

# 1 Menschen statt Generationen

## Kapitelcheck

### *Übersicht zu den wichtigsten Kapitelinhalten*

Sie erhalten eine Kurzübersicht zu den Generationen mit ihren wichtigsten Merkmalen und Eigenschaften. Das »Pro und Contra« einer generationenbezogenen Führung wird diskutiert.

### *Ihr Nutzen*

Sie reflektieren Ihre Haltung zur generationenbezogenen Führung und prüfen, inwiefern die Alternative des Führungsansatzes »Jenseits der Generationen von Mensch zu Mensch« für Sie von Bedeutung ist.

## Vom Sinn und Unsinn der generationenbezogenen Führung

März 2024, Nach-Coronazeit: Ich sitze in der Fahrerkabine meines nun wieder als Coaching- und Businessmobils genutzten Fünftonnners, den ich zum Eingang des Konzernsitzes eines börsennotierten Unternehmens lenke. Gleich wird mein Coachee zusteigen, einer der drei Geschäftsführer, mit dem ich gestern ein Blitz- und Intensivcoaching von knapp einer Stunde vereinbart habe. In dem Gespräch soll es um die generationenbezogene Führung gehen, einen Ansatz, der darauf abzielt, die unterschiedlichen Erwartungen, Arbeitsstile und Werte der verschiedenen Generationen in einem Unternehmen zu berücksichtigen.

Das Coaching mit dem Geschäftsführer findet in Hamburg statt. Nennen wir ihn im Folgenden der Einfachheit halber Stefan

Müller. Ich fahre mit Stefan Müller an die Elbe – so können wir bei Bedarf aussteigen, an der frischen Luft die Gedanken schweifen lassen. Ich merke, wie der Coachee auftaut, weil das Coaching nicht im Büro oder an einem der üblichen Businessorte stattfindet, wo das Abschalten schwerfällt. Stefan Müller macht aus seinem Herzen keine Mördergrube. »Herr Hagmaier, ich habe jeden Tag mit sehr unterschiedlichen Mitarbeitenden zu tun. Das fängt an bei der jungen IT-Expertin, die sich mit Künstlicher Intelligenz hervorragend auskennt, aber eine Sprache spricht und Begriffe verwendet, bei denen ich oft passen muss. Ihre Vorbilder sind irgendwelche Influencerinnen und YouTube-Stars. Direkt daneben sitzt der Kollege, der Vertriebschef, der kurz vor der Rente steht. Ein klassischer Workaholic, der sich sehr mit seiner Arbeit identifiziert. Leistungswille und Leistungsbereitschaft schreibt er groß, er blickt auf einen faszinierend steilen Karriereweg zurück. Und mittendrin der knapp 50-jährige Teamleiter, von dem ich weiß, wie wichtig ihm die finanzielle Sicherheit und die Absicherung fürs Alter sind. Er hat schon öfter den Arbeitgeber gewechselt und dabei stets auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance und die Trennung von Privat- und Berufsleben geachtet. Ich versuche, bei meiner Führungsarbeit auf die unterschiedlichen Charaktere einzugehen, die drei gehören ja vollkommen unterschiedlichen Generationen an. Das fällt mir sehr schwer. Haben Sie einen Tipp für mich, wie ich mich verhalten soll?«

### **Von den Babyboomern bis zur Generation Alpha**

Damit wir Klarheit in der Diskussion haben und über eine gemeinsame Grundlage verfügen, verschaffen sich Geschäftsführer Stefan Müller und ich erst einmal einen Überblick: Wovon reden wir überhaupt? Die meisten Wissenschaftler und Forscher sprechen von vier Generationen, denen sie bestimmte Eigenschaften, Werte, Überzeugungen und Einstellungen zuschreiben – wobei uns natürlich vor allem die Aspekte interessieren, die mit der

Arbeitswelt in einem Zusammenhang stehen. Diese vier Generationen sind (wobei die Jahreszahlzuordnungen schwanken):

- die Babyboomer, die zwischen 1946 und 1964 geboren sind,
- die Generation X, geboren zwischen 1965 und 1980,
- die Millennials oder die Generation Y, geboren zwischen 1981 und 1996, und
- die Gen Z (Generation Z), geboren zwischen 1997 und 2012.

