
BACHELORARBEIT

Frau
Laura Weindl

Erfolgreiches Generationen- management als wachsende Herausforderung für Unter- nehmen

Ein sozioökonomischer Ver-
gleich der Generationen X,Y,Z,
am Beispiel eines SME

2017

BACHELORARBEIT

Erfolgreiches Generationen- management als wachsende Herausforderung für Unterneh- men

Ein sozioökonomischer Vergleich
der Generationen X,Y,Z, am Bei-
spiel eines SME

Autor/in:
Frau Laura Weindl

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM14sD1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Sebastian Scharf

Zweitprüfer:
Dr. Sandra Ebert

Einreichung:
München, 09.01.2017

BACHELOR THESIS

Successful 'generation management' as a growing challenge for companies

A social-economic comparison of the generations x, y and z based on an example of a SME

author:

Ms. Laura Weindl

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM14sD1-B

first examiner:

Prof. Dr. Sebastian Scharf

second examiner:

Dr. Sandra Ebert

submission:

Munich, 09.01.2017

Bibliografische Angaben

Weindl, Laura

Erfolgreiches Generationenmanagement als wachsende Herausforderung für Unternehmen.

Ein sozioökonomischer Vergleich der Generationen X,Y,Z, am Beispiel eines SME.

Successful 'generation management' as a growing challenge for companies.

A social-economic comparison of the generations x, y and z based on an example of a SME.

61 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Abstract

In dieser Arbeit, werden anhand eines sozioökonomischen Vergleichs der Generationen X, Y und Z, die Herausforderungen für Unternehmen in Zeiten des demographischen Wandels herausgearbeitet. Als möglicher Lösungsansatz wird das Generationenmanagement analysiert. Mithilfe zweier aufgestellter Hypothesen soll überprüft werden, inwieweit eine Einteilung nach Generationen sinnvoll ist. Die Überprüfung der Hypothesen erfolgt durch eine empirische Befragung, mithilfe eines Fragebogens. Nach Auswertung der Fragebögen und Verifizierung, respektive Falsifizierung der Hypothesen, kann Generationenmanagement als sinnvolle Vorgehensweise gegen die Problematiken des demographischen Wandels gesehen werden.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgewählte Methodik und Herangehensweise	1
1.2 Abgrenzung der Arbeit und Bedeutung für das Fachgebiet	2
1.3 Problemstellung und Ziel der Arbeit	3
2 Vergleich der Generationen X, Y und Z	5
2.1 Definition Generation	5
2.2 Abgrenzung der Generationen	6
2.3 Wichtige Trends und Rahmenbedingungen.....	7
2.3.1 Familie und Gesellschaft.....	7
2.3.2 Wirtschaft, Politik und Umwelt.....	9
2.3.3 Technologisierung und Digitalisierung.....	11
2.4 Grundhaltungen und Merkmale	12
2.4.1 Generation X.....	12
2.4.2 Generation Y.....	13
2.4.3 Generation Z.....	15
2.5 Arbeitseinstellung der Generationen	16
2.6 Gegenüberstellung der „Stereotypen“	19
3 Herausforderung für Unternehmen.....	21
3.1 Mitarbeiterzufriedenheit.....	21
3.1.1 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg.....	22
3.1.2 Generationenkonflikte und geeignete Teamzusammenstellung	25
3.2 Anforderungen an die Führungskräfte	29
4 Generationenmanagement	31
4.1 Definition.....	31
4.2 Analyse des Ist-Zustandes	32
4.3 Handlungsansätze	33
4.4 Überprüfung des Soll-Zustandes.....	36

4.5	Kritische Würdigung des Generationenmanagements.....	38
5	SME Beispielunternehmen	39
5.1	Grundkonzeption der Vorgehensweise.....	39
5.2	Vorarbeit und Rahmenbedingungen.....	40
5.3	Erstellung des Fragebogens	43
5.4	Auswertung der schriftlichen Befragung	47
5.5	Ergebnisanalyse und Interpretation.....	53
6	Fazit.....	61
	Literaturverzeichnis	XI
	Anlagen.....	XVIII
	Eigenständigkeitserklärung	XXXVI

Abkürzungsverzeichnis

SME small and medium-sized enterprise

BayDSG Bayrisches Datenschutzgesetz

bzw. beziehungsweise

HR Human Ressource

MW Mittelwert

SMS Short Message Service

H1 Hypothese eins

H2 Hypothese zwei

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Zusammenfassung der wichtigsten technischen Merkmale der Generationen	12
Abbildung 2 Die Wechselwirkung zwischen Generationenmanagement und Arbeitsvermögen	31

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Verschiebung der Altersstruktur innerhalb des Erwerbsalters 2016- 2020 ...	3
Tabelle 2 Derzeitiges Alter der relevanten Generationen (Stand 2016)	7
Tabelle 3 Stereotypische Gegenüberstellung der Generationen.....	20
Tabelle 4 Auswirkung der Hygienefaktoren und Motivatoren auf die Mitarbeiter	23
Tabelle 5 Konflikttypen auf drei Ebenen	26
Tabelle 6 Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen der Generationen X, Y und Z.....	28
Tabelle 7 Rahmenbedingungen der empirischen Untersuchung	41
Tabelle 8 Verteilung der Stichprobe auf die Generationen.....	48
Tabelle 9 Auswertung der Frage 2. Anhand der Generation X, Y und Z	48
Tabelle 10 Auswertung der Frage 3. Anhand der Generation X, Y und Z und dem Adjektiv skeptisch.....	49
Tabelle 11 Auswertung der Frage 3. Anhand der Generation X, Y und Z und dem Adjektiv optimistisch	49
Tabelle 12 Auswertung der Frage 3. Anhand der Generation X, Y und Z und dem Adjektiv realistisch.....	50
Tabelle 13 Auswertung der Frage 4. Anhand der Generation X, Y und Z	50
Tabelle 14 Auswertung der Frage 6. Anhand der Generation X, Y und Z	51
Tabelle 15 Auswertung der Frage 6. Anhand der Generation X, Y und Z	51
Tabelle 16 Die unterschiedliche Gewichtung von Motivatoren in der Arbeit nach Generation X, Y und Z.....	52
Tabelle 17 Auswertung und Kategorisierung der offenen Frage neun	53
Tabelle 18 Ergebnis der Überprüfung der Hypothesen.....	59

1 Einleitung

1.1 Ausgewählte Methodik und Herangehensweise

Die Arbeit ordnet sich in die Wirtschaftswissenschaften als wissenschaftliche Disziplin und die Sozialökonomie als interdisziplinäre Wissenschaft ein. Aufgrund der Reichweite des Themas von der Untersuchung einer Generationsübergreifenden Gesellschaftsstruktur, bis hin zu wirtschaftlichen Abläufen, muss das Thema in beide Fachgebiete eingeordnet werden.

Die Arbeit soll hauptsächlich kompilatorisch erarbeitet werden, das bedeutet, es werden verschiedene, bereits vorhandene Ansätze verglichen und verdichtet und unter einem neuen Gesichtspunkt zusammengefasst.¹ Die erfassten Strategien und Theorien sollen dann anhand aktueller Studien, wie der Shell Jugendstudie 2015², oder der Ernst & Young „work-life study“³, sowie ausgewählten Statistiken der Plattform Statista verdichtet werden.

Zu erwarten ist daher zu Beginn ein verdichteter und vor allem aktueller Vergleich der Generationen X, Y und Z, welche zukünftig die Hauptgruppe der Berufstätigen bilden. Aus diesem Vergleich, der sich letztendlich auf den Faktor „Arbeitswelt“ fokussiert, können die aktuellen Herausforderungen für Unternehmen abgeleitet werden, welche sich in dieser Arbeit auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Anforderungen an die Führungskräfte konzentrieren. Bei Feststellung eines problematischen Ist-Zustandes im Unternehmen, wird Generationenmanagement in dieser Arbeit als strategisches Instrument verstanden, um einen angestrebten Soll-Zustand zu erreichen. Dieser Ablauf soll hierbei kompilatorisch und beispielhaft dargelegt werden. Der bis dato anhaltende theoretische Teil der Arbeit, wird durch die Einbeziehung eines SME mit der Praxis verknüpft und bildet den empirischen Teil der Arbeit.⁴ SME steht für klein bis mittelgroße Unternehmen, die nicht mehr als 250 Mitarbeiter beschäftigen, einen Jahresumsatz unter 50 Millionen Euro haben und/oder deren jährliche Bilanzsumme 43 Millionen Euro nicht überschreitet.⁵

¹ Vgl. Stahl/Stahl 1998, 27

² Vgl. Shell, www.shell.de, Zugriff v. 12.11.2016

³ Vgl. Ernst & Young, www.ey.com, Zugriff v. 04.11.2016

⁴ Vgl. Stahl/ Stahl 1998, 28

⁵ Vgl. European Commission, www.eusmeccentre.org, Zugriff v. 05.01.2017

Die Mitarbeiter, sowie der Arbeitgeber dieses Beispielunternehmens, wurden anhand von Fragebögen befragt. Das Ziel der Befragung war zum einen, die Überprüfung, ob die einzelnen Generationen einheitliche Einstellungen haben und gleiche Werte vertreten, zum anderen, ob die Generationen die Eigenschaften besitzen, welche ihnen nach dem aktuellen Stand der Wissenschaft zugeschrieben werden. Des Weiteren wurde durch eine offene Frage individuell abgefragt, inwieweit generationsübergreifende Zusammenarbeit gefördert werden kann.

1.2 Abgrenzung der Arbeit und Bedeutung für das Fachgebiet

Der Begriff Generationenmanagement wird in dieser Arbeit als Maßnahme verstanden, mit der Unternehmen die Zusammenarbeit verschiedener Generationen fördern und zukünftige Herausforderungen meistern wollen. Eine allgemein gültige Definition des Begriffs Generationenmanagement existiert nicht. Der Vergleich der Generationen anhand sozioökonomischer Faktoren zielt in dieser Abhandlung darauf ab, Arbeitsstereotypen der jeweiligen Generation zu definieren. Sozioökonomische Beziehungen zu politischen, ökologischen und räumlichen Prozessen, sind nicht Gegenstand dieser Arbeit.

Diese Gegenüberstellung der aktuell und zukünftig erwerbstätigen Generationen, sowie die die daraus resultierenden Herausforderungen für Unternehmen, sollen ein Bewusstsein für deutsche Unternehmen schaffen sich dieses Themas verstärkt anzunehmen.

Das Thema Generationenmanagement ist in Deutschland ein vergleichsweise neues betriebswirtschaftliches, und daher bisher auch wenig thematisiertes Forschungsgebiet, welches zunächst in den USA behandelt wurde. Aufgrund des demographischen Wandels in Deutschland, hat dieser Managementansatz jedoch auch hier erheblich an Relevanz gewonnen.⁶

Die Bedeutung dieser Arbeit für das Fachgebiet Generationenmanagement zielt insbesondere darauf ab, durch eine aktuelle empirische Erhebung, Erkenntnisse für den Bereich des Wissenstransfers, sowie eine bestmögliche Integration und Zusammenarbeit, zwischen den Generationen zu gewinnen.

⁶ Vgl. Klaffke (Hrsg.) 2014, VI

1.3 Problemstellung und Ziel der Arbeit

Der demographische Wandel, gesetzliche Änderungen bezüglich der Arbeitsverhältnisse und extreme Generationendifferenzen, stellen die deutsche Wirtschaft und damit alle Unternehmen vor neue Probleme. Insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen (SME) fehlt aktuell noch das Problembewusstsein für Handlungsbedarf.

Die Bevölkerung im Erwerbsalter altert und schrumpft merklich in naher Zukunft. Das Erwerbsalter ist hierbei die Lebensphase zwischen zwanzig und fünfundsechzig Jahren (zukünftig bis siebenundsechzig Jahre). Liegt die Anzahl der Erwerbstätigen im Jahre 2015 bei fünfzig Millionen, so schrumpft sie bis 2030 auf zweiundvierzig bis vierundvierzig Millionen und 2050 sogar auf fünfunddreißig bis neununddreißig Millionen. Das bedeutet, dass in naher Zukunft ein extremer Arbeitskräftemangel zu erwarten ist. Dadurch verschiebt sich die Altersstruktur innerhalb des Erwerbsalters erheblich.⁷

	2016	2020
30-49 Jahre	50%	42%
20-29 Jahre	20%	20%
50-64 Jahre	30%	40%

Tabelle 1 Verschiebung der Altersstruktur innerhalb des Erwerbsalters 2016- 2020⁸

Des Weiteren führen die Verkürzungen von Ausbildungszeiten bei paralleler Erhöhung des Rentenalters dazu, dass sich die Zusammenarbeit unterschiedlicher Altersgruppen um mindestens zehn Jahre verlängert. Die Generationen werden sich demnach zukünftig nicht mehr überschneidungsfrei ablösen, sondern die Mehr-Generationen-Belegschaft wird in den Unternehmen Einzug halten. Diese Veränderung impliziert somit eine längere Parallelität von unterschiedlichen Werten und Einstellungen im Arbeitsalltag.⁹

Zu dieser bereits erheblichen Problematik kommt hinzu, dass die aktuell und zukünftig erwerbstätigen Generationen noch nie so große Differenzen aufwiesen wie jetzt. Das

⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (1), www.destatis.de, Zugriff v. 04.11.2016

⁸ In Anlehnung Statistisches Bundesamt (1), www.destatis.de, Zugriff v. 04.11.2016

⁹ Vgl. Klaffke (Hrsg.) 2014, V

liegt hauptsächlich an dem extrem schnellen technischen Fortschritt und den daraus resultierenden Megatrends, wie Globalisierung, Individualisierung oder Mobilisierung. Denn diese Trends prägen die Generationen erheblich.¹⁰ Es liegt jedoch auch an dem sich stetig änderndem Wertewandel in der Gesellschaft, der mit sich bringt, dass die Generationen eine sehr differenzierte Gewichtung der verschiedenen Werte haben.¹¹

Das Ziel dieser Arbeit ist es, den Unternehmen diesen Managementansatz nahe zu bringen und verständlich zu machen. Dafür ist es sinnvoll zuerst die Generationen, die für die Unternehmen eine Rolle spielen, darzulegen und zu analysieren. Aufgrund dessen wird im Folgenden mit dem sozioökonomischen Vergleich der Generationen X, Y und Z begonnen.

¹⁰ Vgl. Zukunftsinstitut(1), www.zukunftsinstitut.de, Zugriff v. 04.11.2016

¹¹ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, www.bmfsfj.de, Zugriff v. 04.11.2016

2 Vergleich der Generationen X, Y und Z

Bevor der Vergleich der Generationen X, Y und Z beginnt, wird der Generationenbegriff definiert und eine Abgrenzung zwischen den Generationen vorgenommen. Darauffolgend werden die drei genannten Generationen unter den Aspekten Trends und Rahmenbedingungen, Grundhaltungen und Merkmale und der Arbeitseinstellung miteinander verglichen. Abschließend werden die einzelnen Generationen anhand ihrer stereotypischen Eigenschaften tabellarisch gegenübergestellt, um die Unterschiede offensichtlich zu machen.

2.1 Definition Generation

Gibt man den Begriff „Generation“ in die Internetsuchmaschine „Google“ ein, so wird eine Liste von ungefähr 750.000.000 Ergebnissen angezeigt.¹² Diese Kenntnis lässt bereits vermuten, wie weitgreifend dieser Begriff ist.

„Ein solcher interdisziplinärer Zugriff ist nötig, weil das Generationenverhältnis - zweifelsfrei eine anthropologische, wenn auch historisch und sozial äußerst variable Grundtatsache aller Gesellschaft und aller Erziehung in ihr – zu jenen komplexen Phänomenen gehört, von denen die Einzelwissenschaften in schöner Regelmäßigkeit überfordert sind.“¹³

Dieses Zitat von Liebau (1997) bestätigt die bereits vermutete These, dass Angesichts dieser vielfältigen Vorstellungen von Generationen, sich neben dem Problem der Mehrdimensionalität, auch das der Mehrdeutigkeit des Generationsbegriffs stellt.¹⁴ Im Folgenden soll daher der Begriff Generation so definiert werden, wie er in dieser Arbeit verstanden und verwendet wird.

