



Erich R. Unkrig

GENERATIONEN

XYZ ungelöst!

Inspirations by ILOS - März 2020

Die Welt hat sich in den letzten Jahrzehnten gravierend verändert:

Wir werden weniger! - Wir werden älter! -. Wir werden bunter!

Das ist gut so und zeigt sich in veränderten Werten und Einstellungen, in Erwartungen und Prioritäten, aber auch in der Kommunikation und dem, was wir als Statussymbole ansehen oder als erstrebenswert erachten. Hinzu kommt heute vor allem: Globalisierung, Digitalisierung und andere Trends sind ein fester Bestandteil unseres Lebens geworden. Und ein Ende der oft revolutionären Veränderungen ist nicht in Sicht, d.h. diese Entwicklungen schreiten immer weiter voran. Jede Generation ist davon beeinflusst – wobei ein „Ich mach da nicht mit!“ für die meisten von uns wahrscheinlich keine realistische Option sein dürfte.

Warum ist es von Bedeutung, dass wir uns mit dem, was verschiedene Generationen¹ beschreibt, aktiv auseinandersetzen?

- Heute und in den kommenden Jahren sind sechs Generationen gleichzeitig „aktiv“.
- Generationen haben die Eigenart, sich abzugrenzen und dadurch entstehen Konflikte.
- Die unterschiedlichen Werte verschiedener Generationen spielen in jeden Lebensbereich (ob privat, schulisch oder beruflich) hinein.
- Das Wissen und die Reflektion über Generationen helfen, erfolgreiche Teams bilden zu können.

Also ist die Zuordnung zu einer Generation ein Werkzeug, um zu verstehen, wie Menschen fühlen, denken, handeln und an welchen „Schrauben“ man drehen muss, um sie zu motivieren. Nein - ganz so einfach ist es natürlich nicht!

Generell müssen wir uns immer wieder vor Augen führen, dass Jede und Jeder sich eigenständig entwickelt und dabei eigene Werte und Ziele ausprägt. Die Einteilung in Generationen versucht dabei nur, die Hauptmerkmale zu benennen und zusammenzufassen.

Halten wir also an dieser Stelle fest:

- Neue Generationen grenzen sich immer wieder, bewusst oder unbewusst, von bestehenden ab (= Generationenkonflikt).
- Generationen lassen sich nicht strikt nach Geburtsjahrgängen klassifizieren. Innerhalb einer Generation gibt es deswegen eine beachtliche Streuung (= Intragenerationsvarianz).
- Dennoch lassen sich klare Unterschiede zwischen den Mittelwerten der verschiedenen Generationen feststellen (= Intergenerationsdifferenz).

Generationen werden vor allem durch Erlebnisse (wie das Wirtschaftswunder nach dem 2. Weltkrieg, 68er-Bewegung, Massenarbeitslosigkeit, Terror von links und rechts, Fall der Grenzen in Europa, Digitalisierung, Umweltfragen, wachsender Nationalismus etc.) beeinflusst, also prägende Erlebnisse in der Kindheit oder Jugend, die einen Einfluss auf den ganzen Geburtsjahrgang haben. Heute werden sechs verschiedene Generationen nach dem Zeitraum ihrer Geburt eingeteilt, wobei die Jahreszahlen je nach Autor leicht abweichen können.

- [Traditionals \(1922 – 1945\)](#)
- [Babyboomer \(1946 – 1964\)](#)
- [Gen X \(1965 - 1979\), auch als Generation Golf, Generation MTV, Turnschuh-, Null-Bock- oder No-Future-Generation titulierte](#)
- [Generation Y \(1980 -1993\), auch als Gen Maybe, Gen Praktikum, Gen Beziehungsunfähig, Millennials, Gen Prekär oder Gen Doof titulierte](#)
- [Generation Z \(1994 – 2010\), auch als Digital Natives, Kuschel-Kohorte oder materialistische Monster titulierte](#)
- [Generation Alpha \(2011 – wahrscheinlich 2025\)](#)

Unterschiedliche Verhaltensweisen und Werte bemerken wir oft erst dann, wenn zwei Generationen in einen (Generationen-)Konflikt geraten. Wobei die genannten Titulierungen, die ja von Vertretern der jeweils älteren Generation vergeben werden, schon auf Konfliktpotenziale hinweisen.

Die einzelnen Generations zeichnen sich durch ganz eigene Merkmale in Bezug auf die Werte der Menschen und die Anforderungen, denen diese ausgesetzt sind/waren, aus. So bestehen/bestand in jeder Generation für diese Zeit spezifische Entwicklungen und Erlebnisse (z.B. Wirtschafts- und politische Krisen oder Kriege), die sich auf das Leben ausgewirkt haben. Diese Auswirkungen betreffen nicht nur die Arbeit und das Privatleben, sondern beispielsweise auch die grundsätzliche Einstellung gegenüber dem Leben. Zudem gibt es zwei Kategorien, die Art der Kommunikation und der Bezug der Personengruppen zur Technik bzw. Technologie, in denen zum Teil deutliche Unterschiede bestehen.

Es ist mir (wie sicherlich auch allen anderen, die sich mit dem Thema befassen) bewusst, dass der Begriff Generation die verschiedensten Persönlichkeiten zusammenfasst und niemals allen gerecht werden kann. Trotzdem: es gibt -wie bereits zu Beginn angedeutet- Gemeinsamkeiten, und es sind Tendenzen abzusehen. Und genau diese Hauptmerkmale jeder Generation, ihre Auswirkungen geben Hinweise auf die Handlungsoptionen.

Oft entstehen die Konfliktfelder zwischen den Baby-Boomern, den Xern und den jüngeren Generationen. Berufliche Themen sind dabei die Art und Weise des Arbeitens und des Führens. Konflikt besteht aber auch darin, wie die Unternehmenskultur verstanden wird und wie Unternehmenserfolg zustande kommt. Beispiele: Die eine Generation wünscht sich einen hohen Status und einen Firmenwagen und die andere Generation legt darauf gar keinen Wert, sondern will sich selbst verwirklichen und sich wohl fühlen. Oder: Die Generation Y fordert mehr Handlungsspielraum/-freiraum, eine Feedbackkultur und Möglichkeiten einer individuellen Karriereplanung, während sich die Baby-Boomer von der jüngeren Generation Anerkennung für ihre Erfolge wünschen. Das Konfliktpotenzial wird durch die persönliche Wahrnehmung der einzelnen Generationen verstärkt. Es ist daher besonders wichtig, dass die verschiedenen Generationen sich mehr miteinander beschäftigen und so mehr voneinander erfahren, damit ein konstruktives Miteinander und eine gute Zusammenarbeit stattfinden kann.

Stichwort „Zusammenarbeit“!

Eine besondere Rolle spielen dabei die Führungskräfte.³ Denn diese sind dafür verantwortlich, dass ein besseres Verständnis füreinander und untereinander entsteht. Heute kommen diese Führungskräfte oft aus den Reihen der Baby-Boomer und der Generation X. Sie sollten einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, um ein kooperatives Zusammenarbeiten der verschiedenen Generationen möglich zu machen. Stichworte dafür sind Empathie, Klarheit, Fairness und Orientierung (das sogenannte ECHO-Modell⁴).

Zur Vertiefung

¹ Mangelsdorf, M. (2015). Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen. Gabal

² Scholz, C. (2014). Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Wiley

³ Unkrig, E. (2020). Mandate der Führung 4.0: Agilität – Resilienz - Vitalität. Springer (im Druck)

⁴ Unkrig, E. (2018). Das resiliente Unternehmen. BoD