

PARADIGMENWECHSEL IM PERSONALMANAGEMENT  
UNTER DEM VORZEICHEN VON  
GENERATIONSWECHSEL:  
WANDEL DER MITARBEITERFÜHRUNG  
IN ZEITEN DER DIGITALEN GESELLSCHAFT

Benjamin Merkler

Universitätsbibliothek Trier / Bibliotheksakademie Bayern

merkler@uni-trier.de

---

## 1. Einleitung

Neben persönlichen Erfahrungen sind insbesondere auch gesellschaftliche und historische Entwicklungen prägend für den Menschen, anhand derer er<sup>1</sup> Wertvorstellungen sowie ein Verständnis für die Welt entwickelt und individuelle Lebensentwürfe gestaltet. Gerade die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts sowie der Beginn des neuen Jahrtausends sind durch einen konstanten Wandel charakterisiert: Von den Aufbaujahren, zu deren Beginn ganz Europa in Schutt und Asche lag, über die Spannungen des Kalten Krieges verbunden mit einem enormen wirtschaftlichen und technischen Fortschritt bis hin zu einer globalisierten, hochkomplexen Welt, die sich nicht mehr nur auf das reale Sein beschränkt, sondern sich darüber hinaus auch in den virtuellen Raum erstreckt.

Dies hat natürlich auch Einfluss auf die Arbeitswelt, nicht nur hinsichtlich demographischer Fragen, die dazu führen, dass besonders in den nächsten Jahren

---

<sup>1</sup> Der Lesbarkeit halber finden innerhalb der vorliegenden Arbeit ausschließlich grammatikalisch männliche Formen Verwendung. Dies soll jedoch lediglich als Funktionsbeschreibung verstanden und nicht als Beschränkung auf ein Geschlecht aufgefasst werden.

mehr Menschen den Arbeitsmarkt verlassen werden als nachrücken, sondern auch in Bezug auf die Ausgestaltung der Strukturen und der Arbeitsorganisation.<sup>2</sup> Einerseits findet eine enorme Umgestaltung durch die technologischen Möglichkeiten statt, die Prozesse ganz neu definieren, andererseits verändert sich auch die Auffassung davon, welchen Stellenwert Arbeit im Leben des Einzelnen einnehmen solle und wie diese zur eigenen Lebensentfaltung beizutragen habe. Ebenso befinden sich die Ansichten darüber, wie Arbeit zu organisieren sei, im Wandel, was letztlich dazu führen wird, dass sich Organisationen ganz neu aufstellen müssen.

Um den Wandel beschreiben zu können, bedienen sich sowohl populäre als auch wissenschaftliche Auseinandersetzungen der Vorgehensweise, dass verschiedene Generationen definiert werden, um diesen dann bestimmte Charakteristika zuzuschreiben, anhand derer sich der Wandel verdeutlichen lässt:

Als Generation wird dabei eine Gruppe von Menschen definiert, die neben ihren Geburtsjahrgängen das Erleben bedeutender Ereignisse und gesellschaftlicher Entwicklungen gemeinsam haben, über gleiche historische Erfahrungen verfügen und im Rahmen ihres Soziallebens vergleichbar geprägt wurden. Generationen sind gekennzeichnet durch gleiche Erfahrungswelten, die ihre Wertvorstellungen wesentlich beeinflusst haben. Als besonders prägend werden dabei Ereignisse in der Lebensphase angesehen, in der die Personen 18 bis 25 Jahre alt sind.<sup>3</sup>

Am wohl weitesten verbreitet, insbesondere bei Publikationen zu akademischen oder beruflichen Themen, ist die Trias aus Babyboomern, Generation X und Generation Y. Daher wird sich die vorliegende Arbeit auch auf diese drei Gruppen beziehen.

Nach einer Beschreibung und Charakterisierung der jeweiligen Generation wird kurz darauf hingewiesen, welche Probleme zwischen den Generationen im Arbeitsumfeld auftreten können, um dann einige Aspekte aufzugreifen, die zeigen, welche Möglichkeiten im Personalmanagement, besonders in der Mitarbeiterführung, diesen intergenerationellen Spannungen am Arbeitsplatz entgegenwirken können. Der vorliegende Beitrag konzentriert sich hierbei nicht auf einen speziellen Bereich, sondern will generelle Ansatzpunkte darlegen. In einem abschließenden Fazit soll

---

<sup>2</sup> Vgl. Kring (2013, S. 5) sowie DGFP (2011, S. 6-7).

<sup>3</sup> Kring (2013, S. 6).

dann die Notwendigkeit eines Wandels hin zu einem Generationenmanagement bewertet und kurz auf dessen Übertragbarkeit auf Bibliotheken hingewiesen werden.

## 2. Charakteristika der verschiedenen Generationen

### 2.1 Abgrenzung und Definition

Aufgrund der Vielzahl an Publikationen und Studien hat sich bisher keine einheitliche Definition der verschiedenen Generationen durchsetzen können, weder was die Begrifflichkeiten, noch was die zeitliche Abgrenzung betrifft.<sup>4</sup> Auch in der Zuschreibung der unterschiedlichen Attribute zu den jeweiligen Gruppen herrscht eine große Vielfalt, was die Vergleichbarkeit der einzelnen Texte recht komplex gestaltet.<sup>5</sup>

Daher sollte man immer auch im Hinterkopf behalten, dass es sich hierbei um arbiträre Festlegungen handelt, die weder dem Anspruch auf Allgemeingültigkeit noch auf eine klare Abgrenzung Rechnung tragen können. Vielmehr handelt es sich um exemplarische Raster, deren primäre Aufgabe es sein soll, gewisse Tendenzen zu eruieren und nachvollziehbar zu machen und übergreifende Zusammenhänge darzustellen.<sup>6</sup>

