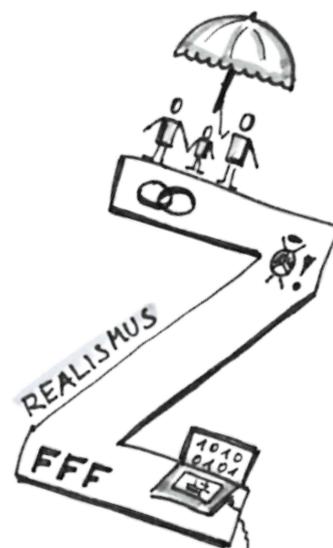
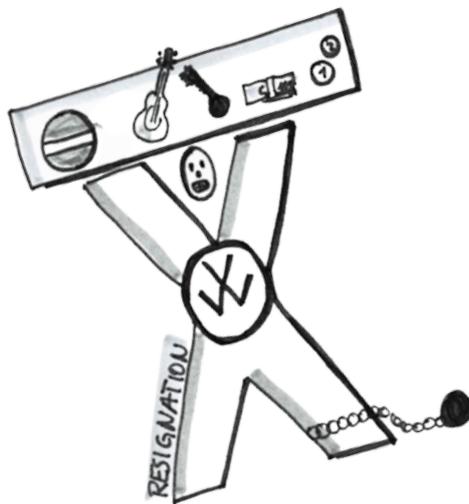




