



## Leben, um zu arbeiten? Arbeiten, um zu leben?

Der Zeitgeist unserer Jugend prägt uns fürs ganze Leben. Wer im Personalmanagement erfolgreich sein will, muss das berücksichtigen.

Von Christian Scholz, Professor am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre der Universität Saarland (D)

Natürlich wäre es ideal, wenn wir uns in jeder Situation auf jede Person individuell einstellen und ihre gesamte Andersartigkeit würdigen könnten. Leider geht dies nicht immer: Wenn wir eine Stellenausschreibung schreiben, dann müssen wir von einer typischen Zielperson ausgehen. Auch Entlohnungssysteme, Führungskonzepte und viele andere personalwirtschaftliche Systeme arbeiten mit solchen Kategorisierungen.

Eine Form der Komplexitätsreduktion ist das Berücksichtigen von «Generationen». Der Philosoph Karl Mannheim (1893–1947) formulierte eine Theorie, nach welcher Menschen nicht nur in der frühkindlichen Phase geprägt werden, sondern auch in ihrer Jugend. Danach macht es einen grossen Unterschied, ob

man illusionslos in Armut, Krieg und fern jeglicher Technik ohne charismatische Politiker aufwächst oder aber voller Träume in einem inspirierenden Umfeld. Das besonders Interessante: Diese Prägung bleibt – trotz gewisser altersspezifischer Modifikationen – weitgehend konstant. Wenn also jemand zur Gruppe der systemkritischen 68er gehört, dann ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass er zumindest in seinem Unterbewusstsein einiges davon selbst im Altersheim noch wiederfindet.

In den meisten Industrienationen sowie aufstrebenden Ländern in Asien und Lateinamerika haben sich innerhalb der letzten Jahrzehnte vier Generationen herauskristallisiert: die Generationen W, X, Y und Z. Die Bezeichnung «Generation W» wird in Lateinamerika verwendet, bei uns

ist die Bezeichnung «Babyboomer» üblicher. Auch wenn es natürlich Generationen davor gab (beispielsweise die vor 1950 geborene «Silent Generation»), beginnt man üblicherweise bei den noch stark im Berufsleben vertretenen Generationen, also bei den Babyboomern.

### Vier Generationen an der Arbeit

Die Babyboomer (geboren circa 1950 bis 1965) wurden ins Wirtschaftswunder nach dem Zweiten Weltkrieg geboren und brachten eine wahre Aufbruchstimmung mit sich. Arbeit machte Spass und viele Babyboomer sahen schnell die Erfolge. In ihrer Jugend erlebten sie Rockfestivals wie Woodstock, Mondraketen, die Systemkritik der 68er und den Vietnam-Krieg. Die Musik war politisch (Joan Baez, Bob Dylan)

und zumindest ein Teil der Babyboomer war durchaus idealistisch. Unvergessen: «Freedom» von Richie Havens. Und: Hier erreichte die viel zitierte «Befreiung der Frauen» ihren ersten Höhepunkt – auch bekleidungstechnisch. Dass diese Generation andererseits massiv für Umweltverschmutzung und weiteres wenig Schönes verantwortlich ist, steht auf einem anderen Blatt.

Die Generation X (geboren circa 1966 bis 1980) war die erste Generation, die wirklich als «Generation» bezeichnet wurde – und zwar von Douglas Coupland mit seinem Buchtitel «Generation X». Die Vertreter dieser Generation sind eher skeptisch, hatten in ihrer Jugend Null-Bock-Phasen und litten manchmal regelrecht unter ihren Eltern und anderen «systemischen Zwängen», etwa dem Zwang, antiautoritär erzogen zu werden. Vergleicht man «Creep» von Radiohead (Generation X) mit «Freedom» von Richie Havens (Babyboomer), so wird der Unterschied zwischen den Generationen deutlich. Und für manche aus der Generation X galt und gilt das Prinzip: «Arbeiten, um zu leben», und nicht anders.

Die Generation Y (geboren circa 1980 bis Anfang der 1990er-Jahre) dagegen kennt Wettbewerb und akzeptiert ihn. Sie strebt nach Karriere und glaubt daran. Darwinismus und Opportunismus sind charakterisierende Begriffe, die in das vom Autor dieses

---

### **Das Denken in Generationen hilft, Besonderheiten zu erkennen, zu verstehen und entsprechend zu reagieren.**

---

Beitrags geprägte Kunstwort «Darwiportunismus» münden. Mit einer etwas anderen Musik (zum Beispiel «Independent Women» von Destiny's Child und «Killing me softly» von den Fugees) und einer intensiven Hassliebe zum Beruf wird gerade dieser Beruf immer mehr zum Lebensmittelpunkt. Aber es gilt nicht «Arbeiten, um zu leben», sondern: «Leben ist Arbeit und das ist gut so!» Optimismus pur.