Es ist selbstverständlich, dass man nicht unbedingt andere Wertvorstellungen hat, nur weil man einer anderen Generation zugerechnet wird, auch weil die Über-

---

<sup>4</sup> Selbst in der diesem Artikel zugrunde liegenden Literatur, die ja in sich nur einen kleinen Teil repräsentiert, finden sich unterschiedlichste Definitionen:

Callanan, Greenhaus (2008): Babyboomer (1945-1965);

Chaudhuri, Gosh (2012): Babyboomer (1946-1964), Millennials (1979-1994);

DGFP (2011): Babyboomer (1943-1960), Generation X (1960-1980), Generation Y (1980-2000);

Kring (2013): Babyboomer (1946-1964), Generation X (1965-1979), Generation Y (1980-2000);

Mc Vey (2011): Babyboomer (1940-1960), Generation X (1961-1981), Millennials (1982-2004);

Myers, Sadaghiani (2010): Millennials (1979-1994);

Persin (2012): Generation Y (nach 1980);

Schmidt, Warm, Wolff (2014): Generation Y (nach 1985);

Shields, Kellam (2011): Generation X (1961-1981), Millennials (1982-frühe 2000er);

Zopiatis, Krambia-Kapardis, Varnavas (2012): Babyboomer (1945-1964), Generation X (1965-frühe 1980er), Generation Y (nach 1980).

<sup>5</sup> Der vorliegende Beitrag wird sich an der Einteilung und den Charakteristika von Kring (2013) orientieren (auch wenn diese gerade hinsichtlich der beschriebenen Grundhaltungen an manchen Stellen ein wenig überspitzt zu sein scheinen) und diese mit einzelnen von Mc Vey (2011) aufgeführten Aspekten anreichern sowie eigene Eindrücke hinzufügen.

<sup>6</sup> Eine sehr ausführliche Charakterisierung der einzelnen Generationen findet sich bei Zopiatis, Krambia-Kapardis & Varnavas, allerdings konzentriert sich der Artikel sehr stark auf den Vergleich der Generationen und dient somit eher einer detaillierten Darstellung, die nur wenige Handlungsempfehlungen daraus ableitet.

gänge fließend sind und eine Entwicklung erkennen lassen. Zumal es sich hierbei um langsame, schleichende Veränderungen handelt. Ebenso bedarf es kaum der Erwähnung, dass es auch innerhalb der angenommenen Generationen unterschiedlichste Ansichten und verschiedene Strömungen gibt, da die beschriebenen Vorgänge auch immer sehr stark mit dem jeweiligen Zeitgeist verknüpft sind und es zudem einen Austausch zwischen den Generationen gibt.

So finden sich etwa sowohl unter den Babyboomern hochgradig technikaffine Menschen als auch eher konservativ geprägte Mitglieder der Generation Y. Dennoch lassen sich allgemeine Tendenzen ausmachen, die in gewisser Weise charakteristisch für eine Generation sind. Daher bedarf es dieses Kunstgriffes der Generalisierung, um solche Veränderungsprozesse überhaupt adäquat beschreiben zu können:

Die Zuschreibung gemeinsamer Eigenschaften kann und soll nur als Verallgemeinerung dienen, die dem Einzelnen in sehr begrenztem Maße gerecht wird. So gibt es ebenso viele Unterschiede innerhalb einer Generation wie zwischen den Generationen. Stereotypisierung und die Pflege von Vorurteilen sind wenig hilfreiche Mechanismen bei der Entwicklung eines echten Verständnisses für eine bestimmte Gruppe von Menschen. Insofern muss bei den [...] Typisierungen stets deren vereinfachender Charakter beachtet werden.<sup>7</sup>

Daher ist auch bei der vorliegenden Arbeit darauf zu achten, dass es sich um verdeutlichende Vereinfachungen handelt, die nicht individuelle Beschreibungen sein sollen, sondern anhand derer exemplarisch gewisse häufig anzutreffende Muster dargestellt werden.

## 2.2 Babyboomer

Zur Generation der Babyboomer werden im Allgemeinen diejenigen gerechnet, die zwischen 1946 und 1964 geboren wurden. Durch die sich stetig verbessernde wirtschaftliche Lage nach dem Zweiten Weltkrieg war in diesen Jahren ein starker Ge-

---

<sup>7</sup> DGFP (2011, S. 10).

burtenzuwachs (Babyboom) zu verzeichnen, der erst mit dem ‚Pillenknick‘ Mitte der 1960er-Jahre ein Ende fand.<sup>8</sup>

Da diese Generation in einer Zeit von stabilen wirtschaftlichen Verhältnissen aufwuchs, hat sie eine sehr stark ausgeprägte Identifikation mit der Arbeit entwickelt – man lebt, um zu arbeiten. Auch ist das Vertrauen in Autoritäten und Institutionen, wenn auch nicht in jedem Falle, höher als bei den nachfolgenden Generationen. Feedback steht man eher kritisch gegenüber, jedoch sind monetäre Anreize wie etwa Bonuszahlungen oder Beförderungen beliebt.<sup>9</sup>

[Prägende Ereignisse]:

- Wirtschaftswunder bzw. wirtschaftlicher Aufschwung im Deutschland der Nachkriegszeit
- Bürgerrechtsbewegung in den USA
- Vietnamkrieg
- Attentate auf John F. Kennedy 1963 und Martin Luther King 1964
- Folgen der sexuellen Revolution in Deutschland 1966
- Woodstock-Festival 1969
- Studentenrebellion Ende der 1960er- und Anfang der 1970er-Jahre
- Linksgerichteter Terror der Roten Armee Fraktion (RAF)

[...]