# Generationen- management

Unterschiede und Ansätze  
für den Umgang



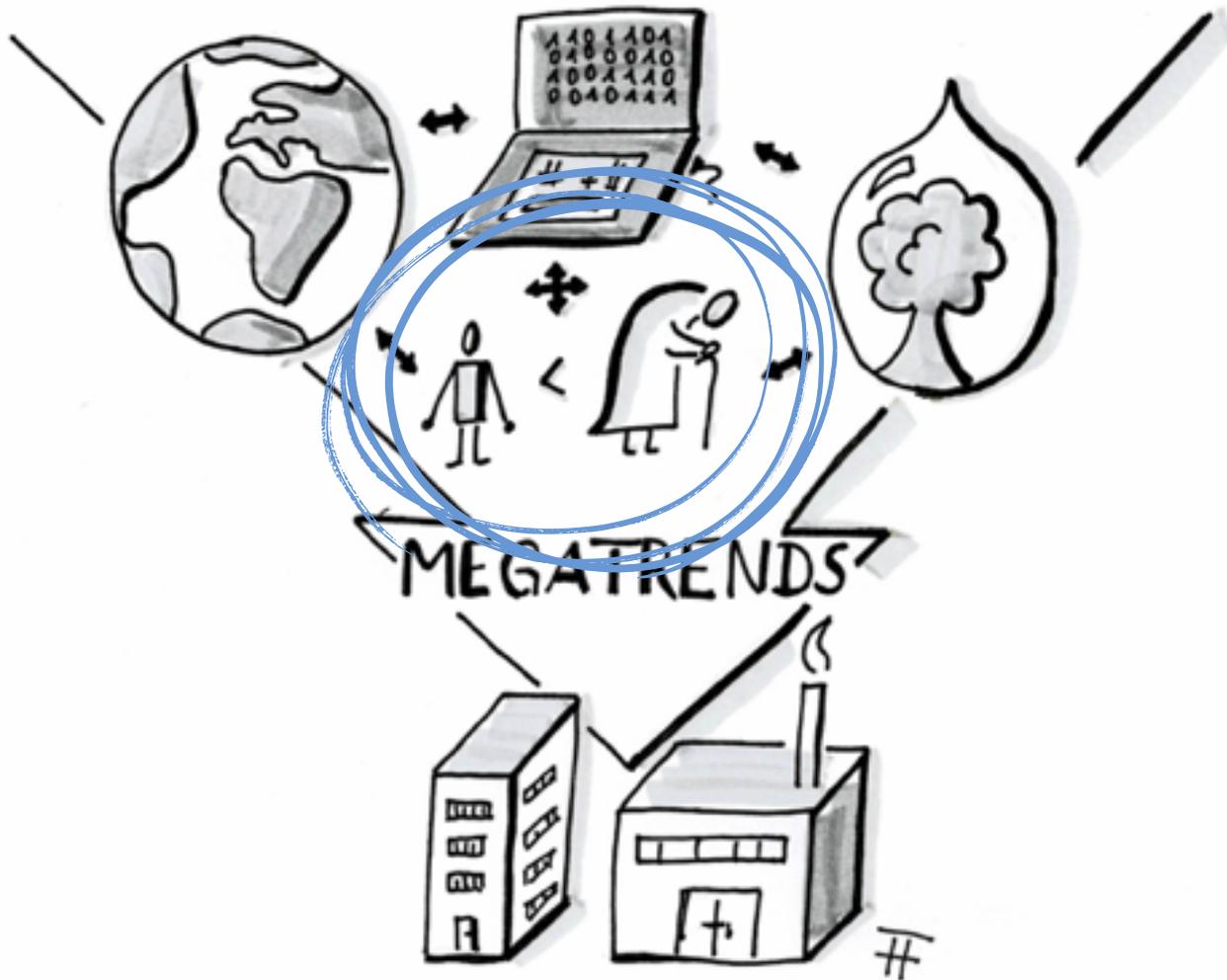


# Inhalt



Megatrends	S. 2
Demografischer Wandel	S. 3
Generationsbegriff	S. 4
Hintergrund der Generationen X, Y, Z	S. 5
Generation X	S. 5
Generation Y	S. 6
Generation Z	S. 9
Fazit	S. 10
Personalmanagement	S. 12
Recruiting	S. 12
Personalentwicklung	S. 14
Führung	S. 15
Unternehmenskultur	S. 17
Merkblatt	S. 19
weiterführende Hinweise	S. 20

# Megatrends



- Globalisierung
- Digitalisierung
- Verschärfung der Ressourcenlage
- Demografischer Wandel

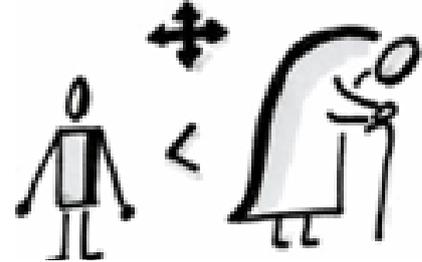


Veränderungsdruck



# Demografischer Wandel

Der demografische Wandel wird durch die **Geburtenrate**, die **Sterberate** und den **Wanderungssaldo** bestimmt.



Geburtenrate – wie viele Geburten gibt es pro Jahr?  
Sterbefälle - wie viele Menschen sterben?  
Idealerweise hält sich beides die Waage.

Da wir aber schon sehr lange eine Fertilitätsrate von deutlich unter 2 haben – das heißt, eine Frau kriegt im Durchschnitt weniger als zwei Kinder – gibt es langfristig deutlich mehr Sterbefälle als Geburten. Die Bevölkerung nimmt ab. Aufgefangen werden kann das Ganze vom sogenannten Wanderungssaldo, also die Differenz zwischen Auswanderungen von den Einwanderungen.

→ Auch die Arbeitswelt verändert sich dadurch.

Das hat sie schon immer getan, es besteht jedoch auf Grund der Verknappung eine besondere Notwendigkeit, sich um die Generationen und ihre Bedürfnisse zu kümmern. Auch der Megatrend Digitalisierung könnte dafür sorgen, dass der Mensch, die Zusammenarbeit und das Miteinander ein noch stärkeres Erfolgsmerkmal wird, denn er ist es, der Algorithmen programmiert und auswertet.

