

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>Hauptteil</b>	
<b>1. Einführung</b>	<b>5</b>
1.1. Was bedeutet Generation?	5
1.2. Lebensalter und Erfahrungen versus Generationen	6
1.3. Einteilung in Generationen nach Geburtsjahren	8
1.3.1. Traditionalisten (geb. 1933 – 1947)	9
1.3.2. Babyboomer (geb. 1948 – 1962)	9
1.3.3. Generation X (geb. 1963 – 1977)	10
1.3.4. Generation Y (geb. 1978 – 1992)	11
1.3.5. Generation Z (geb. 1993 – 2007)	13
<b>2. Diversity, Management und Generationen</b>	<b>14</b>
2.1. Wo werden Unterschiede sichtbar? (Selbstkategorisierung/soziale Identität)	16
2.2. Aspekte im Quervergleich der Generationen	17
2.2.1. Umgangsformen	17
2.2.2. Kommunikationsverhalten	17
2.2.3. Motivation	20
2.2.4. Hierarchie und Loyalität	25
<b>Exkurs: Holokratie</b>	<b>27</b>
2.2.5. Zusammenhalt und Konflikte im Team	27
2.2.6. Wissensmanagement und Lernen	29
<b>Exkurs: Spezialfall Supervision Fach- und Feldkompetenz</b>	<b>31</b>

2.2.7. Umgang mit Veränderung	32
2.2.8. Werte und Verantwortung	34
3. Fallbeispiele	36
3.1. Babyboomer in einer sehr traditionellen Organisationen	36
3.2. Generation X in der Selbständigkeit	38
3.3. Generationentrennung im Sozialen Bereich	39
3.4. Alle Generationen im Schulbetrieb	39
4. Meine Arbeit als Supervisorin	40
5. Fazit	42
Literaturverzeichnis	43

„Was uns am meisten bedroht, ist die Trägheit der Übergangsprozesse. Ansonsten ist ja das Zubehör zu einer großen Wende bereits vorhanden, die moralischen Einsichten wie die technischen Konzepte. Wir warten noch auf die Menschen, die wirklich ihr Leben ändern und die Änderungen effektiv einüben.“ Peter Sloterdijk

## **Vorwort**

Als ich mit 55 beschloss noch einmal eine vollständige Ausbildung zu machen, wunderte ich mich, wie anstrengend die zu absolvierenden Seminare im sozialen Kontext waren. In meinen Augen ganz einfache Themen konnten mit meinen - wesentlich jüngeren - KollegInnen nur schwer besprochen werden. Ich musste bemerken, dass sie anfangen mir auszuweichen, wenn es um Gruppenarbeiten ging. Wobei irgendwie klar war, dass es gar nicht um Sympathie ging, die war offensichtlich vorhanden. Ich hatte das Gefühl, sie wollten sich nicht mit meinen Haltungen auseinandersetzen, mein Weltbild und das meiner jüngeren Mitstudierenden klaffte weit auseinander.

Aber nicht nur die Mitstudierenden, sondern auch die Lehrenden waren es nicht gewohnt mit Menschen älteren Semesters umzugehen und es kam zu zahlreichen wahrscheinlich für beide Seiten unerfreulichen Begegnungen. Oft, weil mit mir, meiner Ansicht nach, nicht respektvoll umgegangen worden war und ich den Respekt einforderte. Oft auch, weil Vortragende für sich in Anspruch nahmen, der Weisheit letzten Schluss gefunden zu haben und ich nicht dieser Ansicht war (Wer hat diesen schon jemals gefunden?). Aber nachträglich am Wichtigsten: Ich legte typisches Babyboomer Verhalten an den Tag und weder ich, noch sonst jemand merkte es.

Im Sommer 2019 nahm ich an einem Seminar teil, welches sich „Älter werden, Zukunft haben“ nannte und von der Wirtschaftskammer Oberösterreich gemeinsam mit dem WAGE-Unternehmensforum in Linz veranstaltet wurde. Thema war „Ältere als Fachkräftepotenzial in einer sich wandelnden Arbeitswelt - Aufgaben und Werkzeuge für Führungskräfte“.

Ich erlebte hier fast so etwas wie eine „Erleuchtung“. In einer Zeit, in der gerade in Oberösterreich der Fachkräftemangel ein Wirtschaftshemmnis darstellte, in der man von Betrieben hörte, welche immer Arbeitsplätze anzubieten hatten, diese aber nicht besetzen konnten und welche im Endeffekt

ihre Produktionen nach China auslagerten. Nicht in erster Linie, weil dort die Arbeitskräfte billiger waren, sondern weil es dort überhaupt erst Arbeitskräfte gab. Heute, 2023, grassiert der generelle Arbeitskräftemangel in vielen Branchen in ganz Österreich.

Und trotzdem werden parallel dazu Menschen über 50 oft nur mehr als angehende PensionistInnen betrachtet und sehnen sich größtenteils auch Menschen dieses Alters selber nur mehr nach der Erreichung des Pensionsalters, wo sie sich oftmals als zu nichts mehr nütze Seiende erleben. Zieht man in Betracht, dass fast ein Drittel der ArbeitnehmerInnen sich in der Altersgruppe über 50 Jahren befindet, kann man vielleicht ermessen, welche Verschwendung an Humanressourcen hier stattfindet. Verschwendung an Arbeitskraft, an Potenzial und an Lebensfreude. Gibt es doch immer mehr ältere ArbeitnehmerInnen, welche in ihrer Arbeit wirklich Sinn und Erfüllung finden.

Der Gedanke, dass man mit den Generationen „umgehen“ muss, gewann eine gewisse Faszination für mich. Dass es Generationen gibt, dass sie unterschiedliche Herangehensweisen an Themen haben, dass sie verschiedene Schwerpunkte setzen und anderes erlebt haben und dass es sich für Führungskräfte lohnt, sich damit auseinanderzusetzen, fand ich sehr spannend. So begann ich mich in das Thema einzulesen und es in meinem beruflichen Umfeld zu beobachten. Für mich wurde immer klarer, dass neben den Themen Behinderung, Gender, sexuelle Orientierung, soziale Herkunft und Nations auch das Thema Age einen Beitrag zur Buntheit der Welt leisten kann und bei nicht Einbeziehung eine gewisse Verflachung der Zugänge zu Menschen stattfindet. Auch dass kein tolerantes Weltbild entstehen kann, wenn Menschen ab 50 eigentlich nicht mehr existent sind, außer als Konsumierende. Das große Kapitel Diversity Management im Bezug auf Age für Betriebe wird somit aufgeschlagen.

Das Thema Generationen macht sich im Bezug auf Supervision in verschiedenen Ausprägungen bemerkbar. Zunächst gehören Supervidierende einer bestimmten Generation an. Wünschenswert wäre, wie immer, ein Reflektieren der eigenen Zugänge und der eigenen Wirklichkeit. Um Menschen auf seriöse Art und Weise zum Reflektieren zu bringen, ist die Grundvoraussetzung „des geputzten Spiegels“ von der supervidierenden Person zu erbringen. Aber auch Wissen bezüglich Generationen ist nötig, um Verständnis schulen zu können, da die meisten Teams altersgemischt sind.

# 1. Einführung

## 1.1. Was bedeutet Generation?

### Alterskohorte-Generation

Das seltsame Wort Alterskohorte wird auch als Generation bezeichnet. Es handelt sich hierbei um eine Gruppe von Menschen, die in einer bestimmten Jahrgangsspanne geboren wurde. „Solche Gruppen haben bestimmte Entwicklungen und Ereignisse in ihrem sozialen Umfeld in einem bestimmten Alter gemeinsam erlebt. Diese Umstände prägen ihre Werte, Bedürfnisse, ihr soziales und damit auch ihr arbeitsplatzbezogenes Lern-, Kooperations- und Führungsverhalten. In vielen Situationen der täglichen Zusammenarbeit im Beruf zeigen sich zwischen den Generationen große Unterschiede im Kommunikationsverhalten, in den Erwartungen an organisatorische Rahmenbedingungen, im Umgang mit Hierarchie und Führung, in der Verwendung von technischen Hilfsmitteln, in der Wissensgenerierung und -verteilung und in ihren Lebens- und Arbeitseinstellungen.“<sup>1</sup>

Abgesehen davon treten natürlich auch unterschiedliche Lebensthemen in unterschiedlichen Altersgruppen auf. Ausbildung, Partnersuche, Elternschaft, Pensionierung usw. werden klassischerweise in bestimmten Lebensabschnitten absolviert.

In der Umgangssprache bezeichnet der Ausdruck Generation im familiären Kontext die Generationenfolge von Großeltern, Eltern, Kindern. Der Philosoph und Soziologe Karl Mannheim prägte im Jahr 1928 in seinem Text „Das Problem der Generationen“ den Generationenbegriff neu, in dem er mehrere „Kohorten“ (Geburtsjahrgänge) zusammenfasste, die ein einschneidendes Jugenderlebnis teilten (z.B. den Ersten Weltkrieg, die 68er-Bewegung, den Fall der Berliner Mauer, wahrscheinlich zukünftig auch die Corona Krise, usw.) und die, so geprägt, künftige soziale Herausforderungen ähnlich verstanden.<sup>2</sup>

---

1 Tavolato Peter, 2016, Aktives Generationen-Management, Schäffer-Poeschl Verlag Stuttgart, S 4

2 Vgl. Mannheim Karl, 1928: „Das Problem der Generationen“ in: Kölner Viertel-Jahreshefte für Soziologie

Kritiker meinen, dass neben den Gemeinsamkeiten einer Kohorte diese auch von vielen anderen Aspekten geprägt werden, etwa Stadt-Land, arm-reich, Migrationshintergründe, weiblich-männlich uvm.<sup>3</sup>

Hierbei schließt das eine das andere aber keineswegs aus. Studien zeigen, dass tatsächlich bestimmte Altersgruppen häufig auftretende Verhaltensmuster zeigen. Diese Muster in der Führungsarbeit, im Rahmen der Organisationsgestaltung und Personalentwicklung zu berücksichtigen, erweist sich als hervorragende Spielwiese für Führungs- und Zusammenarbeit, um eine wichtige Schlüsselkompetenz zu üben: Den bewussten und kompetenten Umgang mit Unterschieden, dem Management von Vielfalt bzw. von Diversität und Inklusion. Im Gegensatz zu anderen Bereichen von Diversität wie Gender, Behinderung, Migration etc. betrifft das Thema Generation jeden Menschen, abgesehen davon ist es multidimensional.<sup>4</sup>

## 1.2. Lebensalter und Erfahrungen versus Generationen

Betrachtet man Individuen aus der Sicht von Psychologie, Soziologie oder Anthropologie, so fällt auf, dass sich Phasenmodelle gebildet haben, welche strukturelle Konflikte behandelten, die Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen bewältigen mussten.

Ein Modell dafür finden wir in der griechischen Antike, dieses basiert auf einem 7-Jahres-Rhythmus:

0-7 Jahre	die Zeit des Phantasielebens
7-14 Jahre	die Zeit der Imagination
14-21 Jahre	Pubertät und Adoleszenz
21-28 Jahre	Eroberung der Lebensbasis
28-35 Jahre	Bestätigung und Verifizierung der gefundenen Lebensbasis
35-42 Jahre	zweite Pubertät, Reorientierung der beruflichen Ziele
42-49 Jahre	manisch-depressive Periode
49-56 Jahre	Kampf gegen den Untergang
56-63 Jahre	Weisheit

---

3 Vgl. Scherl Margot/Kopf Wolfgang, 2020, „OK, Boomer“ „Zum Problem der Generationen“, in: ÖVS News

4 Vgl. Tavolato, S 8

63-70 Jahre zweite Jugend, man akzeptiert bewusst den Übergang, der Mensch kann in dieser Phase noch einmal einen Höhepunkt seines Lebens erreichen.

Erik Homburger Erikson beschreibt 1953 auf der Grundlage der psychoanalytischen Entwicklungspsychologie die Phasen nach den seelischen Grundkonflikten, die durch zunehmende körperliche und seelische Reifung auf der einen Seite und durch die Anforderungen der sozialen Umwelt auf der anderen Seite entstehen. Es geht hier um die Grundkonflikte, die der Mensch lösen muss, um gestärkt in die nächste Phase der Entwicklung seiner Ich-Identität gehen zu können.

- Säuglingsalter: Ur-Vertrauen gegen Ur-Misstrauen  
Überzeugung: Ich bin, was man mir gibt.
- 2. und 3. Lebensjahr: Autonomie gegen Scham und Zweifel  
Überzeugung: Ich bin, was ich will.
- 4. und 5. Lebensjahr: Initiative gegen Schuldgefühl  
Überzeugung: Ich bin, was ich mir vorstelle.
- Latenz: Werksinn gegen Minderwertigkeitsgefühl  
„Ich bin, was ich lerne.“
- Jugendzeit/Pubertät: Identität gegen Selbstverlust  
„Was bin ich in dieser Gesellschaft?“
- Erstes Stadium des Erwachsenenlebens:  
Intimität gegen Isolierung.
- Zweites Stadium des Erwachsenenlebens:  
Generativität gegen Stagnation und seelische Verarmung.
- Drittes Stadium des Erwachsenenlebens:  
Integrität gegen Verzweiflung.<sup>5</sup>

In Betrieben werden den Menschen oft je nach Alterskategorie Rollen zugewiesen, an diese sind dann konkrete Erwartungen und ein Status geknüpft. Dieser besteht aus beruflichen, familiären, gesellschaftlichen, finanziellen Erwartungen.