Auf Ebene der Wissenschaft der Soziologie werden hauptsächlich zwei Bedeutungen des Begriffes Generation unterschieden. Zum einen Generationen in der Familie und zum anderen Generationen in der Gesellschaft. Für diese Arbeit ist die Definition der Generation in der Gesellschaft entscheidend. Dieser Gesellschaftliche Generationenbegriff bezieht sich auf eine Kohorte, die Gemeinsamkeiten aufgrund gleicher oder benachbarter Geburtsjahrgänge im Sinne von generationstypischen, gesellschaftlichen,

¹² Vgl. Google, www.google.de, Zugriff v. 05.11.2016

¹³ Liebau 1997, 8

¹⁴ Vgl. Oertel 2007, 20

politischen und ökonomischen Erfahrungen und daraus resultierend gemeinsamen Werten oder Lebensstilen hat.^{15 16}

2.2 Abgrenzung der Generationen

Da sich in Deutschland für die Generationen, nach dem zweiten Weltkrieg, noch keine allgemeingültige Generationen-Einteilung herausgebildet hat, wird oftmals die US-amerikanische Generationen-Systematik herangezogen. Angesichts unterschiedlicher Folgen des Zweiten Weltkriegs in den USA und in Deutschland, kann die amerikanische Generationen-Einteilung jedoch nicht identisch auf Deutschland übertragen werden. Deshalb versuchen nun Autoren wie Klaffke et al. (2014) und Oertel (2007) erste Systematisierungen für speziell diese Generationen in Deutschland zu finden.^{17 18}

Nach Oertel (2007) können die Nachkriegsgenerationen in Deutschland in fünf Generationen aufgeteilt werden. Die Kriegskinder, geboren zwischen 1935-1945, die Konsumkinder, geboren 1945-1955, die Krisenkinder, geboren zwischen 1955-1965, die Medienkinder, geboren zwischen 1965-1975 und die Netzkinder, geboren zwischen 1975-1985. Die Generationen ab 1985 werden in dieser Systematisierung außer Acht gelassen.¹⁹

Klaffke et al. (2014) teilt die Generationen ähnlich ein, benennt jedoch die Generationen anders und fügt noch eine weitere Generation hinzu. Aufgrund der Aktualität dieses Werkes, wird die folgende Systematisierung und Benennung der Generationen für den weiteren Verlauf der Arbeit verwendet. In der Unternehmenspraxis in Deutschland stoßen derzeit vier Generationen aufeinander. Diese Generationen werden nach dem genannten Werk wie folgt kategorisiert. Als Nachkriegsgeneration werden die Geburtsjahrgänge bis 1955 bezeichnet, Baby Boomer wird die geburtenstarke Generation der Jahrgänge 1956 bis 1965 genannt, der Geburtszeitraum 1966 bis 1980 wird als Generation X bezeichnet, Generation Y oder auch ‚Millennials‘ werden die Jahrgänge von 1981 bis 1995 genannt und Generation Z werden alle Menschen, die ab 1996 geboren wurden zugeordnet.²⁰

¹⁵ Vgl. Oertel 2007, 18

¹⁶ Vgl. Künemund/ Szydlik (Hrsg.) 2009, 10

¹⁷ Vgl. Klaffke (Hrsg.) 2014, 10-11

¹⁸ Vgl. Oertel 2007, 166

¹⁹ Vgl. Ebenda

²⁰ Vgl. Klaffke (Hrsg.) 2014, 12ff.

Da die Nachkriegsgeneration die Baby Boomer im Laufe des nächsten Jahrzehnts aus dem Arbeitsleben aussteigen werden und Generation Z immer stärker in die Unternehmen einsteigt, liegt der Fokus dieser Arbeit auf den Generationen X, Y und Z.

Die Tabelle des Statistischen Bundesamts in Anlage eins²¹ zeigt, wie die Erwerbstätigen in Deutschland auf die verschiedenen Altersgruppen aufgeteilt sind. Anhand dieser Grafik kann man einschätzen, welche Generation derzeit welchen Anteil an den 40,3 Millionen Erwerbstätigen in Deutschland stellt.

Generation	X	Y	Z
Alter (Stand 2016)	36-50	21-35	-20

Tabelle 2 Derzeitiges Alter der relevanten Generationen (Stand 2016)²²

Die Generation der Babyboomer sowie Generation X spielen derzeit die wichtigste Rolle in der Arbeitswelt. Da die Generation der Baby Boomer zukünftig aber zunehmend aus dem Arbeitsleben aussteigt, steigt die Bedeutung der Generation X sowie der Generation Y für die Unternehmen. Generation Z spielt aktuell und zukünftig vorerst die Rolle des Berufseinsteigers. Welche Trends und Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle in der Entwicklung der Generationen X, Y und Z gespielt haben, wird im nächsten Punkt näher erläutert.

2.3 Wichtige Trends und Rahmenbedingungen

Um ein Verständnis für die Verhaltensweisen einer Generation aufzubauen, müssen zuerst die Rahmenbedingungen ihres Aufwachsens erklärt werden. Welche Umweltfaktoren für Generation X, Y und Z entscheidend waren werden im weiteren Verlauf erläutert.

2.3.1 Familie und Gesellschaft

Der sogenannte ‚Pillenknick‘ umschreibt umgangssprachlich den Geburtenrückgang durch die allgemeine Erhältlichkeit der ‚Anti Baby Pille‘, Anfang der siebziger Jahre.

²¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2), www.destatis.de, Zugriff v. 06.11.2016

²² Eigene Darstellung

Die Generation X war demnach im Wesentlichen geplanter Nachwuchs. Sie wurden von ihren Eltern und Großeltern finanziell, emotional und zeitlich massiv unterstützt und gut ausgebildet. Diese Generation ist im Vergleich zu anderen Generationen, trotz zunehmender Scheidungsraten und der Berufstätigkeit und Mobilität beider Eltern, relativ behütet aufgewachsen. Die Mädchen dieser Zeit gehören der ersten Generation an, in der die Gleichberechtigung der Geschlechter als selbstverständlich angesehen wird. Im Vergleich zu dieser Zeit eher verunsicherten Jungen, machten sich die Mädchen die stark verbesserten Bildungsmöglichkeiten zu nutze.^{23 24}

Generation Y ist geprägt von einer Pluralisierung der Lebensformen. Es treten nun vermehrt Patchwork-Familien, alleinerziehende Elternteile, sowie alternative Lebensgemeinschaften auf. Zu dieser Zeit gewinnt die virtuelle Vernetzung durch die ‚Social Networks‘ an Bedeutung. Hierbei werden die Netzwerke genutzt, um Kontakte zu knüpfen, aber auch um den jugendspezifischen Wunsch nach einer hohen zwischenmenschlichen Kontaktdichte zu befriedigen. Trotz der vielen neuen, teilweise anonymen, Kontakte durch virtuelle Netzwerke, haben persönliche und verbindliche Beziehungen die größte Bedeutung für die Generation Y. Des Weiteren wird in dieser Generation ein großer Wert auf Umgangsformen und traditionelle Werte gelegt, gleichzeitig wird global und multikulturell gedacht.^{25, 26}

Generation Z wächst in einer Multikulturellen Gesellschaft auf, ethnische Vielfalt ist hier nun eine Selbstverständlichkeit. Des Weiteren tendiert die Gesellschaft zu einer Wohlstandspolarisierung. Ein großer Teil der Jugendlichen kann auf eine sorgenfreie Zukunft blicken, während jeder dritte aus einem Elternhaus kommt, welches von Armut bedroht ist. Kinder und Familienpolitik haben mittlerweile besonderen Stellenwert für Wahlkämpfe und sind Teil medialer Debatten. Aufgrund dieser öffentlichen Präsenz gibt es nun Unmengen an außerfamiliären Betreuungsmöglichkeiten, wie beispielsweise Ganztageschulen. Die Kinder der Generation Z erleben damit keine reine „Familien- Kindheit“ mehr, sondern mehr eine „betreute Kindheit“. Obwohl in dieser Generation Familie großgeschrieben wird, wächst ein Teil der Generation Z in sehr instabilen Verhältnissen auf. Durch die weitere Steigerung der Scheidungsrate wachsen die Kinder oft in zwei Familien auf und machen damit Erfahrungen mit sozialer Ungewissheit.²⁷

²³ Vgl. Oertel 2014, 45f.

²⁴ Vgl. Bruch et al. 2010, 105f.

²⁵ Vgl. Oertel 2007, 26

²⁶ Vgl. Klaffke (Hrsg.) 2014, 62

²⁷ Vgl. Klaffke (Hrsg.) 2014, 71f.

2.3.2 Wirtschaft, Politik und Umwelt

In der Zeit des Erwachsenwerdens der Generation X ist die Wiedervereinigung Deutschlands ein prägendes Ereignis. Denn Generation X ist die erste Generation bei der der Berufseinstieg zum Teil mit Gleichaltrigen aus Ost und West erfolgte. Die Generation X ist zusätzlich in einer sehr krisenreichen Zeit aufgewachsen. Umweltprobleme wie Tschernobyl, das Ozonloch ein Wald- und Artensterben, Kriegsgeschehen sowie die Drogen und Aids Problematik, machen eine Bedrohung von Umwelt und Gesundheit spürbar. Aufgrund dessen wurde in dieser Generation das Thema Umweltschutz erstmals groß und spielte ab da eine wichtige Rolle. Die Internationalisierung und Mobilisierung manifestierte sich im Leben dieser Generation, sodass beispielsweise Auslandsreisen, oder europäische Städtepartnerschaften zur Normalität wurden.²⁸

Durch die Weltwirtschaftskrise der achtziger Jahre, erkannte die junge Generation X, dass ein kontinuierliches Wachstum des Wohlstandes, wie ihn die Elterngeneration erlebt hat, für sie kaum mehr erreichbar war. Durch den aus der Krise resultierenden Mangel an Maßstäben und Rollenvorbildern, breitete sich Orientierungslosigkeit und Resignation aus. Versprechungen aus der Wirtschaft und Politik, sowie Versprechen von Führungsorganen wurde mit tiefer Skepsis begegnet. Daher ersetzte der Drang nach Unabhängigkeit und Selbstständigkeit den Respekt vor Autoritäten.²⁹ Außenpolitisch konnten das Ansehen in Deutschland und die Exporte weiter gesteigert werden, innenpolitisch jedoch hielten sich die Probleme weiter. Die Arbeitslosigkeit konnte nicht gesenkt und notwendige Reformen nicht nachhaltig umgesetzt werden.³⁰ Die berufliche Situation der Generation X zeichnet sich daher durch eine größere Konkurrenz, Dezentralisierung und Enthierarchisierung aus. Sowohl der Umweltschutz als auch Globalisierungspläne wurden nun Teil der Unternehmenspolitik. Des Weiteren dominiert Human Resource Management seit den neunziger Jahren den Personalbereich. Der Mensch als Arbeiter wird nun als wichtigste Ressource des Unternehmens betrachtet.^{31 32}

Das neue Jahrtausend ist geprägt von Naturkatastrophen und Krisen verschiedener Art und hatte prägende Auswirkungen auf Generation X und Y. Kennzeichnend für den Beginn des zweiten Jahrtausends sind der Terrorismus, wie der Terroranschlag vom elften September 2001, Naturkatastrophen wie Tsunamis oder Fukushima, aber auch politische Umbrüche und Kriegshandlungen. Themen wie die Arbeitslosigkeit, Hartz IV, der

²⁸ Vgl. Oertel 2014, 46ff.

²⁹ Vgl. Mangelsdorf 2014, 18

³⁰ Vgl. Oertel 2014, 47

³¹ Vgl. Oertel 2014, 46f.

³² Vgl. Bruch et al. 2010, 106

Afghanistankonflikt und der Eurorettungsschirm spielen des Weiteren eine wichtige Rolle für die deutschen Bürger. Es herrscht ein stetiger Vertrauensverlust in der Bevölkerung. Die Menschen sehen nun nicht nur ihre staatliche, sondern auch ihre private Altersvorsorge als gefährdet an. Religion und Tradition verlieren zu der Zeit an Bedeutung, während die Wertschätzung für die Familie und den Zusammenhalt sehr hoch ist.³³ Generation Y wächst des Weiteren in einem Multi-Optionen-Konsum auf, welcher unter anderem aus der Ausweitung des internationalen Handels resultiert. Mit der Verbreitung des Internets kommt es zu einer Markttransparenz und Marktmacht der Verbraucher und somit zu einer Abnahme der Kundenloyalität. Die Reaktion darauf ist eine Ausweitung, als auch Schwerpunktverschiebung der Marketing- Aktivitäten. Der neue Trend der „Mass Customization“ gibt den Menschen eine Möglichkeit, ihre individuelle Lebensweise über den Konsum auszudrücken. Diese individuelle Entscheidungsfindung kann oft zu Verunsicherungen und auch zu Stress-Situationen führen.³⁴ Der Arbeitsmarkt wird zum Einstieg der Generation Y von einer Flexibilisierung und Tertialisierung der Arbeitswelt bestimmt. Immaterielle Faktoren, wie Talente, Werte oder Marken spielen nun eine wichtige Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit. Für Arbeitnehmer werden daher lebenslanges Lernen und stetige Weiterbildungen zentral für die Erhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit. Langfristige Arbeitsverhältnisse mit unbefristeten Arbeitsverträgen werden seltener, befristete Stellen, Leiharbeit und geringe Aufstiegschancen werden zur Normalität.³⁵

Generation Z ist von vielen Rahmenbedingungen die bei Generation Y beschrieben wurden ebenfalls betroffen. Die Tertialisierung und Globalisierung der Wirtschaftsstruktur, die Flexibilisierung der Gesellschaft und die Zunahme von Angeboten und damit Wahlmöglichkeiten im Konsumbereich, sind Entwicklungen, welche sich in dieser Generation weiter verstärken und manifestieren. Weitere Trends sind ein steigender Leistungs- und Bildungsdruck, sowie eine zunehmende multikulturelle Vielfalt in Deutschland. Eine weitere starke Veränderung, welche die Generation Z in ihrem Aufwachsen maßgeblich prägt, ist die Akademisierung und Weiterentwicklung des deutschen Bildungssystems. Des Weiteren wurde in einigen Bundesländern das Einschulungsalter vorgezogen und das Gymnasium auf acht Jahre verkürzt. Im Zusammenhang mit der parallelen Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen, kann ein Vertreter der Generation Z bereits fünf Jahre früher in den Beruf einsteigen als ein Zugehöriger der Generation X.³⁶

³³ Vgl. Oertel 2014, 47

³⁴ Vgl. Ebenda, 61f.

³⁵ Vgl. Klaffke (Hrsg.) 2014, 62f.

³⁶ Vgl. Klaffke (Hrsg.) 2014, 70ff.

2.3.3 Technologisierung und Digitalisierung

Die Generation X war die erste Generation, die durch die beginnende Medienrevolution maßgeblich verändert wurde. Technologische Erfindungen wie der PC, der Walkman oder die CD prägen die Generation. Zur Zeit des Berufseinstiegs dieser Generation begannen der Computer, das Mobiltelefon, das Internet und auch die E-Mail den Arbeitsalltag zu prägen. Durch die rasante technische Entwicklung hat diese Generation gelernt schnell neue Technologien anzunehmen. Diese Generation war die erste, welche mit der Digitalisierung und dem Internet konfrontiert wurde. Hier war das Internet aber noch ein nützliches Mittel zum Zweck, ganz anders als in den folgenden Generationen.^{37 38}

Die prägendste Veränderung in der formativen Phase der Generation Y ist die Evolution des Internets und der digitalen Medien. War der erste Nutzungswunsch bezüglich des Internets, Teil eines weltweiten Informationsnetzes zu sein, so hat sich nach Aufkommen der sozialen Medien der Schwerpunkt hinsichtlich des Wunsches nach Partizipation, Vernetzung und Mitgestaltung verlagert. Die Generation Y sieht das Internet als Informationsquelle und Wissensbasis bereits als selbstverständlich an.³⁹ Eine weitere entscheidende Entwicklung im Leben der Generation Y ist die voranschreitende Kommerzialisierung des Sendeangebots. Beliebte Fernsehserien wie ‚Sex and the city‘ oder ‚Gossip Girl‘ vermitteln dieser Generation das konsumorientierte Werte und ein glamouröser Lebensstil über traditionellen und gesellschaftlichen Werten stehen.⁴⁰

Generation Z ist die erste umfassend digitale und globale Generation. Für diese Generation ist ein Leben ohne Internet, Smartphone, oder Laptop nicht vorstellen.⁴¹ Jegliche Elektronische Medien und die damit verbundenen neuen Kommunikationsmöglichkeiten, sowie virtuelle Welten prägen diese Generation. ‚Social Communities‘ wie ‚Schüler-VZ‘, ‚Facebook‘ und weitere, ermöglichen eine permanente, ortsunabhängige Kommunikation. Des Weiteren hat der Besitz von technischen Geräten und der Zugang zu sämtlichen Medien eine entscheidende Positionierungsfunktion und dient der persönlichen Identitätskonstruktion.⁴²

³⁷ Vgl. Oertel 2014, 46

³⁸ Vgl. Klie 2012, 26

³⁹ Vgl. Vgl. Parment 2009, 43 f.

⁴⁰ Vgl. Klaffke(Hrsg.) 2014, 61

⁴¹ Vgl. Robert Half, www.roberthalf.com, Zugriff v. 09.11.2016

⁴² Vgl. Calmbach et al. 2012, 50

	Generation X	Generation Y	Generation Z
Haltung zur Technologie	‚Digital Immigrants‘	‚Digital Natives‘	‚Technoholics‘
Typisches Produkt	Computer	Tablet/ Smartphone	Nanocomputer/ Google Glass
Bevorzugte Kommunikation	E-Mail	SMS	Facetime

Abbildung 1 Zusammenfassung der wichtigsten technischen Merkmale der Generationen ⁴³

Die Tabelle stellt graphisch, wie rasant sich die Technik in den letzten Jahrzehnten entwickelt hat. Die Gegenüberstellung der unterschiedlichen Merkmale, macht deutlich, welche Unterschiede zwischen den Generationen alleine schon wegen der Technik bestehen. Aufbauend auf der bisherigen Analyse, werden im weiteren Verlauf, die Grundhaltungen und Merkmale der Generationen beschrieben.