[Grundhaltung]:

- Optimistische und idealistische Lebenseinstellung
- Stark ausgebildete Wettbewerbsnatur
- Hohe Durchsetzungskraft und ausgeprägtes Selbstbewusstsein mit der Tendenz zur Egozentrik
- Ausgeprägtes Verantwortungsgefühl, Familienmitglieder zu versorgen
- Workaholics, die „leben, um zu arbeiten“
- Konsens- und harmonieorientiert
- Unverständnis gegenüber schwindender Sicherheit
- Kritische Grundhaltung, insbesondere gegenüber älteren Autoritäten
- Unsicher und skeptisch im Umgang mit neuen Technologien<sup>10</sup>

### 2.3 Generation X

Die darauffolgende Generation X, zwischen 1965 und 1980 geboren, ist in nicht ganz so sicheren Zeiten aufgewachsen. Durch die Ölkrise, steigende Arbeitslosenzahlen und Massentlassungen geprägt, hat diese Generation eine skeptischere Grund-

---

<sup>8</sup> Vgl. Kring (2013, S. 6) sowie Mc Vey (2011, S. 81-82).

<sup>9</sup> Vgl. Kring (2013, S. 6) sowie Mc Vey (2011, S. 81-82).

<sup>10</sup> Kring (2013, S. 6).

haltung entwickelt und steht Autoritäten und Institutionen besonders kritisch gegenüber.<sup>11</sup>

Andererseits, da viele Vertreter dieser Generation als sogenannte ‚Schlüsselkinder‘ aufgewachsen sind, haben sie ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Selbstvertrauen entwickelt. Bezüglich ihrer Arbeitshaltung ist festzustellen, dass sie die Arbeit nicht mehr als identitätsstiftend betrachten, sondern darauf bedacht sind, ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatem und Familie herzustellen, weshalb innerhalb dieser Generation auch monetäre Anreizsysteme an Attraktivität verlieren zugunsten etwa von Anreizen wie Freizeitausgleich.<sup>12</sup>

Während ihre Vorgängergeneration wenig technikaffin ist, haben sie das Aufkommen der digitalen Welt von Anfang an mitbekommen und sind daher mit moderner Technik vertraut.<sup>13</sup>

[Prägende Ereignisse]:

- Hochphase des Kalten Krieges
- Wandel in Deutschland und Wiedervereinigung 1989/1990
- Zusammenbruch der Sowjetunion 1991
- Erscheinen des Musiksenders MTV
- Auftreten von AIDS
- Globalisierung der Wirtschaft und Intensivierung einer weltweiten Vernetzung
- Anfänge des Internets

[...]

[Grundhaltung]:

- Pessimistische Grundeinstellung und Hang zum Klagen
- Egozentrischer und eigenverantwortlicher als die Babyboomer
- Hohes Interesse an stabilen Familienverhältnissen
- Negative Arbeitseinstellung, häufig zynisch und aufbegehrend
- Arbeitnehmer, die „arbeiten, um zu leben“
- Misstrauisch gegenüber großen Institutionen
- Kritische Grundhaltung gegenüber Autoritäten
- Vorliebe für Formlosigkeit, daher manchmal respektlos und unerzogen
- Vorliebe für Vielfalt
- Positive Grundhaltung gegenüber Wettbewerb und Wandel<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. Kring (2013, S. 6-7) sowie Mc Vey (2011, S. 82-83).

<sup>12</sup> Vgl. Kring (2013, S. 6-7) sowie Mc Vey (2011, S. 82-83).

<sup>13</sup> Vgl. Kring (2013, S. 6-7) sowie Mc Vey (2011, S. 82-83).

<sup>14</sup> Kring (2013, S. 7).

## 2.4 Generation Y

Die aktuell in den Arbeitsmarkt tretende Generation Y wurde in den Jahren von 1981 bis 2000 geboren. Ähnlich wie die Generation X wurde auch sie von wirtschaftlichen Unsicherheiten geprägt, so etwa dem Zusammenbruch des Internetmarktes 1999/2000 als auch der globalen Finanzkrise 2008. Allerdings hat sich eine positivere Grundhaltung entwickelt, da es die erste Generation ist, die von Anfang an in einer technisierten Welt groß geworden ist, deren rasche Entwicklung sämtliche Problemlösungen nur als eine Frage der Zeit erscheinen lassen.<sup>15</sup>

Ähnlich wie die Generation X sieht auch sie die Arbeit nicht als das Wichtigste im Leben. Nicht zuletzt durch eine verstärkte Flexibilisierung der Arbeitswelt stellt sie im Gegenzug dazu den Anspruch einer individuellen Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen. Generell ist eine hohe Individualisierung zu verzeichnen, was auch damit zusammenhängt, dass sie in einer Welt großgeworden ist, die in hohem Maße konsumorientiert ist. Zudem haben die Mitglieder dieser Gruppe von ihren Eltern meist sehr viel Aufmerksamkeit bekommen und sind teilweise überbehütet aufgewachsen. Dies führt auch dazu, dass sie stetes Feedback einfordern und erwarten.<sup>16</sup>

Da sie die erste Generation ist, die von Kindesbeinen an mit moderner Technologie aufgewachsen ist, ist der Umgang mit dieser überaus routiniert und man ist sehr technikbegeistert. Ebenso lässt sich eine starke Vorliebe zum Multitasking erkennen. Bisweilen jedoch scheitert man an der zunehmenden Komplexität, insbesondere was die Beurteilung von Information sowie das persönliche Zeitmanagement anbelangt.<sup>17</sup>

[Prägende Ereignisse]:

- Wiedervereinigung Deutschlands 1989/1990
- Terroranschläge auf das World Trade Center in New York am 11. September 2001
- Irak- / Afghanistan-Kriege
- Umweltkrise und die Diskussion um Klimawandel
- Innovationen im Internet und Verbreitung des Internets
- Aufkommen sozialer Netzwerke wie MySpace (2003), Facebook (2004), XING (2003) oder StudiVZ (2005)
- Bereitstellung von Instant-Messenger-Diensten wie MSN (1995), ISQ [sic] (1996), AIM (1997) oder Skype (2003)

---

<sup>15</sup> Vgl. Kring (2013, S. 7-8) sowie Mc Vey (2011, S. 83).