Wichtig ist es auch zu unterscheiden, in welcher Phase ihres Arbeitslebens sich Mitarbeitende befinden. So entsteht etwa ein großer Unterschied zwischen einer Person, welche der Babyboomer

---

5 Vgl. Zimbardo Philip G., 1995, Psychologie, 6. Auflage, Springer Verlag, Augsburg , S 96

Generation angehört ob sie knapp vor der Pensionierung steht oder noch einige Jahre zu arbeiten hat. Auch macht es natürlich einen großen Unterschied, ob Menschen Kinder haben, verheiratet sind usw.

Eine wichtige Kategorie ist die Dauer der Zugehörigkeit zum Betrieb und wie diese Kategorie mit dem Status in der Hierarchie korreliert. Alter wird oft mit Erfahrung gleichgesetzt, was oft nicht schlüssig ist. Dies stimmt eher bei den Kategorien Berufs- Unternehmens- Ausbildungserfahrung. Es stimmt aber oft eher nicht bei den Kategorien neue Technologien, Sprachen und Kulturen, auch verschiedenen eingenommenen Arbeitsplätzen. Dies führt oft zu Konflikten zwischen den unterschiedlichen Generationen.<sup>6</sup>

### 1.3. Versuch einer Einteilung in Generationen nach Geburtsjahren

Hier ist vorzuschicken, dass es keine einheitlich verwendete Bezeichnung für die fünf Generationen, welche derzeit in der Arbeitswelt vorzufinden sind, gibt. Eine weit verbreitete Einteilung ist folgende:

- „Traditionalisten (geb. zwischen 1933 und 1947)

Meist nicht mehr am Arbeitsplatz, aber als KundIn, ExpertIn, relevantes Umfeld oder als aktive UnternehmerIn oder im Aufsichtsrat noch im Wirtschaftsleben präsent.

- Babyboomer (geb. zwischen 1948 und 1962)

die große Gruppe, die als nächste in Pension geht.

- Generation X (geb. zwischen 1963 und 1977)

die Säule mittleren Alters am Arbeitsplatz

- Generation Y (geb. zwischen 1978 und 1992)

auch als Digital Natives und Millenials bezeichnet und eine in sich heterogene Gruppe

- Generation Z (geb. zwischen 1993 und 2007)

die nächsten, die in die Arbeitswelt drängen und sich in vielerlei Hinsicht sehr von der Generation Y unterscheiden.“<sup>7</sup>

---

6 Vgl. Tavolato S 9 f

7 Tavolato S 12

### 1.3.1. Traditionalisten (geb. 1933-1947)

Traditionalisten werden auch Schwarzkopf-Generation genannt. Dies nach einem General aus dem Irakkrieg.<sup>8</sup> Die Maxime lautet: Die Dinge in die Hand nehmen und tun was nötig ist. Viele aus dieser Generation hatten eine kurze Schullaufbahn und wurden durch den 2. Weltkrieg geprägt. Stabilität, also ein kontinuierliches Arbeitsleben, und von Vertrauen getragene Arbeitsbeziehungen sind hier wichtige Werte. Die meisten dieser Generation sind heute in Pension, aber viele sind noch als BeraterIn oder ConsulentIn tätig, ebenso als SeniorchefIn.

Im staatlichen Gefüge tritt ihre Macht oft bei Abstimmungen zutage. Als Beispiel kann die Abstimmung in Österreich 2013 über die Beibehaltung des verpflichtenden Wehrdienstes zur Hand genommen werden. Hier stimmte die Gruppe der über 70-jährigen mit 71 Prozent dafür. Die Abstimmung endete mit 59 Prozent für die Beibehaltung. Jüngere, von der Folge der Abstimmung Betroffene, konnten sich mit ihrer Haltung nicht durchsetzen, da sie in der Abstimmung eine Minderheit darstellten.

### 1.3.2. Babyboomer (geb. 1948-1962)

Babyboomer machen derzeit ein Drittel der ArbeitnehmerInnen aus. Sie sind die Generation, welche demnächst in Pension gehen werden. Der prägende Satz von Babyboomern ist „Wir waren immer viele“. Diese geburtenstarke Generation kam nach dem 2. Weltkrieg auf die Welt, bis der sogenannte „Pillenknicke“ in der Mitte der 60-er Jahre eintrat und die Geburtenrate rapide sank. Ihre Kindheit war von Wachstum und Aufbruchsstimmung geprägt. Sie wuchsen mit vielen Gleichaltrigen auf, geprägt von Zusammenhalt und Teamarbeit. Der Karriereweg begann mit vielen kleinen Schritten und es galt kontinuierlich zu arbeiten, sie stellten wenige Fragen und vertrauten auf Arbeitsplatzsicherheit.

Allerdings galt auch das Motto „Sex, n´Drugs, n´Rock, n´Roll“ und „Trau keinem über 30“. Dies galt aber in der Freizeit und im Privatleben, welches strikt vom Berufsleben getrennt wurde. Hierarchien wurden privat angezweifelt, im Berufsleben aber akzeptiert.

---

8 Vgl. Martin, Carolyn A., Tulgan, Bruce, 2003, Managing the Generation Mix

Von ihren Vorgesetzten erwarten Babyboomer, dass ihre Loyalität und langjährige Betriebszugehörigkeit wertgeschätzt wird und sich in entsprechender Bezahlung niederschlägt. Sie möchten ihre Erfahrung demonstrieren und weitergeben. Anwesenheit ist nach wie vor das zentrale Leistungsmerkmal, Überstundenzahlen sind für sie Leistungskennzeichen. Eigene Büros und Dienstfahrzeuge sind für sie Zeichen der Wertschätzung und ihres Status. Ihre Wichtigkeit zeigen sie, indem sie der letzte Mitarbeiter sind, der das Büro verlässt. Großraumbüros, shared desk, mobiles Arbeiten, Homeoffice als Vermischung von Arbeitsleben und Privatleben bereiten ihnen Kopfzerbrechen. Babyboomer sind Teamplayer und mögen es, gemeinsam zu arbeiten, gleichzeitig spüren sie aber den Wettbewerb untereinander.

Für Babyboomer ist es enorm wichtig mitzuhalten, und so fühlen sie sich oft der Generation Z besonders nahe.

Der demographische Wandel fällt in dieser Generation besonders auf. Ein Beispiel dafür kann der aktuelle Ärztemangel sein. In der Jugend der Babyboomer in den 1980-er Jahren war es für viele Absolvierende eines Medizinstudiums schwierig ein Praktikum zu finden und viele von ihnen fuhren Taxi, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Heute werden viele AllgemeinmedizinerInnen aus der Pension zurückgeholt, da man händeringend ÄrztInnen sucht.<sup>9</sup>

### 1.3.3. Generation X (geb. 1963-1977)

„Generation X“ heisst der Roman von Douglas Coupland, der dieser Generation ihren Namen gab. Der erste Satz dieses Romans ist: „Mach dir keine Sorgen Mutter, wenn die Ehe scheitert, können wir uns immer noch scheiden lassen“.<sup>10</sup> Das Buch war ein Kultbuch für die Kinder der amerikanischen 80-er Jahre. Die Scheidungsrate bei den Eltern dieser Generation war hoch, die Geschwisterzahl bemerkenswert niedrig. Mitglieder dieser Altersgruppe wurden oft als Schlüsselkinder bezeichnet, weil sie in ihrer Jugend und Kindheit oft alleine zuhause waren. Sie lernten früh, Dinge alleine zu tun und Probleme alleine zu lösen.

Vielen VertreterInnen der Generation X fällt es heute noch schwer, Aufgaben zu delegieren. Auch sehen sie sich oft als Fachkraft und es ist schwer für sie von der Fachkraft zur Führungskraft zu

---

9 Vgl. Tavolato S 42ff

10 Coupland Douglas, 1991, Generation X, Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur, Roman, Aufbau Verlag, S 8

werden, da sie dann Aufgaben abgeben müssten. Sie fühlen sich mehr der Aufgabe als den ArbeitgeberInnen verbunden. Sie fühlen sich mehr den Mitarbeitenden, dem Team verbunden als dem Unternehmen.

Viele von ihnen haben sich schließlich selbständig gemacht, um eine bessere Work-Life-Balance zu schaffen. Problematisch hierbei ist es, dass viele von ihnen dadurch persönlich vereinsamen, da Arbeit für sie alles ist, da die Trennung von beruflich und privat ihnen oft schwer fällt.

Generation X sind Digital Immigrants und müssen sich sehr bemühen mit den Jungen Schritt zu halten. Generation Y zeigt ihnen, was schnelles und umfassendes Lernen bedeutet.<sup>11</sup>

#### 1.3.4. Generation Y (geb. 1978-1992)

Der Name Generation Y bezieht sich nicht auf den Buchstaben Y, sondern auf die Frage Warum (Why). Sie stellen nicht nur Autoritäten in Frage, sondern quälen die anderen Generationen auch mit dem Wunsch nach viel Aufmerksamkeit und mit den großen Themen: Wer sind wir? Was ist der Sinn unseres Lebens? Wo wollen wir hin? Was ist unsere Bestimmung?

Was macht diese Generation nun aus?

- „Aus der demographischen Entwicklung ergibt sich, dass es zu wenige Y-er gibt, um künftig alle Arbeitsplätze zu besetzen.
- Das Umfeld, in dem sie aufgewachsen sind, unterscheidet sich wesentlich von dem ihrer Eltern, was Technik, Internet, Globalisierung, Konsumvielfalt, politisches System oder Ausbildungsmöglichkeiten angeht.
- Mitglieder der Generation Y tun Dinge anders und denken anders. Grund dafür sind wahrscheinlich wesentlich andere Erziehungs- und Lernprozesse, mit denen sie sozialisiert wurden. Meist sind sie Einzelkinder, wurden oft schon früh in Familien- und Schulentscheidungen eingebunden.
- Sie suchen die Herausforderung und trauen sich selber sehr viel zu. Von klein auf bekamen sie sehr viel Bestätigung für ihr Tun, egal, wie gut oder erlaubt es war, häufig auch von ihren Großeltern.
- Der Einsatz von Technik ist für sie allgegenwärtig, es ist für sie selbstverständlich, permanent online zu sein.

---

11 Vgl. Tavorato S 45ff

- Diese Generation ist heterogen, sie besteht aus vier etwa gleich großen Gruppen: die Karriereorientierten, die Ambitionierten, die Orientierungsuchenden und die Erlebnisorientierten.“<sup>12</sup>

Multitasking ist eine Selbstverständlichkeit für die Generation Y, wobei zu hinterfragen ist, ob dadurch mehr Leistung in kürzerer Zeit erbracht werden kann. Die Aufmerksamkeitsspannen sind in dieser Generation zurückgegangen. FOMO (Fear of missing out) wird als neue Jugendkrankheit bezeichnet. Die Kindheit dieser Generation ist geprägt von Schule, Sportverein, Freizeitaktivitäten aller Art und Wohlstand.

Sie haben den Vorteil internationaler Vernetzung und raschem weltweiten Zugang zu Daten und Informationen erlebt, aber auch einen zunehmenden Wettbewerbsdruck und einen Überfluss an Informationen. Sie sind sehr teamorientiert und suchen im beruflichen Kontext stets nach einem tieferen Sinn.

Die Zerstörung der Umwelt ist für Y-er allgegenwärtig. Daraus entsteht eine Sensibilität stärker auf sich und die Mitmenschen zu achten. Sie lernen schnell, dass eine möglichst gute Vernetzung für ihr Fortkommen am Arbeitsmarkt wichtig ist.

Mitglieder dieser Altersgruppe fahren bereits früh mit einem Schüleraustausch in ferne Länder, machen All-inklusive-Urlaube und verfügen über einen fast uneingeschränkten Zugang zu Wissen.

Von Vorgesetzten verlangen sie Unterstützung, meinen damit aber nicht, dass man ihnen sagt, was sie tun sollen. Diese Haltung ist für ältere Führungskräfte schwer verständlich. Mitglieder der Generation Y hatten immer eine Auswahl, was sie aber auch verunsichert und unter Entscheidungsdruck stellt.