2.4 Grundhaltungen und Merkmale

2.4.1 Generation X

Aufgrund der ‚wiedervereinigten Nation‘ Deutschlands, nach dem Mauerfall, stehen die deutschen Grundwerte, wie Freiheit und Frieden, im Vordergrund für die Generation X. Weitere Werte, welche eine hohe Stellung bei dieser Generation haben, sind Gesundheit, Liebe, Freundschaft, Familie und Gerechtigkeit. Aufgrund der vielen Krisen während ihres Aufwachsens, sind die in diese Generation hinein geborenen Menschen extrem misstrauisch, auch der Regierung gegenüber. Dementsprechend ist diese Generation sehr skeptisch, hinterfragt viel und ist dementsprechend risikoavers. Der Familienzusammenhalt ist dieser Generation extrem wichtig, da die vorherige Generation der ‚Baby Boomer‘, sich wenig um die Familie gekümmert und gearbeitet hat. Diese familiären Fehler will diese Generation wieder gut machen.^{44 45} In einer Studie von „Ernst &

⁴³ In Anlehnung an Internet World Business, Nr. 22/2014, 9

⁴⁴ Vgl. Oertel 2014, 48

⁴⁵ Vgl. Klie 2012, 27

Young“ wurde veröffentlicht, dass nur 67% der ‚Baby Boomer‘ eine Karrierepause nach einem Kind in Kauf nehmen, aber bereits 75% der Generation X würden es machen.⁴⁶

„This is a generation that is more focused on striking a balance between work and family“⁴⁷

Generation X ist es wichtiger, eine ausgeglichene Balance zwischen Familie und Arbeit zu haben, als viel Geld zu verdienen. Deshalb verdienen sie im Schnitt auch weniger als die Jahrgänge der Generation ‚Baby Boomer‘. Wie bereits erwähnt, ist diese Generation trotz häufiger Abwesenheit der Eltern, relativ behütet aufgewachsen und wurde finanziell und emotional unterstützt. Deshalb hat die Mehrheit der Generation X eine gute Ausbildung hinter sich und genießt ständige Weiterbildungen. Durch das Aufwachsen mit ständig neuen technischen Erfindungen, sind die Menschen dieser Generation neuen Themen, Medien und Techniken gegenüber sehr aufgeschlossen. Generation X kann man als leistungsstarke, selbstbewusste Individuen beschreiben, für die Teamarbeit und Gleichberechtigung selbstverständlich ist. Trotz ihres Verständnisses für Teamarbeit und Gleichberechtigung, bezeichnet man die Zugehörigen dieser Generation eher als Einzelgänger, vergleicht man sie mit den kollektiven ‚Baby Boomern‘.⁴⁸ Das Hamburger Abendblatt fasst die Generation X als eine Generation zusammen, die Wert auf Heimat, Familie und langfristige Beziehungen legt.⁴⁹

2.4.2 Generation Y

Selten hat eine Generation medial, wirtschaftlich und wissenschaftlich so viel Aufmerksamkeit bekommen, wie Generation Y. Das liegt zum einen daran, dass sie in einer neuen Kulturtechnik groß geworden ist und sich daher maßgeblich von den vorhergehenden Generationen unterscheidet, zum anderen herrscht ein prognostizierter Fachkräftemangel in Deutschland, der dazu führt, dass sich die Unternehmen verstärkt um diese Generation bemühen müssen.⁵⁰ Durch die mediale Präsenz dieser Generation gibt es viele verschiedene Ansätze, welche die Frage zu beantworten versuchen: Wie tickt diese Generation denn jetzt? Das Zukunftsinstitut hat eine Trendstudie durchgeführt, wobei in einer bundesweiten online Umfrage 511 Personen im Alter von 20 bis 35 Jahren, die mindestens eine (Fach-) Hochschulreife haben, befragt wurden. Hierbei wurden

⁴⁶ Vgl. Ernst & Young, www.ey.com, Zugriff v. 11.11.2016

⁴⁷ Klie 2012, S, 27

⁴⁸ Vgl. Oertel 2007, 28f.

⁴⁹ Vgl. Clamann 2016, 61

⁵⁰ Vgl. Wirtschaftspsychologie aktuell, Nr. 2/2016, 32

Ziele wie Unabhängigkeit, sein Leben selbst bestimmen zu können, Spaß zu haben, das Leben zu genießen und einen sinnvollen, erfüllenden Job zu haben, als die wichtigsten Ziele, mit einer über achtzig Prozent hinausgehenden Mehrheit, genannt. Lebenszüge, wie diese Welche weiteren Lebensziele der Generation Y in dieser Umfrage herausgekommen sind in Anlage zwei zu sehen.⁵¹

Im Gegensatz zur Generation X, die eine Familie und einen adäquaten Job individuellen Konsumwünschen vorgezogen hat, ist dies bei der zum Hedonismus neigenden Generation Y nicht der Fall.⁵² Durch die unglaubliche Konsumgütervielfalt, hat Generation Y in jeglicher Sicht viele Wahlmöglichkeiten. Diese fördern natürlich den Individualismus, denn mit nur wenigen Auswahlmöglichkeiten, gäbe es nur begrenzte Möglichkeiten, sich durch das Kaufverhalten zu profilieren.⁵³ Während Generation X mit ihrer Skeptischen Einstellung, das Internet nach der besten Möglichkeit durchsucht, oder Freunde befragt, hat sich die Generation Y inzwischen eine automatische Prüfung der Informationen angeeignet. Da diese Generation in einer Informationenvielfalt aufgewachsen ist, ist es für sie normal, Ansichten schnell zu ändern, oder gewonnene, für sie unwichtige Eindrücke auszusortieren, ohne groß darüber Nachzudenken.⁵⁴

Eine Studie von Egon Zehnder warnt des Weiteren Personalmanager vor dem ‚Klischee Stereotyp‘ der Generation Y, des innovativen, selbstbewussten, ungebundenen Menschen. Denn in dieser Studie wird gezeigt, wie sich die Meinung der Personal Manager von dem Selbstbild dieser Generation unterscheidet. 89 Prozent der Personalmanager denken diese Generation ist selbstbewusst, aber nur 49 Prozent der Befragten der Generation Y würden sich als selbstbewusst beschreiben. Dahingegen beschreiben sich die Zugehörigen dieser Generation als diszipliniert, dies denken aber nur 27% der befragten Personalmanager. Anspruchsvoll und freiheitsliebend sind die Adjektive, bei denen sich die Meinung der Personalmanager von den Zugehörigen der Generation Y nicht maßgeblich widerspricht. 59 Prozent der Befragten der Generation Y würden sich als freiheitsliebend beschreiben und 68 Prozent der Personalmanager würden ihnen diese Beschreibung zuordnen. Diese Generation ist die erste, bei welcher eine stereotypische Darstellung schwer fällt. Durch den steigenden Individualismus dieser Zeit, versuchen die Menschen, sich durch ihr individuelles Konsumverhalten von anderen abzugrenzen.

⁵¹ Vgl. Zukunftsinstitut(2), www.zukunftsinstitut.de, Zugriff v. 11.11.2016

⁵² Vgl. Klie 2012, 28

⁵³ Vgl. Parment 2009, 39

⁵⁴ Vgl. Ebenda, 40ff.

Durch diesen Wunsch der Abgrenzung, ist es schwierig diese Generation zu erfassen, da sie heterogener ist als jegliche Generation davor.⁵⁵

2.4.3 Generation Z

Da Generation Z im Vergleich zu den vorherigen Generationen wissenschaftlich noch undefiniert ist, können die wichtigsten Wesensmerkmale dieser Generation aus aktuellen Umfragen und Studien gezogen werden. Zum einen werden Daten aus der McDonalds Ausbildungsstudie 2015 gezogen, bei der 1674 Personen im Alter von 15 bis 24 Jahren befragt wurden. Des Weiteren wird Die Shell Studie von 2015 hinzugezogen, hierbei wurden 2558 Personen zwischen 12 und 25 Jahren befragt.^{56 57}

Diese Generation hat den Willen anzupacken, etwas zu verändern, neue Horizonte zu erschließen und ist bereit Risiken einzugehen. Deshalb wird diese Generation auch als ‚Generation im Aufbruch‘ bezeichnet.⁵⁸ Aufgrund dieser Grundeinstellung, hat diese Generation auch einen enormen Zukunftsoptimismus. 74 Prozent der Befragten, der McDonalds Ausbildungsstudie blicken ihrer Zukunft hoffnungsvoll entgegen, nur 11 Prozent mit Befürchtungen.⁵⁹ Positiv fällt des Weiteren auf, das erstmals seit 1990 die Mehrheit der Jugendlichen (52 Prozent) auch die gesellschaftliche Zukunft positiv beurteilt. Auch die allgemeine Lebenszufriedenheit der jungen Menschen ist sehr hoch. Die Jugendlichen sollten ihre Lebenszufriedenheit auf einer Skala von null bis zehn bewerten (null bedeutet überhaupt nicht zufrieden und zehn völlig zufrieden), der Durchschnitt lag bei 7,5 was ein durchweg positives Ergebnis darstellt. Generation Z hat sehr hohe Ansprüche an ihre zukünftigen Arbeitgeber, sie wünschen sich interessante und erfüllende Tätigkeiten, Flexibilität und auch eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Obwohl die Familie als höchstes Gut angesehen wird, 90 Prozent der Jugendlichen pflegen ein gutes Verhältnis zu ihren Eltern, wollen derzeit nur 64 Prozent der Jugendlichen eigene Kinder. Diese Generation steht dem Prinzip der ‚Work-Life-balance‘ viel kritischer gegenüber, als Generation X.⁶⁰

⁵⁵ Vgl. Wirtschaftspsychologie aktuell, Nr. 2/2016, S. 34

⁵⁶ Vgl. Shell, www.shell.de, Zugriff v. 12.11.2016

⁵⁷ Vgl. McDonald's, www.ausbildungsstudie2015.de, Zugriff v. 12.11.2016

⁵⁸ Vgl. Shell, www.shell.de, Zugriff v. 12.11.2016

⁵⁹ Vgl. McDonald's, www.ausbildungsstudie2015.de, Zugriff v. 12.11.2016

⁶⁰ Vgl. Ebenda, Zugriff v. 12.11.2016

Das Interesse für gesellschaftspolitische Themen ist im Gegensatz zur vorhergegangenen Generation wieder gestiegen. Dies könnte unter anderem an der gestiegenen Terrorgefahr liegen, weshalb sich dreiviertel der Befragten aus der Shell Studie vor einem Terroranschlag fürchten. Wer Angst empfindet, informiert sich, um sich selbst zu beruhigen, oder um etwas zu ändern, deshalb ist auch das Interesse an der Politik seit 2002 rapide gestiegen. Seit Generation Y ist die Priorität des Internets und Smartphones weiter gestiegen, 99 Prozent der Jugendlichen haben nun einen Zugang zum Internet und nutzen diesen auch regelmäßig. Trotzdem sind die Jugendlichen heutzutage informiert und stehen großen online Konzernen wie Facebook oder Google kritisch gegenüber. Auf die Frage, welche Dinge den Befragten im Leben besonders wichtig sind, wurden als erstes gute Freunde genannt. Weitere wichtige Faktoren sind Partnerschaft, Gesundheit, einen erfüllenden Job, Familie und einen sicheren Arbeitsplatz.^{61 62}

2.5 Arbeitseinstellung der Generationen

„Generation X arbeitet, um zu leben

Generation Y lebt zuerst und arbeitet im entgrenzten Gleichklang

Generation Z definiert Leben und Arbeiten als fließenden Prozess“⁶³

Dieses Zitat macht kurz und bündig deutlich, was der gravierende Unterschied der Generationen bezüglich der Arbeitseinstellung ist. Wie man diese Zitate deuten kann und welche Faktoren den drei Generationen in ihrem Arbeitsumfeld besonders wichtig sind, soll im Folgenden näher erläutert werden.

Die Arbeitnehmer der Generation X sind extrem unabhängig und geschäftstüchtig. Die Fähigkeit, viele verschiedene Informationen zur gleichen Zeit zu verarbeiten und in Ideen und Handlungen umzusetzen, macht diese Generation einzigartig. Durch die eigenständige Arbeitsweise dieser Generation, erwarten sie Handlungsspielräume in ihrer Arbeit und arbeiten gerne alleine. Ein selbstständiges Arbeiten, mit einer freien Einteilung, stellt für diese Generation das höchste Motivationspotenzial dar. Des Weiteren sind die Zugehörigen dieser Generation Hierarchien gegenüber kritisch und lassen sich von Autoritätspersonen nicht beeindrucken. Die Loyalität zum Unternehmen, beziehungsweise dem Arbeitgeber gegenüber, ist in dieser Generation begrenzt. Für ein gutes Verhältnis

⁶¹ Shell, www.shell.de, Zugriff v. 12.11.2016

⁶² McDonald's, www.ausbildungsstudie2015.de, Zugriff v. 12.11.2016

⁶³ Mattmüller/ Hesse (Hrsg.) 2015, 119

zwischen Leistung und Lohn, ist diese Generation nicht gescheut, den Arbeitsplatz zu wechseln. Im Gegensatz zu anderen Generationen ist es Generation X wichtig, dass die Leistung in Relation zur Arbeitszeit wertgeschätzt wird, nicht die Anwesenheit an sich.⁶⁴

⁶⁵ ⁶⁶

Aufgrund der bereits erwähnten, sehr hohen Bedeutung der Familie für Generation X, schränken viele Arbeitnehmer dieser Generation ihr Arbeitsvolumen für ihr Privatleben ein. 75 Prozent der Generation X würde eine Karrierepause in Kauf nehmen, nachdem sie Kinder bekommen haben. Im Vergleich dazu würden nur 50 Prozent der Generation Y diese Entscheidung fällen.⁶⁷ Für Generation X ist Der wichtigste Faktor, um einem Unternehmen loyal zu bleiben, die gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Karriere ist für die Generation X nur eine Option, wenn die eigene Weiterentwicklung gefördert, eine materielle Sicherheit gegeben und ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen der Arbeit und dem privaten Lebensbereich möglich ist. „Work-Life-Balance“ ist das Stichwort dieser Generation, so wird auch das Zitat verstanden. Generation X arbeitet, um sich ein schönes Leben im privaten Bereich zu ermöglichen.⁶⁸

Wie das Zitat bereits andeutet, sind die Arbeit und das private Leben für die Generation Y zwar noch zwei unterschiedliche Bereiche, welche aber im Gleichklang funktionieren. Dies ist nur möglich, da Generation Y bereit ist in der Freizeit zu arbeiten, jedoch auch die Freizeitaktivitäten mit in die Arbeit trägt. Durch diese Wechselwirkung des Arbeitsalltags mit den Freizeitaktivitäten, entsteht ein begrenzter Einklang.⁶⁹ Im Gegensatz zu vorherigen Generationen, sind dieser Generation emotionale Aspekte des Arbeitgebers enorm wichtig. Nachdem Generation X schon kein loyales Verhältnis zu Unternehmen pflegte, ist dies bei Generation Y noch drastischer geworden. Diese Generation will in verschiedenen Ländern, Branchen und dementsprechend unterschiedlichen Firmen arbeiten. Generation Y geht es darum, die Arbeit mit Erlebnissen zu füllen. Auf diese Weise kann man das Leben trotz der Arbeit genießen.⁷⁰ Wichtig ist dieser Generation des Weiteren Anerkennung und Respekt der Führungskraft. Ein wichtiger Aspekt, von welchem

⁶⁴ Vgl. Bruch et al. 2010, 122

⁶⁵ Vgl. Oertel 2007, 26

⁶⁶ Vgl. Oertel 2014, 51

⁶⁷ Vgl. Ernst & Young, www.ey.com, Zugriff v. 12.11.2016

⁶⁸ Vgl. Oertel 2007, 26

⁶⁹ Vgl. Parment 2009, 96

⁷⁰ Vgl. Ebenda, 28

sich diese Generation maßgeblich von vorherigen Generationen unterscheidet ist, dass Generation Y einen Sinn in der Arbeit sehen muss.⁷¹

In einer Studie wurde ermittelt, welche Faktoren Zugehörige der Generation Y für sich selbst als wichtig erachten. Als wichtigster Aspekt, wurde von 73 Prozent der Befragten bestätigt, ist die Freude an der Tätigkeit. Danach folgen Faktoren, wie die Persönliche Weiterbildung, die Sinnhaftigkeit der Arbeit und die monetäre Vergütung.⁷² Entwicklungsmöglichkeiten spielen demnach eine entscheidende Rolle für diese Generation. Denn Unterforderung und die Ausführung von Tätigkeiten, in denen sie keinen Sinn sehen, führen hierbei sehr schnell zu Demotivation und Unterforderung.⁷³ Generation Y wird unter anderem, als die Generation beschrieben, die genau weiß, was sie will und wie sie es einfordert. Sie wird als eine Generation definiert, die zunehmend anspruchsvoll ist, die virtuell über alle Kanäle verbunden ist, die offen ihre Meinung zum Ausdruck bringt und die die traditionellen Praktiken der jeweiligen Unternehmen hinterfragt.⁷⁴

Eine Studie von Ernst & Young hat herausgefunden, aus welchen Gründen Generation Y ein Unternehmen verlassen würde. Der erste genannte Grund sind exzessive Überstunden, danach folgen zu geringe Gehaltserhöhungen, nicht ausreichend Flexibilität des Unternehmens und ein Mangel an Aufstiegschancen.⁷⁵

Generation Y hat bei ihrem Berufseinstieg noch an einen Einklang von Beruf und Freizeit geglaubt und hat akzeptiert, dass sich die Grenze zwischen dem Job und dem Privaten auflöst. Generation Z hingegen hat erkannt, dass ständige Erreichbarkeit zu Burnout und auch zu kaputten Familien führen kann. Diese Generation ist emotional distanzierter und sieht den Beruf und das Private als einen logischen Prozess.⁷⁶ Arbeiten ist wichtig, um sich die eigenen Träume zu erfüllen. Die eigenen Träume zu verwirklichen, zu wachsen um besser zu werden, um letztlich glücklich zu sein, ist dieser Generation besonders wichtig. Die Entwicklung in Generation Y, den Job sofort zu kündigen, falls ein Problem auftritt, hat sich bei Generation Z weiter verstärkt.⁷⁷ Die Generation Z ist des Weiteren sehr gut ausgebildet und intelligent. Durch die demographische Veränderung bildet die