Und dann kommt die Generation Z (geboren ab Anfang der 1990er-Jahre bis ungefähr 2010) und stellt das Weltbild der Generation Y vollkommen auf den Kopf: Sie will weniger Wettbewerb, aber Struktur. Sie strebt weniger nach Karriere, sie will sich wohlfühlen. Sie will keine flexiblen Arbeitsverträge, sie möchte reguläre und unbefristete Verträge. Gleichzeitig vertraut sie den Versprechungen von Unternehmen nicht im Geringsten, ist also realistisch und weiss, dass Unternehmen Mitarbeitende meist sofort auf die Strasse setzen, wenn sie diese nicht mehr brauchen – egal, was in den Werbebroschüren steht. Musikmässig passt Katy Perry mit «Teenage Dream», aber auch – und sogar noch besser – alles von Taylor Swift. Smartphones sind wichtig, aber eher im Sinne von Alltagsgegenständen. Die Generation Z hat im Regelfall kein Interesse an Politik, was aber auf Gegenseitigkeit beruht: Zumindest in Deutschland und Österreich haben die politischen Parteien auch kein Interesse an der Generation Z.

#### **Zwischen Y und Z unterscheiden**

Es ist offenkundig: Wenn man beispielsweise die Generation Y und die Generation Z zusammenlegt, dann kommt eine vollkommen uneinheitliche Generation heraus, die keine Schlüsse auf ihr Verhalten zulässt. Genau das tun aber viele Generationenverleugner und weisen dann stolz darauf hin, dass die Generationen nicht einheitlich sind. Dass man damit nicht weit kommt, liegt auf der Hand und wird von immer mehr Unternehmen erkannt.

Die faszinierende Relevanz eines nach Generationen differenzierenden Personalmanagements erkennt man, wenn man zwei Generationen unmittelbar vergleicht, beispielsweise die altersmässig nebeneinanderliegenden Generationen Y und Z:

- Die Generation Y möchte rasche Führungsverantwortung, die Generation Z lieber nicht.
- Die Generation Y akzeptiert (zur Not) einen fließenden Übergang zwischen Arbeit und Privatleben. Die Generation Z schliesst ein derartiges Work-Life-Blending kategorisch aus.

- Die Generation Y will am Arbeitsplatz auch mal Kicker spielen oder sich anderweitig zerstreuen. Für die Generation Z wird woanders gespielt und woanders dem Drang nach Fitness nachgegeben – der im Übrigen stärker ist als bei der Generation Y.
- Die Generation Y ist bereit, mit flexiblen Arbeitszeitvorgaben zu leben. Die Generation Z braucht und fordert klare Strukturen.

#### **Praktische Implikationen**

Um exemplarisch den letzten Punkt aufzugreifen: Sucht ein Betrieb Auszubildende und betont in einer Anzeige oder im Bewerbungsgespräch «Vertrauensarbeitszeit» oder «Flexibilität bei Arbeitszeiten», dann ist die Gefahr gross, dass der Bewerber den Betrieb sofort von der Liste seiner Wunscharbeitgeber streicht. Also lieber über geregelte Arbeitszeiten sprechen, die man ja sowieso oft hat.

Damit ist die ganze Diskussion um Babyboomer, um X, um Y und speziell um Z weitaus mehr als ein lustiges Geplauder beim Mittagessen: Sie ist vielmehr ein ganz entscheidender Weg zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils.

Das Arbeiten mit derartigen «Generationen» stellt letztlich einen wichtigen Schritt in Richtung einer strategischen Mustererkennung dar. Die Komplexität der Arbeitswelt wird dabei nicht einfach nur reduziert, sondern vielmehr die potenzielle Unterschiedlichkeit lokalisiert. Das Denken in Generationen hilft, ähnlich wie die interkulturelle Kommunikation, Besonderheiten zu erkennen, zu verstehen und entsprechend zu reagieren.

Derartiges Reagieren bedeutet zum einen, sich auf bestimmte Werte und Verhaltensmuster – beispielsweise der Generation Z – einzulassen, sie aber nicht etwa zähneknirschend zu akzeptieren, sondern vielmehr eine Übernahme des Musters zu erwägen. Zum anderen ist klar: Auch ein Umgang mit unterschiedlichen Generationen ist kein Ponyhof, in dem jeder Wunsch laut artikuliert und sofort umgesetzt bekommt.