Andererseits stand keine Generation zuvor unter einem vergleichbaren Leistungsdruck. Auch das ungeschriebene Versprechen, dass höhere Qualifizierung auch höheres Einkommen bedeutet, löst sich in dieser Generation nicht ein, Festanstellungen nehmen ab, Praktika werden nicht bezahlt, All-in-Verträge werden häufiger, Leiharbeit und Leistungen auf Basis von Werkverträgen reduzieren die Kosten der ArbeitgeberInnen und die Sicherheit der Beschäftigten sinkt. Damit sinkt aber auch die

Loyalität zu den ArbeitgeberInnen. Generation Y bringt ein hohes Maß an Flexibilität, Mobilität, Innovationsbereitschaft mit und ihr Leitspruch könnte lauten: „Nix ist fix.“<sup>13</sup>

#### 1.3.5. Generation Z (geb. 1993-2007)

Sie seien die Heilsbringer, formulierte die Schweizerische Handelszeitung 2014: “Sie sind es gewohnt, rasch auf Veränderungen zu reagieren, sind risikofreudig, selbstbewusst fordernd und brauchen Freiheit.“<sup>14</sup>

„Für diese Generation lösen sich die Grenzen von Privat- und Berufsleben, von Familie und Freunden, von Ländern und Regionen, von digital und analog, von direkter linearer und vernetzter paralleler Kommunikation auf. Verantwortung ist nicht, was sie anstrebt, es geht ihr mehr um Lust und persönliche Nutzenoptimierung.“<sup>15</sup>

Teile dieser Generation wurden und werden von ihren Eltern in ihrem Heranwachsen extrem umsorgt, besonders jene aus sozial privilegierten Schichten. Die Intensität, mit der Teile dieser Generation von ihren Helikopter-Eltern betreut werden, ist um einiges höher als bei früheren Generationen. „Die Fixierung, getrieben von ihren Eltern, auf die Zukunft, nimmt den Heranwachsenden die Gegenwart und macht sie schließlich zu unmündigen Erwachsenen.“<sup>16</sup>

Im Gegensatz dazu stehen oft andere Teile der Generation Z mit Migrationshintergrund, die zu wenig unterstützt, teilweise auch vernachlässigt werden. Sie geraten so in eine Falle mit weniger Deutsch-Sprachkenntnissen, weniger Ausbildung und weniger Chancen für ihre Zukunft. Die Konstellation führt zwangsläufig zu sozialen Spannungen, mit der die Generation Z zurande kommen wird müssen.<sup>17</sup>

Die Fähigkeit zwischen Realität und Träumen differenzieren zu können, ist bei Mitgliedern dieser Generation, die gut ausgebildet und aus sozial guten Verhältnissen stammen, nicht besonders gut ausgebildet. Sie sind meist gut behütet und verwöhnt, haben aber den Bezug zur Realität verloren und bringen diese Haltung in die Arbeitswelt mit. Gleichzeitig haben sie große Erwartungen, was

---

13 Vgl. Tavolato S 51ff

14 Schweizerische Handelszeitung, 23.07.2014, Senn, Alexander: Generation Z kommt auf den Arbeitsmarkt

15 Tavolato S 54

16 Kraus Josef, 2015, Helikopter Eltern, Rowolt Verlag, S 15

17 Vgl. Tavolato S 55f

sie sich werden leisten können, welche Gehälter sie verdienen werden und welche „coolen“ Aufgaben sie von Beginn an übertragen bekommen werden. Dass diese Erwartungen rasch enttäuscht werden, ist klar. Das Umfeld dieser Generation muss sich also auf KollegInnen und Mitarbeitende einstellen, die mit eher enttäuschten Gesichtern herumlaufen werden.<sup>18</sup>

Die Generation Z ist geprägt von geringen Aufmerksamkeitsspannen. Und: „Die Generation Z steckt wie keine andere Generation in einer Mediengesellschaft (Angebotsseite) und kann wie keine andere Generation mit Medien umgehen (Nachfrageseite). Trotzdem ist sie die Generation, die am meisten medial manipuliert wird ... und dann wird dieser Generation noch beschwörend erklärt, dass sie gerade als Digital Natives perfekt informiert sind und so glauben sie es dann auch.“<sup>19</sup>

## 2. Diversity, Management und Generationen

Alter kann neben Gender, Sexuelle Orientierung, Ethnische Herkunft/Nationalität, Behinderung, Soziale Herkunft als eine Kategorie von Diversity betrachtet werden. Allerdings als eine wenig beachtete, obwohl jeder Mensch davon betroffen ist. Auf die Frage nach einer Definition von Diversity kann diese definiert werden „als kollektive Zusammensetzung, die sich durch „Normale““ als auch „Andere““ auszeichnet ... Diversity ist die komplexe, sich ständig erneuernde Mischung von Zuschreibungen, Eigenschaften, Verhaltensweisen und Talenten. Sie stellt sich als kollektive Zusammensetzung jedweder Art, die Ähnlichkeiten und Unterschiedlichkeiten beinhaltet, dar.“<sup>20</sup>

Um mit den Ähnlichkeiten und Unterschieden in Betrieben umzugehen bietet sich Diversity Management (DiM) an. Nach ÖNORM wird dieses definiert als „Strategischer Managementansatz zur gezielten Wahrnehmung und Nutzung der Vielfalt von Personen und relevanten Organisationsumwelten bzw. Stakeholdern, um strukturelle und soziale Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Beschäftigten ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zum Vorteil aller Beteiligten und zur Steigerung des Organisationserfolges entwickeln und entfalten können.“<sup>21</sup>

---

18 Vgl. Tavolato S 59

19 Scholz Christian, 2014, Generation Z, 2014, Generation Z, WILEY-VCH Verlag, Weinheim, 1. Auflage, S 72

20 Thomas Roosevelt R., 2001, Management of Diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmen, Gabler Verlag, Wiesbaden, S 27

21 ÖNORM S2501: 2008: Diversity Management – Allgemeiner Leitfaden für Grundsätze, Systeme und Hilfsmittel. (Hrsg.). ON Österreichisches Normungsinstitut, S 5

Thomas identifiziert acht Formen des Umganges mit Vielfalt in Organisationen:<sup>22</sup>

1. Verstärkung/Verminderung
2. Verleugnung
3. Assimilierung
4. Unterdrückung
5. Isolierung
6. Tolerierung
7. Aufbau von Beziehungen
8. Förderung wechselseitiger Adaption

Er hält aber dann fest: „Von diesen acht Optionen billigt nur die letzte, die Förderung wechselseitiger Adaption, eindeutig Diversity. Das bedeutet aber nicht, dass die Förderung wechselseitiger Adaption die einzig richtige Option wäre. Das Augenmerk von effektiven Diversity-Respondenten liegt nicht auf der unbedingten Vergrößerung von Diversity. Wenn wir den Umfang der Diversity betrachten, die heute schon in der Bevölkerung – also dem Amalgam, aus dem die Unternehmen ihre Belegschaft ziehen – existiert, wird klar, dass das schon von sich aus der Fall sein wird.“<sup>23</sup>

Hier stellt sich nun die Frage, wie sich Diversity abbilden lässt. Sie lässt sich vergleichbar einer Folie über sämtliche Unternehmungen legen. Man erhält so Auskunft darüber, welche Vielfalt sich zeigt (und welche nicht). Oft wird dies auch mit einer Brille verglichen, die man aufsetzt, um diese Aspekte geschärft wahrnehmen zu können.

## 2.1. Wo werden Unterschiede sichtbar? (Selbstkategorisierung/soziale Identität)

Im Rahmen der Theorie zur sozialen Identität<sup>24</sup> sprechen Soziologen vom Phänomen der „Selbstkategorisierung“. Der Satz „Menschen mögen Menschen, die ihnen ähnlich sind.“ meint

---

22 Vgl. Thomas Roosevelt, S 285f

23 Thomas, Roosevelt S 287

24 Vgl. Tajfel Henri, 1979, Individuals and Groups in social Psychology in: British Journal of Social and Clinical Psychology, 18 Issue 2, S 183ff

einerseits, dass wir annehmen, die anderen sind so wie wir und zum anderen unsere Vorliebe, die Nähe und Gesellschaft jener zu suchen, die uns ähnlich sind. Wobei angenommen werden kann, dass die Wahrscheinlichkeit, solche selbstähnliche Menschen zu treffen, bei Gleichaltrigen besonders groß ist.<sup>25</sup>

Dazu muss gesagt werden, dass es oft gar nicht eindeutig ist, ob sich jemand einer Generation zugehörig fühlt oder nicht, ob er/sie sich als *Ingroup* oder *Outgroup* bezeichnet. In der älteren Generation kann es z.B. passieren, dass sich jemand durchaus „den Älteren“ als Ingroup zugehörig fühlt, sich aber gleich wieder als Outgroup (die anderen) „den Alten“ gegenüber bezeichnet.

In einer Studie des Instituts für Demoskopie Allensbach<sup>26</sup> zeigt sich, dass sich die Lebenswelten der Generationen stark bis sehr stark unterscheiden, dass das Verständnis der Generationen untereinander sinkt, die Gräben größer werden und die Entfremdung steigt. Dies hat natürlich Auswirkungen auf den gesellschaftlichen Umgang miteinander und in der Folge auf den Umgang miteinander in der Arbeitswelt.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die magische Grenze zwischen jung und alt, insbesondere ab wann man sich jung und ab wann man sich alt fühlt. Dies ist eine höchst individuelle unterschiedliche Wahrnehmung, aber jede/r spürt sie. Auch die Zuordnung der eigenen Person zu einer Generation ist höchst unterschiedlich. Die Tendenz der Zuordnung der eigenen Person zu einer Generation jünger ist wahrnehmbar. Babyboomer etwa wollen oftmals gerne als eigene Generation wahrgenommen und geschätzt werden, aber als Ältere oder gar Alte wollen sie keinesfalls bezeichnet werden.

## 2.2. Aspekte im Quervergleich der Generationen

### 2.2.1. Umgangsformen

Als Umgangsformen bezeichnet die Soziologie identitätsstiftende Zeichen der Zugehörigkeit in einer Gesellschaft wie auch in einer Gruppe innerhalb einer Gesellschaft. Diese Zeichen oder der

---

25 Vgl. Tavolato S 43

26 Jacob Krönung Studie Generationenbilder 2013 –

<http://www.ifd-allensbach.de/studien-und-berichte/veroeffentlichte-studien.html>, aufgerufen am 10.01.2016

damit verbundene Anschein werden oft schnell bewertet, entweder negativ (z.B. roh, ungehobelt, unhöflich, ungesittet, feige) oder positiv (z.B. gut erzogen, höflich, kultiviert, edel, tapfer).<sup>27</sup>

Es zeigt sich, dass die Babyboomer Generation und auch die Generation X Dinge wie Büroordnung und Anwesenheitszeiten, ebenso wie Kleidungsordnungen einhalten, da sie das immer getan haben. Hier sind oft schwierige Gespräche oder gar Konflikt mit den jungen Mitarbeitenden aus der Generation Y, die gerne fragen warum, und Z, die gar nichts sagen, angesagt.

Das äußere Erscheinungsbild lässt immer weniger Rückschlüsse auf Situation und Status zu.

„Im sehenswerten Film Man lernt nie aus“ mit Robert de Niro als 70-jährigen Praktikanten in einem hippen Modeversand Start-up finden sich zahllose Szenen, wo unterschiedliche Umgangsformen aufeinanderstoßen. Da fragt beispielsweise ein jüngerer Praktikant De Niro, ob er wirklich immer ein Sakko trage und sich tatsächlich täglich rasiere - und wie denn das überhaupt möglich sei?“<sup>28</sup>

Es fragt sich nun, wie mit den neuen irritierenden Umgangsformen umgegangen werden soll. Für eine gute Zusammenarbeit ist es sicherlich unumgänglich Irritationen und Erwartungen in Bezug auf Umgangsformen zu reflektieren. Für jüngere Mitarbeitende ist es wahrscheinlich einfacher Regeln zu akzeptieren, wenn diese transparent und nachvollziehbar sind. Ältere Mitarbeitende brauchen sicherlich Unterstützung um gewohnte Rituale aufzugeben oder zu verändern. Besonders wichtig ist hierbei sicherlich, dies ohne Vorwurf und Abwertung zu tun.

### 2.2.2. Kommunikationsverhalten

Weitere interessante Unterschiede zeigen sich im Kommunikationsverhalten der Generationen. In der gesprochenen Praxis zeigt der Unterschied vom „Du“ zum „Sie“ je nach Generation andere Botschaften. Babyboomer verbinden mit dem „Sie“ eher Respekt, Distanz, Professionalität und mit dem „Du“ Nähe, Freundschaft Vertrauen. In den jüngeren Generationen wird Nähe und Vertrautheit ausgedrückt.

---

<sup>27</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Umgangsformen> aufgerufen am 05.01.2016

<sup>28</sup> Tavolato S 69

Der Gebrauch von neuen Kommunikationsmedien und -techniken wie E-Mail, Kurznachrichten, Videokonferenzen und sozialen Netzwerken führt zu unterschiedlichen Kommunikationsstilen. Besonders die Gruppe der Digital Immigrants (Babyboomer und Generation X) und der Digital Natives (Generation Y und Generation Z) haben sehr unterschiedliche Zugänge zu elektronischen Medien, auch zur Art des Formulierens und zum Tempo von Kommunikation.

Ein Beispiel möchte ich zitieren für die unterschiedliche Art um auf eine Terminanfrage einer Projektleiterin zu antworten.

Klaus (einer der jüngsten Mitarbeiter): CU

Hans:

Liebe Barbara,

danke für Deine Mail, es freut mich, dass wir uns nächste Woche sehen. Mit den Tagesordnungspunkten bin ich einverstanden, wir werden das schon schaffen ... Ich bereite natürlich die beiden Präsentationen wie gewünscht vor, darauf kannst Du Dich verlassen.

Wie war Dein Wochenende, wie geht es den Kindern?