⁷¹ Vgl. Dahlmanns 2014, 45

⁷² Vgl. Wirtschaftspsychologie aktuell, Nr. 2/2016, 34

⁷³ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., static.dgfp.de, Zugriff v. 05.01.2017

⁷⁴ Vgl. Rai 2012, 261

⁷⁵ Vgl. Ernst & Young, www.ey.com, Zugriff v. 12.11.2016

⁷⁶ Vgl. Sander 2016, 2

⁷⁷ Vgl. Ozkan/ Solmaz 2015, 480

Generation Z eine, im Vergleich zur vorhergegangenen Generation, kleine Zahl an Berufseinsteigern. Das führt dazu, dass diese Generation eine enorme Macht über Unternehmen hat und ihre Forderungen rigoros durchsetzen wird.⁷⁸

Die Generation Z besteht hauptsächlich aus Einzelkämpfern, für die die persönliche Einkommenssituation und eine Lebenslustmaximierung im Vordergrund stehen. Generation Z ist sehr ehrgeizig und arbeitet hart für ihre Ziele, jedoch zu ihren eigenen Konditionen. Ihre Leistung am Arbeitsplatz muss honoriert werden und sie erwartet ständig Feedback um sich stetig zu verbessern. Aufgrund der vollständigen Abhängigkeit dieser Generation von dem Internet und den sozialen Netzwerken, erwartet sie Zugang zu eben diesen auch am Arbeitsplatz. Ein gutes Einkommen ist dieser Generation sehr wichtig, denn um sich individuell selbst zu verwirklichen, ist Geld notwendig. Ebenso, wie schon bei Generation Y zu erkennen ist dieser Generation Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung wichtig. Aufgrund ihres Bildungsstandes und Selbstbewusstseins, gründet sich für diese Generation Respekt nicht auf Macht und Status, sondern auf Kompetenz und Erfahrung.⁷⁹ In einer Befragung der ‚Robert Half Institution‘ von Zugehörigen der Generation Z, wurde die Frage gestellt, ob sie denken, dass sie härter oder weniger hart als die Generationen zuvor für ihre beruflichen Ziele arbeiten müssen. 77 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass sie härter als die Generationen davor für ihre Ziele arbeiten müssen. Das zeigt, diese Generation hat zwar viele Wünsche und Pläne, sie ist aber keinesfalls unrealistisch in ihrer Durchführungsplanung.⁸⁰

2.6 Gegenüberstellung der „Stereotypen“

„Ein Stereotyp ist der verbale Ausdruck einer auf soziale Gruppen oder einzelne Personen als deren Mitglieder gerichteten Überzeugung. Es hat die logische Form eines Urteils, das in ungerechtfertigt vereinfachender und generalisierender Weise, mit emotional wertender Tendenz, einer Klasse von Personen bestimmte Eigenschaften oder Verhaltensweisen zu- oder abspricht. [...] Es zeichnet sich durch einen hohen Verbreitungsgrad innerhalb der kulturellen Bezugsgruppe aus.“⁸¹

⁷⁸ Vgl. Mattmüller/ Hesse (Hrsg.) 2015, 84

⁷⁹ Vgl. Ebenda, 86

⁸⁰ Vgl. Robert Half, www.roberthalf.com, Zugriff v. 12.11.2016

⁸¹ Quasthoff 1989, 39

Anhand dieser Definition von Quasthoff (1989), sollen nun die drei Generationen X, Y und Z mithilfe vereinfachter und generalisierender Faktoren miteinander verglichen werden. Dabei muss unterschieden werden zwischen so genannten ‚Soziotypen‘, als richtiger Charakterisierung sozialer Gruppen und den hier definierten „Stereotypen“, bei denen es sich um Überzeugungen von Individuen hinsichtlich bestimmter Gruppen handelt, die nicht unbedingt korrekt sein müssen.⁸² In der folgenden Tabelle erfolgt nun eine Gegenüberstellung der wichtigsten Merkmale der Generationen, die aus den vorhergehenden Erläuterungen abgeleitet wurden und welche für Arbeitgeber und Unternehmen erheblich sind.

	Generation X	Generation Y	Generation Z
Alter	36-50	21-35	-20
Werte und Eigenschaften	Unabhängigkeit Individualismus Skepsis „Work-Life-Balance“	Optimismus Kollektivismus Hoffnungsvoll Selbstbewusstsein	Realismus Individualismus Strukturiert Gebildet
Im Arbeitsleben	Ergebnisorientiert Unbeeindruckt von Autoritäten Illoyal Einzelgänger „Zeit ist wichtiger als Geld“ Technisch versiert Arbeitsleistung steht über Arbeitszeit	Teamfähig Arbeit und Freizeit im Gleichklang Braucht einen Sinn Erlebnisorientiert Respektieren der Führungskraft Arbeit muss Spaß machen	Illoyal Arbeit und Privates getrennt Technikaffin Ehrgeizig Multitaskingfähig Leistungsbereit Arbeitsplatzsicherheit Erwarten Feedback
Motivation	Selbstbestimmung Vereinbarkeit mit Familie Raum zum Wachsen Bezahlung für Leistung	Einbindung Anerkennung Verantwortung Projektbezogenes Arbeiten Homeoffice	Gutes Einkommen Weiterentwicklung Selbstverwirklichung Sinnhaftigkeit der Arbeit Verantwortung

Tabelle 3 Stereotypische Gegenüberstellung der Generationen⁸³

Diese Darstellung kann Arbeitgebern helfen die richtigen Motivatoren für ihre Mitarbeiter zu generieren. Anhand der Tabelle, sowie der vollständigen Analyse der Generationen, können im nachfolgenden Kontext nun aus dieser Generationen Diversität resultierende Herausforderungen für Unternehmen erklärt und Lösungsansätze gegeben werden.

⁸² Vgl. Oertel 2007, 84

⁸³ Eigene Darstellung

3 Herausforderung für Unternehmen

Wie bereits detailliert dargelegt, wird das Verhalten der Generationen durch Anreize aus der Umwelt stimuliert und durch die Generationspersönlichkeit gesteuert. Für Unternehmen ist deshalb die Kenntnis von verschiedenen Generationspersönlichkeiten und die Schaffung entsprechender Anreize zur Verhaltenssteuerung unerlässlich. Als Sozialisationsinstanz und über die Schaffung geeigneter interner Rahmenbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten, können Unternehmen die Generationspersönlichkeit und das Generationshandeln bewusst beeinflussen.⁸⁴ Welche Wechselwirkung hierbei zwischen den Unternehmen und den unterschiedlichen Charakteren der Generationen wirkt, soll im folgenden Zusammenhang näher erläutert werden.

3.1 Mitarbeiterzufriedenheit

Da der Mensch immer noch die wichtigste Ressource für ein Unternehmen darstellt, müssen Unternehmen für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit sorgen. Denn durch die Wechselwirkung von Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung wird Leistung generiert. Die Leistung der Mitarbeiter wiederum bringt dem Unternehmen Erfolg.^{85 86 87} Aufgrund der zu Beginn beschriebenen, demographischen Problematik, herrscht ein zunehmender Fachkräftemangel in Deutschland. Dieser Mangel führt zu einem ‚War for Talent‘ unter den deutschen Unternehmen. Durch diesen Kampf um junge Talente gewinnt die Mitarbeiterzufriedenheit stetig an Bedeutung, denn nur ein zufriedener Mitarbeiter ist dem Unternehmen gegenüber auch loyal.⁸⁸

Konkrete Beispiele in der Praxis zeigen, dass bereits ein halbes Jahr nach Einführung von Instrumenten der Mitarbeiterbindung der Nutzen in Form von geringeren Fehlzeiten und geringerer Fluktuation messbar wird.⁸⁹

Da die Mitarbeiterbindung in direktem Zusammenhang mit der Mitarbeiterzufriedenheit steht, wird hierdurch klar, dass beide Faktoren unmittelbar mit dem Unternehmenserfolg zusammenhängen. Geringere Fehlzeiten und eine geringere Fluktuation bedeuten eine

⁸⁴ Vgl. Oertel 2007, 76

⁸⁵ Vgl. Handelsblatt, www.handelsblatt.com, Zugriff v. 28.12.2016

⁸⁶ Vgl. Fachzeitungen, www.fachzeitungen.de, Zugriff v. 28.12.2016

⁸⁷ Vgl. Steven 2009, 42ff.

⁸⁸ Vgl. McKinsey, www.mckinsey.de, Zugriff v. 28.12.2016

⁸⁹ Loffing/Loffing 2010, 8

Zeit und Kostenersparnis für das Unternehmen. Nachdem festgestellt wurde, wie essenziell Mitarbeiterzufriedenheit für die Unternehmen ist, stellt sich die Frage, wie kann Mitarbeiterzufriedenheit erreicht werden und was hat Mitarbeiterzufriedenheit mit dem Thema Generationen zu tun?

Mitarbeiterzufriedenheit kann nur erreicht werden, wenn das Unternehmen, respektive die Führungskraft, weiß, was die Mitarbeiter zufriedenstellt bzw. motiviert. Durch die aktuelle Mehrgenerationenbelegschaft in Deutschland, mit bis zu fünf Generationen am Arbeitsplatz, herrscht eine extrem differenzierte Vorstellung von Werten in den deutschen Unternehmen. Eine unterschiedliche Vorstellung von Werten bedeutet demnach auch, eine unterschiedliche Vorstellung von Zufriedenheit und Arbeitsmotivatoren.⁹⁰ Des Weiteren wird in dieser Mehrgenerationenbelegschaft erhebliches Konfliktpotenzial gesehen, welches zu Mitarbeiterunzufriedenheit führen kann.⁹¹ Aufgrund dieses Konfliktpotenzials, basierend auf der Diversität der Generationen, ist das Thema Mitarbeiterzufriedenheit eng mit dem Thema Generationen verknüpft.

Trotz jahrzehntelanger Zufriedenheitsforschung gibt es keine einheitlich anerkannte Definition des Begriffs ‚Mitarbeiterzufriedenheit‘. Zahlreiche Erkenntnisse oder Theorien bezüglich der Arbeitszufriedenheit, münden häufig in Motivationstheorien, da beide Konstrukte eng miteinander verknüpft sind. Es existieren vier zentrale Theorien der Arbeitszufriedenheit, welche am häufigsten angewandt werden. Diese bestehen aus der Bedürfnispyramide von Maslow, der zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg und dem Bruggemann-Modell der Arbeitszufriedenheit.^{92 93} Da die zwei-Faktoren-Theorie für den Arbeitgeber das am besten anzuwendende Modell darstellt, soll im weiteren Zusammenhang näher auf eben dieses eingegangen werden.

3.1.1 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Im Rahmen einer empirischen Studie fanden Herzberg et al. (1959) heraus, dass Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit zwei voneinander unabhängige Zustände darstellen, die unterschiedliche Einflüsse auf das Verhalten einer Person haben. Aufbauend auf der Annahme, dass Zufriedenheit eine hohe Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter bewirkt, bilden Herzberg et al. (1959) zwei Gruppen von Faktoren, die sich auf

⁹⁰ Vgl. Kast 2014, 233

⁹¹ Vgl. Klaffke (Hrsg.), 18f.

⁹² Vgl. Hans Böckler Stiftung, www.boeckler.de, Zugriff v. 28.12.2016

⁹³ Vgl. Pleier 2008, 78

unterschiedliche Bereiche am Arbeitsplatz beziehen. Diese zwei Gruppen sind zum einen die Hygienefaktoren, zum anderen die Motivatoren. Die Hygienefaktoren sind dabei die extrinsischen Faktoren am Arbeitsplatz, wie das Arbeitsumfeld oder die Führungskultur. Die Motivatoren stellen hierbei die intrinsischen Faktoren am Arbeitsplatz dar, wie beispielsweise Anerkennung oder Verantwortung. Die Hygienefaktoren können keine Zufriedenheit bewirken, nur Unzufriedenheit verhindern. Dadurch bietet das bloße Vorhandensein der Hygienefaktoren keinen Mehrwert, es bewirkt lediglich dass keine Unzufriedenheit entsteht. Die Motivatoren hingegen können Arbeitszufriedenheit bewirken. Aus dem Fehlen von Motivatoren resultiert jedoch keine Unzufriedenheit, sondern ein ‚neutraler Zustand‘.^{94 95}

	Grad der Bedürfnisbefriedigung	Auswirkung auf die Mitarbeiter
Hygienefaktoren	Befriedigt	Keine Zufriedenheit (Selbstverständlichkeit)
	Nicht/ mangelhaft befriedigt	Unzufriedenheit
Motivatoren	Befriedigt	Zufriedenheit
	Nicht/ mangelhaft befriedigt	Keine Unzufriedenheit (neutraler Zustand)

Tabelle 4 Auswirkung der Hygienefaktoren und Motivatoren auf die Mitarbeiter⁹⁶

Um besser zu verstehen, was diese Theorie nun für die Unternehmen bedeutet, werden im Folgenden ein paar Beispiele für Hygienefaktoren und Motivatoren aufgelistet. Hygienefaktoren beinhalten beispielsweise die Unternehmenspolitik/-verwaltung, die Führungskultur, die Arbeitsbedingungen, das Gehalt, den Status, die sozialen Beziehungen

⁹⁴ Vgl. Herzberg/Mausner/Snyderman 1959, o.S. zitiert nach Hutzschenreuter 2015, 294f.

⁹⁵ Vgl. Herzberg/Mausner/Snyderman 1959, o.S. zitiert nach Loffing/Loffing 2010, 19

⁹⁶ In Anlehnung an Loffing/Loffing 2010, 20

im Unternehmen, die Arbeitsplatzsicherheit. Motivatoren hingegen können die persönliche Leistung, Entfaltung, Selbstverwirklichung oder Weiterentwicklung sein aber auch die Anerkennung, Verantwortung und Selbstständigkeit.^{97 98}

Da jegliche extrinsische Faktoren, die auf den Mitarbeiter wirken, als Hygienefaktoren gelten und diese, wie eben beschrieben nicht zur Zufriedenheit führen, sondern als selbstverständlich angesehen werden, muss ein Unternehmen jegliche Generationenkonflikte zu verhindern wissen. Denn ein Generationenkonflikt, der sich beispielsweise negativ auf die Hygienefaktoren soziale Beziehungen, oder die Unternehmenspolitik auswirkt, kann zu einer Unzufriedenheit der Mitarbeiter führen. Diese Unzufriedenheit der Mitarbeiter wiederum, könnte zu Fehlzeiten, oder schlimmstenfalls zu einer Kündigung führen. Die Hygienefaktoren für die Mitarbeiter konstant im ‚befriedigten‘ Bereich zu halten, ist daher eine der schwierigsten Herausforderungen für die deutschen Unternehmen heutzutage.

Wenn die Hygienefaktoren für die Mitarbeiter als erfüllt angesehen werden, müssen die Motivatoren weitere Beachtung finden. Die Motivatoren fallen, wie im zweiten Kapitel bereits angeschnitten, in den Generationen unterschiedlich aus. Da aber nur die Motivatoren zu einer Mitarbeiterzufriedenheit führen können, sollten diese besondere Beachtung von den Unternehmen erhalten. Denn wie bereits erwähnt, kann Mitarbeiterzufriedenheit zu einer Mitarbeiterbindung führen und Loyalität ist ein außerordentlich wichtiger Faktor in Zeiten des Fachkräftemangels.^{99 100}

Da derzeit so viele unterschiedliche Generationen in deutschen Unternehmen zu finden sind, entsteht eine beträchtliche Menge an generationsspezifischen Stärken und Schwächen in den Unternehmen und damit auch ein hohes Konfliktpotenzial. Diese Stärken und Schwächen können mit einer geeigneten Teamzusammenstellung ideal genutzt werden. Nur durch ein Bewusstsein für die Generationen Diversität und die damit einhergehenden unterschiedlichen Werte und Einstellungen, kann eine ideale Teamzusammenstellung erreicht werden und Generationenkonflikte vermieden werden. Dadurch können die Hygienefaktoren, die mit der Generationen Diversität zusammenhängen, als erfüllt angesehen werden. Es darf hierbei nicht unerwähnt bleiben, dass eine geeignete Teamzusammenstellung nicht unbedingt alle Hygienefaktoren befriedigend abdecken muss. Eine gute Teamzusammensetzung besteht in der Nutzung der unterschiedlichen

⁹⁷ Vgl. Herzberg 1965, 395

⁹⁸ Vgl. Loffing/Loffing 2010, 21

⁹⁹ Vgl. Koolhaas 2012, 54f.

¹⁰⁰ Vgl. McKinsey, www.mckinsey.de, Zugriff v. 28.12.2016

Kompetenzen.¹⁰¹ Durch die daraus resultierende Förderung der individuellen Stärken, können Motivatoren, wie beispielsweise Anerkennung oder Entfaltung, leichter erfüllt werden. Welche Konflikte nun genau durch die Generationenvielfalt auftreten können und wie diese durch eine geeignete Teamzusammenstellung behoben werden können, um dadurch die Chancen einer umfassenden Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen, soll im weiteren Verlauf näher erläutert werden.

