

## Generations @ Work

### Eine Studie über Generationsunterschiede im beruflichen Kontext in Deutschland

Von Nicole Alexy

Im Rahmen meiner Masterarbeit an der University of Southampton habe ich Generationsunterschiede im Zusammenhang mit beruflichen Werten, Arbeitsengagement und Selbstwirksamkeit untersucht. Dazu wurde im Juli/August dieses Jahres eine Online-Befragung durchgeführt. Die Datenerhebung erfolgte über soziale Netzwerke, z.B. XING, LinkedIn, Facebook und per E-Mail. Die Resonanz war enorm: es haben insgesamt 624 Personen aus dem gesamten Bundesgebiet teilgenommen.

**152 Baby Boomer** (geb. 1946-1964)

**172 Generation X** (geb. 1965-1979)

**300 Generation Y** (geb. 1980-1999)<sup>1</sup>

**Auf diesem Wege möchte ich mich noch einmal bei allen Teilnehmern an der Studie für Ihr Engagement bedanken!**

Als Dankeschön für Ihre Teilnahme an meiner Studie möchte ich Ihnen hiermit eine kurze Zusammenstellung der Forschungsziele und der wesentlichen Erkenntnisse vorstellen.

Nun stellen Sie sich sicherlich folgende Fragen:

1. Als *Mitarbeiter* fragen Sie sich bestimmt, ob ich mich von Kollegen, die einer anderen Generation zugehörig sind, unterscheide?
2. Als *Führungskraft oder Personalbetreuer* fragen Sie sich, was die Erkenntnisse der Studie für die Führungs- bzw. die betriebliche Personalarbeit bedeutet?

### Hintergrund der Studie

Aktuell stehen die jungen Mitarbeiter der Generation Y zunehmend im Fokus der Medien. Es vergeht fast keine Woche ohne einen Artikel über die junge Generation in einer der großen deutschen Zeitungen oder Zeitschriften. Dabei werden regelmäßig über die veränderten Werte der Generation Y berichtet, die im beruflichen Alltag nicht selten zu Konflikten zwischen den einzelnen Generationen führen.

Hier finden Sie ein paar Beispiele typischer Überschriften:

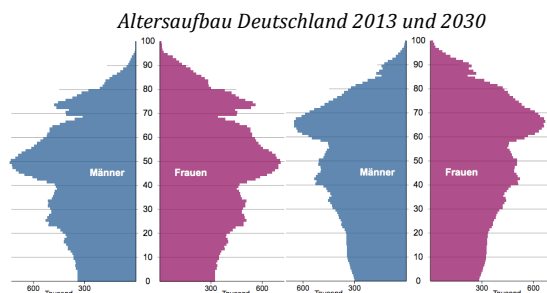
- *Generation Weichei*
- *Die Generation Y fordert die Personalchefs heraus*
- *Wollen die auch arbeiten?*
- *Freizeit als Statussymbol*
- *Die Generation Y erobert die Welt*
- *Mehr Sinn in der Arbeit*
- *Vernetzt, flexibel und undiszipliniert*
- *Es menschelt in der Arbeitswelt*
- *Arbeit muss Sinn und Spaß machen.*

Das Time Magazin hat im Mai dieses Jahres der Generation Y sogar die Titelstory gewidmet:



Die aktuelle Diskussion findet nicht ohne Grund statt, denn die deutsche Gesellschaft schrumpft rapide. Aktuelle Prognosen zufolge leben im Jahr 2030 nur noch 75 Millionen in Deutschland. Die Bevölkerung wird dabei nicht nur kontinuierlich kleiner, sondern sie wird auch im Schnitt immer älter: Im Jahr 2030 wird knapp jeder dritte Bundesbürger mindestens 65 Jahre und nur noch jeder zehnte zwischen 20 und 30 Jahre alt sein. Dieser demographische Wandel führt zu einem Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter. Dadurch kommt es in naher Zukunft zu einem dramatischen Mangel an jungen Fach- und Führungsnachwuchskräften.