Hinzu kommt die Generation Alpha, also die seit 2013 geborenen Kinder und Jugendlichen. Sie sind von Geburt an sehr technologieaffin und gelten als bildungshungrig und global vernetzt. Sie wachsen mit Künstlicher Intelligenz auf und stehen mit virtuellen Umgebungen auf Du und Du, erwarten sofortiges Feedback und legen Wert auf Umwelt- und Sozialthemen – soweit wir dies bei so jungen Menschen überhaupt schon sagen können.

Den Babyboomern hingegen werden die Merkmale »loyal«, »diszipliniert« und »arbeitsethisch stark« zugeschrieben. Sie legen Wert auf Stabilität, bevorzugen die persönliche Kommunikation und streben nach langfristigem Erfolg. Ein Babyboomer schätzt es, wenn sich seine Führungskraft regelmäßig Zeit für persönliche Gespräche nimmt, seine langjährige Erfahrung anerkennt und diese auch nutzen und einsetzen möchte. Weil die Babyboomer – Stand jetzt, im Jahr 2025 – sich oft bereits in Rente oder in Pension befinden, spielen sie bei der Frage, wie sie sich unter generationenbezogenen Kriterien zielorientiert führen lassen, eine immer geringfügigere Rolle. Besonderes Interesse kommt hingegen den Generationen X, Y und Z zu. Der Grund liegt auf der Hand: Deren Vertreter machen einen großen Teil der arbeitenden Bevölkerung aus, weswegen sich viele Bücher und Artikel sowie Beiträge im Internet mit der Frage beschäftigen, wie sich die Mitglieder dieser Generationen am besten motivieren und führen lassen.<sup>1</sup>

## Die Generation X (1965 – 1980)

Die Generation X wird auch die »Generation Golf« genannt und gilt als eher pessimistische und oft auch orientierungslose Generation. Prägende Erfahrungen waren hohe Arbeitslosenquoten, Wirtschaftskrisen und ein großer Wettbewerbsdruck in der Wirtschaft. Kein Wunder also, dass für sie die Arbeit nicht mehr den größten Stellenwert einnimmt. Wichtig ist der Generation Golf vor allem ihre Unabhängigkeit. Sie gelten als pragmatisch und technologieaffin, weil sie mit Computern und Videospiele aufgewachsen sind. Der Umgang mit der Digitalisierung fällt ihnen allerdings oft schwer. Sie achten auf die Work-Life-Balance und bevorzugen flexible Arbeitszeiten, auch, um ihr Arbeits- und ihr Privatleben zu harmonisieren. Autoritäten treten sie skeptisch entgegen.

Für das Arbeitsleben gilt, dass die Generation X flexibel arbeiten will und die Betreuung eigenständiger Projekte bevorzugt. Sie braucht genügend Freiraum, um kreativ zu sein. Als wichtige Werte gelten Unabhängigkeit, Individualismus und Sinnsuche.

### Nehmen Sie sich Zeit zur Selbstreflexion

Greifen Sie zu Ihrem Reflexions-Notizbuch:

- Kennen Sie einen typischen Vertreter der Generation X? Wie sind Sie bisher mit ihm umgegangen?
- Kennen Sie Menschen, die diesem Vertreter der Generation Golf ähneln, aber einer anderen Generation entstammen? Falls ja: Woran liegt das?

## Die Generation Y (1981 – 1996)

Die Millennials sind bereits Kinder der Digitalisierung und des Internets, gelten jedoch noch nicht als Digital Natives, immerhin aber als technologisch versiert. Sie sind teamorientiert und legen

Wert auf moralisch, ethisch und ökologisch legitimierte Verhaltensweisen. Ihre Werteorientierung führt dazu, dass sie ständig alles hinterfragen und anzweifeln, natürlich auch in der Arbeitswelt. Darum trägt diese Generation auch den Namen »Why«, also »Warum?«.

Die konsumkritischen Ypsiloner stellen die Frage nach dem Sinn und Zweck ihrer Arbeit, interessieren und engagieren sich für umweltbezogene und sozialpolitische Themen und bevorzugen kollaborative Umgebungen, die ein gemeinsames Arbeiten im Team ermöglichen. Zudem sind sie sehr an ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung interessiert. Sie fordern regelmäßiges Feedback ein und arbeiten gern in Projekten, die einen nachhaltigen Einfluss auf die Gesellschaft ausüben. Als entscheidende Werte gelten Teamwork, Achtsamkeit, Optimismus und Gegenwartsbezug.