3.1.2 Generationenkonflikte und geeignete Teamzusammenstellung

Unterschiedliche Erwartungshaltungen einzelner Altersgruppen, sind kein neues Phänomen, neu sind jedoch die Rahmenbedingungen, welche die Unternehmen zum Handeln veranlassen sollten. Die größte Herausforderung stellt hierbei der demographische Wandel dar. Die Bertelsmann Stiftung und Mercer haben Anfang 2012 eine Befragung von HR-Managern und -Mitarbeitern sowie von Führungskräften außerhalb des Bereichs HR in über 200 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, zum Thema Demografie Management durchgeführt.^{102 103}

In dieser Befragung wurde unter anderem die Frage ‚Welche Veränderungen erleben Sie aktuell in Ihrem Unternehmen durch den demografischen Wandel?‘, gestellt. Für mehr als die Hälfte der Befragten (52,8 Prozent) sorgt der demografischen Wandel für ein erhöhtes Konfliktpotenzial im Unternehmen, resultierend aus der Veränderung der Wünsche und Erwartungen der Belegschaft (45,5 Prozent), der Altersstruktur (37,6 Prozent), dem Wandel des Qualifikationsniveaus der Bewerber (23,5 Prozent), sowie dem Wandel des Erfahrungsniveaus/der Fähigkeiten der Bewerber (22,6 Prozent). Wie bereits 52,8 Prozent der Befragten erleben, entstehen durch die verschiedenen Generationen in den Unternehmen erhebliche Kalamitäten.¹⁰⁴ Konflikte die auftreten können, lassen sich auf drei Konflikttypen unterteilen.

Organisation (externe Koordinationsprobleme)

¹⁰¹ Vgl. Patzak/Rattay 1998, 132

¹⁰² Vgl. Klaffke (Hrsg) 2014, 6

¹⁰³ Vgl. Bertelsmann Stiftung, www.bertelsmann-stiftung.de, Zugriff v. 28.12.2016

¹⁰⁴ Vgl. Ebenda, Zugriff v. 28.12.2016

Abhängigkeits- und Ablösungskonflikt, arbeitsorganisatorischer Konflikt, Belastungskonflikt, Führungskonflikt, Intergruppenkonflikt, Ressourcenkonflikt
Gruppe (interne Regulationsprobleme)
Interessen- und Zielkonflikt, Kommunikationskonflikt, Konkurrenz- und Machtkonflikt, sozialer Vergleichskonflikt, Vertrauens- und Unterstützungskonflikt, Wert- Leistungs- und Normkonflikt
Individuum (soziale Unverträglichkeit)
Distanz-/Nähekonflikt, Koalitionskonflikt, Wahrnehmungskonflikt, Persönlichkeitskonflikt

Tabelle 5 Konflikttypen auf drei Ebenen ¹⁰⁵

Auf der Organisationsebene können Generationenkonflikte beispielsweise als konkurrierendes Interesse um knappe Ressourcen, oder als Führungsprobleme auftauchen. Probleme dieser Art sind zu erwarten, wenn etwa Entlassungen anstehen und dafür speziell ältere Mitarbeiter ausgewählt werden, oder wenn das Weiterbildungsbudget explizit den Jüngeren zukommt und Führungspositionen explizit den Älteren vorbehalten werden. ¹⁰⁶

Letztlich sind Generationenkonflikte jedoch häufig als interne Regulationsprobleme in Gruppen zu finden. Häufige Probleme stellen hierbei der Interessens- und Zielkonflikt, oder der Wert-, Leistungs- und Normkonflikt dar. Diese Konflikte lassen sich durch die unterschiedlichen Generationenpersönlichkeiten erklären, welche die Interessenslage, das Wertesystem oder die Arbeitsethik einer Generation ausmachen. Konkurrenz- und Machtkonflikte treten häufig auf, wenn hierarchischer Status und das Alter auseinanderfallen. Ein typisches Beispiel wäre hierfür, wenn ein junger Absolvent, der gerade sein Studium beendet, hat als Führungskraft in ein Unternehmen einsteigt und Vorgesetzter einer langjährigen Arbeitskraft wird. Dieses Problem wird sich in Zukunft noch weiter verstärken, denn zum Einen bieten die flacher werdenden Hierarchien für Fachkräfte weniger Aufstiegsmöglichkeiten an, gleichzeitig wird sich die Anzahl der über Fünfzigjährigen in Unternehmen stark erhöhen, während der Wettkampf um jüngere Fachkräfte

¹⁰⁵ In Anlehnung an Adolph/Kronz/Windel/Zimolong 1999, 4

¹⁰⁶ Vgl. Oertel 2007, 129f.

diesen die wenigen Führungspositionen fast schon garantiert.¹⁰⁷ Des Weiteren sind Soziale Vergleichskonflikte im Hinblick auf eine wahrgenommene Ungerechtigkeit zwischen den Altersgruppen denkbar. Vertrauens- und Unterstützungskonflikte können sich aufgrund von Vorurteilen, Misstrauen oder mangelnder Unterstützung einstellen.¹⁰⁸

Unterschiede in einem Distanz bzw. Nähe-Verhältnis sind ein möglicher Problemfaktor individueller Generationenunterschiede. Zu erwarten sind des Weiteren Wahrnehmungskonflikte, welche auftreten aufgrund der differenzierten Erfahrungswelten der Generationen. Generationenkonflikte können demnach auf allen Ebenen vorkommen. Das größte Konfliktpotenzial wird jedoch auf der Ebene der Gruppe vermutet. Konflikthanlässe können rein generationsbedingt sein, meistens haben sie jedoch mehrere Ursachen, denn unabhängig von der Generationeneinteilung, ist jeder Mensch ein Individuum mit unterschiedlichen Vorstellungen.^{109 110}

Die Unterschiedlichkeit der Generationen kann sich aber auch als entscheidender Vorteil in der Entscheidungsqualität erweisen, wenn unterschiedliche Kompetenzen und Erfahrungshintergründe zusammengeführt werden.¹¹¹ Die Zunahme der Aufgabenkomplexität und Produktvielfalt als Nebenaspekt des technischen und wirtschaftlichen Strukturwandels erfordert eine intensive und effiziente Zusammenarbeit in Projektteams. In diesen Teams treffen bis zu fünf Generationen aufeinander. Eine entscheidende Herausforderung für die Unternehmen ist es nun, diese aus Mitgliedern unterschiedlicher Generationen zusammengesetzten Gruppen in ihrem Arbeitshandeln produktiv und leistungsfähig zu erhalten. Mitarbeiter unterschiedlicher Generationen unterscheiden sich in ihrer Art der Kommunikation und Interaktion sowie in den Führungsstilen erheblich.¹¹²

Nach einer Studie von Oertel 2007, in der 143 erwerbstätige Personen im Alter zwischen 18 und 67 Jahren befragt wurden, stimmen 78 Prozent der Befragten zu, dass altersgemischte Teams die besten Ergebnisse liefern.¹¹³ Die Abendzeitung schreibt, „wenn sich die Generationen zusammenraufen, gibt es für alle viel zu gewinnen“¹¹⁴ Das generationengemischte Teams die qualitativ beste Arbeit erbringen können ist logisch, da dementsprechend verschiedene Denkweisen und Ideen eingebracht werden. Doch

¹⁰⁷ Vgl. Vgl. McKinsey, www.mckinsey.de, Zugriff v. 03.01.2017

¹⁰⁸ Vgl. Oertel 2007, S. 129f.

¹⁰⁹ Vgl. Ebenda

¹¹⁰ Vgl. Hutzschenreuter 2015, S. 66

¹¹¹ Vgl. Vgl. Oertel 2007, S. 132

¹¹² Vgl. König 2009, S. 30

¹¹³ Vgl. Oertel 2007, S. 178f., 223

¹¹⁴ Vgl. Abendzeitung, www.abendzeitung-muenchen.de, Zugriff v. 28.12.2016

generationenübergreifende Teams haben durch das Aufeinandertreffen von eben diesen unterschiedlichen Ansätzen auch eine erhöhte Konfrontationsgefahr. Folgende Tabelle, stellt die Stärken und Schwächen, der in Kapitel 2 ausführlich analysierten Generationen gegenüber.

	Stärken	Schwächen
Generation X	Unabhängig, geschäftstüchtig, eigenständig, kann viele Informationen gleichzeitig verarbeiten	Unbeeindruckt von Autoritäten, Einzelgänger, ungeduldig, skeptisch
Generation Y	Respekt vor der Führungskraft, zuverlässig, realistisch, teamfähig	Anspruchsvoll, anleitungsbedürftig, antriebslos
Generation Z	Gut ausgebildet, intelligent, Wille zur Verbesserung, gewillt Führungsaufgaben zu übernehmen	Ungeduldig, schnell frustriert, selbstkritisch,

Tabelle 6 Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen der Generationen X, Y und Z¹¹⁵

In dieser Tabelle wurde die stereotypische Gegenüberstellung der Generationen nochmalig aufgegriffen und in einem neuen Zusammenhang mit den jeweiligen Stärken und Schwächen gesetzt, um einen direkten Vergleich möglich zu machen. Aus diesem direkten Vergleich können Strategien für eine geeignete Aufgabenverteilung innerhalb einer Arbeitsgruppe abgeleitet werden. Hierbei muss erwähnt werden, dass die Stärken und Schwächen der jeweiligen Generationen auch Lebensphasenbedingte Merkmale sein können, da aufgrund des Alters bereits erhebliche Unterschiede bestehen.

Das Wichtigste ist, dass in den Unternehmen ein Bewusstsein bezüglich der Generationen Diversität vorhanden ist, denn nur dann kann geeignet darauf reagiert und ein gut funktionierendes Team zusammengestellt werden¹¹⁶. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Anforderungen an die Führungskräfte, in Zeiten des demografischen Wandels, dargelegt. Zunächst soll auf näher auf die Teambildung und die Führungskraft, als Teamleitung, eingegangen werden.

¹¹⁵ Eigene Erstellung

¹¹⁶ Vgl. Oertel 2007, 236

3.2 Anforderungen an die Führungskräfte

Der Autor und Inhaber der Personalmanagementberatung KAST, Rudolf Kast (2014) hat die wichtigsten Faktoren und Praktiken bei der Führung von Teams in acht Regeln zusammengefasst. Hierbei wird beschrieben was allgemein notwendig ist um eine leistungsorientierte Zusammenarbeit innerhalb eines Teams zu gewährleisten und welche Rolle die Teamleitung dabei übernehmen muss.¹¹⁷

Diese Regeln beziehen sich nur auf die Anforderungen an eine Führungskraft als Teamleitung. Neben der Rolle als Teamleitung kommen der Führungskraft noch weitere Rollen zu.. Eine Führungskraft zu sein ist, vorerst nur die formale Autorität über eine organisatorische Einheit. Aus dieser Autorität leitet sich der Status ab, der zu verschiedenen interpersonellen Beziehungen führt, welche den Zugang zu Informationen ermöglichen. Diese Informationen wiederum befähigen die Führungskraft dazu, für ihre zu leitende Einheit Entscheidungen zu treffen und Strategien zu entwickeln. Die Führungskraft, respektive der Manager, muss demnach drei Rollen erfüllen. Zum einen die interpersonelle Rolle, diese umfasst die Führung der Mitarbeiter, die Rolle als Kontaktperson und die Repräsentanten Rolle nach innen und außen. Zum anderen muss die Führungskraft die Informationelle Rolle übernehmen. Diese Rolle umfasst den Manager als Monitor, Sprecher und Verteiler. Des Weiteren kommt der Führungskraft die Entscheidungsorientierte Rolle zu. Diese Rolle umfasst den Manager als Unternehmer, Krisenmanager, Ressourcenzuteiler und Unterhändler. Die drei Management- Rollen umfassen den Schwerpunkt des Handelns einer Führungskraft.¹¹⁸

Die Führung einer Mehr-Generationenbelegschaft stellt insbesondere Anforderungen an die Schärfung der Interpersonellen Rolle der Führungskräfte. Als Kontaktperson muss die Führungskraft auf die Ängste und Erwartungen der Mitarbeiter gegenüber Veränderungsprozessen eingehen. Die Wertschätzung der jeweils anderen Generation gegenüber muss durch die Führungskraft gefördert werden. Des Weiteren muss die Führungskraft Besonderheiten, welche mit gemischten Teams entstehen, managen können. Dieser Management-Ansatz wird ‚Diversity Management‘ genannt. Weitergehend hat die Führungskraft als Vorbild zu agieren und durch Authentizität und regelmäßige Feedbackgespräche, die Mitarbeiter an die neuen Umstände der Mehr-Generationenbelegschaft heranzuführen. Die interpersonelle Rolle der Führung sollte in der heutigen

¹¹⁷ Vgl. Kast 2014, 231f.

¹¹⁸ Vgl. Mintzberg 1991, 29f.

Zeit nicht mehr nach dem, in Deutschland häufig angewendeten, autokratischen Führungsstil erfolgen, sondern nach einem transformationalen Führungsstil.^{119 120} Der transformationale Führungsstil geht im Gegensatz zu den meisten anderen Führungsstilen über die Befriedigung ökonomischer und sozialer Austauschbedürfnisse hinaus. Da menschliches Handeln nicht nur rational und zielgerichtet ist, sondern auf die Erhöhung des Selbstwertgefühls und der Selbstwirksamkeit ausgerichtet ist, versucht die transformationale Führung eben diese höheren Bedürfnisse anzusprechen. Die Transformation der Mitarbeiter entsteht durch die Zurückstellung eigener Interessen zugunsten übergreifender, anspruchsvoller Ziele, durch den Aufbau einer emotionalen Bindung und durch die Stärkung des Selbstvertrauens. Diese organisationale Veränderung ist der Ausgangspunkt transformationaler Führung. Anstatt Stabilität zu verwalten, gilt es gravierende Wandel, wie den demographischen Wandel, zu bewältigen. Um das zu erreichen, ist es wichtig, dass Führungskräfte Visionen entwickeln, Sinn stiften, motivieren und unterstützen, um letztendlich ‚transformierend‘ zu gestalten.¹²¹

Die Führungskräfte von heute müssen ein Bewusstsein und eine Wertschätzung für Diversität entwickeln und nach transformationalem Stil, Veränderungen annehmen und sie sich zu Nutze machen.¹²² Da die Generationenproblematik erst in den letzten Jahren, durch den demographischen Wandel, immer bedeutsamer wurde, hat sich ein neuer Managementansatz entwickelt. Dieser versucht den Unternehmen und Führungskräften zu helfen, mit dieser großen Veränderung umzugehen. Der Managementansatz heißt ‚Generationenmanagement‘ und wird im weiteren Verlauf der Arbeit näher erläutert.

¹¹⁹ Vgl. Oertel 2007, 284

¹²⁰ Vgl. Kast 2014, 239-242

¹²¹ Vgl. Bass 1999, 12f.

¹²² Vgl. Kast 2014, 239, 242

4 Generationenmanagement

Im Fokus dieses Kapitels, steht das Generationenmanagement als strategisches Instrument. Nach der Erläuterung des Managementansatzes, wird der Ablauf des Generationenmanagements von der Einführung in ein Unternehmen, bis zur Erfolgskontrolle erläutert. Abschließend erfolgt eine kritische Würdigung.

4.1 Definition

Da dieser Managementansatz relativ jung ist, gibt es noch keine einheitliche Definition dieses Begriffs. Es folgt daher eine Erläuterung des Managementansatzes.

Neben der Veränderung der Altersstruktur in den Unternehmen, führt der demographische Wandel auch zu neuen Ansprüchen und Vorstellungen der Beschäftigten im Arbeitsleben. Verbunden hiermit, sind sowohl Chancen, als auch Risiken bei der Zusammenarbeit unterschiedlicher Mitarbeiter-Generationen, die es gezielt zu steuern gilt. An diese Herausforderung knüpft das Generationen-Management konkret an, indem es Rahmenbedingungen so schafft, dass Mitarbeiter aller Altersgruppen fähig und auch bereit sind, ihren vollen Einsatz zu leisten.¹²³ Da ‚Rahmenbedingungen‘ ein sehr weit gefasster Begriff ist, soll mit der folgenden Grafik gezeigt werden, an welchen Punkten das Generationenmanagement direkt ansetzen kann und muss.