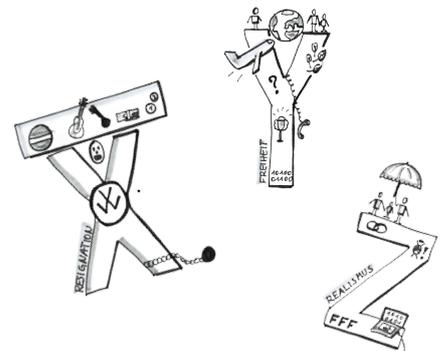
→ Notwendigkeit zur Beschäftigung mit den Generationen



# Generationsbegriff

## Was ist eigentlich eine Generation?

- circa 16 Jahre
- ähnliche Sozialisation
- ähnliche gesellschaftliche Umstände
- ähnliche prägende Ereignisse
- ähnliche Wertevorstellungen



!! Konstrukt! Nicht alle Mitglieder sind gleich, nicht bei allen ist alles gleich stark ausgeprägt. Zum Teil verschwimmen die Grenzen!!

## Die aktuell arbeitenden Generationen

Baby-Boomer: 1950 - 1965

Generation X: 1965 - 1980

Generation Y: 1980 - 1995

Generation Z: 1995 - 2010

Welche Generation sind Sie?

Aus welcher Generation sind Ihre Mitarbeitenden?

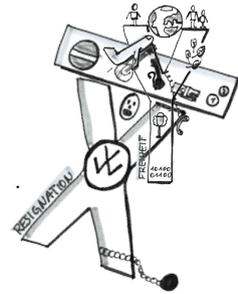
Welche Erfahrungen haben Sie bei der Zusammenarbeit gemacht?



# Die Generationen im Einzelnen

## Generation X

Generation X: 1965 - 1980  
auch Generation "Golf"  
Kinder der Kriegsgeneration



Die Generation X ist zwischen 1965 und 1980 geboren und wurde auch eine Weile „Generation Golf“ genannt. Sie hat lange nicht so viel Aufsehen erregt wie ihre beiden Nachfolger, gilt sie doch auch als eher angepasst und ruhig. Dabei wird ihnen oft zugeschrieben, dass sie resigniert haben. Entgegen der Vorgängergeneration, die für eine bessere Welt demonstrierte, feierte und rauchte, ging das Pendel in Sachen gesellschaftliches Engagement deutlich zurück.

Vielleicht ist ihre Beschreibung deshalb eher negativ: pessimistische, egoistische Langweiler, die viel vor dem Fernseher sitzen und in Jobs bleiben, die ihnen eigentlich nicht gefallen. Lieber beißen sie die Zähne zusammen und grenzen sich ab. Es ist die erste Generation, deren Eltern in der Mehrheit beide berufstätig waren und deren Vertreter deshalb auch „Schlüsselkinder“ genannt wurden. Sie sind mit selbstgemachter Musik und Vinylplatten großgeworden. Ihr Lebensgefühl wurde auch durch Punk-Bands, z.B. Nirvana ausgedrückt. Geld und Status bedeuten ihnen viel, deshalb ist auch Sicherheit ein großer Wert (vielleicht auch wegen eines Verlorenheitsgefühl in der Kindheit). Damit hat sie mit der übernächsten Generation etwas gemein. Und auch mit ihrer Einstellung zur Arbeit. Und trotzdem gehen beide Generationen unterschiedlich damit um.



# Die Generationen im Einzelnen

## Generation Y

Generation Y: 1980 - 1995  
auch Gen Y/ Why?  
Kinder der Babyboomer



Mit den Y-nern begann vor einigen Jahren die intensive Beschäftigung mit den Generationen. Denn es wurde erstmals deutlich, dass ein „weiter wie früher“ in den Unternehmen mit ihnen nicht möglich war.