<sup>16</sup> Vgl. Kring (2013, S. 7-8) sowie Mc Vey (2011, S. 83).

<sup>17</sup> Vgl. Kring (2013, S. 7-8) sowie Mc Vey (2011, S. 83).

[...]

[Grundhaltung]:

- Optimistischere Grundhaltung als die Generation X
- Wachsende Risikobereitschaft, mit einer ebenfalls größeren Neigung zu Betrügereien
- Arbeitnehmer, die „arbeiten, um zu leben“, vergleichbar mit der Generation X
- Häufig negative Arbeitseinstellung
- Gewohnt, mit permanenten Veränderungen flexibel umzugehen
- Hohe Kompetenz im Umgang mit moderner Technik („Internetgeneration“)
- Hohe Kompetenz in der Informationsbeschaffung, gepaart mit Defiziten in der Bewertung dieser Informationen
- Hohe Multitasking-Fähigkeiten
- Lernen durch visuelle Reize und durch Ausprobieren
- Vorliebe für ein multikulturelles Umfeld
- Wunsch nach Flexibilität und Kreativität in der Arbeitswelt
- Gesundheitliche Defizite aufgrund einer schlechten Ernährung und eines Mangels an Bewegung
- Defizite im individuellen Zeitmanagement
- Gestiegene Rate an behandelten Depressionsfällen und Burnout-Syndromen<sup>18</sup>

### 3. Potentielle Probleme intergenerationeller Zusammenarbeit

Dadurch, dass die verschiedenen Generationen unterschiedliche Haltungen zur Arbeit haben, kann es in der Zusammenarbeit zu Missverständnissen und Spannungen kommen:

Eine wesentliche unternehmenskulturelle Herausforderung besteht darin, einen „Kampf der Generationen“ zu vermeiden. Ein Unternehmen muss sicher einerseits, herausgefordert durch den demographischen Wandel, attraktive Arbeitsbedingungen für die Generation Y bieten. Die Wertvorstellungen der Mitarbeiter aus der Generation X oder den Babyboomern gilt es aber andererseits ebenso zu berücksichtigen.<sup>19</sup>

Auch wenn es eine Vielzahl möglicher Reibungsflächen gibt, seien hier drei zentrale Aspekte etwas näher ausgeführt:

1) Die grundsätzliche Arbeitshaltung der Generation Y, die in höherem Maße darauf bedacht ist, Arbeit und Privates in Einklang zu bringen, stößt gerade bei den Babyboomern, für die Arbeit noch eine zentrale Säule des Lebens darstellte, auf Un-

---

<sup>18</sup> Kring (2013, S. 8).

<sup>19</sup> Kring (2013, S. 16).

verständnis: „Arbeiten bis zur Selbstaufgabe und ohne Vergütung der Überstunden, wie bei vorherigen Generationen, kommt für diese Mitarbeiter nicht mehr infrage.“<sup>20</sup> Dies kann dazu führen, dass von älteren Mitarbeitern, für die dies noch eine Selbstverständlichkeit darstellte, jedoch genau das von den jüngeren Kollegen eingefordert wird: „[M]ore senior workers may rebel against Millennials and argue that it is their younger colleagues’ turn to make sacrifices [...]“<sup>21</sup> Die Mitarbeiter der Generation Y sind auch durchaus dazu bereit, allerdings unter bestimmten Voraussetzungen:

Millennials may not place as much value on „work“ as their supervisors have, but they may find themselves accommodating the demands of the workplace and behaving more like Boomers once they become committed to particular projects and goals.<sup>22</sup>

Zudem erwarten sie, dass dies dann andererseits auch honoriert wird, etwa in Form einer höheren Flexibilität:

Klassische Arbeits- und Anwesenheitszeiten und der Ort der Tätigkeit verlieren an Bedeutung [...]; Arbeitsergebnisse und Leistungen hingegen zählen.

Die Bereitschaft, hart und zuverlässig zu arbeiten muss mit der Möglichkeit, flexibel über die eigene Zeit verfügen zu können „belohnt“ werden.<sup>23</sup>

2) Ein weiterer Punkt ist, dass die Generation Y ein anderes Verständnis von Kommunikation innerhalb eines Unternehmens hat und der Transparenz einen sehr hohen Stellenwert einräumt:

[...] Millennials are unlikely to accept an organizational policy that information is communicated on a “need-to-know basis”. Regardless of their low-level positions, Millennial workers feel a need to be kept in the loop of information. [...] [S]ome empirical research indicates that supervisors today are surprised by Millennials’ expectation that supervisors freely share information such as strategic plans while they are being formulated by higher management. [...] Initially, Millennials’ expectation for frequent, supportive, and open communication, as well as their lack of formality regarding status, structure, or propriety, may cause senior level

---

<sup>20</sup> Schmidt, Warm, Wolff (2014, S. 23).

<sup>21</sup> Myers, Sadaghiani (2010, S. 228).

<sup>22</sup> Myers, Sadaghiani (2010, S. 228).