Arbeitsvermögen				
Unternehmenskultur	Führung	Personalentwicklung	Arbeitsorganisation/ Arbeitsbedingungen	Individuum
Generationenmanagement				

Abbildung 2 Die Wechselwirkung zwischen Generationenmanagement und Arbeitsvermögen¹²⁴

Alle fünf Faktoren des Unternehmens haben Auswirkungen auf das Arbeitsvermögen bzw. die Arbeitsleistung der Mitarbeiter. Durch die Generationenproblematik haben sich

¹²³ Vgl. Klaffke(Hrsg.) 2014, 4

¹²⁴ In Anlehnung an IFA Unternehmensberatung, www.ifa-kaernten.at, Zugriff v. 01.01.2017

diese Bereiche der Unternehmen teilweise maßgeblich verändert. Das Generationenmanagement kann nun positiv auf jeden einzelnen Bereich einwirken, um die Arbeitsleistung der Mitarbeiter entweder konstant zu halten, oder sie zu steigern. Da die Generationenproblematik im Wesentlichen auf Veränderungen des Humankapitals zurückzuführen ist, muss in diesem Bereich auch der Schwerpunkt des Generationenmanagements liegen. Die Unternehmenskultur muss also dementsprechend durch die Aneignung neuer Werte und Einstellungen eine bewusste Wertschätzung für Diversität entwickeln und dadurch eine soziale Einbindung fördern. Die Führung sollte wie bereits erwähnt, teamorientiert und veränderungsfokussiert erfolgen und nicht mehr nach autokratischem Vorbild. In der Personalentwicklung sollte ein gemeinsames Ziel der Organisation kommuniziert werden, welches alle Mitarbeiter unterschiedlichen Alters miteinschließt. Die innerbetriebliche Fortbildung und die Karrieremodelle müssen sich hinsichtlich des demographischen Wandels gravierend ändern. Vor allem, den älteren Mitarbeitern, darf in Bezug auf die betriebliche Weiterentwicklung, kein Nachteil gegenüber den jüngeren entstehen, denn sie bilden in naher Zukunft die Mehrheit in den Unternehmen. Des Weiteren sollte die Personalabteilung auf die kommenden Veränderungen vorbereitet sein, um sich ebenfalls im Sinne des Generationenmanagements anzupassen. Die Arbeitsbedingungen müssen sich ebenfalls anpassen. Hierbei kommt das Gesundheitsmanagement ins Spiel, welches durch gesundheitsförderliche Maßnahmen, im Einklang mit dem Generationenmanagement funktionieren sollte. Auf das Individuum wirkt das Generationenmanagement letztlich durch alle Kanäle ein. Die Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit jedes einzelnen, individuellen Mitarbeiters zu erhöhen, wäre das perfektionierte, übergeordnete Ziel des Generationenmanagements. Abgestimmtes, betriebliches Handeln in allen erläuterten Säulen macht Generationenmanagement zu einem gelebten und nachhaltigen Veränderungsprogramm, welches letztlich dem Erhalt bzw. der Förderung des Arbeitsvermögens, der Arbeitsleistung und der Mitarbeiterzufriedenheit dient. Damit erfordert Generationenmanagement Maßnahmen, die sich auf alle Elemente des Managementprozesses beziehen.^{125 126 127}

4.2 Analyse des Ist-Zustandes

Für die erfolgreiche Einführung des Generationenmanagements, muss vorerst der Ist-Zustand des Unternehmens bezüglich der Alters Diversität festgestellt werden. Dafür

¹²⁵ Vgl. Oertel 2007, 240ff.

¹²⁶ Vgl. Kast 2014, 240

¹²⁷ Vgl. IFA Unternehmensberatung, www.ifa-kaernten.at, Zugriff v. 01.01.2017

müssen bestimmte Information über die Altersstrukturanalyse, die Qualifikationsanalyse und die Motivationsanalyse gewonnen werden.

Die Altersstrukturanalyse benötigt die Informationen aus dem Personalinformationssystem. Hierbei soll nur überprüft werden, wie die Altersverteilung in dem Unternehmen aufgebaut ist. Dabei kann sich herausstellen, dass das Unternehmen auf eine bestimmte Altersgruppe zentriert ist, oder ob es eine riesige Schere zwischen Jung und Alt gibt, oder ob die Verteilung ausgewogen ist. Die Qualifikationsanalyse hat das Ziel, ein Arbeitsfähigkeits- bzw. Leistungsprofil zu erstellen. Hierbei können Fähigkeitsdatenbanken genutzt oder Potenzialanalysen durchgeführt werden. Die Ergebnisübersicht, der unterschiedlichen Fähigkeiten kann dann in Kompetenzportfolios festgehalten werden. Betriebliche Maßnahmen bezüglich der Leistungsfähigkeit und Motivation müssen zusätzlich beachtet werden. Es muss überprüft werden, ob alle Maßnahmen für jede Altersgruppe gleich gelten und ob Stärken und Schwächen der jeweiligen Altersgruppe berücksichtigt werden. In der Motivationsanalyse geht es darum, Faktoren, welche im Zusammenhang mit der Generationenproblematik stehen könnten, aufzudecken. Diese können Krisenherde, Diskriminierungen, oder Diskrepanzen zwischen Wertsystem und Unternehmenspraxis sein.¹²⁸ Diese latenten, mentalen und sozialen Faktoren der Unternehmen, wie Werte, Denkschemata, Organisationsklima usw., lassen sich vor allem durch eine anonyme, schriftliche Befragung mit einem Fragebogen, oder durch Interviews mit Schlüsselpersonen herausstellen.¹²⁹ Aber auch Arbeitsanalysen und Arbeitssituationsanalysen, insbesondere bezüglich psychischer Belastungen am Arbeitsplatz, können Auskunft über bestehende oder potenzielle Krisenherde geben.¹³⁰

Diese drei Analysen können die möglichen Problemfelder des Unternehmens aufzeigen. Hiermit werden Struktur- und Qualifikationsmängel aufgezeigt, Motivationsprobleme und Konfliktherde aufgedeckt und damit bilden diese drei Analysen das Fundament für weitere Maßnahmen im Generationenmanagement.

4.3 Handlungsansätze

Anhand der Ergebnisse der vorgestellten Analysen, können die Handlungsfelder, bei denen Generationenfragen eine Rolle spielen, identifiziert und je nach Sollvorgabe der Unternehmenspolitik, Strategien zum Umgang damit entwickelt werden. Zudem wird

¹²⁸ Vgl. Oertel 2007, 245f.

¹²⁹ Vgl. Kompa/Neuberger 1993, 40

¹³⁰ Vgl. Mierke/Poppelreuter 2005, S. 136ff.

durch die Analysen deutlich, welche Maßnahmen zu priorisieren sind und in welchem Zeitraum Maßnahmen notwendig werden. Dabei ist hier zu unterscheiden, zwischen Einzelmaßnahmen für akute Handlungsfelder und ganzheitliche Maßnahmen mit mittel- bis langfristigem Zeithorizont. Einzelmaßnahmen sind beispielsweise die Konfliktlösung durch Mediation oder Sanktionen gegen Diskriminierung. Die Unternehmen haben grundsätzlich nachfolgende Handlungsmöglichkeiten. Zum einen können geeignete Mitarbeiter mithilfe von Personalmanagementinstrumenten ausgewählt und je nach Problemfeld in passenden Teams zusammengestellt und eingesetzt werden, um Stärken im Unternehmen zu fördern und Schwächen auszugleichen. Zum anderen kann durch die Einführung von neuen Regeln eine reibungslose Zusammenarbeit gefördert werden. Um das zu erreichen, ist die Berücksichtigung der Altersdiversität in der Unternehmenspolitik, in Form von Gerechtigkeit und Wertschätzung, für alle Altersgruppen und ihre unterschiedlichen Beiträge zum Unternehmensnutzen, als gemeinsames Grundethos, erforderlich. Aus der Veränderung der Unternehmensgrundsätze, ergeben sich Konsequenzen für die Führungskultur und die Verhaltensleitlinien. Dementsprechend verändert sich auch das Dialog-, Streit- und Konfliktverhalten am Arbeitsplatz. Daher sollten nun die Mitarbeiter integriert werden, um ihr Wissen zu nutzen, sodass die Leitlinien nicht nur von oben vorgegeben, sondern von der Basis der Mitarbeiter miterarbeitet werden. Die Planung sollte aus einem geeigneten Maßnahmenportfolio bestehen, welches sowohl die Prioritäten und die Verantwortlichen, als auch die Fristen und Budgets umfasst.¹³¹ Dabei sollte das Budget in die Ausgaben der lokalen Haushalte integriert werden, damit diese Altersdiversitätsmaßnahmen nicht den Charakter eines Sonderprogramms annehmen.¹³²

Nachdem die Planung erfolgt ist, ist der nächste Schritt die innerbetriebliche Kommunikation. Hierbei sollen veränderten Leitlinien und Verhaltensregeln klar und verbindlich dargestellt, und die entsprechenden Belohnungen und Sanktionen kommuniziert werden. Dies sollte unter anderem durch Schulungen, zum Abbau von Vorurteilen, sowie zur Wissensvermittlung über die Generationenproblematik erfolgen. Die Verbesserung der sozialen Kompetenzen, durch reguläre Einarbeitungs-, Fort-, und Weiterbildungsmaßnahmen, kann dabei unterstützend wirken. Hiermit ist der erste Schritt für die Übernahme des Generationenmanagements getan.¹³³

¹³¹ Vgl. Oertel 2007, 250f.

¹³² Vgl. Köchling 2004, 24ff.

¹³³ Vgl. Oertel 2007, 251

Um ein allumfassendes Generationenmanagement in einem Unternehmen zu generieren, muss die Unternehmenskultur angepasst werden. Unternehmenskulturen beseitigen Unsicherheit, schaffen eine soziale Ordnung, kreieren damit eine kollektive Identität und vermitteln dadurch eine gewisse Kontinuität. Die Unternehmenskultur sollte, nach den Grundsätzen des Generationenmanagements, eine Atmosphäre schaffen, in der Individualität, Diversität und Innovationen wertgeschätzt werden. Hierzu muss eine Basis der Gerechtigkeit, der Streit-, und Innovationskultur und der vertrauensvollen Zusammenarbeit geschaffen werden. Konzepte wie diese, sind häufig schon in der Unternehmenspolitik verankert, sie werden jedoch nur in seltenen Fällen wirklich durchgesetzt. Besonderer Handlungsbedarf besteht dabei in Unternehmen in denen starke Generationssubkulturen bestehen, wenn eine gesamte Führungsriege vor der Pensionierung steht, oder wenn ein junges Unternehmen die nächste Generation integrieren muss.¹³⁴

Um die Unternehmenskultur in die gewünschte Richtung zu lenken, muss wiederum vorerst der Ist-Zustand erfasst werden. Dies kann durch ein umfassendes Audit erfolgen. Als Audit werden Untersuchungsverfahren bezeichnet, welche Probleme oder Strukturen mit Verbesserungsbedarf aufspüren, damit sie beseitigt werden können. Oft dient ein Audit auch dazu, Prozessabläufe hinsichtlich der Erfüllung von Anforderungen und Richtlinie zu bewerten.¹³⁵ Die erfasste Unternehmenskultur kann dann mit dem gewünschten Soll-Zustand verglichen werden. In den Bereichen, in denen Abweichungen bestehen, sollen Veränderungen eingeleitet, positive Elemente müssen verstärkt werden. In jedem Fall, muss ein Wandel der Unternehmenskultur legitimiert und in sich konsistent sein. Eine generationengerechte Unternehmenskultur beispielsweise, erfordert die Aufnahme von Prinzipien, wie Gleichberechtigung, Gerechtigkeit, Wertschätzung usw. durch die Unternehmensführung.¹³⁶ Allein die Unternehmensleitung verfügt über die hierarchische Macht, Prinzipien wie diese in den Unternehmensgrundsätzen zu manifestieren und die Mitarbeiter darauf zu verpflichten.¹³⁷ Damit stellt die Unternehmensleitung den wichtigsten Träger des Generationenmanagements dar.¹³⁸

Die Umsetzung einer adäquaten Generationenmanagementstrategie beinhaltet Veränderungen der Verhaltensgrundsätze und der zentralen Zielsetzungen und löst damit unweigerlich einen Wandel der Unternehmenskultur aus. Der Wandel kann im Sinne einer Mission die Unternehmensziele voranbringen, er kann sich jedoch auch eigenständig in

¹³⁴ Vgl. Oertel 2007, 253f.

¹³⁵ Vgl. Piechotta 2008, 14

¹³⁶ Vgl. Kompa/Neuberger 1993, 93

¹³⁷ Vgl. Oertel 2007, 254f.

¹³⁸ Vgl. Schewe 2005, 122ff.

unerwartete Richtungen entwickeln, wenn beispielsweise die Mitarbeiter an Bewährtem festhalten wollen. Um den Wandel in die gewünschte Richtung zu lenken, braucht die Unternehmensleitung die Unterstützung des Personalmanagements, der Führungsriege und weiteren internen Trägern des Wandels, in Form von Akteuren. Diese müssen motiviert und von der Legitimität und Sinnhaftigkeit der neuen Unternehmensziele überzeugt werden, damit sie im Sinne dieser neuen Ziele tätig werden können. Weitergehend braucht das Unternehmen Promotoren, die genügend Einfluss und Fachwissen haben, um für eine erfolgreiche Umsetzung des Management-Ansatzes zu sorgen. Konkret kann es sich hierbei beispielsweise um eine Projektmanagementgruppe für Generationenmanagement oder um einen Diversitätsbeauftragten handeln. Alle Fachabteilungen, insbesondere jedoch die Personalabteilung, das Marketing und das Controlling, müssen für den Auftrag des Generationenmanagements ausreichend ‚gebrieft‘ werden. Die Führungskräfte aller Abteilungen haben eine Vorbildfunktion zu erfüllen, indem sie die neue Unternehmensphilosophie verinnerlichen und vorleben müssen. Den Führungskräften obliegt auch, die Information, die Überzeugung und wenn nötig, auch die Sanktionierung, der Mitarbeiter.¹³⁹

Prinzipiell müssen zur Umsetzung des Generationenmanagements in Unternehmen alle Personen und Abteilungen herangezogen werden, die dafür notwendig sind. Bei Bedarf, kann intern beispielsweise der Betriebsrat miteinbezogen werden. Externe Experten können als Hilfestellung dienen, hierbei können beispielsweise Soziologen oder auch Wirtschaftsverbände miteinbezogen werden. Veränderungen, welche die Kernsubstanz des Unternehmens betreffen, sondern müssen vorgelebt werden. Eine faktische Unterstützung kann die Abflachung der Hierarchien, oder die Verpflichtung auf Nichtdiskriminierung sein. Zentral sind in jedem Fall die Überzeugungsarbeit und die Verbesserung der intergenerationellen Kommunikation und Zusammenarbeit. Der erste Schritt zur gegenseitigen Wertschätzung ist es den Generationsmitgliedern erstmal die eigenen und dann die Kulturspezifika der anderen Generationen bewusst und verständlich zu machen. Nur, wenn durch dieses Bewusstsein ein praktischer Dialog unter den Altersgruppen entsteht, wird eine konstruktive Zusammenarbeit möglich.¹⁴⁰

4.4 Überprüfung des Soll-Zustandes

Da die Unternehmensleitung der Träger und auch der Treiber bei der Einführung und Umsetzung eines neuen Managementansatzes ist, sollte vorerst durch ein Management

¹³⁹ Vgl. Oertel 2007, 255f.

¹⁴⁰ Vgl. Oertel 2007, S. 257ff.

Audit festgestellt werden, ob sich seit der Einführung des Generationenmanagements in der Unternehmensleitung bereits etwas verändert hat.¹⁴¹ Unter Management Audit kann hier ein Verfahrenssystem verstanden werden, in dem eine geeignete Auswahl diagnostischer Verfahren eingesetzt wird, um ein Managementsystem zu beurteilen. Diese Beurteilung bezieht drei Ebenen ein, zum einen die relevanten Aspekte des organisationalen Kontextes, zum anderen das Management Team als auch die einzelnen Manager. Bei der Durchführung eines Management Audit, stellt sich die Frage, in welchem Ausmaß die gesetzten Ziele von dem Unternehmen, dem Team oder dem einzelnen Manager erfüllt wurden. Das gesetzte Ziel in diesem Zusammenhang, ist die erfolgreiche Einführung und Umsetzung des Generationenmanagements.¹⁴²

Zur Überprüfung der Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen, werden des Weiteren zum einen eine Risiko- und Kostenanalyse und zum anderen eine Überwachung der Struktur-, Termin- und Kostenentwicklung anhand von Kontrolldaten, Kennzahlen, Feedback und Statusberichten, empfohlen.¹⁴³ Wichtig ist vor allem die die Aufdeckung von Störungen im Generationenmanagementprozess. Generationenmanagementcontrolling stellt demnach nichts anderes dar, als eine Erweiterung des Unternehmens-, und Personalcontrollings und kann daher leicht dort integriert werden. Die bereits bestehenden Planungs-, Überwachungs-, Informations- und Steuerungssysteme müssen nur auf die Perspektive der Altersdiversität geschärft und gegebenenfalls erweitert werden. Eine besondere Aufmerksamkeit sollte zudem der Auswertung der Personalstatistiken zukommen. Denn hier können beispielsweise aus der Fluktuationsrate, der Zahl und Dauer von Vakanzen oder der Anzahl Neueinstellungen pro Altersgruppe, wichtige Informationen entnommen werden. Das Betriebsklima, die Häufigkeit von Konflikten oder Mobbingfällen oder die Entwicklung des Krankenstands sind weitere Faktoren, die überprüft werden müssen. Neben solchen Daten und Kennzahlen, liefern Mitarbeitergespräche, -befragungen und -beurteilungen weitere qualitativ wichtige Informationen.¹⁴⁴ Grundsätzlich müssen keine neuen Controlling Analysen in den Unternehmen eingeführt werden, es müssen letztlich nur die vorhandenen relevanten Daten, für das Generationenmanagement in einen neuen Zusammenhang gesetzt werden.

¹⁴¹ Vgl. Klaffke (Hrsg.)/Bohlayer 2014, 153

¹⁴² Vgl. Wübbelmann 2001, 30

¹⁴³ Vgl. Köchling 2004, 24ff.

¹⁴⁴ Vgl. Oertel 2007, 260ff.