Geboren sind sie zwischen 1980 und 1995. Es ist immer wichtig, sich auch die Generation der Eltern anzusehen. Hier sind die Eltern zum größten Teil Baby Boomer und haben als erste Generation in Deutschland keinen Krieg mehr erlebt. Sie sind einen gewissen Wohlstand und Sicherheit ihr Leben lang gewohnt und tragen dieses Selbstverständnis an ihre Kinder weiter. Der Fokus richtet sich deutlich auf das Kind und auch wenn in dieser Generation die Scheidungsrate bisher unbekannte Größen annimmt, werden die Y-Kinder im Vergleich sehr behütet groß. Eine frühkindliche Förderung vom Baby-Schwimmen bis zur musikalischen Früherziehung, das Ausüben mehrerer (auch außergewöhnlicher Hobbies) und die Unterstützung in Schul- und später Ausbildungsfragen wird zur Normalität. Das Verhältnis zwischen Kindern und Eltern tendiert zu einem freundschaftlichen Miteinander und immer weiter weg von autoritären Haltungen. Die Eltern möchten Selbstbewusstsein fördern und dem Kind mitgeben, dass es alles werden und tun kann, was es nur möchte, dass es wichtig ist, glücklich zu werden.



## Die Generationen im Einzelnen Generation Y

Dem Sicherheitserleben der Eltern steht die Unsicherheit der Gen Y gegenüber: Die Scheidungsrate, Tschernobyl, der Mauerfall und die Arbeitslosigkeit insbesondere in den neuen Bundesländern und der 11. September sind erschütternde Erlebnisse innerhalb der Kindheit und Jugend. Auch das Thema Umweltschutz, Tierschutz, Artensterben etc. nimmt erstmal Einzug in die Bildung. Die vielen schlecht oder unbezahlten Praktika (Beiname Generation Praktikum) am Ende der beruflichen Tätigkeit lassen erneut erkennen, dass der eine, lebenslange Weg nicht mehr Bestand haben wird.

Die Unsicherheit auf den unterschiedlichen Gebieten zeigt den Yern, dass nichts im Leben konstant ist. Und so neigen sie zu einer rebellischen Haltung, die es so vorher noch nicht gab. Insbesondere der Sinn in ihrem Tun, ist ihnen sehr wichtig. (Generation Why?) Die Generation Y ist die am weitesten gereiste bisher. Billigflieger, AuPair Jahre, Around the World Tickets. Die Globalisierung ist der wichtigste Megatrend, der, der die Generation Y beeinflusst hat. Und das Viele, was die Generation gesehen und erlebt hat, an fremden Kulturen, aber auch an Umweltschäden und klimatischen Veränderungen fördert das Bewusstsein für die Gerechtigkeit in der Welt, Umweltstandards und Social Responsibility. Und dieses Bewusstsein möchte, der Yer auch beim Arbeitgeber sehen. Außerdem haben sie ein meist internationales Netzwerk, das sie unterstützt und das sie unterstützen. Anders als Generationen davor gilt es weniger als Schwäche, sich Hilfe zu holen oder nachzufragen.



## Die Generationen im Einzelnen Generation Y

Wahlfreiheit ist ein weiteres Thema und Hintergrund für den Vorwurf der „mangelnden Loyalität“. Während die Eltern z.B. nur die Telekom kannten und einen staatlichen Stromversorger, gibt es inzwischen auf allen Ebenen mannigfaltige Angebote. Und auf Grund der Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt und dem Wunsch, für sich selbst glücklich zu werden, das bestmögliche zu finden, zu hinterfragen... genau deshalb sind sie viel eher bereit als frühere Generationen, den Arbeitsplatz zu wechseln.

Also, was sind zusammengefasst die Stichworte?

Unsicherheit, Individualismus, Suche nach Glück, Materielle Werte (wie die Eltern sie sich erarbeitet haben), Freiheit, globales Denken, Vernetzung



# Die Generationen im Einzelnen

## Generation Z

Generation Z: 1995 - 2010

Kinder der Generation X



Geboren ab 1995 bis 2010. Wir scheinen bei den Yern gemerkt zu haben, dass wir uns frühzeitig mit dem, was oder wer da kommt, auseinandersetzen müssen. Und deshalb gibt es schon jetzt viele Bücher, Artikel, Podcast etc. zur Generation Z. Und das, obwohl erst circa ein Drittel die Schule absolviert hat.