Lieber Grüße

Hans

Kommentar von Klaus auf die Mail von Hans: „Hat der Hans nichts besseres zu tun, als so lange Mails zu schreiben ohne Inhalt? Was tut der den ganzen Tag?“

Hans ereiferte sich: „Hat der Klaus keine Manieren? Zwei Buchstaben, was soll das überhaupt? Nicht mal eine Anrede schreibt der, so möchte ich nicht, dass mit mir umgegangen wird!“<sup>29</sup>

Im Zusammenhang mit neuen Medien hat sich das Kommunikationstempo beschleunigt. Junge erwarten häufig sofort eine Antwort, zumindest eine Mitteilung wann Antwort zu erwarten ist. Ältere brauchen für Antworten oft länger, um sich diese noch zu überlegen, um zu formulieren. Dies kann langatmig sein. Also ist zu erwarten, dass die Generation Z und Y knapp und unmittelbar kommunizieren, die älteren Generationen ausführlich, aber nicht umständlich.

---

29 Vgl. Tavolato S 73

In Ablagesystemen neigen Ältere zu umständlichen Nummerierungen, Ordern, Stichworten und Benennungen von Dateien. Immer mehr wird in Büros das papierlose Büro praktiziert.

Ich denke dabei an ein Amt, das seine Mitarbeitenden anhielt das papierlose Büro zu betreiben. Einige Mitarbeitende (Generation Babyboomer) kauften sich auf eigene Rechnung Ordner und betrieben unerlaubterweise ein zweites Ablagesystem über Jahre hinweg.

Kommunikation ist unmittelbar verbunden mit dem Thema Produktivität. Hier sind Führungskräfte angehalten, die eigenen Kommunikationsmuster zu kennen, Kompetenzen zu entwickeln und Kommunikationsarten zu achten, um alle Mitarbeitenden zu erreichen. Dies ist nötig, um an Kommunikation gerichtete Erwartungen abzufragen, optimale Kanäle und Formen zu schaffen und für alle Mitarbeitenden nutzbar zu machen.<sup>30</sup>

Was die Gründe für Konflikte betrifft, gibt es wenige Unterschiede zwischen den Generationen. Vielleicht sprechen jüngere Generationen Unstimmigkeiten offener an, ältere Generationen sind eher nicht daran gewöhnt, mit Konflikten offen umzugehen. Die jüngeren Generationen lassen sich nicht so leicht abspeisen und es braucht viel Geduld und Fingerspitzengefühl um sie zu überzeugen.

Aber: Wie Prof. Kolland, Soziologe und Autor von mehreren Generationen Studien der WKO Wien seit 2015, sagt : „Es wird viel zu wenig gestritten.“<sup>31</sup>

Die Zusammenarbeit in inhomogenen Teams und von Menschen mit Unterschiedlichen in Bezug auf Wissen, Erfahrungen, Denk- und Arbeitsmuster lebt vom Streit im positiven Sinne – man braucht ihn, um voneinander zu lernen. Um aus Unterschieden Nutzen zu ziehen, muss man sie klar erkennen, ansprechen und von anderen Themen abgrenzen.<sup>32</sup>

### 2.2.3. Motivation

Die Motivation der Mitarbeitenden ist ein zentraler Punkt für den Erfolg von Unternehmen jeglicher Art. Für Führungskräfte ist es wichtig zu wissen, was Menschen motiviert und welche Anreize und

---

30 Vgl. Tavolato S 76

31 Vgl. Tavolato S 79

32 ebenda

Rahmenbedingungen sie brauchen, um ihr volles Potenzial dem Firmenerfolg zur Verfügung stellen zu können.

Ist die Altersstreuung in einer Firma groß, werden die Mitarbeitenden unterschiedliche Rahmenbedingungen und Verhaltensweisen ihrer Führungskräfte benötigen und auch erwarten, um sich zu engagieren. Aktives Generationenmanagement wird hier zur Erfolgskomponente.<sup>33</sup>

Ein wichtiger Motivator stellt das räumliche und technische Arbeitsumfeld dar. Hier zeigen sich große Unterschiede zwischen den Generationen. Stellen Firmen auf flexible Arbeitsplätze um, so sind es üblicherweise die älteren Mitarbeitenden, die sich zutiefst frustriert zeigen. Sie beklagen keinen eigenen Schreibtisch und kein eigenes Büro zu haben, um Fotos und persönliche Gegenstände aufstellen zu können. Junge Mitarbeitende finden das Konzept oft toll und fortschrittlich, da sie nun nicht gezwungen sind immer am selben Platz hocken zu müssen. Ähnliches spielt sich beim Wechsel technischer Geräte ab. Ältere sehen oft nicht ein, dass diese gewechselt werden müssen. Jüngere Personen beklagen sich eher über ältere Geräte und neue Geräte stellen ein Statussymbol dar. Ältere vertreten meist die Haltung „Mein Schreibtisch, mein PC, mein Dienstauto“, Jüngere sind mit dem Prinzip der Sharing-Economy aufgewachsen, in der man sich mal kurz ein Auto oder ein Fahrrad ausleiht, wenn man es braucht.

Für Führungskräfte stellt sich immer wieder die Frage, was Menschen motiviert morgens aufzustehen und zur Arbeit zu gehen, sich für eine gemeinsame Aufgabe einzusetzen. Für unser Thema wichtig ist auch die Frage, ob es Unterschiede gibt zwischen den Generationen dies zu tun. Junge stehen vielleicht in der Früh auf, um Geld zu verdienen oder um in ihrer Karriere weiterzukommen. Menschen in der Lebensmitte sind oft angetrieben von der Vorstellung, ihre Familien zu versorgen und sich zu verwirklichen. Ältere suchen vielleicht Kontakt zu anderen, wollen Bestätigung und das Gefühl, noch gebraucht zu werden.

Was motiviert bestimmte Generationen typischerweise und welche Umstände demotivieren die eine mehr als die andere? Wissen über Hintergründe und Einflussfaktoren helfen der Führungskraft in Gesprächen mit den Mitgliedern der einzelnen Generationen.

---

33 ebenda

Häufig mangelt es daran, sich als Führungskraft in die Situation des anderen hineinzudenken und Unterschiede (auch zu sich selbst) zu akzeptieren. Sie gehen meist davon aus, dass was sie motiviert auch das Gegenüber motiviert. Der Wunsch nach Selbstähnlichkeit ist nachgewiesenermaßen groß (Mini-me-Theorie).

Im Coaching berichtet ein 45 Jahre alter Gebietsleiter, dass sein 30-jähriger Mitarbeiter keine Überstunden machen wolle, sondern lieber mit Freunden Tennis spiele. Er selbst habe im selben Alter unbedingt zusätzlich Geld verdienen wollen, um möglichst rasch ein eigenes Haus bauen zu können.

Sein Mitarbeiter hat keinerlei finanzielle Probleme, denn als Einzelkind unterstützen ihn seine Eltern und seine Frau verdient ebenfalls, es liegt also nicht am Geld. Für ihn haben Freunde eine besondere Bedeutung, da Geschwister fehlen.

Nach Sprenger<sup>34</sup> kann man sagen, bevor Führungskräfte krampfhaft versuchen, Mitarbeitende zu motivieren, zuerst vermieden werden sollte, diese zu demotivieren. Oft weiß die ganze Firma was benötigt wird, aber die Menschen sprechen nur hinter vorgehaltener Hand darüber. Führungskräfte fragen nicht offen, was die Mitarbeitenden benötigen. Dies würde aber eine Verbesserung bezüglich Motivation bedeuten.<sup>35</sup>

Babyboomer werden durch Respekt und das Gefühl gebraucht zu werden motiviert. Sie wollen sich als Teil der Gemeinschaft fühlen und sind loyal der Organisation gegenüber. Sie bevorzugen persönliche Kommunikation im Dialog. Feedback erwarten sie nur anlassbezogen und dieses als Kritik, Lob ist suspekt. Wirklich störend ist, wenn sie als alt und/oder langsam bezeichnet werden, keine Weiterbildung erhalten und es zu viel Veränderung gibt.

Viele Mitglieder dieser Generation schätzen Macht und Status. Statussymbole wie Dienstautos, Einzelbüros und Privilegien motivieren sie. Aber auch Kleidung als Statussymbol oder Distinktionsmerkmal wird gerne genutzt. Andererseits brauchen sie keine laufende Betreuung durch die Führungskraft, klare Rahmenbedingungen ermöglichen ihnen selbständiges Arbeiten.

„Ein deutsches Klinikzentrum plant die Änderung der Kleidervorschriften. Studien belegen, dass einer der häufigsten Übertragungsarten von Bakterien und Keimen die von Ärzten getragenen

---

34 Vgl. Sprenger Reinhard K., 2002, Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse, Campus Verlag, 19. Auflage

35 Vgl. Tavalato S 83

langärmeligen Kittel sind. Stattdessen sollen sie nunmehr T-Shirts und kurzärmelige Hemden tragen. Nicht verwunderlich ist, dass der größte Widerstand von älteren Medizinerinnen kommt. Sie argumentieren, die Patienten könnten sie nicht schnell genug vom restlichen Personal oder von Besuchern unterscheiden.<sup>36</sup>

Ältere Mitarbeitende, die das Gefühl haben, nicht respektvoll behandelt zu werden, sind leicht verunsichert und die Motivation sinkt dadurch. Führungskräfte sollten hier einschreiten und daran arbeiten, die Motivation zu erhalten.

Generation X wird durch die Wertschätzung des Erfahrungswissens, ihrer Flexibilität und ihrer Selbständigkeit motiviert. Ihr Motto könnte lauten: "Ich verwirkliche meinen Traum, jetzt erst recht." Sie sind loyal zum Team und den unmittelbaren Mitarbeitenden. Sie wollen sowohl persönlich als auch schriftlich und lieber ordentlich als schnell kommunizieren. Feedback erwarten sie regelmäßig positiv und negativ, und zwar begründet und klar. Wirklich störend ist, wenn sie zu wenig Anerkennung als Leistungsträger bekommen, zu wenig Selbständigkeit leben dürfen, aber ebenfalls zu viel Veränderung.<sup>37</sup>

Mitglieder der Generation X fühlen sich als tragende Säule der Organisation, sie wollen ihr Wissen und ihre Erfahrungen einbringen. Auch glauben sie daran, dass sie noch viel erreichen können, wenn sie sich anstrengen.

In schwierigen Zeiten nehmen sie oft eine zynische, pessimistische Perspektive an und fühlen sich auf sich alleine gestellt. Sie sind darin der Generation Z nicht unähnlich. Die Generation X nimmt die aktuellen negativen Erfahrungen in Politik, Bildungswesen, Unsicherheit, Arbeitslosigkeit und Einkommensungerechtigkeit als Bestätigung und resigniert zynisch. Die Generation Z allerdings blickt optimistisch in die Zukunft, für sie ist Resignation keine Option.

Die Generation X war immer schon gewohnt alleine zu arbeiten, zu viel Teamarbeit schätzen sie nicht. Sie fühlen sich oft durch den Rost gefallen zwischen den älteren Mitarbeitenden, für die es spezielle Programme im Betrieb gibt, und den Jungen, für die es ebenfalls spezielle Förderprogramme gibt. Die Generation X entdeckt zusehends das Leben außerhalb der Arbeitswelt.

---

36 Tavolato S 85

37 Vgl. Tavolato S 84

Sie bewundern oft jüngere KollegInnen, denen es besser gelingt eine Work-Life-Balance zu finden und durchzusetzen.<sup>38</sup>

Generation Y ist durch Freiheit und Unabhängigkeit, Flexibilität und Mitbestimmung zu motivieren. Ihr Arbeitsverständnis ist: „Ich Sorge für Ausgewogenheit von Arbeit und Leben, es ist mir wichtig, etwas Sinnvolles zu tun.“ Loyalität haben sie gegenüber sich selbst und zu Freunden. Kontakt pflegen sie kurzfristig, unmittelbar, schnell. Feedback erwarten sie möglichst oft und möglichst positiv. Wirklich störend ist zu wenig Aufmerksamkeit, keine Unterstützung, keine Chancen an coolen Aufgaben beteiligt zu werden, keine Veränderung.<sup>39</sup>

Bei Generation Y handelt es sich um eine sehr umsorgte, verwöhnte Generation, die es gewohnt ist miteinbezogen zu werden. Nur dann sind sie zu motivieren. Sie sind überzeugt von ihrer Schnelligkeit und Multitaskingfähigkeit, verlieren aber auch schnell den Mut und haben eine geringe Fehlertoleranz. Trail-and-Error ist ein bevorzugtes Arbeitsprinzip.

Führungskräfte sind gut beraten, der Generation Y gegenüber negatives Feedback wohlüberlegt einzusetzen und dieses gut fundiert zu argumentieren. Besonders wichtig ist, die Motivationslage nachzufragen und eine Diskussion darüber zu führen. In einer Kienbaum-Studie zeigte sich, dass die größte Attraktivität für diese Generation 1. Herausfordernde Arbeit, 2. Vergütung, 3. kollegiales Umfeld, 4. Standort, 5. Karrieremöglichkeiten, 6. Work-Life-Balance haben.<sup>40</sup>

Junge haben viele Erwartungen, die oft frustriert werden, was den Berufseinstieg schwierig macht. Ältere hatten diese Erwartungen oft nicht. Helikopter-Eltern, Einzelkind\_Dasein, gute Ausbildung befeuern diese Erwartungen, führen aber gerne zu Frustrationen.