<sup>23</sup> DGFP (2011, S. 15).

workers to feel disrespected by young workers whom they believe have not yet earned these considerations.<sup>24</sup>

Dies gilt auch auf persönlicher Ebene, denn „[b]edingt durch den täglichen Gebrauch moderner Kommunikationstechnologien ist die Generation Y ein schnelles und kontinuierliches Feedback gewohnt und erwartet dies auch im beruflichen Umfeld.“<sup>25</sup>

Besteht beispielsweise im Unternehmen keine Feedbackkultur, verfährt man eher nach dem Motto „nicht geschimpft ist genug gelobt“ und werden höchstens einmal im Jahr eher widerwillig und nur für die Schubladen der Personalabteilung die Formulare der Mitarbeitergespräche ausgefüllt, so ist dies sicherlich wenig attraktiv für eine Generation, die stetige Rückmeldung braucht und einfordert.<sup>26</sup>

Dies lässt sich auch ideal mit einer durchaus anzurathenden intensiven Mitarbeiterführung verbinden:

Es zeigt sich, dass die Generation Y zwar gerne unabhängig wäre und ihr Eigenständigkeit wichtiger ist als den vorherigen Generationen, sie ist es jedoch de facto nicht. Stattdessen arbeiten ihre Vertreter effektiver, wenn sie eng geführt werden und ihnen ihre Vorgesetzten Anweisungen und Regeln vorgeben.<sup>27</sup>

3) Man sollte jedoch nicht den Fehler begehen, sich nur auf die junge Generation zu konzentrieren. Auch wenn diese eine grundsätzlich erhöhte Wechselbereitschaft mit sich bringt und durch die schwächer ausgeprägte Identifikation mit dem Unternehmen eher bereit ist, dieses zu verlassen,<sup>28</sup> sollte man auch den anderen Generationen die nötige Aufmerksamkeit schenken.

Dies wird alleine deshalb oft unterschätzt, da die Erwartungshaltung an ältere Mitarbeiter oft fälschlicherweise geringer ist als an junge Kollegen:

---

<sup>24</sup> Myers, Sadaghiani (2010, S. 229).

<sup>25</sup> Kring (2013, S. 12).

<sup>26</sup> DGFP (2011, S. 25).

<sup>27</sup> Kring (2013, S. 11).

<sup>28</sup> Vgl. DGFP (2011, S. 13).

Stereotypes based on ageism hold that older workers are less mentally and physically able to perform their jobs as compared to younger workers. Older workers are presumed to be less productive and innovative, less willing or unable to learn, and more prone to sickness and accidents than younger workers.<sup>29</sup>

Dem sollte mit speziell abgestimmten Weiterbildungsmaßnahmen und Entwicklungsmöglichkeiten entgegengewirkt werden:

In terms of exact career management and developmental programs directed at older baby boom workers, organizations should create an environment for continuous employee learning, offer opportunities for employee self-assessment and career decision making, and provide regular performance appraisal and feedback.<sup>30</sup>

Letzlich kommt ein erfolgreiches Fördern dieser Potentiale dem Unternehmen als Ganzem zugute:

[O]rganizations should recognize the talents and experience and the richly diverse needs that older employees bring to the workplace. These insights can enable organizations to devise programs to attract, motivate, develop, and retain older workers to the advantage of baby boomers and employees alike.<sup>31</sup>

#### **4. Neue Aspekte des Generationenmanagements**

Aufgrund des begrenzten Umfangs des vorliegenden Artikels können nur einige wenige Aspekte des Generationenmanagements aufgegriffen werden. Es sei jedoch an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass dieses Thema sämtliche Unternehmensbereiche tangiert. So stellen sich unter anderem auch besondere Herausforderungen in Gebieten wie Arbeitszeitmodelle, Arbeitsplatzgestaltung, Gesundheitsmanagement, Weiterbildungsangebote, Karrieremanagement, Recruiting oder Vergütungsstrukturen.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Callanan, Greenhouse (2008, S. 75).

<sup>30</sup> Callanan, Greenhouse (2008, S. 80).

<sup>31</sup> Callanan, Greenhouse (2008, S. 83).

<sup>32</sup> Kring (2013) und DGFP (2011) enthalten reichhaltige Zusammenstellungen möglicher Maßnahmen und Lösungsansätze.

#### 4.1 Intergenerationelle Vermittlung

Um Missverständnisse und Spannungen zwischen den Generationen zu vermeiden, empfiehlt es sich, die Mitarbeiter für die unterschiedlichen Hintergründe zu sensibilisieren und sich aktiv für eine gute Kooperation einzusetzen:

Unternehmenskulturell ist es erforderlich, die Vernetzung zwischen den Generationen zu fördern, um eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten. Die Generation Y steht dieser Vernetzung sehr offen gegenüber und hat ein hohes Interesse an einem kollegialen Austausch. Zudem wirkt sich eine hohe Diversität positiv auf die Problemlösungsfähigkeiten und die Produktivität von Teams aus.<sup>33</sup>

Hierbei können entweder eigens zugeschnittene Maßnahmen entwickelt werden, oder der Aspekt der Intergenerationalität in schon bestehende Maßnahmen im Rahmen des Diversity Managements integriert werden. Insbesondere sollte versucht werden mit solchen Ansätzen unterschiedliche Handlungsmuster und Gewohnheiten transparent zu machen:

Die Integration der unterschiedlichen Generationen funktioniert nur dann, wenn Jüngere und Ältere ein Verständnis füreinander entwickeln. Das bedeutet, dass auch der Fach- und Führungskräftenachwuchs erkennen und verstehen sollte, warum manche ältere und erfahrene Mitarbeiter auf eine bestimmte Art und Weise (re-) agieren. [...] Hier ist das Personalwesen gefragt, Angebote zu entwickeln, die Aufmerksamkeit schaffen und sensibilisieren (z.B. Vorträge, Demographie-Workshops, Führungskräftetrainings, Aktionstage zur Diversity).<sup>34</sup>

Wichtig ist dabei, dass es sich nicht nur um einzelne, kurzfristig anberaumte Maßnahmen handelt, sondern dass diese gezielt in die Unternehmenskultur eingeflochten werden:

Mit isolierten Einzelaktionen ist hier jedoch keine dauerhafte Veränderung zu erzielen. Vielmehr sollte das Thema im Rahmen von Demographie-Programmen oder -Initiativen einen festen Platz im Veranstaltungs- und Weiterbildungskalender finden.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Kring (2013, S. 21).