Entsprechend der Generation Z habe ich mal gegoogelt und zwei kleine Filme gefunden, die jetzt mal Abwechslung hier hineinbringen:

[https://www.youtube.com/watch?v=Jqno\\_7oKvpg](https://www.youtube.com/watch?v=Jqno_7oKvpg) (ab 3,30 (Gallileo))

[https://www.youtube.com/watch?v=SoUSb3YK\\_OY](https://www.youtube.com/watch?v=SoUSb3YK_OY) (Wissen, online/offline)

Was ich gerne noch mitgeben möchte: Diese Generation ist noch sehr jung. Circa ein Drittel ist bereits aus der Schule raus und in Ausbildung oder im Studium. Viele gehen noch zur Schule und es bleibt ein Stück weit abzuwarten, wie sich der Eintritt der ganzen Generation in die Arbeitswelt gestaltet.



## Die Generationen im Einzelnen Fazit

Außerdem ist noch wichtig zu wissen, dass all diese genannten Eigenschaften einer Entwicklung unterworfen sind. Denn mit dem Älterwerden, dem Fortschreiten des Lebensplans ergeben sich auch andere Bedürfnisse. Insbesondere die freiheitsliebende Generation Y ist mit der Familiengründung sesshafter geworden. Zwangsläufig. So, nun haben wir einen Überblick über die drei „Buchstaben-Generationen“. Was wir merken ist, dass die Ansätze oft ziemlich unterschiedlich sind bzw. hin- und her- pendeln.

„Die Gen Z hat die Macht der Demografie auf ihrer Seite. Unternehmen werden nicht vermeiden können, auf ihre Vorstellungen von Arbeit einzugehen.“ Prof. Christian Scholz

Das gleiche gilt für die Generation Y. Schauen wir uns also mal an, wie Sie als Arbeitgeber, Führungskräfte und Kollegen den Arbeitsalltag gestalten können, um diese beiden jüngeren Generationen best möglich einzubinden und win-win-Situationen zu schaffen

Als Schlagwort für alle nun kommenden Themen lässt sich Differenzierung nennen: Es wird differenziert werden müssen und es bedarf unterschiedlicher Wege zum Ziel.



Was ist Ihnen besonders aufgefallen? Haben Sie ein AHA-Erlebnis gehabt?



# Personalmanagement Recruiting

Wie wird das bisher bei Ihnen gehandhabt?

Im Bezug auf die Generationen interessant:

Y  
Die Generation Y liebt das Digitale – tolle Kampagnen! Präsenz in den wichtigsten Kanälen wie Xing, LinkedIn, Facebook, Twitter, gegebenenfalls Instagram sind sinnvoll. Hier lässt sich die Generation Y begeistern. Dort sollte herausgestellt werden, dass die Werte der Generation Y auch dem Unternehmen wichtig sind (Nachhaltigkeit, Social Responsibility, Flexibilität, Offenheit und Toleranz, flache Hierarchien, Kommunikation auf Augenhöhe, Entwicklungsmöglichkeiten etc.)



# Personalmanagement Recruiting

Z  
Die digitale Welt ist für die Generation Z nichts Besonderes, Aufregendes mehr. Sie ist Mittel zum Zweck, echte Beziehungen im wahren Leben zu pflegen. Und daher steht bei Fachleuten die These im Raum, dass ausgerechnet im Wettbewerb um die jüngste Generation die analoge Komponente des Personalmarketings ankommen wird. Und zwar in Form von Beziehungsknüpfung und -pflege. Und das durchaus mit einer digitalen Variante. Der erste Schritt in einer Beziehung – und den machen Sie ja heute schon – ist das Kennenlernen. Organisationen und Unternehmen sollten sich die Frage stellen, wer ihre zukünftigen Mitarbeiter sind, wo sie sie finden und wie sie abzuholen sind. Das wiederum bedeutet, mit den Hochschulen ins Gespräch zu kommen. Welche Hochschulen bieten relevante Studiengänge an? Was wird den Studierenden dort beigebracht? Eine frühzeitige Bindung ist sinnvoll. Welche praktischen Ansätze gibt es da? Messen, Speeddatings, Praktika, Mentoren-Programme, Stipendien, Einbindung auch der Praktikanten schon in PE-Maßnahmen. Dies fördert das Commitment.