<sup>1</sup> Davon 170 berufstätige Generation Y'er und 130 in der Ausbildung



Diese Grafik finden Sie wirkungsvoll animiert auf der Internetseite [www.destatis.de/bevoelkerungspyramide](http://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide)<sup>2</sup>

Gerade die – zumeist älteren – Führungskräfte und Personalbetreuer müssen sich vor diesem Hintergrund auf die speziellen Bedürfnisse der jüngsten Generation bei der Mitarbeiterauswahl und Mitarbeiterbindung einstellen.

### Ziele der Studie

In Zeitungen und Zeitschriften – und vielfach auch von Führungskräften und Personalbetreuern – wird immer wieder auf die unterschiedlichen Werte zwischen den Generationen verwiesen. Deshalb wollte ich untersuchen, ob diese Wertunterschiede wirklich existieren und wie Unternehmen im Hinblick auf den demografischen Wandel auf diese Generationsunterschiede angemessen reagieren sollten.

Des Weiteren wollte ich herausfinden, wie die beruflichen Werte das Arbeitsengagement beeinflussen und welche Effekte die Selbstwirksamkeit auf die Beziehung zwischen den beruflichen Werten und dem Arbeitsengagement haben.

### Aufbau der Studie

Um die einzelnen Generationen zu vergleichen habe ich drei Dimensionen abgefragt:

- Beruflichen Werte
- Arbeitsengagement
- Selbstwirksamkeit

Die **beruflichen Werte** wurden statistisch in drei Bereiche untergegliedert:

**Intrinsische Werte**, z.B. Arbeit, die einen erfüllt; herausfordernde Aufgaben; kontinuierliche Möglichkeiten für persönliche Weiterbildung; etc.;  
**Extrinsische Werte**, z.B. hohes Gehalt; Einfluss auf das Arbeiten anderer sowie auf Arbeitsprozesse haben; einen Beruf haben, der Angesehen genießt; etc.;

**Soziale Werte**, z.B. nette Kollegen; Fairness am Arbeitsplatz; lebendige Arbeitsbedingungen; etwas Gutes für die Gesellschaft leisten; etc.

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass das **Arbeitsengagement**<sup>3</sup> positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, die Performance und die Fluktuationsrate des Unternehmens hat. Zudem wird Arbeitsengagement und Burn-out oft als Kontinuum angesehen, d.h. ein hohes Arbeitsengagement wirkt präventiv gegen Burn-out.

### Das Arbeitsengagement

Das Arbeitsengagement beschreibt einen hohen Grad an Energie, eine starke Identifikation mit der eigenen Arbeit und eine große Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern.

In einer Zeit des globalen Wettbewerbs um hoch qualifizierte Mitarbeiter und vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in Deutschland wird vermutet, dass hoch engagierte Mitarbeiter der Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg sind. Deshalb habe ich mich insbesondere auf die beruflichen Werte und deren Auswirkung auf das Arbeitsengagement fokussiert.

Das Konzept der **Selbstwirksamkeit**<sup>4</sup> wurde über die letzten Jahrzehnte ausführlich beforscht. Das Konzept zeigt viele positive Auswirkungen auf wirtschaftswissenschaftlich relevante Faktoren, wie z.B. auf die Steigerung der Arbeitszufriedenheit, die individuelle und organisationale Performance sowie den individuellen Karriereerfolg.<sup>5</sup>

### Das Konzept der Selbstwirksamkeit

Die Selbstwirksamkeit bezeichnet den Glauben einer Person, ein bestimmtes Verhalten erfolgreich ausüben zu können. Dabei ist es nicht entscheidend, ob die Fähigkeit für ein erfolgreiches Handeln auch tatsächlich gegeben ist.