<sup>34</sup> DGFP (2011, S. 25).

<sup>35</sup> DGFP (2011, S. 26).

## 4.2 Kommunikation

Da der technische Fortschritt der letzten Jahre gerade auch den Bereich der Informationsübermittlung betroffen hat, haben sich starke Veränderungen im Kommunikationsverhalten ergeben.<sup>36</sup> Gerade die jüngere Generation nutzt sämtliche internetbasierte Kommunikationskanäle intensiver und erwartet, dass sie die gewohnten Technologien auch im Arbeitsbereich einsetzen kann.<sup>37</sup>

Digital Natives sind es gewohnt, Informationen sehr schnell zu empfangen und zu verarbeiten. Sie sind wahre Informationsjunkies, die Informationen aller Art aus den unterschiedlichsten Kommunikationskanälen begierig aufsaugen. Sie lieben den Direktzugriff auf Informationen, wodurch das Smartphone zu einem omnipräsenten Begleiter wird.<sup>38</sup>

Dies kann für ein Unternehmen sehr bereichernd sein, jedoch gibt es zwei einschränkende Faktoren zu beachten. E-Mails oder Chatsysteme können zwar den Ablauf von Prozessen beschleunigen, sind jedoch nicht immer der geeignetste Weg, um sich etwa mit Kollegen auszutauschen:

Millennials may discover that newer technology is not always the most efficient, nor the best media for developing and maintaining workplace relations (compared with face-to-face interactions with coworkers and customers).<sup>39</sup>

Darüber hinaus besteht die Gefahr, insbesondere wenn auch externe Kontakte zum Informationsaustausch genutzt werden, dass Informationen in falsche Hände geraten können:

Sorglosigkeit bezüglich des Inhalts und/oder die fehlende Zeit, um den Inhalt der empfangenen Mails gründlich durchzulesen, befördern diesen überall zu beobachtenden Umgang mit Mails. [...]

Eine leichtsinnigerweise weitergeleitete Nachricht, unkommentiert und ohne die dazu nötige Vorgeschichte, kann in der heutigen transparenten Welt enormen Schaden in einem Unter-

---

<sup>36</sup> Vgl. Persin (2012, S. 394).

<sup>37</sup> Vgl. Kring (2013, S. 14).

<sup>38</sup> Persin (2012, S. 394).

<sup>39</sup> Myers, Sadaghiani (2010, S. 232).

nehmen anrichten [...]. Angesichts der vielfältigen Möglichkeiten der Kommunikation verlieren Unternehmen schnell die Kontrolle über ihren Informationsfluss.<sup>40</sup>

Um Mitarbeiter für dieses Thema zu sensibilisieren – sowohl hinsichtlich des bevorzugten Kommunikationskanals als auch des übermittelten Inhalts – kann es hilfreich sein, Kommunikationsrichtlinien zu erarbeiten, neue Mitarbeiter speziell einzuweisen und gegebenenfalls regelmäßige Schulungen anzubieten.<sup>41</sup>

### 4.3 Mentoring

Um den intergenerationellen Austausch zu fördern und junge Mitarbeiter effektiv in die Unternehmensabläufe einzuführen, bietet es sich an, Mentoring-Programme zu konzipieren, zumal dadurch auch das erhöhte Bedürfnis der Generation Y nach Feedback berücksichtigt würde.<sup>42</sup>

Insbesondere können Mitglieder der Generation X hier eine Schlüsselposition einnehmen<sup>43</sup>, da sie bereits länger im Unternehmen und daher mit den entscheidenden Prozessen und Strukturen vertraut sind und darüber hinaus einen engeren Bezug zu den beiden anderen Gruppen haben:

[T]hey are in a position to moderate between the Millennials and older generations, since they have an understanding of each. This is especially important for a Millennial who is new to the profession and is not sure how to handle the issues that arise in a multi-generational work environment. However, even a Millennial that has been in the profession for a few years and is entering a new position can benefit from a Gen X mentor's guidance in navigating a new workplace.<sup>44</sup>

Neben dem klassischen Mentoring besteht auch die Möglichkeit sich progressiverer Ansätze wie etwa dem Reverse Mentoring zu bedienen, bei dem der jüngere Mitarbeiter als Mentor fungiert und einen älteren Kollegen betreut.<sup>45</sup> Dies kann insbesondere zwischen der Generation Y und den Babyboomern dienlich sein und ist bei

---

<sup>40</sup> Persin (2012, S. 398).

<sup>41</sup> Vgl. Persin (2012, S. 399).

<sup>42</sup> Vgl. Kring (2013, S. 19).

<sup>43</sup> Eine ausführliche Darstellung zum Mentoring zwischen Generation X und Generation Y findet sich bei Shields & Kellam (2011).

<sup>44</sup> Shields & Kellam (2011, S. 78).

<sup>45</sup> Eine ausführliche Darstellung zum Reverse Mentoring findet sich bei Chaudhuri & Ghosh (2012).

weitem nicht nur dann angebracht, wenn es darum geht, ältere Mitarbeiter mit neuen Technologien vertraut zu machen, sondern geht weit darüber hinaus:

In addition to gaining new insights in technology, reverse mentoring relationships can help Boomers develop sensitization to issues of workplace diversity, subject matter advances, work-life balance, and global perspective, all of which can contribute to increasing their levels of engagement at work [...].<sup>46</sup>

Da gerade die Mitglieder der Generation Y grundsätzlich dem Konzept des Netzwerkens sehr aufgeschlossen gegenüber stehen und daher auch offen für enge persönliche Bindungen zu ihren Kollegen sind,<sup>47</sup> muss ein Mentoring auch nicht zwangsläufig formell daher kommen, sondern kann durchaus auch in einem informellen Kontext ausgestaltet werden.<sup>48</sup>

Unabhängig davon, welchen der beiden genannten Ansätze (Mentoring oder Reverse Mentoring) man nun verfolgt, werden immer beide Seiten davon profitieren und gegenseitig voneinander lernen. Durch das daraus resultierende bidirektionale Verständnis füreinander, hat dies dann auch einen positiven Einfluss auf das allgemeine innerbetriebliche Klima.