Eigentlich ist es wie immer: Interesse am Gegenüber ist die Basis für eine Beziehung. Und eine gute Beziehung ist die Basis für ein langfristiges Miteinander.

Was könnte das für Sie bedeuten?



# Personalmanagement Personalentwicklung

Die PE ist ganz besonders den Yern wichtig (Feedback, Entwicklung, Sinnhaftigkeit), insgesamt aber ein grundsätzlich wertvolles Instrument. Hier sollte gerade auch bei der Generation Z auf die echten Beziehungen gesetzt werden. Das heißt, Trainee- oder Mentoringprogramme, Coaching und Buddy-Verbindungen können wunderbare Tools sein, die den Anforderungen der beiden Generationen entsprechen.

Vor dem Hintergrund der Digitalisierung wird der Mensch selbst und seine sozialen Kompetenzen immer wichtiger - Persönlichkeitsentwicklung könnte in Zukunft eine größere Rolle spielen, denn der Mensch macht den Unterschied, nicht die Algorithmen selbst.

Und ein letzter Punkt: Sie als Führungskraft kennen Ihr Team und die einzelnen Menschen am besten. Personalentwicklung ist eine zentrale Führungsaufgabe. Wo gibt es Bedarfe, aber eben auch: Wo gibt es Potential?

Was könnte das für Sie bedeuten?



# Führung

**Y** will **transformational** geführt werden – als der Mensch im Mittelpunkt, beziehungsorientiert, viele Freiräume, viel selbst entscheiden.

*transformare* = umformen, umgestalten

Dem Stil wird nachgesagt, dass er sich besonders gut für Veränderungsprozesse eignet. Motivation entsteht durch die Aktivierung der intrinsischen Motivation der Mitarbeitenden durch attraktive Visionen, Sinnhaftigkeit, Eigenverantwortung, unternehmerisches Denken und Handeln der Einzelnen sowie transparenter Kommunikation.

**Z** möchte eher sachorientiert, **transaktional** geführt werden. Sie wollen eine Trennung zwischen Arbeit und Privat und damit einhergehend auch eine sachbezogene Beziehung im Arbeitsumfeld.

Beim Transaktionalen Führen geht es um den Austausch (Transaktion) von Leistungen (Leistung gegen Geld, Leistung gegen Lob etc.). Die Sache ist Ausgangspunkt der Betrachtung, nicht der Mensch als Individuum. Handlungsspielräume, Kreativität und Eigenverantwortung sind eingegrenzt. Eine Tatsache, die der Gen Z entgegenzukommen scheint.



# Führung

- Daraus ergibt sich, eine Art situativer Führungsstil (nicht im Sinne von Hersey und Blanchard). Das bedeutet: WER sitzt da vor mir? WORUM geht es?
- Daraus ergibt sich die unbedingte Notwendigkeit zur Transparenz und Kommunikation von und über unterschiedliche Rahmenbedingungen!

Beide wollen auf Augenhöhe behandelt werden. Hierarchien oder Alter zählen fast gar nicht mehr. „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ oder „Sie sind hier ja nur der Azubi“ möchte die Generation Z nicht hören. Niemand aus dieser Generation möchte sich hinten anstellen, weil er/sie ja erst viel kürzer im Unternehmen arbeitet als ein/e anderer/e. Was zählen soll, sind Ideen, Können, Leistungsbereitschaft und nicht inhaltsleere Daten.