4.5 Kritische Würdigung des Generationenmanagements

Da der Managementansatz des Generationenmanagements relativ jung ist, gibt es noch keine langfristigen Erfahrungsberichte, die zeigen, ob der Ansatz die Unternehmen, in Bezug auf die Generationenproblematik, unterstützen kann oder nicht. Die meisten Informationen über diesen Managementansatz sind daher theoretischer Art. Nur wenige große Unternehmen, beschäftigen sich bereits seit längerer Zeit intensiv mit der Generationenproblematik, wie etwa ‚Schwäbisch Hall‘¹⁴⁵ oder ‚Daimler‘¹⁴⁶. Im Gegensatz zu Amerika, wo das Generationenmanagement bereits seit längerem eine erhebliche Rolle spielt, ist es in Deutschland erst im letzten Jahrzehnt, durch die Thematisierung des demographischen Wandels, zum Thema geworden.¹⁴⁷ Dadurch können deutsche Unternehmen die Chancen und Risiken noch nicht einschätzen, welche das Generationenmanagement mit sich bringt, sondern müssen diese anhand eigener Erfahrung herausarbeiten. Des Weiteren geht das Generationenmanagement von einer Zuordnung der Mitarbeiter nach Generationenkohorten aus. Diese generationenspezifische Zuordnung wird stark kritisiert, da durch eine schematische Denkweise nach Generationen, das Handeln nach individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter vernachlässigt wird. Die Personalwirtschaft nennt es eine ‚Simplifizierung statt Individualisierung‘.¹⁴⁸ Da in großen Unternehmen jedoch nicht individuell auf jeden Mitarbeiter einzeln eingegangen werden kann, ist die Unterteilung der Mitarbeiter nach Generationen dennoch nicht abwegig. Des Weiteren ist wichtig zu erwähnen, dass das Generationenmanagement viel tiefer in die Materie der Generationenproblematik eingeht, als die bloße Unterteilung in Generationen. Dieser Managementansatz soll als Lösungsansatz des nationalen Problems des demographischen Wandels dienen, dementsprechend ist er extrem breit gefächert und beschäftigt sich unter anderem auch mit dem Gesundheitsmanagement und dem Diversitymanagement.¹⁴⁹ Um das Generationenmanagement detailliert beurteilen zu können, müssen vorerst praktische und langfristige Erfahrungsberichte von Unternehmen veröffentlicht werden, anhand derer man das Generationenmanagement nach der Wirksamkeit analysieren kann.

¹⁴⁵ Vgl. Steffen 2011, 46f.

¹⁴⁶ Vgl. Daimler, centers-of-competence-ev.info, Zugriff v. 05.01.2017

¹⁴⁷ Vgl. Oertel 2007, 5

¹⁴⁸ Vgl. Schlamp/Gerpott/Voelpel 2015, 46

¹⁴⁹ Vgl. Klaffke(Hrsg.) 2014, 6f.

5 SME Beispielunternehmen

Dieses Kapitel bildet den empirischen Teil der Arbeit und soll mit der Einbindung eines Unternehmens, den bis dato anhaltenden theoretischen Teil, mit der Praxis verknüpfen. Es wurde eine schriftliche Befragung, mithilfe eines Fragebogens, anhand von neun Arbeitnehmern und einem Arbeitgeber durchgeführt.

Vorerst wird der grundsätzliche Ablauf der Datenerhebung erklärt, welcher das teilnehmende Unternehmen beleuchtet, die empirische Methode erklärt und das Ziel darlegt. Nach Erläuterung dieser Grundkonzeption, werden die Vorarbeit und die wichtigsten Rahmenbedingungen der Befragungen dargelegt. Darauffolgend wird die Erstellung des Fragebogens detailliert erläutert. Abschließend wird die Befragung ausgewertet und interpretiert.

5.1 Grundkonzeption der Vorgehensweise

Die zwei Hypothesen, welche es mit dieser empirischen Befragung zu untersuchen gilt, lauten zum einen ‚Personen, die in den gleichen und umliegenden Jahrgängen geboren wurden, und somit einer bestimmten Generation zugeordnet werden können, besitzen übereinstimmende, generationsspezifische Einstellungen, Wertehaltungen und Arbeitsweisen‘, zum anderen ‚Die wissenschaftlich zugeordneten Eigenschaften der Generationen, stimmen mit dem Selbstbild der Menschen eben dieser Generationen überein‘. Diese zwei Hypothesen sollen nun mit der nachfolgenden Untersuchung entweder bestätigt (verifiziert) oder widerlegt (falsifiziert) werden.¹⁵⁰

Das Unternehmen, welches im Rahmen dieser Arbeit befragt wurde, ist ein klein bis mittelständisches Unternehmen, welches zehn Arbeitnehmer beschäftigt. Als Steuerkanzlei siedelt sich dieses Unternehmen im Dienstleistungssektor an. Aus Gründen des Datenschutzes sind Personenangaben im weiteren Verlauf nicht vorhanden oder anonymisiert. Dieses Unternehmen wurde aufgrund der übersichtlichen Größe und der Generationenvielfalt ausgewählt. Die gewählte Methode der Datenerhebung bildet in dieser Arbeit die Befragung. Die Befragung ist in der empirischen Sozialforschung die am häufigsten angewandte Methode der Datenerhebung und hat für die Marktforscher die größte Bedeutung.^{151 152} Die wissenschaftliche Befragung unterscheidet sich von Befragungen im

¹⁵⁰ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, www.bpb.de, Zugriff v. 20.12.2016

¹⁵¹ Vgl. Neumann 2013, 77

¹⁵² Vgl. Bortz/ Döring 2006, 236

Alltag durch die systematische Vorbereitung, die Zielgerichtetheit und die theoriegeleitete Kontrolle.¹⁵³ Eine Befragung kann mündlich oder schriftlich stattfinden¹⁵⁴, in dieser Arbeit wird die schriftliche Form, mithilfe eines Fragebogens angewandt, mit welchem die Arbeitnehmer sowie der Geschäftsführer befragt werden. Das Ziel der schriftlichen Befragung ist ein Vergleich des Selbst- und Fremdbildes der jeweiligen Generation. Es wird stichprobenartig die Frage beantwortet, ob die Generationen sich selbst so sehen, wie sie in der Wissenschaft definiert werden. Des Weiteren soll durch eine offene Frage individuell abgefragt werden, inwieweit generationsübergreifende Zusammenarbeit gefördert werden kann. Da diese Stichprobe von zehn Befragten nicht repräsentativ ist, können keine Rückschlüsse auf das Verhalten der Grundgesamtheit der Erwerbstätigen gezogen werden. Diese empirische Untersuchung kann letztendlich nur eine Richtung vorgeben, welche mit einer repräsentativen Umfrage bestätigt werden müsste, um sie auf die Grundgesamtheit beziehen zu können.¹⁵⁵

5.2 Vorarbeit und Rahmenbedingungen

Um eine Datenerhebung vorzunehmen, müssen zunächst die juristischen Aspekte des Datenschutzes beachtet werden. Da es sich bei dem befragten Unternehmen um ein Unternehmen in München handelt, wird hierbei das Bayrische Datenschutzgesetz (BayDSG) hinzugezogen. Der erste Absatz des vierten Artikels des BayDSG hält fest, dass vom Schutz des Persönlichkeitsrechts nur personenbezogene Daten umfasst sind. Diese sind Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse, bestimmter oder bestimmbarer natürlicher Personen. Nach dem BayDSG sind Daten nicht personenbezogen, wenn sie anonymisiert oder pseudonymisiert sind. Anonymisieren meint hierbei das Verändern personenbezogener Daten soweit, dass die Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse nicht mehr (absolute Anonymisierung) oder nur mit einem unverhältnismäßig großen Aufwand (faktische Anonymisierung) einer bestimmten oder bestimmbarer Person zugeordnet werden können.¹⁵⁶ In der empirischen Untersuchung dieser Arbeit werden alle Teilnehmer, so weit wie möglich, anonymisiert. Da eine absolute Anonymität fast nie gegeben ist, kann in dieser Arbeit von einer faktischen Anonymisierung von bestimmbarer Personen gesprochen werden. Da eine Identifizierung der Teilnehmenden Befragten trotzdem nicht unmöglich ist, wird eine informierte Einwilligungserklärung eingeholt. Diese wird nach Artikel fünfzehn des

¹⁵³ Vgl. Atteslander 2008, 103f.

¹⁵⁴ Vgl. Neumann 2013, 78.

¹⁵⁵ Vgl. Neumann 2013, 52

¹⁵⁶ Vgl. BayDSG (idF v. 23.07.1993), Art. 4

BayDSG gefordert, wenn es um die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten geht.^{157 158} Besagte Einwilligungserklärung informiert die Teilnehmenden über das entsprechende Forschungsprojekt, betont die freiwillige Einwilligung und das bei einer Verweigerung keinerlei Nachteile entstehen und sollte schriftlich erfolgen. In Anlage drei ist diese informierte Einwilligungserklärung zu finden. Nachdem alle zu Befragenden die wichtigsten Informationen zum Forschungsprojekt, über eine Rundmail durch die Sekretärin, erhalten haben, wurden die Einwilligungserklärungen persönlich überreicht und auch wieder eingesammelt. Die genannte Rundmail war vorab von der Projektleitung verfasst und an das Sekretariat geleitet worden.

In der nachfolgenden Tabelle sind die entscheidenden Rahmenbedingungen dieser empirischen Untersuchung zusammengefasst.

Was (Untersuchungsgegenstand)	Das Verhalten und die Einstellung von Erwerbstätigen Individuen am Arbeitsplatz im Verhältnis zu generationstypischen Eigenschaften
Bei Wem (untersuchte Personengruppe)	neun Arbeitnehmer eines SME im Alter zwischen 18-50 Jahren bilden die Stichprobe. Es war eine Bewusste Auswahl → Typische Auswahl
Wo	Feld → die Teilnehmenden werden an ihrem Arbeitsplatz befragt
Durch welche Aktivität	Befragung → eine schriftliche mit den Arbeitnehmern und dem Arbeitsgeber
Mit welcher Strategie	Durch ein systematisches Vorgehen ohne Variation einer unabhängigen Variable

*Tabelle 7 Rahmenbedingungen der empirischen Untersuchung*¹⁵⁹

Da es sich bei dieser Befragung um keine Vollerhebung handelt, muss die Stichprobenauswahl im Verhältnis zur entsprechenden Grundgesamtheit gesehen werden. In dieser Arbeit ist der hauptsächliche Untersuchungsgegenstand die Überprüfung der individuellen Arbeitseinstellung von Erwerbstätigen am Arbeitsplatz, im Vergleich zu den, ihnen

¹⁵⁷ Vgl. BayDSG (idF v. 23.07.1993), Art. 15

¹⁵⁸ Vgl. Neumann 2013, 43

¹⁵⁹ In Anlehnung an Neumann 2013, 153

zugeordneten, generationsspezifischen Eigenschaften. Untersucht werden dabei die Generationen X, Y und Z. Daher bilden alle Erwerbstätigen in Deutschland zwischen achtzehn und fünfzig die Grundgesamtheit in dieser Arbeit. Wie bereits zu Beginn erwähnt, bilden vierzig Millionen Menschen in Deutschland die Gruppe der Erwerbstätigen. Da im Jahre 2016 dreißig Prozent der Erwerbstätigen zwischen fünfzig und vierundsechzig Jahren alt sind, kann diese Anzahl an Menschen aus der, in dieser Arbeit zu untersuchenden Grundgesamtheit, ausgeschlossen werden. Die Grundgesamtheit in dieser Untersuchung bilden demnach in etwa achtundzwanzig Millionen erwerbstätige Menschen, von denen zehn als Stichprobe untersucht werden. Diese Stichprobe ist daher nicht repräsentativ und kann nur die Richtung weisen.

Die Auswahl der Stichprobe erfolgte bewusst als typische Auswahl. Das bedeutet, aus der Grundgesamtheit wurden Personen ausgewählt die typisch für diese Grundgesamtheit sind.¹⁶⁰ Da klein bis mittelständische Unternehmen die wichtigste Rolle für die deutsche Wirtschaft spielen und 2013 neunundfünfzig Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Menschen in einem solchen gearbeitet haben, ist die Auswahl von zehn Erwerbstätigen Personen zwischen achtzehn und fünfzig Jahren, die in einem ‚Small and medium-sized enterprise‘arbeiten, eine für diese Grundgesamtheit typische Auswahl.¹⁶¹

Die Befragung wird in dem Unternehmen am jeweiligen Arbeitsplatz der Angestellten durchgeführt. Es handelt sich demnach um eine Feld Befragung, da die Untersuchung an einem Ort stattfindet, an dem sich der Befragte üblicherweise aufhält.¹⁶² Für die schriftliche Befragung mit einem Fragebogen, werden alle Teilnehmenden in unterschiedliche Räume gebeten, in denen sie alleine die Fragen beantworten können. Die Projektleitung wird sich während der Beantwortung nicht im Raum, aber in der Nähe, befinden, um Verständnisfragen zu beantworten, falls welche entstehen sollten. Die Abgabe der Fragebögen erfolgt mit Hilfe eines Kartons, in den die Fragebögen durch einen Schlitz gesteckt werden können. All diese Maßnahmen werden getroffen, um eine größtmögliche Anonymität gewährleisten zu können. Diese Anonymität muss eingehalten werden um eine Strafverfolgung zu vermeiden, aber auch aus moralisch-ethischen Gründen und um das Ansehen wissenschaftlicher Forschungen nicht zu gefährden.¹⁶³

¹⁶⁰ Vgl. Neumann 2013, S. 57

¹⁶¹ Vgl. ifm Bonn, www.ifm-bonn.org, Zugriff v. 14.12.2016

¹⁶² Vgl. Neumann 2013, S. 75

¹⁶³ Vgl. Neumann 2013, 43

Die Strategie der Befragung ist ein systematisches Vorgehen ohne Variation einer unabhängigen Variable. Das bedeutet die schriftliche Befragung findet mit Hilfe eines ausgearbeiteten Fragebogens statt.¹⁶⁴ Wichtig ist hierbei, dass es nur eine Stichprobe gibt, die Befragung aufeinander aufbauend erfolgt und die Befragten den Grund der Untersuchung kennen. Da die Befragten Kenntnis des tatsächlichen Versuchsziels, jedoch keine Vorkenntnis des Fragebogens haben, kann die Durchschaubarkeit der Untersuchung als offen bezeichnet werden.¹⁶⁵

5.3 Erstellung des Fragebogens

„Like any defensible research tool, a survey should provide valid and reliable data which can be used to answer the research question“¹⁶⁶

Bei der Erstellung eines Fragebogens ist die quantitative und qualitative Übereinstimmung des Instrumentariums mit dem Forschungsziel maßgeblich. Quantitativ meint hier die vollständige, qualitativ die inhaltliche Übereinstimmung mit dem theoretischen Konzept. Die Frageformulierungen, die Antwortkategorien und die Art der Frage müssen so abgebildet sein, dass sie die Informationen reliabel und valide erfassen können.¹⁶⁷ Reliabilität und Validität gehören zu den fünf Gütekriterien der psychologischen Messmethoden, Ökonomie, Objektivität und Akzeptanz sind die drei weiteren. Ökonomie meint, dass der zeitliche und finanzielle Aufwand der Untersuchung in einem angemessenen Verhältnis zum Ertrag steht. Die Durchführung, Auswertung und Interpretation der empirischen Untersuchung muss unabhängig vom Versuchsleiter sein und damit Objektivität bieten. Die Reliabilität meint die Messgenauigkeit und Zuverlässigkeit der Untersuchungsergebnisse. Die Gültigkeit der empirischen Erhebung soll durch die Validität geboten werden. Dieses Gütekriterium ist gegeben, wenn das Verfahren tatsächlich das misst, was es messen soll. Da eine Erhebung ökonomisch, reliabel, valide und objektiv sein kann, ohne mit gesellschaftlichen Normen und Werten übereinzustimmen, gewinnt das Gütekriterium der Akzeptanz an Bedeutung. Akzeptanz meint unter anderem, dass der Aufwand für die Befragten auf das absolut Nötigste beschränkt werden sollte. Diese Beschränkung auf das Nötigste gilt auch für die Konstruktion von Fragebögen.¹⁶⁸ Der im

¹⁶⁴ Vgl. Neumann 2013, 107

¹⁶⁵ Vgl. Ebenda, 120

¹⁶⁶ Grimmer/Bialocerkowski 2005, 185

¹⁶⁷ Vgl. Porst 2008, 15

¹⁶⁸ Vgl. Neumann 2013, 123-148

Folgenden beschriebene, für diese Befragung verwendete Fragebogen, ist in Anlage vier zu finden.

Um genannte fünf Gütekriterien bestmöglich zu erfüllen und um den Fragebogen möglichst optimal an das Forschungsziel anzupassen, müssen bei der Erstellung eines Fragebogens einige Faktoren beachtet werden. In dem hier vorgestellten Fragebogen werden hauptsächlich geschlossene Fragen verwendet, da es um den konkreten Vergleich verschiedener Einstellungen und Werte geht und hierbei der Fokus auf der Quantität liegt. Die Befragten mussten sich für eine vorgegebene Antwortmöglichkeit entscheiden, es bestand nicht die Möglichkeit mehrere Alternativen anzukreuzen. Es handelte sich demnach um geschlossene Fragen mit Einfachnennung. Die abschließende Frage wurde offen gestellt, da die hier gewonnen Erkenntnisse von qualitativem Wert waren.¹⁶⁹ Um Meinungen, Einstellungen, Wertorientierungen oder vergleichbare latente Variablen differenziert zu messen, werden in sozialwissenschaftlichen Fragebogen hauptsächlich mehrstufige Skalen verwendet. Da sich diese Arbeit zwischen den Wirtschaftswissenschaften und der Sozialökonomie befindet und in dieser Befragung vorrangig Werte und Einstellungen abgefragt werden, ist auch dieser Fragebogen hauptsächlich mehrstufig aufgebaut. Diese Mehrstufigkeit der Skalen befriedigt das Bedürfnis der befragten Personen nach einer differenzierten Darstellung ihrer Position.¹⁷⁰ Weitere Entscheidungskriterien, die für den Aufbau eines Fragebogens im sozialwissenschaftlichen Bereich essentiell sind, sind folgende:

- 1) Verbalisierte oder endpunktbenannte Skala
- 2) Gerade oder ungerade Anzahl von Skalenpunkten
- 3) Skalenbreite
- 4) Dimensionalität der Skala¹⁷¹

Um die Reliabilität eines Fragebogens zu erhöhen muss bei jeder einzelnen Frage die ideale Skalierung abgewogen werden. Aus diesem Grund sind bei dem hier verwendeten Fragebogen nicht alle Fragen und Antworten identisch aufgebaut. Im Folgenden sollen nun die einzelnen Fragen des Fragebogens erläutert werden.