#### **4.4 Teamarbeit**

Je nach Unternehmensstruktur ist es sinnvoll, entweder dauerhaft oder projekt- bzw. aufgabenbezogene Teams zu bilden, zumal dies insbesondere den Ansprüchen der Generation Y entgegenkommt:

Sie will mit den Kollegen kooperieren, sich intensiv austauschen und Lösungen/ Arbeitsergebnisse gemeinsam erstellen. Daher fordert sie Gruppen- oder Teamarbeitsformen ein und verspricht sich davon nicht nur eine bessere Erfüllung der Arbeitsaufgabe, sondern auch eine angenehme und abwechslungsreiche Gestaltung der Tätigkeit unter Kollegen.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> Chaudhuri & Ghosh (2012, S. 57).

<sup>47</sup> Vgl. Chaudhuri & Ghosh (2012, S. 61).

<sup>48</sup> Vgl. Shields & Kellam (2011, S. 75).

<sup>49</sup> Kring (2013, S. 14).

Speziell in Entscheidungsfindungssituationen wird diese Organisationsform von der Generation Y bevorzugt, wenngleich hierbei auch die Tendenz mitschwingt, dass die Entscheidungsfindungskompetenz auf mehrere Schultern verteilt wird, da man aufgrund der ständigen Vernetzung nicht so sicher im Umgang mit eigenen Entscheidungen ist wie ältere Generationen:

Millennials find excessive comfort in team-based direction, oversight, and decision making. If they can avoid the risk associated with independent thinking and decisions.<sup>50</sup>

Einschränkend hierzu muss jedoch erwähnt werden, dass sich Teamarbeit allein schon aufgrund des höheren Zeitaufwands nicht in jedem Kontext eignet, weshalb es ebenso wichtig ist, eigenständiges Arbeiten zu fördern und dessen Relevanz für bestimmte Situationen klarzumachen – insbesondere um solchen Ausweichmechanismen entgegenzuwirken:

While it is true some types of decision making can be improved in group contexts [...], a group-reliant mentality does not foster individual decision-making confidence, nor does it enable individuals to demonstrate their own creativity and ability. Another problem is that teamwork and group meetings take time. As most managers know, some decisions – even in Millennials' entry level positions – must be made quickly and without the benefit of group consensus.<sup>51</sup>

Daher sollte je nach Situation geschaut werden, ob und in welcher Form sich Arbeitsgruppen oder Teams anbieten, da immer auch der Kontext des Einzelfalls in die Entscheidung mit einbezogen werden muss.

#### **4.5 Führungsstil**

Innerhalb des beschriebenen Generationenwandels muss sich wohl oder übel auch die Art und Weise der Mitarbeiterführung ändern, wenngleich diese natürlich auch immer sehr mit der Persönlichkeit der Führungskraft verbunden ist.

---

<sup>50</sup> Myers & Sadaghiani (2010, S. 230).

<sup>51</sup> Myers & Sadaghiani (2010, S. 230-231).

Abzuraten ist etwa von einem mittlerweile überkommenen autokratischen bzw. autoritären Führungsstil, der sehr hierarchiekonzentriert ist und auf eine starke Spitzenperson setzt, die die Ziele festlegt und diese ‚mit harter Hand‘ durchsetzt, denn dies wirkt sich negativ auf das kreative Potential sowie die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus.<sup>52</sup> Ebenso ungeeignet ist das Gegenteil eines Laissez-faire-Stils, der sich durch eine Abwesenheit von Führung auszeichnet und in dem keine konkreten Entscheidungen getroffen werden.<sup>53</sup>

Geeignete Führungsstile sind etwa:

1) Paternalistisch: Auch wenn dieser Stil dem autokratisch-autoritären recht stark ähnelt, da er ebenso auf eine starke Spitze setzt, die die Entscheidungen trifft, so unterscheidet er sich jedoch dadurch, dass nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen. Da dieser Führungsstil über stärker ausgeprägte hierarchische Strukturen verfügt, kommt er besonders den Babyboomern entgegen, da diese von ihrer Vorgängergeneration meist noch eine eher autokratische Führung gewohnt sind.<sup>54</sup>

2) Partizipativ / Demokratisch: Hierbei werden Mitarbeiter aller Bereiche und Hierarchieebenen in Entscheidungsprozesse eingebunden. Zudem zeichnet sich dieser Führungsstil durch eine ‚Kultur der offenen Türen‘ aus.<sup>55</sup>

3) Kollaborativ: Dieser Führungsstil, der gerade bei der in Führungsverantwortung kommenden Generation X sehr beliebt ist, zeichnet sich durch vier Eigenschaften aus: a) Mitarbeiter werden angehört und ihre Arbeit wertgeschätzt. Durch ein hohes Interesse an ihnen wird somit die Motivation der Untergebenen gesteigert; b) es wird nicht ständig erwähnt, dass gewisse Dinge immer schon getan wurden, sondern vielmehr öffnet man sich auch neuen, zukunftsorientierten Ansätzen und Lösungsvorschlägen; c) dennoch wird darauf geachtet, dass vereinbarte Ziele auch erreicht werden, indem man den Mitarbeitern aufzeigt, welche Konsequenzen andernfalls dadurch entstehen; d) Mitarbeiter werden gezielt mit Kompetenzen ausgestattet, dass sie eigenständige Entscheidungen treffen können, die man dann je-

---

<sup>52</sup> Vgl. Mc Vey (2011, S. 87).

<sup>53</sup> Vgl. Mc Vey (2011, S. 87).