Von ihren Arbeitgebern erwarten die Ypsiloner vor allem eine gute Arbeitsatmosphäre und die Möglichkeit, Arbeit und Freizeit sowie Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren. Es folgen die langfristige Sicherheit des Arbeitsplatzes und gute Führung.

Während die Generation X unter hohen Arbeitslosenzahlen litt, durften sich die Millennials über die Anfänge des War for Talents freuen – auf dem Arbeitsmarkt hatten sie bei der Jobsuche oft die Qual der Wahl.

Übrigens: Während ich diese Zeilen schreibe, scheint eine neue Studie zu belegen, wie unsinnig es ist, in Generationenschubladen zu denken. Galten die Millennials bisher als Idealisten, denen ein Job mit Sinn, der Spaß macht, besonders wichtig sei, heißt es nun: »Laut dem People at Work, für den das ADP Research Institute mehr als 35 000 Beschäftigte weltweit befragt hat, haben junge Menschen inzwischen andere Prioritäten. Nur 26 Prozent der 25- bis 34-jährigen Personen nannten in der Studie die Freude an der täglichen Arbeit als wichtigen Entscheidungsfaktor bei der Wahl ihres Jobs. Bei den 18- bis 24-Jährigen, also bei der Generation Z,

ist der Wert mit 28 Prozent nur geringfügig höher.«<sup>2</sup> Das ist ein deutlicher Hinweis auf die Unzulässigkeit jener Generationenschubladen, die den Generationen stereotype Merkmale und Eigenschaften zuschreiben.

### **Nehmen Sie sich Zeit zur Selbstreflexion**

Greifen Sie zu Ihrem Reflexions-Notizbuch:

- Kennen Sie einen typischen Vertreter der Generation Y? Wie sind Sie bisher mit ihm umgegangen?
- Kennen Sie Menschen, die diesem Vertreter der Millennials ähneln, aber einer anderen Generation entstammen? Falls dies der Fall ist: Woran liegt das?

## **Die Generation Z (1997 – 2012)**

Die Digital Natives der Gen Z denken und handeln sicherheits- und stabilitätsorientiert und stellen hohe Erwartungen an die Technologie. Sie bevorzugen schnelle Kommunikation und sind besonders produktiv, wenn sie mit den neuesten Kommunikationsmedien arbeiten können und klare, strukturierte Aufgaben erhalten: Die Gen Z kennt keine Welt ohne neue Technologien. Ein Leben ohne Smartphone, YouTube, Instagram & Co. ist möglich, aber sinnlos – so ihre Haltung. Darum sprechen wir auch von der Generation YouTube.

Zu den wichtigen Werten zählen Vernetzung, Diversität und nachhaltiges Arbeiten (Corporate Social Responsibility). Karriere wird für die jungen Leute erst relevant und zum Thema, wenn sie in der Arbeit einen höheren Sinn erkennen können. Bemerkenswert ist die Rückkehr der Post-Millennials zu eher traditionellen Werten. Die kommunikative Rundum-Erreichbarkeit trifft auf Ablehnung, das Privatleben ist ihnen wichtig, weswegen Spaß und Freude am Leben als wertvoller bewertet werden als der

Erfolg im Beruf. Dieser fällt ihnen auf einem oft leergefegten Arbeitsmarkt, auf dem sie eine neue Macht genießen, recht leicht. Aber oft wünschen sie sich diesen Erfolg gar nicht.

Kreativität, Nachhaltigkeit und Sinnsuche zählen zu den wichtigen Werten. Von ihren Arbeitgebern erwartet die Gen Z vor allem eine gute Arbeitsatmosphäre. Danach folgen die angemessene Balance von Arbeit und Freizeit, gute Führung, sinnvolle Arbeit und schließlich die langfristige Sicherheit des Arbeitsplatzes. Angesichts einer oft unüberschaubaren Bandbreite an Möglichkeiten will die Gen Z oft alles – und das mit Haut und Haaren. So kommt es zu Widersprüchen – ein Beispiel: Die jungen Menschen streben nach festen Arbeitszeiten und höchstmöglicher Flexibilität bei freier Zeiteinteilung.

