

## Material 2.1.3m

### MITARBEITER MEHRGENERATIONEN-WERTSYSTEME

**Der Wandel demografischer Muster als Folge einer alternden Gesellschaft erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter in Mehrgenerationenteams arbeiten.**

Um das Jahr 2010 wuchs das Bewusstsein, dass die Wertesysteme der Menschen ja nach ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation unterschiedlich sind.

Jugendstudien haben dies deutlich gemacht, obwohl auch (ebenfalls von Autoren solcher Studien) vor einer undifferenzierten Typisierung gewarnt wird (F. Schier 2021).

Dennoch ist die Generationentypisierung in der Managementliteratur populär geworden und spielt im Hinblick auf das Employer Branding eine Rolle (e.g. Dyhre, Anna/Parment, Anders 2013: Sustainable Employer Branding).

Die häufigste Typisierung unterscheidet die Generation X, Y und Z – Generationen, die die Erwerbsbevölkerung von heute bestimmen.

#### **Generationen X, Y, Z – Übersicht zum Konzept**

Mehrere Jugendstudien haben gezeigt, dass Generationen den Zeitgeist prägen. Kohorten mit einem Intervall von 10 bis 15 Jahren wurden als sehr unterschiedlich hinsichtlich ihrer Erwartungen und Einstellungen zum (Arbeits-)Leben identifiziert.

Obwohl die Varianz innerhalb einer Generation hoch ist, gibt es dennoch nicht zu vernachlässigende Unterschiede zwischen den Kohorten.

#### **Generation X**

Sie wurden zwischen 1966 und 1980 geboren. Ihre Eltern gehören zu den „Babyboomern“, die zwischen 1956 und 1965 geboren wurden und einen gewissen Wohlstand erreicht haben. Die Generation X ist die Nutznießerin dessen, was ihre Eltern erreicht haben. Sie können sich durch eine starke Verbraucherorientierung und Markenbekanntheit auszeichnen. Sie erlebten den Einzug der neuen digitalen Medien wie E-Mail und Handy.

Der Ost-West-Konflikt zeichnete sich ab und brachte Unsicherheit und ein pessimistisches Gefühl. Für die Generation X ist die Arbeitszufriedenheit weniger wichtig als die finanzielle Sicherheit. Sie streben eine Trennung von Privat- und Berufsleben und eine ausgewogene Work-Life-Balance an.

#### **Generation Y – „Millennials“**

Sie wurden zwischen 1981 und 1995 geboren und haben die Digitalisierung in vollen Zügen erlebt. Die Generation Y wird auch „Generation-Ich“ genannt und strebt nach Freiheit und Selbstdarstellung in sozialen Netzwerken. Doch die Dezentralisierung durch das Internet, die Verflechtung verschiedener Kulturen und die aufkommende Globalisierung verursachten die definitive Toleranz dieser Generation.

Gut ausgebildete Menschen, die in einer technisch mobilen Welt aufgewachsen sind, kommen in Unternehmen und hinterfragen etablierte Strukturen. Während die Generation X Arbeit und Privatsphäre strikt getrennt hat, verschmilzt das Konzept der Work-Life-Balance für die Generation Y immer mehr zu einer Work-Life-Integration. Sie suchen auch im Job nach Selbstverwirklichung. Sie sind optimistisch und schätzen Eigenständigkeit, aber dennoch Networking und Teamwork.

Umweltschutz und soziale Belange sind ihnen wichtig und sie erwarten von ihren Arbeitgebern ein ökologisches und nachhaltiges Geschäftsverhalten.

### **Generation Z**

Sie sind nach 1995 geboren. Sie werden auch die „Digital Natives“ genannt, die sich eine Welt ohne Internet nicht vorstellen können. Die Online-Suche nach Informationen ist selbstverständlich. Aber es führt auch zu einer Verkürzung der Aufmerksamkeitsspanne. Der Unterschied zwischen virtuell und real ist fast aufgehoben.

In einer vernetzten Welt werden politische Eskapaden, unternehmerische Fehlritte und soziale Missstände transparent und die Generation Z positioniert sich dagegen. Sie setzen sich für Menschenrechte und Gleichstellung benachteiligter Gruppen ein. Der Konsumbegriff verändert sich. Im Fokus steht nicht mehr der Besitz eines physischen Gutes, sondern der Zugang zu den vielfältigen Dienstleistungen und Produkten. Die nächste Generation, die nach 2020 geboren wurde, wird als Alpha-Generation bezeichnet. Es ist noch offen, was ihre Eigenschaften sein werden.

### **Schlussfolgerungen aus der Generationentypisierung für die betriebliche Karrierearbeit**

Wenn Sie in der Literatur nach dem X-, Y-, Z-Konzept suchen, kann es vorkommen, dass Sie teilweise inkonsistente Aussagen finden. Die Unbeständigkeiten sind teilweise auf unterschiedliche nationale Hintergründe, aber auch auf die Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe und auf das Bildungsniveau zurückzuführen (F. Schier 2021). Deshalb darf die Generationentypisierung nicht als apodiktisches Werkzeug verwendet werden. Der Vorteil dieser Versuche, Generationen nach ihren Wertesystemen zu typisieren, ist jedoch das Bewusstsein, dass es Unterschiede zwischen den zu betrachtenden Generationsgruppen gibt. Dies gilt auch für die betriebliche Karrierearbeit und gibt den Hinweis, dass die Personalentwicklung einen individualisierten Ansatz braucht, der auf einem Dialog zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitern basiert. Professionelle Karriereberater können die Rolle von Vermittlern übernehmen.