Gestaltung: Andrea Federer, Typografische Gestaltung, Luzern |
Bilder: istockphoto, Illustration S.4 shutterstock

Wer kann mich beraten?

Welcher CSS-Unternehmensberater oder Makler für Ihr Unternehmen zuständig ist, erfahren Sie hier:

info.unternehmen@css.ch
058 277 18 00

vivit
Gesundheit ist unser Business



CSS
Versicherung