### **Nehmen Sie sich Zeit zur Selbstreflexion**

Greifen Sie zu Ihrem Reflexions-Notizbuch:

- Kennen Sie einen typischen Vertreter der Generation Z? Wie sind Sie bisher mit ihm umgegangen?
- Kennen Sie Menschen, die diesem Vertreter der Digital Natives ähneln, aber einer anderen Generation entstammen? Falls ja: Welche Gründe dafür gibt es?

## **Zuerst kommt der Mensch, dann die Generationenzugehörigkeit**

Stefan Müller, jener Geschäftsführer des Konzerns in Hamburg, und ich sind uns einig: Sicherlich trifft es zu, dass Menschen, die unter ähnlichen gesellschaftlichen und politischen Verhältnissen und Bedingungen aufwachsen und eine Prägung durch ähnliche Erlebnisse erfahren, dann auch ähnliche Wertevorstellungen haben, ähnliche Lebenspläne entwickeln und sich vergleichbare

Ziele setzen. Aber die sozialen Beziehungen und die Umfeldbedingungen spielen doch eine zu große Rolle, als dass (so gut wie) alle Mitglieder einer Generation über einen Kamm geschoren werden dürfen. So entstehen unfaire Verallgemeinerungen, die dem einzelnen Menschen nicht gerecht werden. Generalisierende 08/15-Führungsrezepte helfen darum nicht weiter.

**Statement von Thomas Schmitt, KRIEGER, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, Jahrgang 1964. Thomas Schmitt gehört den Babyboomern an.**

»Als Führungskraft und Unternehmer haben Sie nie mit einer homogenen Gruppe zu tun, sondern mit unvergleichlichen Individuen, deren Individualität es anzuerkennen und wertzuschätzen gilt.«

Allein schon die Methode, Millionen von Menschen in klar voneinander abgegrenzte Schubladen zu stecken, ist höchst zweifelhaft. Wenn ich zum Beispiel am 31.12.1964 geboren worden bin und zu den Babyboomern zähle, gehören Loyalität, Disziplin und ein starkes Arbeitsethos, das mich immer wieder auch mal zehn oder zwölf Stunden im Büro sitzen lässt, zu meinen Eigenschaften? Wenn ich jedoch am 01.01.1965 das Licht der Welt erblickt habe, lege ich Wert auf Unabhängigkeit und eine Work-Life-Balance, die mich jeden Tag um Schlag 17 Uhr nach Hause treibt? Ist doch verrückt – oder?

Sicher, die Beispiele sind nicht ganz fair, weil es zwischen den Generationen selbstverständlich gewisse Ähnlichkeiten gibt. Aber liegen nicht auch enorme Unterschiede vor? Um in der Schubladen-Metaphorik zu bleiben: Herrscht nicht in jeder Generationenschublade das wilde Chaos unterschiedlicher Charaktere?

Nehmen wir als Beispiel die Generation Z. Es gibt viele junge Leute, die sich politisch und klimabewegt engagieren. Sie gehen

für ihre Zukunft auf die Straße, kleben sich irgendwo fest und riskieren Haftstrafen. Andererseits hat die Europawahl 2024 gezeigt, dass einige Jugendliche streng konservativ, ja auch politisch eher rechtsgerichtet orientiert sind. Wiederum andere haben mit politischem Engagement überhaupt nichts am Hut!

Die Sinus-Studie »Wie ticken Jugendliche 2020?«<sup>3</sup> belegt, dass die Jugendlichen zum Beispiel trotz ihrer Zukunftsängste zu einem Großteil mit ihrem Alltagserleben zufrieden oder sehr zufrieden sind. Sie sehnen sich nach einer »bürgerlichen Normalbiografie«, wie es in der Studie heißt.

Klimabewegte Fridays-for-Future-Jugendliche, Letzte-Generation-Kleber, rechtsgerichtete Verweigerer, YouTube-Fans – solche unterschiedlichen Generationenvertreter und einige mehr tummeln sich in derselben Schublade »Generation Z«. Und lässt sich Ähnliches nicht über alle Generationen sagen?

Gewiss: Generationenforscher betonen, es komme zu einer hohen Streuung innerhalb einer Generation – sie sprechen dann von der sogenannten Intragenerationsvarianz.<sup>4</sup> Trotzdem verfestigt sich in der Alltagsdiskussion die Überzeugung, wir hätten es mit gleichförmigen und einheitlichen Generationen zu tun, deren Mitglieder sich sehr stark ähneln. Wenn dieses verallgemeinernde Denken auf den Führungsetagen Einzug hält, droht eine große Gefahr: Eine erfolgreiche Führungsarbeit ist kaum mehr möglich, weil auf den einzelnen Mitarbeitenden keine Rücksicht genommen werden kann. Der einzelne Mensch verschwindet in der Masse, wird unsichtbar und wird von der Führungskraft nicht mehr gesehen.