„Andreas, ein erfahrener Kletterer der Generation X, beschreibt ähnliche Erfahrungen in seinem Sport folgendermaßen: „ Meine Generation hat Klettern so gelernt, dass wir über einen gewissen Schwierigkeitsgrad nur dann drüber gegangen sind, wenn wir nach langem Training sicher waren, ihn zu schaffen. In meinem Leben bin ich vielleicht vier Mal ins Seil gefallen, und da habe ich mich jedes Mal geschämt bis auf die Knochen. Die neue Generation von Kletterern fällt aber ständig ins

---

38 Vgl. Tavolato S 87 ff

39 Vgl. Tavolato S 84

40 Vgl. [http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user\\_data/veroeffentlichungen/kienbaum\\_institut\\_ism\\_studie\\_absolventen\\_08\\_2015.pdf](http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/kienbaum_institut_ism_studie_absolventen_08_2015.pdf) aufgerufen am 10.02.2016

Seil. Sie probiert es einfach solange aus, bis sie es vielleicht schaffen, mit der Gefahr einer totalen Selbstüberschätzung, aber mit der Sicherheit der Erfahrung, immer wieder im Netz zu landen.“<sup>41</sup>

Generation Z ist zu motivieren durch viele interessante Chancen, gleiche Augenhöhe, viel Aufmerksamkeit. Ihr Verständnis der Welt ist geprägt durch Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein. Das Motto: „Ich bin für andere da, schau aber auch auf mich.“ Loyalität haben sie zu sich selbst, aber auch zu Freunden und zu sich selbst. Ihr Kontakt spielt sich spontan, direkt, persönlich oder elektronisch ab. Feedback sollte spontan, direkt, transparent und nicht konfrontativ gegeben werden. Wirklich störend wirkt sich zu wenig Aufmerksamkeit, Begegnungen von oben herab, Kritik, zu viel Verantwortung, keine Innovationen und Ratschläge im privaten Bereich aus.<sup>42</sup>

Dieser Generation wird oft vorgeworfen, dass sie nie genug bekommen und sehr verwöhnt, wenn nicht gar arbeitsscheu sind. Aber es zeigt sich, dass die Generation Z an Aufstiegsmöglichkeiten interessiert ist, wenn auch nicht im klassischen Sinne über hierarchische Funktionen und Führungspositionen. Sie wollen an einer sinnvollen und positiven Sache mitwirken, gemeinsam etwas Großes schaffen, gesund leben und dabei Spaß haben. Ihre Ziele sind dabei nicht langfristig angelegt. Sie planen nicht in Zeiträumen von mehreren Jahren. Verantwortung zu übernehmen motiviert sie nicht sonderlich, ebenso wie die Generation X. Auch finden sie ausgetretene Karrierepfade nicht sonderlich attraktiv, da sie gar nicht vorhaben, lange im Unternehmen zu bleiben.

Generation Z will wachsen und immer ein bisschen besser werden. Für sie zählt die eigene Entwicklung, nicht so sehr finanzieller und materieller Erfolg. Für die eigene Entwicklung nehmen sie jegliche Hilfe in Anspruch, das unterscheidet sie sehr von der Generation X.

Auch will und kann Generation Z im Team arbeiten und gemeinsame Erfolge feiern, das wiederum unterscheidet sie von der Generation Y, die sehr selbstbezogen handelt. Generation Z will an die Hand genommen werden, für Führungskräfte ist dies zeitaufwändig, da sie viel persönliches Coaching einfordern. In der Arbeitswelt brauchen sie sehr flexible Strukturen, wollen keine langgeplanten Termine und keine festen Arbeitsplätze. Sie erwarten kurzfristige Unterstützung von den Vorgesetzten und beharren auf persönlicher Betreuung.<sup>43</sup>

---

41 Tavolato S 92

42 Vgl. Tavolato S 84

43 Vgl. Tavolato S 95 f

## 2.2.4. Hierarchie und Loyalität

„In vielen Studien über die Besonderheiten der Generationen steht Loyalität zu ihren Arbeitgebern an prominenter Stelle.“<sup>44</sup> Definieren könnte man Loyalität mit dem Ausmaß der Bindung an das Unternehmen und dem Ausmaß der Verantwortung, die Mitarbeitende bereit sind zu übernehmen. Auch wie weit Mitarbeitende bereit sind dem Unternehmen zu dienen und sich für dieses einzusetzen.

Bei älteren Generationen (Traditionalisten, Babyboomer, ältere Generation X) kann dies sogar mit einer Art von Ergebenheit verbunden sein. Allerdings erwarten gerade diese Generationen auch ein hohes Maß an Fürsorge von ihrem Unternehmen. Menschen dieser Generation sind oft ihr ganzes Leben beim selben Unternehmen, 20 oder 30 Jahre Betriebszugehörigkeit sind keine Seltenheit. Dies führt oft zu Frustrationen durch Veränderungs- und Restrukturierungsprozesse, die mit Vertrauensverlusten einhergehen.

Studien haben ergeben, dass die Generation Y primär sich selbst gegenüber loyal ist. Bei der Generation Z zeigt sich der Wunsch nach einer Festanstellung wieder vermehrt und auch der Wunsch nach Betriebszugehörigkeit taucht wieder vermehrt auf. Wie sich dies entwickeln wird, muss sich erst zeigen, da diese Generation noch nicht lange im Arbeitsleben ist.

Der sogenannte „War of Talent“<sup>45</sup> beschreibt den Kampf der Unternehmen um die besten jungen KandidatInnen und in der Folge um Mitarbeitende. Diese führt in manchen Branchen dazu, dass die Arbeitsplätze nach den möglichen KandidatInnen ausgerichtet werden, um überhaupt den Betrieb weiterführen zu können. Dies begann im Gesundheitsbereich, ist derzeit bei den Lehrenden zu bemerken, von den Facharbeitskräften ganz zu schweigen.

Die bereits erwähnte Personalleiterin eines Krankenhausverbundes erzählt, es werde immer schwieriger, junge Pfleger und Pflegerinnen zu bekommen und vor allem sie für einen längeren Zeitraum zu behalten. Früher war es üblich, in den Lehrjahren nicht nach der eigenen Meinung gefragt zu werden und die niederen Dienste zu erledigen. Lang gediente Oberschwester erwarten das jetzt auch von den Jungen, die sich das nicht mehr gefallen lassen. Sie fordern Zusammenarbeit

---

44 Tavolato S 96

45 Vgl. Michaels et al., 1997, The War of Talent, Harvard Business Press

auf Augenhöhe und tun sich schwer mit einem direktiven und als herablassend empfundenen Führungsstil der Vorgesetzten. Die Jungen, die auf dem Arbeitsmarkt heiß begehrt sind, da der Bedarf im Gesundheitssystem ständig steigt, verlassen daher schnell wieder die Organisation. Die Führungskräfte wundern sich, was das mit ihrem Führungsstil und ihrer Haltung zu tun haben soll. Schließlich sind sie es doch, die in ihrer Vorstellung besonders gut und hilfsbereit mit Menschen umgehen.

Ist die Reaktion der Jungen Generationen ein Arbeitsplatzwechsel, so kommt bei älteren Generationen ein Wechsel oft nicht in Frage, weil dies ihren Grundhaltungen nicht entspricht. Die Antwort auf Unzufriedenheit ist hier oft Demotivation und Resignation, eine Art Hass-Liebe zu ihrem Arbeitgeber.

Mit der Haltung des raschen Wechsels von Betrieben tun sich jene Unternehmen schwer, die auf lange aufgebautes Fachwissen setzen müssen. Bei Betrieben, die lange Einarbeitungsdauer benötigen, werden zum Halten der Generation Z verstärkt Visionen, Strategien und Ziele, sowie positive Haltungen und Unterstützung gefragt sein.<sup>46</sup>

Unterschiede zwischen den Generationen manifestieren sich auch in ihren Zugängen zu und ihrem Verständnis von Hierarchie. Den Generationen Y und Z fällt es leicht, ihren Chefs und Chefinnen und anderen InhaberInnen von hierarchischen Positionen offen und direkt gegenüberzutreten. Sie überspringen auf mal eine Hierarchiestufe, oft zum Ärger ihrer direkten Vorgesetzten.

Die Generationen Babyboomer und X hingegen mögen es gar nicht, wenn Hierarchien nicht eingehalten werden. Der lockere und freundschaftliche Umgang der Jungen mit den älteren ManagerInnen und ExpertInnen wird oft als respektlos und unangebracht betrachtet. Die junge Generation will ihr Netzwerk pflegen bzw. erweitern. Dies kann schnell zu Missverständnissen und Spannungen im Umgang miteinander führen.

Eine gute Möglichkeit, um Alt und Jung zusammenzubringen kann ein Reverse-Managing-Programm sein, bei dem junge MitarbeiterInnen und PraktikantInnen Mitglieder eines Senior Managing Programms im Umgang mit neuen Technologien oder Social Media unterstützen. Oft sind beide Seiten darüber sehr zufrieden und es kann eine Annäherung der Generationen stattfinden.

---

46 Vgl. Tavolato S 99

Betont werden muss allerdings, dass dieser Austausch gut vorbereitet werden und strukturiert sein muss. Eine gute Beziehungskultur ist dafür Voraussetzung.<sup>47</sup>

## Exkurs: Holokratie

Der Trend in der Organisationsgestaltung geht hin zu agilen Strukturen, Holokratie und verstärkter Selbstorganisation. Dies beruht auf Flexibilität, Transparenz und Partizipationsmöglichkeiten aller in einem Unternehmen Beschäftigten. Dies soll auf der Entwicklung von Führungsprinzipien statt auf Führungskräfte beruhen.

Generationenbezogen sind es hauptsächlich die Generation X und die älteren Mitglieder der Generation Y die Holokratie befürworten. Der Großteil der Generation Y und Z wünscht sich vermutlich eine Führung mit transparenten Strukturen und Klarheit darüber, wer wofür verantwortlich ist und an wen man sich wenden kann, wenn man Hilfe sucht.<sup>48</sup> Die Generation Z braucht sogar ganz klare Führung, die ihr Schritt für Schritt zur Seite steht. Zusätzlich möchte sie keine Führungsaufgaben übernehmen. Hiermit tun sich neue Spannungsfelder in den Organisationen auf.

### 2.2.5. Zusammenarbeit und Konflikte in Teams

Um komplexe Aufgaben zu meistern, ist Innovationskraft und damit ein Blick auf verschiedene Perspektiven notwendig. „Für eine gute Zusammenarbeit in demographisch (Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft) und funktional (Wissenshintergrund, fachliche Orientierung) gemischten Teams ist die Beziehungskultur erfolgsentscheidend. Unter Beziehungskultur wird die Art und Weise, wie Menschen miteinander umgehen, wie sie einander begegnen und vor allem, wie sie Unterschiede gemeinsam positiv nutzen, zusammengefasst. Mit welchen Haltungen sie aufeinander zugehen, ist dabei eine Schlüsselfrage für Führungskräfte.“<sup>49</sup>

Interessant ist dabei, dass jüngere Mitarbeitende sich wesentlich leichter im Umgang mit Verschiedenartigkeit tun als ihre älteren KollegInnen. Sie haben oft mit ihren Großeltern viel Zeit

---

47 Vgl. Tavolato S 100

48 WKO Wien, 2015, Studie: Von den Babyboomern zur Generation Y,

49 Tavolato S 102

verbracht, sind in bunt gemischten Klassenverbänden aufgewachsen, sind oft Einzelkinder, was sie zwang mit erwachsenen Personen umzugehen. Auch mit dem Thema Gender sind sie aufgewachsen. Auslandsaufenthalte sind ihnen nicht fremd. Viele haben schon an unterschiedlichen Arbeitsplätzen gearbeitet auch mit vielen andersdenkenden Menschen.

Dies mag auch der Grund sein, weshalb Seminare zum Thema „Zusammenarbeit der Generationen“ zum Großteil von älteren Personen besucht werden. Für Junge scheint dies weniger ein Problem zu sein.

Babyboomer und Mitglieder der Generation X beschwerten sich schon mal, dass sich die Jungen nichts sagen lassen, dass sie weder zuhören noch einsichtig sind oder sich zu wenig anpassen. Im Gegensatz dazu zeigen Studien aber, dass gerade je jünger die Mitarbeitenden sind, desto mehr brauchen und wollen sie konkrete Anweisungen, am besten schrittweise darüber, was von ihnen erwartet wird.<sup>50</sup> Sie mögen es aber nicht, wenn die Älteren sich in ihr Privatleben einmischen und eine elterliche Rolle übernehmen wollen, was altersmäßig eine Verführung darstellt.