Die Selbstwirksamkeitserwartungen werden immer in sozialen Kontexten erworben und sind somit erlernte Kompetenzerwartungen. Sie werden anhand von vier Quellen erworben:

1. die eigene Bewältigungserfahrung,
2. die stellvertretende Erfahrung,
3. die verbale Informationsvermittlung und
4. die psychischen und affektiven Zustände.

<sup>2</sup> [www.destatis.de/bevoelkerungspyramide](http://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide)

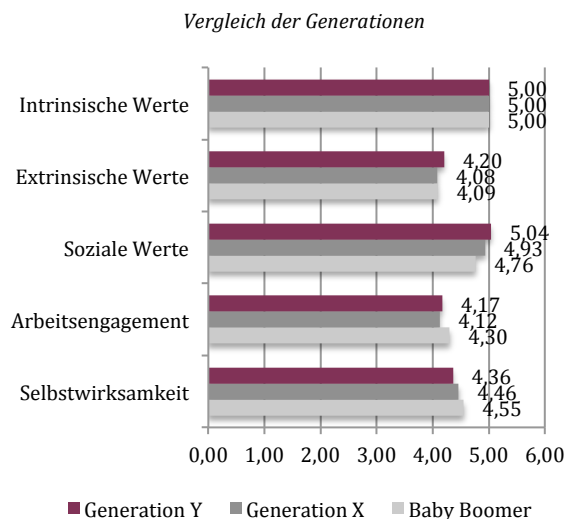
<sup>3</sup> Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003): Utrecht Work Engagement Scale

<sup>4</sup> Bandura, A. (1977, 1979, 1986, 1992, 1997)

<sup>5</sup> Alexy, N. (2012): Selbstwirksamkeit und Karriereerfolg. Implikationen für die betriebliche Personalarbeit.

## Was sind meine Forschungsergebnisse?

**Die beruflichen Werte, das Arbeitsengagement und die Selbstwirksamkeit der drei Generationen zeigen kaum Unterschiede.**



Die Zuhörer meiner ersten Vorträge bestätigten mir dieses Ergebnis: „Wir haben – und hatten auch als junge Mitarbeiter – doch die selben Werte, wie die Generation Yer!“

Die einzigen, aber nur schwachen Unterschiede bestehen bei der Selbstwirksamkeit und den sozialen Werten. Dies bedeutet, dass es einen schwachen Zusammenhang zwischen der Wichtigkeit von sozialen Werten und der Höhe der Selbstwirksamkeit von Generationen gibt: Je älter ein Mitarbeiter desto selbstwirksamer ist er und desto weniger wichtig sind ihm die sozialen Werte.

Auch dieses Ergebnis haben mir die älteren Zuhörer bestätigt: Ältere werden aufgrund ihrer Erfahrungen immer selbstsicherer und sind daher nicht mehr so sehr auf die Bestätigungen anderer angewiesen.

**Von den beruflichen Werten haben fast ausschließlich die intrinsischen Werte einen direkten Einfluss auf das Arbeitsengagement.**

Während die Beziehung der intrinsischen Werte zum Arbeitsengagement bei den Baby Boomern und der Generation X stark ausgeprägt ist, zeigt er sich bei der Generation Y etwas schwächer. Bei der Generation Y haben zudem die extrinsischen Werte einen schwachen Effekt.

**Die Selbstwirksamkeit erklärt zu einem großen Teil die Beziehung zwischen den beruflichen Werten und dem Arbeitsengagement.**

Dieser Zusammenhang zeigt sich über alle Generationen hinweg. D.h. die Höhe der Selbstwirksamkeit beeinflusst stark die Höhe des Arbeitsengagement.

Dabei beeinflussen die beruflichen Werte die Selbstwirksamkeit unterschiedlich. Intrinsische und extrinsische Werte haben einen positiven Effekt auf die Selbstwirksamkeit bei allen Generationen. Die sozialen Werte haben interessanterweise nur bei der Generation Y einen negativen Effekt auf deren Selbstwirksamkeit. Bei den Baby Boomern und der Generation X zeigen die sozialen Werte keinen Effekt.