Während unseres Coachingspaziergangs an der Elbe kommen Stefan Müller und ich zu diesem Ergebnis: Das Gerede von den ach so verschiedenen und unterschiedlichen Generationen ist kontraproduktiv. Wir sollten alle Menschen als individuelle Wesen betrachten, unabhängig davon, in welcher Dekade sie geboren wurden. Der Geschäftsführer und ich stimmen überein:

## **Zuerst der Mensch, dann die Generationenzugehörigkeit!**

Erst in einem zweiten oder gar dritten Schritt sollte die Generationenzugehörigkeit eine Rolle spielen. Stefan Müller sagt dazu: »Okay, ich will demnächst bei meiner Führungsarbeit gar nicht mehr so darauf achten, zu welcher Generation die junge IT-Expertin, der Workaholic-Vertriebschef und der 50-jährige, auf Sicherheit erpichtete Teamleiter gehören. Ich schätze sie alle drei zuallererst als Menschen und Individuen. Ich möchte ihre individuellen Motivatoren, ihren persönlichen Antrieb sowie ihre Wertevorstellungen im direkten Vieraugengespräch kennenlernen. Daran will ich meine Führungsarbeit ausrichten – und nicht mit einem vorgefertigten Raster und Beurteilungsschema an sie herantreten. Denn damit würde ich ihrer Individualität nicht gerecht werden können.«

Ich stimme dem Geschäftsführer zu. Eine Führungskraft sollte ihre Führungsarbeit nicht von dem abhängig machen, was im Personalausweis einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters steht, sondern von dem persönlichen Gespräch mit der Person und den individuellen Eindrücken, die sie sich in der Begegnung »von Mensch zu Mensch« verschafft hat.

### **Nehmen Sie sich Zeit zur Selbstreflexion**

Greifen Sie zu Ihrem Reflexions-Notizbuch:

- Was halten Sie von einem Führungskonzept, das nicht die Generationenzugehörigkeit adressiert (oder in anderen Schablonen und Schubladen denkt), sondern den persönlichen und werteschätzenden Zugang zu dem einzelnen Menschen oder Mitarbeiter in den Fokus rückt?
- Welche Konsequenzen würde dies für Ihr Führungshandeln nach sich ziehen?

Was Stefan Müller und ich in dem Coachingdialog an der Elbe auch feststellen: Der wertschätzende Führungsansatz »Jenseits der Generationen von Mensch zu Mensch« oder auch »Menschen statt Generationen« ist nicht grundlegend neu. Es handelt sich eher um ein »Back to the Roots« als um ein revolutionär neues Führungskonzept. Es geht um ein evolutionär gewachsenes Führungsverständnis, das Führung nicht vollkommen neu denkt, sondern sich aus dem Bewährten und Bekannten herausentwickelt und entfaltet und auf dem fußt und aufbaut, das bisher gut funktioniert hat.

Allerdings gibt es einen Stolperstein, der in jüngster Zeit für ein Umdenken gesorgt hat: die Coronapandemie mit all ihren Konsequenzen für die Führungskräfte, die sich zuerst während der Pandemie und dann auch in der Post-Coronazeit neuen Rahmenbedingungen anpassen und neuen Herausforderungen stellen mussten. Und darum handelt das nächste Kapitel von der »Führung in der Post-Coronawelt«.

### **Fazit: Das Wichtigste im Überblick**

- Generationenbezogene Führung hat – wie alle Führungskonzepte, die auf Schubladendenken basieren – mehr Nach- als Vorteile.
- Darum ist es zielführender, über die Umsetzung des Führungsansatzes »Jenseits der Generationen von Mensch zu Mensch« nachzudenken. Dabei gilt das Motto: »Menschen statt Generationen«.

### **Was Sie jetzt sofort tun sollten**

- Reflektieren Sie Ihre Haltung zur generationenbezogenen Führung.
- Verdeutlichen Sie sich die Vorteile des Führungsansatzes »Jenseits der Generationen von Mensch zu Mensch«.