„In einem Workshop „Zusammenarbeit der Generationen im Alltag“ bei einem großen Dienstleister erzählt Jessica (Generation Z), wie sehr sie es schätze, dass in ihrem Team ein erfahrener älterer Kollege sei. Sie habe keine Scheu, ihn zu fragen, sie löchere ihn förmlich und er gäbe bereitwillig Auskunft. Sie wisse nicht, was sie ohne ihn tun würde. Der angesprochene Günther (Babyboomer) ist richtig gerührt, sein Bedürfnis gebraucht zu werden wird voll befriedigt und er ist stolz auf seine Rolle und dieses Feedback.

Dann aber fügt Jessica hinzu:““Aber wenn er mir vorschreibt, dass ich nicht rauchen oder keine Energie-Drinks auf meinem Schreibtisch stellen soll, dann könnte ich ihn würgen.““ Möglich, dass diese Anmerkungen von einem gleichaltrigen Kollegen anders ankommen, doch angesichts des großen Altersunterschiedes werden sie als Bevormundung und Einmischung in die Privatsphäre erlebt, was die Generation Z strikt ablehnt.“<sup>51</sup>

Bartel und Jackson fassen Studien zusammen, die konkrete positive Effekte von altersgemischten Teams aufzeigen.<sup>52</sup> Die individuelle Zufriedenheit ist allerdings in heterogenen Teams tendenziell geringer.

---

50 WKO Wien, Studie 2015

51 Tavolato S 103

52 Bantel Karen/Jackson Susan E., 1989, Top Management and innovation in banking, in: Strateg. Manage. Journal 10

„Konflikte entstehen meist dann, wenn die Jüngeren nicht akzeptieren wollen, was ihnen die ältere Generationen sagen wollen und umgekehrt die Älteren die Jüngeren nicht zu Wort kommen lassen; wenn also die einen nicht nach den Vorschriften, Vorgaben oder Vorstellungen der anderen handeln.“<sup>53</sup>

Die meisten Generationenkonflikte basieren auf der Frage des Einflusses: Wer hat ihn, wer möchte ihn haben und wer verleiht ihn wem? Hier ist wohl eine gute Betreuung und Steuerung von seiten der Führungskräfte gefragt.

## 2.2.6. Wissensmanagement und Lernen

Betrachtet man das Thema Wissen und Wissenstransfer im intergenerationalen Kontext, so kommt man nicht umhin „Wissen ist Macht“, ein beliebtes Zitat der Babyboomer und auch der Generation X, zu zitieren. Diese wuchsen mit dem Gedanken auf, das erworbene Wissen auch zur Machtausübung zu nutzen.

Welch ein Unterschied tut sich in der Wirklichkeit der Generation Y und ganz besonders in der Generation Z auf. Hier ist nicht das primäre Ziel, Wissen anzusammeln, besonders im Hinblick auf die kurze Halbwertszeit des Wissens, sondern adäquate Quellen zu finden und passende Fragen zu stellen. Die Halbwertszeit von Wissen ist zwar in unterschiedlichen Branchen verschieden, aber sie sinkt dennoch rapide. So ist die Gültigkeitsdauer von Wissen im Maschinenbau besonders lang mit 9 Jahren, in der Elektrotechnik 5 Jahre, in der Mikroprozesstechnik 1,5 Jahre und in der EDV ein halbes Jahr bis 1 Jahr.<sup>54</sup>

Hierbei ist der Unterschied zu betonen zwischen Erfahrungswissen bzw. Anwendungswissen und den Informationen, die digital schnell zu finden sind. Da der Austausch von Wissen immer mehr zu einem Erfolgsfaktor wird, wird der Wissenstransfer zwischen den Generationen immer wichtiger. Eine große Zahl von Babyboomern wird in den nächsten Jahren in Pension gehen, womit die Gefahr droht, dass implizites Wissen in großem Umfang verloren geht. Gleichzeitig wird das aktuelle, globale, sich schnell verändernde Schul- und Hochschulwissen der Jungen in den Organisationen gebraucht. Es sind also beide Wissensarten vonnöten.

---

53 Tavolato S 105

54 Stadler, Franz, 2013, Krisensicherer Job, Zukunftstrends; WIFI Wien, S 15

Wünschenswert wäre eine gute Zusammenbeitskultur. Wesentliche Rahmenbedingungen für den Wissenstransfer ist die Art und Weise, wie Menschen aufeinander zugehen, welche Beziehungskultur sie entwickelt haben und wie weit sie bereit sind, ihr Wissen zu teilen.

„In einem Produktionsunternehmen, das stark von individuellem Erfahrungswissen abhing, war es üblich, dass die älteren Vorarbeiter die jüngeren Kollegen unter Vorwänden aus der Werkhalle schickten, um bestimmte technische Probleme unbeobachtet zu lösen bzw. heikle Einstellungen zur Erreichung einer besonderen Qualität und Performance vorzunehmen. Damit sicherten sie ihre Machtstellung. Als ihr Verhalten thematisiert wurde, waren sie zwar betroffen, bestritten aber alles und machten weiter wie bisher.“<sup>55</sup>

Jüngere Mitarbeitende können es oft nicht nachvollziehen, dass ihre KollegInnen ihr Wissen nicht preisgeben. Sie können weder die damit verbundenen Ängste noch die damit verbundenen Ansprüche verstehen.

Der Wissenstransfer zwischen den Generationen ist von entscheidender Relevanz für die Zukunft eines Unternehmens. Folgende Fragen sollen hierbei bearbeitet werden:

- Wie kann das Wissen neuer, meist junger Mitarbeitender in die Organisation einfließen und verbreitet werden?
- Wie kann beim Arbeitsplatzwechsel innerhalb einer Organisation Wissen weitergegeben werden?
- Wie wird Wissen beim Ausstieg von (älteren) Mitarbeitenden in der Organisation gesichert?
- Wie kann personengebundenen Wissen der gesamten Organisation zur Verfügung gestellt werden?<sup>56</sup>

Um ein Lernen der Jüngeren von den Älteren zu ermöglichen und umgekehrt ergeben sich 3 didaktische Zugänge:

1. voneinander lernen
2. miteinander lernen
3. übereinander lernen.

Für das gemeinsame Lernen und den gemeinsamen Austausch von Wissen, benötigt es Mut und Neugierde, vor allem auch der Führungskräfte, die diese Prozesse unterstützen und sich selbst aktiv beteiligen.

---

55 Tavolato S 107

56 Vgl. Tavolato S 110

## Exkurs: Spezialfall Supervision Fach- und Feldkompetenz

In einem Seminar mit Hilarion Petzold <sup>57</sup> spricht dieser von der Wichtigkeit der Feld- und der Fachkompetenz eine/r SupervisorIn. Er berichtet über Studien, nach denen befragte KlientInnen nur zu einem Drittel mit der Feld- und der Fachkompetenz der Supervidierenden zufrieden waren. Ein Drittel fanden diese ausreichend und ein ganzes Drittel fand sie unzureichend. Um dies noch zu untermauern und spürbar zu machen, verglich er diese Studien mit der Qualitätskontrolle von InstallateurInnen. Dies reparierten den Schaden zu einem Drittel, zu einem Drittel konnten sie nicht helfen und zu einem Drittel verursachten sie zusätzliche Schäden. Die anwesenden SupervisorInnen waren über das Ergebnis nicht erfreut.

Feldkompetenz bezeichnete er als Wissen über den Bereich, in dem gearbeitet wurde. Die Kompetenz der Supervidierenden besteht hierbei in der Lebenspraxis (Erfahrung). Sei es in Arbeitsbereichen oder in Bereichen der täglichen Lebenspraxis.

Fachkompetenz bezeichnete er als theoretisches Wissen, also angelerntes Wissen, von dem nicht gesichert ist, ob es in die Praxis transferiert werden konnte.

Betrachten wir also Wissensmanagement und Lernen in den Generationen, so begegnet uns wieder Anwendungswissen und Informationen, welche als Schul- und Hochschulwissen zu bezeichnen sind. Wieder ist ein Transfer von Wissen zwischen den Generationen wünschenswert.

Petzold meint, dass Supervision damit steht und fällt, wie sehr Supervidierende Feld- und Fachwissen verknüpfen können und sich in die Welt der Supervisanden hineindenken können und erfassen können, was sich an der Grenze der Sprache abspielt, was atmosphärisch wichtig ist. Petzold unterscheidet zwischen verschiedenen Ebenen der Erfassung von Wahrnehmung:

- Realität
- Bilderleben
- Bilderleben mit Effekten

---

57 Hilarion Petzold, Seminar 15./16. Juni 2022, veranstaltet von ÖVS Wien/Niederösterreich

Er beschreibt jede der angesprochenen Ebenen als jeweils tieferes Erfassenkönnen des Erlebten oder Beschriebenen.<sup>58</sup>

### 2.2.7. Umgang mit Veränderung

Wie Menschen mit Veränderung umgehen hängt wohl weniger mit ihrer Kohorte zusammen als mehr davon ab, welche Erfahrungen sie gemacht haben. Je nachdem werden sie auf Veränderung reagieren.

Prinzipiell erfolgt Veränderung nach Bridges<sup>59</sup> in 3 Phasen:

1. Phase Abschied: altes Loslassen, Trennung fördern
2. Phase Neutrale Zone: Kreativität nutzen, Unruhe aushalten
3. Phase Neubeginn: Erfolge verankern, Erneuerung stärken

ad.1 - In der Phase des Abschieds spüren Menschen Verlustängste, das Loslassen fällt schwer und wird manchesmal auch verweigert. Es setzt eine Starre ein, die den Schritt nach vorn erschwert oder fast unmöglich macht.

ad.2 – In der neutralen Zone ist das Alte noch nicht vorbei und das Neue hat noch nicht eingesetzt. Diese Phase möchten viele Menschen meiden, da sie mit Unsicherheit und Chaos verbunden ist. Hier entsteht aber auch viel Kreativität und die Chance, neue Ideen und Lösungen zu finden, an die bisher noch keiner gedacht hat.

ad.3 – In der Phase des Neubeginns fassen die Menschen langsam wieder Tritt. Erste Erfolge, das Gefühl, die Veränderung gemeistert zu haben, werden spürbar und geben Kraft, weiterhin das Ziel anzustreben.

„Eine große Dienstleistungsorganisation legt ihre unterschiedlichen Bereiche und vor allem Büros an einem gemeinsamen Standort zusammen. Dort wird ein völlig neues Bürokonzept für 2000 Menschen verwirklicht: Open Space, flexible Arbeitsplätze, Clean Desk, Arbeitszonen für unterschiedliche Tätigkeiten, Kommunikations- und Begegnungszonen, wenige individuelle Rückzugsgebiete werden für die Mitarbeiter neue Realität.“

---

58 Vgl. Petzold ebenda

59 Bridges William, 2003, Transition, Making the most of Change, Nicolas Brealy Publishing

Monika (50): „25 Jahre war ich in einem Zimmer mit meinen Freundinnen, nur einmal in dieser Zeit hat sich unser Team verändert. Jetzt soll ich mir jeden Tag einen neuen Arbeitsplatz suchen und neben wildfremden Menschen sitzen? Ich habe keine Heimat mehr, ich kenne niemanden, erreiche meinen Chef nicht und muss auf einmal Besprechungszimmer reservieren und meine Blumen darf ich auch nicht mitnehmen!““

Kurt (21): „Cool das neue Büro, die Stehpulte zum Arbeiten und die Sofas, jede Besprechungsecke hat ein großes TV. Wir können in kleinen Teams in gemütlichen Sitzecken oder im Freien arbeiten. Ich treffe so viele Leute einfach zufällig und kann so leicht alle ansprechen, wenn ich was brauche. Das spart irrsinnig viel Zeit.““

Tom (33):“Ich bin schon viermal in den letzten 10 Jahren beruflich übersiedelt, das war immer eine Umstellung. Es gab immer Pannen, aber auch viel Neues. Ich bin neugierig, wie das hier wird – so extrem hab ich die neue Arbeitswelt auch noch nicht erlebt. Die offene Raumstruktur gefällt mir.““

Alfred (58): „Seit 30 Jahren habe ich mein eigenes Zimmer (und es wurde bei der letzten Beförderung auch größer!). Ich hatte immer meinen eigenen Schreibtisch und den räume ich nur einmal im Jahr zusammen – und jetzt soll ich das jeden Tag machen – wozu?““““<sup>60</sup>

Wichtig für die aktive Begleitung von Veränderung ist, sich mit Gefühlen und Emotionen im Sinne einer psychischen Erfahrung wie Ärger, Freude, Angst und Schuld in jeder Phase auseinanderzusetzen. Menschen unterschiedlicher Altersgruppen haben im Grunde ähnliche Ängste und Befürchtungen, diese zeigen sich aber in unterschiedlichen Verhaltensweisen.

## 2.2.8. Werte und Verantwortung

Wikipedia definiert: Unter Wertvorstellungen oder Werten verstehen wir „...als erstrebenswert oder moralisch gut betrachtete Eigenschaften bzw. Qualitäten, die sittlichen Idealen, Sachverhalten, Handlungsmustern oder Charaktereigenschaften beigelegt werden.“<sup>61</sup>

Bezüglich der Werte lassen sich Unterschiede in den Generationen schwer differenziert unterscheiden. Feststellen lässt sich, dass die persönlichen Werte sowie die expliziten und

---

60 Tavolato S 115 f.

61 <https://de.wikipedia.org/wiki/Wertvorstellung>, aufgerufen am 25.01.2016

impliziten Werte des Unternehmens am Arbeitsplatz Einfluss auf die Zusammenarbeit haben. Jennifer Deal hat eine mehrjährige Studie durchgeführt.<sup>62</sup> Sie hat dabei festgestellt, dass es nur geringe signifikante Unterschiede zwischen den Generationen gibt was Werte anbelangt, aber dass die Art und Weise wie Generationen ihre Werte zeigen bzw. ausleben unterschiedlich ist.