<sup>54</sup> Vgl. Mc Vey (2011, S. 87-88).

<sup>55</sup> Vgl. Mc Vey (2011, S. 88).

doch auch mittragen soll, selbst wenn es hierbei zu Fehlentscheidungen kommen kann.<sup>56</sup>

Auch wenn nur im letzten der genannten Führungsstile explizit erwähnt, so ist generell ein hoher Austausch etwa in Form von Mitarbeitergesprächen wichtig, insbesondere bei den jüngeren Generationen, denen Feedback äußerst wichtig ist:

[D]ie Führungskraft sollte diese Gespräche nutzen, um ein möglichst gutes Bild von den Erwartungen, Wünschen und Vorstellungen des Mitarbeiters zu bekommen, ihm seine Rolle im großen Ganzen darzulegen und ihn mit den Kollegen und Experten im Unternehmen in Kontakt zu bringen. Ebenso sind die Erwartungen seitens der Führung und die Spielregeln der Zusammenarbeit klar zu kommunizieren.<sup>57</sup>

## 5. Fazit

Ausgehend von den Charakteristika der einzelnen Generationen hat sich gezeigt, dass diese unterschiedliche Ansprüche und Bedürfnisse bezüglich des Arbeitslebens haben. Dies kann durchaus zu Spannungen in der multigenerationellen Zusammenarbeit führen. Daher wird es gerade aufgrund dieser Diversität in Zukunft zunehmend darauf ankommen, den generationsübergreifenden Austausch zu fördern und Maßnahmen zu forcieren, die das gegenseitige Verständnis für die Sichtweisen und Belange des anderen erhöhen.

Hierbei ist es besonders von Bedeutung, sich nicht nur auf eine der genannten Gruppen zu konzentrieren, sondern gleichermaßen alle Generationen mit in diese Prozesse einzubinden:

Es bedarf beider: der weisen Ratgeber, die die grundlegende Expertise des alten Paradigmas weitergeben, als auch derjenigen, die sich waghalsig den sich verändernden Umständen stellen und neue Ansätze verfolgen. Vor allem aber bedarf es des Austausches zwischen diesen beiden Gruppen.<sup>58</sup>

Auch wenn die beschriebenen Zusammenhänge unabhängig von der jeweiligen Branche oder dem jeweiligen Unternehmen bestehen, so können diese einfach auch

---

<sup>56</sup> Vgl. Mc Vey (2011, S. 88).

<sup>57</sup> DGFP (2011, S. 33).

<sup>58</sup> Merkle (2014, S. 899).

auf die Bibliothekswelt übertragen werden. Viele der hier und in anderer Literatur genannten Maßnahmen lassen sich in Bibliotheken recht einfach implementieren, wenngleich es natürlich aufgrund des meist öffentlich-rechtlichen, teilweise beamtenrechtlich ausgestalteten Charakters auch Maßnahmen gibt, die sich schlecht oder gar nicht umsetzen lassen.

Denn gerade innerhalb der sich aktuell sehr schnell und umfassend verändernden Bibliothekslandschaft<sup>59</sup> wird es darauf ankommen, sämtliche unterschiedlichen Sichtweisen mit einzubeziehen, um zukunftsfähige Konzepte zu entwickeln, die die Tradition der Bibliotheken zuverlässig fortschreiben und dennoch genug Spielraum für neue Impulse eröffnen.

Wenn die verschiedenen Generationen einen regen Austausch pflegen, gut miteinander kommunizieren und konstruktiv an neuen Lösungen arbeiten, so wird sich dies letztlich nicht nur für die Institutionen an sich, sondern auch für jeden Einzelnen auszahlen. Dabei kommt es insbesondere darauf an, dass Führungskräfte, die diversen Potentiale erkennen, nutzen und miteinander in Einklang bringen, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen.

---

<sup>59</sup> Vgl. Merkle (2014, S. 898).

## Literatur

- Callanan, G. A. & Greenhaus, J. H. (2008). The Baby Boom Generation and Career Management: A Call to Action. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 70-85.
- Chaudhuri, S. & Ghosh, R. (2012). Reverse Mentoring: A Social Exchange Tool for Keeping the Boomers Engaged and Millennials Committed. *Human Resource Development Review*, 11(1), 55-76.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) (Hrsg.) (2011). *Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden* (PraxisPapier 9/2011). Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung.
- Kring, T. (2013). *Generation Y – Anforderung an Personal- und Organisationsentwicklung* (ADG-Argumente, Nr. 9). Montabaur: Akademie Deutscher Genossenschaften.
- Mc Vey, L. (2011). Gen X Takes Over: Managing the Mix from the Middle. In M. K. Wallace, R. Tolley-Stokes, E. S. Estep (Hrsg.), *The Generation X Librarian* (S. 81-90). Jefferson, London: McFarland & Company.
- Merkler, B. (2014). Bibliothekar werden – noch immer eine gute Wahl?. *Bibliotheksdienst* 48(11), 895-900.
- Myers, K. K. & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology* 25(2), 225-238.
- Persin, H. (2012). Digital Natives. In L. Becker, W. Gora, M. Uhrig, (Hrsg.), *Informationsmanagement 2.0: Neue Geschäftsmodelle und Strategien für die Herausforderungen der digitalen Zukunft* (S. 391-401). Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Schmidt, C., Warm, M. & Wolff, F. (2014). Generation Y: Was erwartet uns von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? *Geburtshilfe und Frauenheilkunde* 74(1), 23-27.
- Shields, K. & Kellam, L. (2011). Generation X Mentoring Millennials. In M. K. Wallace, R. Tolley-Stokes, E. S. Estep (Hrsg.), *The Generation X Librarian* (S. 72-80). Jefferson, London: McFarland & Company.
- Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M. & Varnavas, A. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (mis)perceptions in the hospitality workplace. *Tourism and Hospitality Research* 12(2), 101-121.