Wie führen Sie? Welcher Generation entspricht das am ehesten?  
Wie möchten Sie geführt werden?



# Unternehmenskultur

Wie lauten Ihre Unternehmenswerte? Wie sehr werden sie gelebt?

Y  
Ein wichtiger Wert der Yer ist Freiheit – hinsichtlich Zeit, Platz, Ort. Alles sollte möglichst flexibel sein. Das heißt nicht, dass nur Homeoffice oder nur freies Arbeiten gewollt ist. Aber die Möglichkeit sollte gegeben sein. Auch alte Rollenbilder werden in der Regel nicht akzeptiert. Männer möchten Elternzeit nehmen oder auch reduziert arbeiten. Frauen möchten nicht mehrere Jahre zu Hause bleiben, sondern auch in Teilzeit Karriere machen können. Rümpft ein Unternehmen die Nase beim Elternzeitantrag eines männlichen AN, der länger als zwei Monate beträgt, oder verweigert es gar diesen rechtlichen Anspruch, führt das zu einem geringeren Commitment, einer geringeren Bindung des AN an das Unternehmen und manchmal nicht erst langfristig zu einer Kündigung. Die Generation Y trennt Arbeit und Freizeit nicht kategorisch. Gemeinsames sporteln, feiern oder rausgehen ist hier gern gesehen und erwünscht. Elemente, die über die eigentliche Arbeit hinausgehen, sind hier ausdrücklich erwünscht und werden gerne angenommen. Allerdings müssen sie aus einer gewissen Natürlichkeit erwachsen und sich nicht aufgesetzt anfühlen.



# Unternehmenskultur

Z  
-möchte Struktur, feste Arbeitszeiten, klare Absteckungen des zu Erwartenden. Hier wird voraussichtlich loyal und fleißig gearbeitet, hier werden Ideen eingebracht und Feedback gegeben, allerdings – alles in der vorgeschriebenen Zeit. Die Arbeit ist dazu da, leben zu können. Die Arbeit ist nicht das Leben. Die kommende Zeit und die weitere Entwicklung der Z-er wird zeigen, worauf außerdem Wert gelegt werden wird.

Die Gestaltung der Kommunikationswege und die Speicherung des Wissens wird für die Gen Z eine wichtige Komponente. Es gilt, Wissen zu digitalisieren, verfügbar zu machen. Übrigens nicht nur wegen der Generation Z sinnvoll, sondern unbedingt zu beachten um allgemein Wissen verfügbar zu machen, um Wissen in Organisationen zu halten. Insbesondere auch das Wissen der Menschen, die in den Ruhestand eintreten. Wissensmanagement, ein wichtiges Thema im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel und der Auseinandersetzung mit den Generationen!

Was könnte das für Sie bedeuten? Wie lauten Ihre Gedanken?



# Merkblatt Generationen

Was ich wichtig finde, zu wissen:

Was mich überrascht hat:

Was ich mir merken möchte:

Was in diesem Zusammenhang mein nächster Schritt ist:



## weiterführende Tipps

### **Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt**

Christian Scholz, Wiley

### **Personalentwicklung in der Generation Y**

Friederike Fitzel, AVM

### **Abenteuer Wandel - Ihr Coachingleitfaden für den Change-Prozess**

Friederike und Thomas Fitzel, Wiley

Lust auf mehr? Mit dem Code "**READERXYZ**" erhalten Sie **10% Rabatt** auf ein individuelles Trainingsangebot für Ihr Unternehmen. Eine interaktive "Woche der Generationen" für Ihre Führungskräfte oder die Personalabteilung? Eine Begleitung im Change-Prozess und Unterstützung bei der Überwindung von Widerständen? Lassen Sie uns sprechen!

Melden Sie sich gerne bei mir:

mail@friederike-fitzel.de  
www.friederike-fitzel.de