„Marcel (Generation Y) war 7 Jahre lang erfolgreich für eine technische Beratungsfirma tätig. Im September kündigt er an, er werde im Januar die Firma verlassen und eine Auszeit nehmen, um sich mehr seiner Familie widmen zu können. Außerdem wolle er sich neu orientieren.

Die Reaktion seiner Geschäftspartner (überwiegend späte Generation X oder Babyboomer) ist überwiegend erstaunt. Viele sind überzeugt, er dürfe noch nicht sagen, zu welcher Konkurrenzfirma er gehen werde. Für andere ist es schlicht unvorstellbar, dass er sich offen hält, wie lange er nicht arbeitet, dass er wirklich in seinem Alter seinem Familienleben die höchste Priorität einräumt und noch nicht weiß, was er danach machen wird.

Pointiert gesagt: Die X-er reden immer über das Aussteigen und das Realisieren ihrer Träume, tun es aber nicht. Die Y-er reden auch darüber und setzen ihre Pläne dann um. Und die Z-er könnten möglicherweise weder nachdenken noch darüber reden und es einfach machen.“<sup>63</sup>

Die Studie von Deal zeigt, dass die Generationen sich in ihren Werten nicht sonderlich unterscheiden: Für alle Gruppen ergeben sich ähnliche Ergebnisse: Sehr wichtig ist ihnen Familie (60 Prozent), Liebe (31 Prozent), Gesundheit (28 Prozent), Spiritualität (21 Prozent) und Selbstachtung (17 Prozent). Bei den Jüngeren kommt noch Freundschaft als wesentlicher Wert hinzu.

Im Arbeitsleben ist den Älteren Verantwortung, Seriosität und Zuverlässigkeit wichtig, bei der Generation Y ist Sinn und Wettbewerb wichtig. Für die Generation Z ist die Übernahme von Verantwortung kein Wert mehr. Sie strebt weniger nach Leistung und tut sich schwer mit Pflichterfüllung. Sie priorisieren Lust und Unabhängigkeit und Neugierde. Hier kommt das sog. Pippi Langstrumpf Prinzip ins Spiel. (...ich mach mir die Welt, wie sie mir gefällt...).<sup>64</sup>

Den Werten einzelner Menschen steht das Grundverständnis einer Organisation gegenüber. Edgar Schein<sup>65</sup> definiert Unternehmenskultur als sichtbar gemachte Werte in Strategien, Visionen, Leitbildern, Führungsrichtlinien und Zielen. Die transparente Darstellung von Werten wird in

---

62 Deal, Jenifer, 2007, Retiring the Generation Gap; How employees young and old can find common ground  
Center for Creative Leadership

63 Tavolato S 119

64 Vgl. Tavolato 120-121

65 Vgl. Edgar Schein, 1995, Unternehmenskultur, Ein Handbuch für Führungskräfte, Campus Verlag

Zukunft immer wichtiger werden für neue eintretende Mitarbeitende als Basis um zu erkennen, ob sie sich zu einer Firma passend fühlen oder nicht. Die Wertediskussion zeigt welche Grundhaltung das Management hat und was man von seinen Mitarbeitenden erwartet.<sup>66</sup>

### 3. Fallbeispiele

#### 3.1. Babyboomer in einer sehr traditionellen Organisation

Im Folgenden möchte ich beispielhaft eine Supervisionsgruppe vorstellen und diese mit dem Blick auf die Generationenfrage betrachten.

Es handelt sich um eine Gruppe bestehend aus vier Herren im Alter von 58 bis 68 Jahren aus dem kirchlichen Bereich. Die Supervisionsgruppe besteht seit vielen Jahren. Vor 2 Jahren ist ein Mitglied verstorben und an dessen Stelle ist eine neues Mitglied, auch in dieser Altersgruppe, dazugekommen. Ich bin die dritte Supervisorin in der Zeit des Bestehens der Gruppe.

Alle vier gehören der Generation Babyboomer an, und auch ich, die Supervisorin. Anzunehmen ist, dass wir ähnliche Hintergründe haben und eine vertraute Gesprächsbasis sich leicht entwickeln kann, aber möglich ist auch, dass keine Erweiterung der Erfahrungen stattfinden wird. Das Thema Pensionierung beschäftigt alle 4 Teilnehmenden in unterschiedlicher Ausprägung.

A. Spricht offensichtlich schon länger über seine Pensionierung. Als er das Thema bei der ersten Supervisionssitzung mit mir als neuer SV einbringt, habe ich das Gefühl die drei anderen Teilnehmer verdrehen die Augen. Er spricht offensichtlich schon länger darüber, es blieb aber beim Reden. Es gelingt, ihn in den folgenden Supervisionen seine Pläne konkretisieren zu lassen. Seine Kollegen sind offensichtlich sehr erstaunt, dass er Fahrt aufnimmt und zuerst mit seinem Vorgesetzten die Pensionierung bespricht, dann einen Termin für die Pensionierung findet, auch seinen Umzug plant und auch reflektiert wie sein Sozialleben in Zukunft aussehen kann. Er teilte seine Überlegungen dem Personalbeauftragten mit, dieser will die weitere Vorgehensweise kurz vor Pensionsantritt mit ihm besprechen. Problematisch dabei ist, dass man von Kirchenseite das Personal möglichst halten und viel beschäftigen will, weil der Personalmangel drückend ist.

---

66 Vgl. Tavolato S 121

Somit ist ein Interessenskonflikt abzusehen. Wir besprechen diesen Konflikt ausführlich um A. zu helfen, für sich eine konkrete Vorstellung zu entwickeln, ob und wie er zukünftig tätig sein möchte. Dies soll in dem bevorstehenden Gespräch mit dem Personalbeauftragten seine Vorstellungen so stärken, dass er sie sicher mitteilen und vertreten kann.

Das 2. große Thema ist die Frage des zukünftigen Wohnsitzes. A. wohnt im Pfarramt. Er möchte aber dort in seiner Pension nicht bleiben, da er sonst jederzeit zur Verfügung steht und zu erwarten ist, dass Grenzen von der Bevölkerung nicht eingehalten werden, aber auch einen eventuellen Nachfolger das Ankommen in der neuen Aufgabe erschweren könnte. Diese Konflikte möchte A. vermeiden. Somit stellt sich die große Frage wohin gehen und wie wohnen, Wohnungssuche inklusive.

Auch die Frage der zukünftigen Sozialkontakte ist eine wichtige. Dies beeinflusst die Wohnungsfrage. A. hat einen Heimatort, aber von dort ist er vor langer Zeit weggegangen. Er kommt dorthin nur bei Beerdigungen von Verwandten und hat Kindheitserinnerungen, aber sonst keinen Bezug.

**B.** Er steigt bei der ersten Sitzung in das Thema Pensionierung voll ein. Er ist älter als A. Alle Freunde und Verwandten sind schon in Pension, auch die die jünger als er sind. Er führt immer noch mehrere Pfarren, immer wieder werden ihm neue Aufgaben angetragen. Er wirkt erschöpft. Für ihn ist es schon schwierig über das Thema überhaupt nachzudenken. In der Corona Zeit taucht das Thema Pensionierung für ihn nicht mehr auf, es geht eher um die Organisation der Pfarren und um die Organisation der Feste. Für ihn ist hilfreich zu besprechen wie er den Erwartungen der Menschen Grenzen setzen kann und den Unwägbarkeiten der verschiedenen Lockdowns zu begegnen.

**C.** Er ist verheiratet, hat erwachsene Kinder. Er führt 2 Pfarren, ist knapp unter 60. Ihn beschäftigt das Thema, was er noch erreichen will, ob er noch einmal wechseln will. Er zeigt am meisten Belastungen während der Corona Krise. Er kann oft keine Kraft und Freude finden. Besonders wichtig ist ihm, dass er in jungen Jahren intensiv von einer freien Kirche geträumt hat, in der die Gemeinde das wichtigste ist. Derzeit ist nichts von dem möglich, da die Menschen sich (gezwungenermaßen) zurückziehen. Kontakte finden hauptsächlich per Mail statt. Für mich ist auffällig, dass er am besten organisiert wirkt.

Von den altersbedingten Problemen scheint mir, er bräuchte eine Neuorientierung für die restlichen Jahre der Berufstätigkeit. Eine Verortung wo er derzeit steht und Vorstellungen für die Schritte,

welche in den nächsten Jahren zu tun sind, sind immer wieder Thema. Er beschließt schließlich, eine Psychotherapie zu beginnen.

**D.** Ist Organisator der Gruppe. Auch er ist verheiratet und hat erwachsene Kinder. Er wird immer ruhiger mit jeder Sitzung. Er erweckt den Eindruck, dass das Thema Pension und Neuorientierung noch nicht bei ihm angekommen ist. Allerdings hört man von ihm Sätze wie: “Unsere Supervisorinnen gehen immer in Pension.“ „Den Leuten ist es egal, wie es Dir geht.“ Hier scheinen Zweifel und Altersfragen anzuklopfen.

In der vorgestellten Gruppe handelt es sich ausschließlich um männliche Babyboomer. Eine Generation, die immer gewohnt war, viele zu sein. Für die Zusammenarbeit und Konkurrenz in der Gruppe das Bild des Erlebens in der Kindheit geprägt hatte. Auch die Suche nach neuen Lösungen, besonders im sozialen Umfeld, war ein wichtiges Thema. Im kirchlichen Bereich wurde viel experimentiert, enorme Spaltungen traten besonders durch extrem konservative Elemente und extrem freiheitsuchende Gruppen auf, welche eine freie Auffassung von Kirche forderten. Nun, da die Babyboomergeneration ins Pensionsalter kommt, sind auch hier neue Lösungen gefragt. Einerseits spürt besonders die Kirche den Generationenwandel mit dem damit einhergehenden Mangel an jungen Leuten. Andererseits wollen auch Menschen in Pastoralen Berufen in den Ruhestand gehen. Hierbei treffen viele unbesetzte Stellen auf immer weniger Anwärter. Eine Führungsaufgabe herkulischen Ausmaßes mit vorprogrammierten Konflikten.

Auch der Organisationswandel der Kirche soll vorangetrieben werden, aber nicht mehr ganz junge Mitarbeitende können und wollen die erforderliche Flexibilität nicht mehr aufbringen. Die Corona Krise tat ein übriges. Zeitlich begrenzt war ein Übermaß an Flexibilität nötig und hat die Energie der Beteiligten aufgeessen.

### 3.2. Generation X in der Selbständigkeit

Paul ist gerade 56 Jahre geworden, er ist seit 6 Jahren selbstständig. Als Mitglied der Generation X ist er hoch ausgebildet, hat mehrere akademische Titel und arbeitet sehr viel.

Er kommt für einige Coaching Sitzungen um herauszufinden wie er seine Selbständigkeit weiter leben möchte. Hauptsächlich bewegt ihn, wie er seine Finanzen weiter organisieren soll. Sein

Steuerausgleich ist über Jahre liegen geblieben, er weiß eigentlich nicht, wie viel er in diesen Jahren verdient hat und wie viel er zum Leben braucht. Es ist sich alles ausgegangen. Nebenher taucht auch noch auf, dass seine Frau in Pension gehen wird und er sich fragt wie er mehr für die Familie, sprich das Enkelkind und seine eigenen Geschwister, da sein kann, auch Hobbys hat er wieder aufgenommen. Aber auch wie er seine Arbeit weiter gestalten möchte, fragt er sich. Typisch für seine Generation X ist er in letzter Zeit eher frustriert, überfordert und fragt sich, wie er sein Leben weiter gestalten soll. Auch typisch für diese Generation überlegt er, noch eine Ausbildung zu machen, weil er meint, dies werde seine Situation verbessern.

Der Grund warum er in das Coaching gekommen ist, nämlich die finanzielle Situation, klärt sich schnell. Er findet eine adäquate Steuerberaterin und kann mit dieser die Situation klären. Es stellt sich heraus, dass er finanziell gut dasteht und sein Verdienst durchaus ausreichend ist.

Aber ein Lächeln ins Gesicht zaubert ihm die neue Zukunftsperspektive. Er möchte lieber unterrichten und Workshops zu seinem Spezialthema geben. Dazu braucht er aber keine neue Ausbildung, sondern könnte sein Netzwerk nutzen. Eine Zeitplanung erlaubt ihm mehr Zeit mit der Familie. Besonders wichtig ist, dass er für zeitliche Engpässe vorsorgt und sich nicht von ihnen überraschen lässt.

Schön findet er das Bild, immer wieder für sich selber eine Gewerkschaft zu haben, diese soll ihn vor Überforderung schützen.

### 3.3. Generationentrennung im Sozialen Bereich

Frau K nimmt regelmäßig Einzelsupervision um sich in ihrer Tätigkeit im sozialen Bereich unterstützen zu lassen. Sie selber ist ausgebildete Sozialarbeiterin und Mitglied der Generation späte Y.