## Was bedeuten diese Ergebnisse dieser Studie für die Praxis in Unternehmen?

Führungskräfte und Personalbetreuer (aber auch die Mitarbeiter selbst) verspüren über die letzten Jahre hinweg vermehrt Unterschiede zwischen den Generationen, insbesondere zwischen den älteren Mitarbeitern (Baby Boomer und Generation X) und den jüngeren Mitarbeitern der Generation Y. Die Diskussion um Generationsunterschiede ist jedoch nicht neu, sondern seit Jahrtausenden aktuell. So hat z.B. Sokrates schon vor ca. 400 Jahren v. Chr. festgestellt:

*„Die Jugend liebt heute den Luxus, sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt mehr vor älteren Leuten und diskutiert, wo sie arbeiten sollte.“*

Wenn es aber die beruflichen Werte nicht sind, was dann?

Aufgrund der intensiven Beschäftigung mit dem Thema sowie vielen Gesprächen und Diskussionen vermute ich, dass diese Formel Generationsunterschiede erklärt:

**(Lebensumfeld + Arbeitskontext) x Lebensphasen**

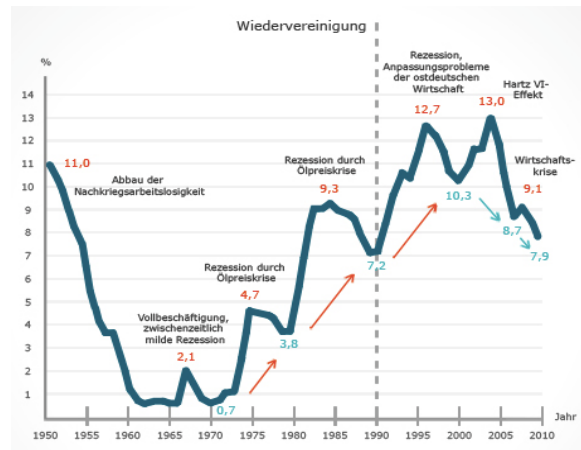
Lebensumfeld Alle Generationen wachsen als Kinder und Jugendliche unter ähnlichen zeithistorischen Bedingungen auf. Das gleiche Umfeld führt zu einer gemeinsamen Sozialisation. In Deutschland (West) lassen sich zum Beispiel folgende Zeitabschnitte unterscheiden:

# Alexy

Menschen in der Organisation

- **50er** Nachkriegsgeneration und die Zeit des Aufbruchs („Wirtschaftswunder“).
- **60er** „68er“ mit der Auflehnung gegen Autoritäten aus der Nazizeit und dem Ausbrechen aus Konventionen.
- **70er** Öl-Schock (Grenzen des Wachstums), Friedens- und Ökologiebewegung („Nato-Doppelbeschluss“, „AKW Nein Danke!“), „Herbst 1977“, Punk.
- **80er** Kohl-Ära, Neo-Liberalismus, unbekannt hohe Arbeitslosigkeit, Wiedervereinigung.
- **90er** Technologische Entwicklung (Gameboy, PC, Wikipedia) und Globalisierung.
- **00er** Einführung des Euros, internationaler Terrorismus, Weltwirtschaftskrise, G8, Social Media.

Im zeithistorischen Verlauf ist hierzu die Arbeitslosenquote eine gute Kennzahl:

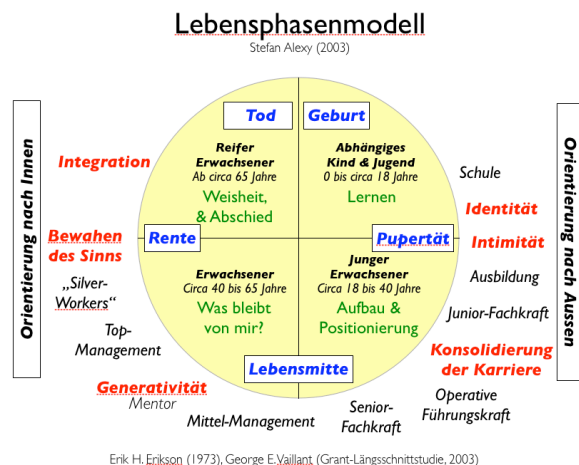


Arbeitslosenquote von 1950 bis 2011<sup>6</sup>

**Arbeitskontext** Auch die vorherrschenden Bedingungen in der Arbeitswelt haben die Generationen geprägt. Die älteren Mitarbeiter sind beruflich zumeist in einem stark hierarchischen Kontext sozialisiert. Von den jüngeren Mitarbeitern wurde hingegen immer wieder gefordert, offen Feedback zu geben und zu bekommen. Während sich die älteren Generationen gegen ihre Eltern auflehnten, sind die Eltern der Generation Y eher Partner und Freunde; sie werden auch als „Helikopter-Eltern“ bezeichnet.

**Lebensphasen** Dies ist aus meiner Sicht die Variable mit dem größten Einfluss auf die Menschen. Ist der Mitarbeiter in der Phase der beruflichen Positionierung, in der Familienplanung oder hat er schon große Kinder bzw. die Kinder sind schon groß und wohnen nicht mehr zu Hause oder bereite ich mich auf die Rente vor? In der folgenden Abbildung finden sie ein klassisches Lebensphasenmodell<sup>7</sup>:

Ein älterer Vortragsteilnehmer brachte die Beziehung zu der jungen Generation folgendermaßen auf den Punkt: „Die Generation Y ist so gesehen ein Produkt unserer Erziehung – als Eltern und Lehrer. Anstatt uns über ihre Fragen nach dem Sinn der Arbeit, dem fehlenden Respekt gegenüber Positionsmacht (aber nicht gegenüber natürlichen Autoritäten) und dem Wunsch nach Feedback zu ärgern und als Angriff zu sehen, sollten wir stolz darauf sein, wie wir unsere Kinder erzogen haben!“



Prägend sind auch die Unternehmen selbst, in denen ein Mitarbeiter arbeitet bzw. gearbeitet hat, z.B. innovativ oder bürokratisch, familiär oder konkurrierend, mit einer gelebten Feedback-Kultur oder hierarchisch.

Heutzutage sind die Lebensentwürfe oft flexibler und brüchiger. Das Modell gibt aber nach wie vor eine gute Orientierung für Betroffene (z.B. Mitarbeiter) und Beteiligte (z.B. Führungskräfte und Personalbetreuer).

Ein weiterer Aspekt beim Arbeitskontext liegt in der Marktsituation für Einsteiger (insgesamt oder in einzelnen Branchen): Gibt es eine hohe Nachfrage nach Fachkräften („War for Talents“) oder ein Überangebot? Das Selbstbewusstsein und die Selbstwirksamkeit sind natürlich bei Bewerbern in einem Arbeitnehmermarkt höher. Sie können zudem bessere Bedingungen für sich einfordern.

<sup>6</sup> Bundesagentur für Arbeit, Stand 3.01.2012

<sup>7</sup> Alexy, S. (2003): Lebensphasenmodell

## Empfohlene Maßnahmen für Unternehmen

### **Stärken Sie die Selbstwirksamkeit Ihrer Mitarbeiter!**

Meine Studie hat gezeigt, dass besonders die Selbstwirksamkeit das Arbeitsengagement positiv beeinflusst. Eine Erhöhung der Selbstwirksamkeit führt demnach zu einem erhöhten Arbeitsengagement *aller* Generationen!

### **Passen Sie Ihre betriebliche Personalarbeit an die Lebensphasen der einzelnen Mitarbeiter an!**

Die Lebensphasen sind ein Schlüssel, wenn es darum geht, Bedürfnissen der Mitarbeiter (und nicht der Generationen!) gerecht zu werden. Es kann nämlich vorkommen, dass auch innerhalb der Generationen Unterschiede auftreten, denn die einzelnen Mitglieder einer Generation können sich in sich verschiedenen Lebensphasen befinden.