Immer wieder thematisiert sie folgendes: Das Team ist sehr groß und deshalb gibt es 2 Gruppen Teamsupervision. Eine Gruppe besteht ausschließlich aus „den Älteren“ (Babyboomer und Generation X) und eine besteht ausschließlich aus „den Jüngeren“ (Generation Y und Z). Als im Zuge eines Organisationswandels die Leitung entlassen wird, kündigen die SupervisorInnen und es

bleibt nur eine Teamsupervisionsgruppe übrig. Frau K geht am Anfang dorthin, gewinnt aber den Eindruck, dass die Supervisorin (Generation X) sehr auf der Seite der entlassenen Leitung steht und die Kolleginnen der Generation Babyboomer und X ganz andere Probleme in der Arbeit haben als die Kolleginnen der Generation Y und Z. Auch fühlt sie sich mit ihren Fragen nicht wertgeschätzt, nicht einmal gesehen. Der Effekt ist, dass die jungen Mitarbeitenden die Supervision nicht mehr frequentieren.

Frau K. spricht in der Einzelsupervision immer wieder an, dass sie den Arbeitsplatz wechseln wird. Sie fühlt sich nicht gesehen und es gibt auch keine Entwicklungsmöglichkeit, da sie für die Teamsupervision keine Motivation hat und diese auch nicht entwickelt. Die Führungskraft erkennt auch nicht, dass es sich hier um ein Problem der unterschiedlichen Generationen handelt. Die Fluktuation der Mitarbeitenden ist eine dementsprechend hoch.

### 3.4. Alle Generationen im Schulbetrieb

Der Lehrkörper einer privaten Volksschule hat gegen Schulschluss große Konflikte miteinander. Kündigungen sind angedroht, die Stimmung ist schlecht. Das Team besteht aus 1 Babyboomerin, aus 8 Lehrerinnen der Generation X und aus 5 Lehrerinnen der Generation Y. Ziel ist es, gestärkt und einig in die Sommerferien gehen zu können.

Alle leiden unter der Situation und sind bereit, an Lösungen mitzuarbeiten. Hauptaufgabe ist es, den Kommunikationsraum zu erweitern, mehr Verständnis füreinander zu erreichen. Hilfreich hierbei ist es, Dinge übereinander zu wissen. Es sind einfache Skalierungsübungen, welche hilfreich sind, sich und andere einzuordnen. Auch Rollenklärungen zeitigen erstaunliche Ergebnisse. Rollenunvereinbarkeiten tauchen auf und können bereinigt werden. All dies bringt den Mobbingkonflikt zum Verschwinden. Besonders die Vertreterinnen der Generation Y zeigen sich emotional sehr offen und verletzlich und sind bereit sich einzulassen. Basis des Zusammenhaltes des Teams ist es, dass man es gegenseitig miteinander gut meint, darauf kann aufgebaut werden. Das Ziel, innerlich friedlich in die Ferien zu gehen, wurde erreicht.

#### 4. Meine Arbeit als Supervisorin und der Bezug zum Thema Generation

Als Supervisorin fühle ich mich den Richtlinien des ÖAGG verpflichtet. Auf dessen Homepage ist Supervision als „**professionelle Beratungsmethode für alle beruflichen Herausforderungen von Einzelpersonen, Teams bzw. Gruppen und Organisationen**“<sup>67</sup> beschrieben. „Die Supervisorin/der Supervisor unterstützt Sie dabei berufliche Handlungen zielgerichtet, effizient und erfolgreich zu gestalten. Ziel von Supervision ist es, im Einzelgespräch, im Team oder in der Gruppe berufliche Situationen zu reflektieren und die Teilnehmer und Teilnehmerinnen zu befähigen, die damit verbundenen Probleme und Herausforderungen konstruktiv zu bewältigen, Konflikte zu lösen und Veränderungsprozesse aktiv zu steuern.“<sup>68</sup>

Laut ÖAGG bietet Supervision:

- „ - Reflexions- und Entscheidungshilfe bei aktuellen Anlässen
- Unterstützung in herausfordernden oder belastenden Arbeitssituationen und Konflikten
- Klärung und Gestaltung von Aufgaben, Aufträgen, Funktionen und Rollenklärungen
- Begleitung von Veränderungsprozessen und deren Bewältigung
- Innovative Lösungen bei neuen Herausforderungen
- Mobbing- und Burnout-Prophylaxe“<sup>69</sup>

Im Detail arbeite ich nach der Prozessberatung nach Edgar Schein<sup>70</sup>. Hierbei wird von den KlientInnen nicht erwartet, dass sie am Beginn der Supervision bereits wissen, was im Argen liegt und welche Hilfe benötigt wird oder was die Supervisorin tun könnte. Schein meint, dass für einen konstruktiven Prozessbeginn nichts weiter nötig ist als der Wunsch des Klienten/der Klientin, etwas zu verbessern und Hilfe in Anspruch zu nehmen. Er meint, dass der Supervisionsprozess selbst dabei hilft, Diagnoseschritte festzulegen, die letztendlich das Maßnahmenprogramm und die konkreten Veränderungen bestimmen, aus denen sich die Verbesserung der Situation ergibt.<sup>71</sup>

---

67 ÖAGG Homepage abgerufen im Juni 2022

68 ebenda

69 ebenda

70 Edgar Schein, Prozessberatung für die Organisation der Zukunft, 2010

71 Vgl. Schein S 23

Hierbei ist es besonders wichtig, bei der Person der Klientin/des Klienten zu bleiben und dessen Verständnis der Situation zu erfassen. Schein nennt dies „Versuche stets zu helfen“ und „Verliere nie den Bezug zu der aktuellen Realität“<sup>72</sup>

Da ich selbst lange im sozialen Bereich gearbeitet habe und einige SupervisionsklientInnen aus diesem Bereich kommen, finde ich es immer besonders wichtig zwischen dem „Expertenstatus“ und dem Prozessberatungsstatus zu wechseln. Habe ich am Anfang meiner Tätigkeit ausschließlich im sozialen Bereich gearbeitet, da ich mich hier als Expertin sicher fühlte, habe ich mein Klientel durch die Idee des Prozessberatungsstatus erweitern und andere Expertisen entwickeln können, zumindest sehen können, welche anderen Expertisen es auch noch gäbe. Hilfreich war dabei immer bei der Wirklichkeit der Klientin/des Klienten zu bleiben. Wenn es mir nicht möglich war dieser zu folgen oder ich bemerkte, dass ich nicht viel über dieses Thema weiß, war es immer eine gute Option, den Expertenstatus der Klientin/des Klienten zu nutzen und mir dessen Wirklichkeit erklären zu lassen und in die aktuelle Realität zurückzukehren.

Betonen möchte ich aber, dass es hierbei besonders wichtig ist, eine gute Ausbildung zu haben und nie aus der Selbstreflexion auszusteigen, um den KlientInnen zu garantieren, dass das Ergebnis auf sie zugeschnitten ist.

Auch ist mir wichtig, dass Supervision ein Teil des Themas „Qualität“ in Betrieben ist und die Supervisorin dadurch eine spezielle Verantwortung hat. Extrembeispiel ist das Thema „gefährliche Pflege“, für deren Verhinderung Supervision ein Tool darstellt. Besonders in Zeiten des extremen Personalmangels taucht dieses Thema möglicherweise verstärkt auf und zieht die Supervisorin in die Verantwortung. Besonders interessant finde ich hierbei, dass oftmals nicht die vor mir sitzenden SupervisandInnen die KlientInnen sind, sondern deren KlientInnen, die möglicherweise Opfer von gefährlicher Pflege werden könnten.

Das Wissen über Generationen ist mir aktuell ein wichtiges Tool geworden, um Situationen zu hinterfragen und einzuschätzen. Essentiell ist mir dabei, nicht in Zuschreibungen zu verfallen, sondern mich anregen zu lassen, andere Hintergründe zu erforschen und auch den KlientInnen Anregungen zu bieten, Situationen zu hinterfragen, Gedankenexperimente zu starten: Was könnte diese Generation alles erlebt haben? Was hat sich zu der Zeit in der Welt abgespielt, als sie

---

72 Schein, 2010 S 25

aufgewachsen sind, die Schule besucht haben und ins Berufsleben eingestiegen sind? Und wie haben sie sich seitdem weiterentwickelt? Ich nutze das Tool „Wissen über Generationen“ um eine bessere Orientierung in der Welt der KlientInnen zu finden und diesen auch eine bessere Orientierung in der Welt zu vermitteln.

## 5. Fazit

In der Arbeit als Supervisorin, Coach und auch als Beraterin trifft man auf mindestens 4 Generationen mit ihren unterschiedlichen Erfahrungen und Haltungen. Auch selber gehört man einer Generation an. So erinnern sich die einen an die erste Mondlandung als ob es gestern gewesen wäre, die anderen sehen den Mauerfall als prägend an, manche können sich eine Welt ohne Internet und Smartphone gar nicht vorstellen. Um mit all diesen Unterschiedlichkeiten umgehen zu können, hilft es, diese zu reflektieren und sich damit auseinanderzusetzen.

Die Welt des Mini-me ist doch eine sehr eingeschränkte und kann als Einbahnstraße betrachtet werden. Um hier ein breiteres Feld des Umganges miteinander zu eröffnen, sind Informationen über andere Welten hilfreich. So mancher Konflikt kann dadurch vermieden werden, vielleicht können auch bestehende Schwierigkeiten beseitigt werden.

Natürlich besteht auch die Gefahr der Zuweisung, indem man einander nur noch in Schablonen sieht. Darauf ist zu achten, und ist durch empathischen Umgang miteinander vermeidbar.

Mir persönlich ist durch die Auseinandersetzung mit den Generationen Vieles bewusst geworden wie Konflikte vermieden werden können. Und es hat so manches interessante Gespräch ermöglicht über die Werte, Erwartungen, Kommunikationsformen der unterschiedlichen Generationen.

## Literaturverzeichnis

- BANTEL, Karen A./JACKSON, Susan E. (1989)  
Top Management and innovation in banking  
in: Strateg. Manage. Journal 10
- BRIDGES, William (2003)  
Transition, Making the most of Change  
Nicolas Brealy Publishing
- COUPLAND, Douglas (1991)  
Generation X, Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur, Roman  
Aufbau Verlag
- DEAL, Jenifer (2007)  
Retiring the Generation Gap; How employees young and old can find common ground  
Center for Creative Leadership
- KRAUS, Josef (2015)  
Helikopter Eltern  
Rowolt Verlag
- KRÖNUNG, Jakob (2013)  
Studie Generationenbilder 2013  
<http://www.ifd-allensbach.de/studien-und-berichte/veroeffentlichte-studien.html>  
aufgerufen am 10.01.2016
- MANNHEIM, Karl (1928)  
Das Problem der Generationen  
in: Kölner Viertel-Jahreshefte für Soziologie
- MARTIN, Carolyn/TULGAN, Bruce (2003)  
Managing the Generation Mix  
HRD Press
- MICHAELS et al(1997)  
The War of Talent  
Harvard Business Press
- ÖNORM, Diversity Management – Allgemeiner Leitfaden für Grundsätze, Systeme und  
Hilfsinstrumente  
(Hrsg.) ON Österreichisches Normungsinstitut
- PETZOLD, Hilarion (2022)  
Seminar 15./16. Juni 2022  
veranstaltet von ÖVS Wien/Niederösterreich
- ROOSEVELT, Thomas R. (2001)

Management of Diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmens  
Gabler Verlag, Wiesbaden

SCHEIN, Edgar (1995)

Unternehmenskultur, Ein Handbuch für Führungskräfte  
Campus Verlag

SCHEIN, Edgar (2010)

Prozessberatung für die Organisation der Zukunft, Der Aufbau einer helfenden Beziehung  
EHP

SCHERL, Margot/KOPF, Wolfgang (2020)

OK Boomer, Zum Problem der Generationen  
in: ÖVS News, Wien

SCHOLZ, Christian (2024)

Generation Z  
WILEY-VCH Verlag, Weinheim, 1. Auflage

SCHWEIZERISCHE HANDELSZEITUNG (27.07.2014)

Senn, Alexander: Generation Z kommt auf den Arbeitsmarkt

SPRENGER, Reinhard (2002)

Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse  
Campus Verlag, 19. Auflage

STADLER; Franz (2013)

Krisensicherer Job, Zukunftsrends  
WIFI Wien

TAJFEL, Henri (1979)

Individual and Groups in Social Psychology  
in: British Journal of Social and Clinical Psychology, 18th Issue 2

TAVOLATO, Peter (2016)

Aktives Generationen-Management  
Schäfer-Pöschl Verlag, Stuttgart

WIKIPEDIA

<https://de.wikipedia.org/wiki/Umgangsformen> aufgerufen am 05.01.2016

<https://de.wikipedia.org/wiki/Wertvorstellung>, aufgerufen am 25.01.2016

WKO Wien (2015)

Studie: Von den Baby Boomern zur Generation Y

ZIMBARDO, Philip G. (1995)

Psychologie  
Springer Verlag, Augsburg, 6. Auflage