Die einen bekommen Kinder mit Mitte 20, andere erst Anfang 40. Wiederum andere bekommen gar keine Kinder. Dies führt dazu, dass es aufgrund unterschiedlicher Lebensphasen zu verschiedenen Bedürfnissen innerhalb einer Generation kommen kann, z.B. nach Flexibilität der Arbeit bzw. der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

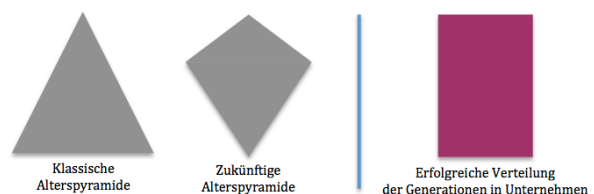
### **Verstehen Sie, durch welches Lebensumfeld und welchen Arbeitskontext die einzelnen Generationen geprägt worden sind!**

Da jede Generation in anderen Lebensumfeldern und durch andere Arbeitskontexte geprägt worden sind, haben sie auch verschiedene Bedürfnisse, Fähigkeiten, Erwartungen und Verhaltensweisen entwickelt.

Nehmen wir als Beispiel den technologische Fortschritt: Die Generation Y wurde sehr stark durch Social Network und Instant Messaging geprägt. Diese junge Generation ist hoch technikaffin und immer vernetzt. Sie erwartet daher, dass ihr gewohnter Umgang mit diesen Techniken auch in Unternehmen gelebt werden kann. Dieses Bedürfnis wird von den älteren Generationen jedoch nicht geteilt, da sie in einem anderen Lebensumfeld und Arbeitskontext aufgewachsen sind. Für sie sind der persönliche Kontakt, das Telefon und Emails die vertrautere Umgang. Mit Social Network und Instant Messaging können sie nicht viel anfangen und stehen dem daher skeptisch gegenüber.

Aber: Verstehen ist jedoch keine Einbahnstraße. Auch die jüngeren Mitarbeiter sollten die Lebensumfelder und die Arbeitskontexte der älteren Kollegen verstehen. Das Entwickeln von Verständnis kann z.B. sehr gut in Workshops initiiert werden.

Aktuelle Studien<sup>8</sup> haben festgestellt, dass der Jugendwahn, insbesondere in den 1990er Jahren (mit der Frühverrentung vieler älterer Mitarbeiter), eine falsche Entwicklung war. Unternehmen sind dann am erfolgreichsten, wenn sie eine rechtwinklige Verteilung der Altersstruktur aufweisen (vs. einer an der Spitze gekappten Pyramide):



Damit betreten wir jedoch ein neues, und für die Zukunft der Unternehmen hoch wichtiges und weites Feld des Diversity Managements.

### **Haben Sie keine Angst vor den Bedürfnissen und Verhaltensweisen der Generation Y!**

Die Eltern der Generation Y haben mit großer Mühe ihren Kindern beigebracht, dass alles möglich ist; dass man niemandem etwas glauben sollte, ohne es zu hinterfragen; dass man Feedback einfordern soll, da es wichtig für die persönliche Entwicklung ist; u.v.m. Es kann daher nicht überraschen, dass diese Wirkungen Einzug in die Unternehmen halten. Haben Sie keine Angst davor, sondern versuchen Sie zu verstehen, was die Baby Boomer mit dieser Erziehung bewirken wollten und wie Sie dieses positiv für sich nutzen können.

**Bei Fragen und Anregungen  
kommen Sie gerne auf mich zu!**

**Nicole Alexy**  
[email@nicolealex.de](mailto:email@nicolealex.de)

<sup>8</sup> Zum Beispiel Prof. Dr. Ursula M. Staudinger von der Jacobs University, Bremen