Die Fragen zwei bis sieben sind nach den Prinzipien sozialwissenschaftlicher Fragebögen aufgebaut, da sie sich auf persönliche Einstellungen und Werte beziehen. Diese werden im späteren Verlauf erläutert. Zunächst soll näher auf die Fragen eins, acht und

¹⁶⁹ Vgl. Porst 2008, 51

¹⁷⁰ Vgl. Ebenda, 75

¹⁷¹ Vgl. Ebenda, 76

neun eingegangen werden. Die Frage acht, ob die Befragungspersonen den Begriff Generationenmanagement schon einmal gehört haben, ist eine geschlossene Frage mit Einfachnennung und stellt eine Nominalskala dar. Die Antwortmöglichkeiten stellen mit ‚ja, nein‘ eine dichotome Aufgabe dar.¹⁷² Diese Skala wurde hier gewählt, da eine Wertung hier keine Rolle spielt und auch kein Mittelwert gebildet werden sollte. Hierbei ging es rein um die quantitative Zählung, wie vielen Befragten dieser Begriff bekannt ist.¹⁷³ Die erste Frage diente dazu, die Befragten der jeweiligen Generation zuzuordnen. Diese Frage ist ebenfalls eine geschlossene Frage mit Einfachnennung.

Die einzige offene Frage stellt in diesem Fragebogen die Frage neun dar. Da es hier darum ging, qualitative Ideen aus Arbeitnehmersicht zu sammeln, wie generationenübergreifende Arbeit gefördert werden kann, wurde hier die offene Form der Fragestellung gewählt.¹⁷⁴ Das Thema ‚Förderung generationenübergreifender Arbeit‘ hat ebenfalls einen sehr persönlichen und individuellen Charakter, deshalb war es wichtig den Befragten den nötigen Spielraum für ihre Antwort zu lassen. Frage eins, acht und neun bilden damit einen empirischen Rahmen um den theoretischen Teil und nehmen Bezug zum Managementansatz des Generationenmanagements. Die Fragen zwei bis sieben dienen dem Forschungsziel und sollen das Selbstbild der in Kapitel eins dargelegten Generationen widerspiegeln.

Da sich die Fragen zwei bis sieben im Bereich der Sozialwissenschaft ansiedeln, soll nun der Aufbau der Fragen, anhand der bereits erwähnten Kriterien erläutert werden. Alle sechs Fragen haben verbalisierte Antwortmöglichkeiten. Diese Verbalisierung der Skalenpunkte kommt den Befragten entgegen, da sie nicht mehr über die Bedeutung der einzelnen Punkte nachdenken müssen.¹⁷⁵ Da das Gütekriterium ‚Akzeptanz‘ vorgibt, den Aufwand für die Befragten so gering wie möglich zu halten und um falschen Antworten aufgrund von Verständnisproblemen der Skalenpunkte vorzubeugen, wurde diese Form ausgewählt. Im weiteren Verlauf bleibt die fünfte Frage außen vor, diese wird anschließend erläutert. Um einer Meinungslosigkeit der Befragten vorzubeugen und um keine ‚Fluchtkategorie‘ zu bieten, bestehen die Skalen aus einer geraden Anzahl. Dieser Zwang sich für eine Tendenz zu entscheiden wird auch ‚forced choice‘ genannt.^{176 177}

¹⁷² Vgl. Jonkisz/Moosbrugger/Brandt 2012, 48

¹⁷³ Vgl. Weinreich/von Lindern 2008, 92

¹⁷⁴ Vgl. Ebenda, 77f.

¹⁷⁵ Vgl. Porst 2008, 78

¹⁷⁶ Vgl. Porst 2008, 81

¹⁷⁷ Vgl. Weinreich/von Lindern 2008, 168

Bei verbalisierten Skalen wird empfohlen, eine Anzahl von vier bis höchstens sechs Auswahlmöglichkeiten anzugeben. Da vier eine relativ geringe Anzahl an Auswahlmöglichkeiten ist und keine ausreichende Differenzierung der Position der Befragten zulässt, sind in diesem Fragebogen sechs Antwortmöglichkeiten gegeben. Da es keine Mitte und damit keine ‚Fluchtmöglichkeit‘ für die Befragten gibt, sollte zumindest genügend Spielraum gegeben werden.¹⁷⁸ Die Antwortmöglichkeiten sind in diesem Fragebogen, bis auf Frage sieben, eindimensional, das bedeutet sie haben keinen Mittelpunkt und verlaufen nicht in den negativen Bereich. Diese Eindimensionalität vermeidet, dass eine Frage eine negative Richtung einnimmt. Frage sieben hat einen zweidimensionalen Charakter, da sie von dem positiven Extrem ‚Sofort‘ bis zum negativen Extrem ‚niemals‘ reicht.¹⁷⁹ Die Fragen zwei, vier, und sieben stellen eine bipolare Likert-, oder auch Rankingskala dar, da sie zwei gegensätzliche Enden haben.^{180 181} Da bei diesen Fragen die beiden Extreme in einem unmittelbaren Verhältnis stehen und beide Begrifflichkeiten keine negativen Assoziationen hervorrufen, wurde hier eine Bipolarität gewählt. Diese Frageformulierung besitzt, durch die Gegenüberstellung der gegensätzlichen Begriffe, Aspekte eines semantischen Differenzials. Da es sich jedoch hierbei um die Einstellungen und Werte einer individuellen Person handelt und nicht um die Bewertung eines Objekts, anhand gegensätzlicher Adjektive sind diese Fragen der Likert Skala zuzuordnen.¹⁸²

Die Frage drei stellt eine unipolare Likertskala dar und fragt einzelne Charaktereigenschaften ab. Die Skala wurde hier unipolar erstellt, da beispielsweise die Extreme ‚optimistisch<>pessimistisch‘ eine negative Assoziation zum Pessimismus hervorgerufen, und die Befragten eventuell nicht ehrlich geantwortet hätten. Frage sechs ist auch einer unipolaren Likertskala zuzuordnen, da hier die Intensität von dem Nullpunkt ‚wenig‘ nur in eine Richtung steigt bis zur maximalen Intensität ‚extrem‘.¹⁸³ Da heutzutage nahezu jeder etwas mit Technik zu tun hat, wurde hier kein richtiger Nullpunkt mit ‚gar nicht‘ gewählt.

Die fünfte Frage stellt eine besondere Form der Skalierung dar, das Ranking. Ranking bezeichnet das Vergleichen und in Rangfolge bringen von Merkmalen, es wird verwendet, wenn eine relative Wichtigkeit dargestellt werden soll.¹⁸⁴ Da die hier genannten

¹⁷⁸ Vgl. Porst 2008, 85

¹⁷⁹ Vgl. Ebenda, 91

¹⁸⁰ Vgl. Ebenda, S. 93

¹⁸¹ Vgl. Jonkisz/Moosbrugger/Brandt 2012, 52

¹⁸² Vgl. Weinreich/von Lindern 2008, 181

¹⁸³ Vgl. Jonkisz/Moosbrugger/Brandt 2012, 51

¹⁸⁴ Vgl. Weinreich/von Lindern 2008, 57, 70

Merkmale Eigenschaften darstellen, welche die Wissenschaft den Generationen bereits nach ihrer Wichtigkeit zugeordnet hat, kann hiermit ein guter Vergleich des Selbst- und Fremdbildes vorgenommen werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in diesem Fragebogen hauptsächlich geschlossene und eine offene Frage gestellt wurde, diese Form wurde je nach Ziel der Frage nach Quantität oder Qualität entschieden. Gemeinsam haben diese Fragen, dass sie sechs Antwortmöglichkeiten bieten, somit keinen Mittelpunkt haben und damit eine ‚forced choice‘ Skala darstellen. Des Weiteren sind diese Fragen verbalisiert. Die Frage fünf ist durch die Verwendung einer Ranking Skala, in welcher die relative Wichtigkeit der Begriffe für die Befragten herausgestellt wird, eine interessante Methode die Prioritäten der jeweiligen Generationen zu überprüfen. Die Vermeidung von Formulierungsfehlern in der Fragestellung erfolgte mithilfe der ‚zehn Gebote der Frageformulierung‘ von Porst (2000).¹⁸⁵ Jede Frage wurde hierbei einzeln entwickelt, mit dem Blick auf das einzelne Ziel der Frage, sowie dem Blick auf das Forschungsziel. Der Fragebogen ist auf das Nötigste beschränkt und versucht durch die einzelne Entwicklung und Anpassung der jeweiligen Frage, möglichst genau auf die Befragten und damit auf ihre mögliche Position einzugehen. Die Durchführung dieser schriftlichen Befragung erfolgte, wie bereits in 5.2 beschrieben.

5.4 Auswertung der schriftlichen Befragung

Im nachfolgenden Kontext sollen nun die zehn ausgefüllten Fragebögen der Arbeitnehmer und des Arbeitgebers des untersuchten SME, welche in Anlage fünf zu finden sind, ausgewertet werden. Diese Auswertung erfolgt anhand einer Häufigkeitsverteilung, der Berechnung eines Mittelwerts und der Bestimmung eines Modalwerts. Die erste Frage nach dem Jahrgang, diente nur dazu, die Befragten in die jeweilige Generation einzuordnen. In der nachfolgenden Tabelle ist daher die Stichprobenverteilung nach den Generationen zu erkennen.

Geburtsjahrgänge	Bezeichnung	Alter zum Zeitpunkt der Befragung	Anzahl
1966-1980	Generation X	36-50	5
1981-1995	Generation Y	21-35	3
Ab 1995	Generation Z	-20	2

¹⁸⁵ Vgl. Porst 2000, 54

Tabelle 8 Verteilung der Stichprobe auf die Generationen¹⁸⁶

Die ungleiche Verteilung der Stichprobe liegt daran, dass derzeit noch 50 Prozent aller Erwerbstätigen in Deutschland zwischen 39 und 50 Jahren alt sind (Tabelle 1)¹⁸⁷. Die Verteilung der Stichprobe stellt demnach ein realistisches Bild der Altersverteilung in deutschen Unternehmen dar. Um die Fragen zwei, drei, vier, sechs und sieben statistisch auswerten zu können, werden den verbalisierten Skalenpunkten, von links nach rechts die Zahlenwerte eins bis sechs gegeben. Die Mitte der Zahlenwerte bildet der Wert 3,5, anhand dessen kann man Tendenzen erkennen.

2. Arbeiten Sie lieber eigenständig oder im Team?

Zahlenwert	Anzahl der Nennung		
	Generation X	Generation Y	Generation Z
1	1	0	0
2	1	0	1
3	1	0	1
4	1	0	0
5	0	2	0
6	1	1	0
Mittelwert	3,2	5,33	2,5

(1= eigenständig, 2= eher eigenständig, 3= tendenziell eigenständig, 4= tendenziell im Team, 5= eher im Team, 6= im Team)

Tabelle 9 Auswertung der Frage 2. Anhand der Generation X, Y und Z¹⁸⁸

Einen Modalwert gibt es bei dieser Frage nur bei Generation Y. Dieser liegt bei dem Zahlenwert 5, demnach bei dem verbalisierten Skalenpunkt ‚eher im Team‘.

3. Wie stark treffen die nachfolgenden Charaktereigenschaften auf Sie persönlich zu?

Skeptisch	Anzahl der Nennung		
	Generation X	Generation Y	Generation Z
1	1	1	0
2	1	0	0

¹⁸⁶ Eigene Darstellung

¹⁸⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (1), www.destatis.de, Zugriff v.03.01.2017

¹⁸⁸ Eigene Darstellung

3	0	1	1
4	2	0	0
5	1	1	1
6	0	0	0
Mittelwert	3,2	3,0	4,0

(1= trifft gar nicht zu, 2= trifft nicht zu, 3= trifft eher nicht zu, 4= trifft eher zu, 5= trifft zu, 6= trifft voll und ganz zu)

Tabelle 10 Auswertung der Frage 3. Anhand der Generation X, Y und Z und dem Adjektiv skeptisch¹⁸⁹

Einen Modalwert gibt es hier nur bei Generation X, dieser liegt bei dem Zahlenwert 4 und demnach bei dem verbalisierten Skalenpunkt ‚trifft eher zu‘.

Optimistisch	Anzahl der Nennung		
	Generation X	Generation Y	Generation Z
Zahlenwert			
1	0	0	0
2	0	0	0
3	0	1	1
4	0	0	0
5	2	2	1
6	3	0	0
Mittelwert	5,6	4,33	4,0

(1= trifft gar nicht zu, 2= trifft nicht zu, 3= trifft eher nicht zu, 4= trifft eher zu, 5= trifft zu, 6= trifft voll und ganz zu)

Tabelle 11 Auswertung der Frage 3. Anhand der Generation X, Y und Z und dem Adjektiv optimistisch¹⁹⁰

Generation X hat den Modalwert 6, ‚trifft voll und ganz zu‘. Generation Y hat hier den Modalwert 5, ‚trifft zu‘.

Realistisch	Anzahl der Nennung		
	Generation X	Generation Y	Generation Z
Zahlenwert			
1	0	0	0
2	0	0	0

¹⁸⁹ Eigene Darstellung

¹⁹⁰ Eigene Darstellung

3	0	0	0
4	0	1	0
5	2	1	1
6	3	1	1
Mittelwert	5,6	5,0	5,5

(1= trifft gar nicht zu, 2= trifft nicht zu, 3= trifft eher nicht zu, 4= trifft eher zu, 5= trifft zu, 6= trifft voll und ganz zu)

Tabelle 12 Auswertung der Frage 3. Anhand der Generation X, Y und Z und dem Adjektiv realistisch¹⁹¹

Der Modalwert liegt bei Generation X bei 6, ‚trifft voll und ganz zu‘.

4. Wie sieht das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben idealerweise für Sie aus?

Zahlenwert	Anzahl der Nennung		
	Generation X	Generation Y	Generation Z
1	0	0	0
2	1	0	1
3	2	1	1
4	1	1	0
5	0	1	0
6	1	0	0
Mittelwert	3,6	4,0	2,5

(1= Arbeit & Privates strikt getrennt, 2= eher getrennt, 3= tendenziell getrennt, 4= tendenziell verbunden, 5= eher verbunden, 6= Arbeit & Privates verbinden)

Tabelle 13 Auswertung der Frage 4. Anhand der Generation X, Y und Z¹⁹²

Der Modalwert der Generation X liegt bei 3, ‚tendenziell getrennt‘.

6. Wie technikaffin sind Sie?

Zahlenwert	Anzahl der Nennung		
	Generation X	Generation Y	Generation Z
1	1	0	0
2	2	1	1

¹⁹¹ Eigene Darstellung

¹⁹² Eigene Darstellung

3	0	0	1
4	0	1	0
5	1	1	0
6	1	0	0
Mittelwert	3,2	3,66	2,5

(1= extrem, 2= eher extrem, 3= tendenziell extrem, 4= tendenziell wenig, 5= eher wenig, 6= wenig)

Tabelle 14 Auswertung der Frage 6. Anhand der Generation X, Y und Z¹⁹³

Der Modalwert liegt bei Generation X bei 2, ‚eher extrem‘.

7. Würden Sie für Ihren Job umziehen?

Zahlenwert	Anzahl der Nennung		
	Generation X	Generation Y	Generation Z
1	1	0	0
2	0	1	0
3	1	1	2
4	1	0	0
5	1	0	0
6	1	1	0
Mittelwert	3,8	3,66	3,0

(1= sofort, 2= eher ja, 3= tendenziell ja, 4= tendenziell nein, 5= eher nein, 6= niemals)

Tabelle 15 Auswertung der Frage 6. Anhand der Generation X, Y und Z¹⁹⁴

Generation Z hat den Modalwert 3, ‚tendenziell ja‘.

Die Frage fünf muss nun aufgrund der Zuordnung einer relativen Wichtigkeit, anders ausgewertet werden. Hierbei werden nun in der Tabelle, neben das zu bewertende Wort, die einzelnen Zuordnungszahlen der Befragten geschrieben und daraus ein Mittelwert gebildet, der aussagt, an welcher Stelle das Wort durchschnittlich von der befragten Generation gesetzt wurde.

¹⁹³ Eigene Darstellung

¹⁹⁴ Eigene Darstellung

5. Was motiviert Sie im Arbeitsleben am meisten? (Bringen Sie die nachfolgenden Begriffe in eine gewichtete Reihenfolge, wobei 1 die stärkste Motivation für Sie darstellt und von 2-6 die Bedeutung für Sie sinkt.)

Der zu gewichtende Begriff	Die einzelnen Nennungen und der Mittelwert daraus		
	Generation X	Generation Y	Generation Z
Selbstbestimmung	2, 3, 3, 1, 4 MW: 2,6	2, 3, 1 MW: 2,0	1, 5 MW: 3,0
Anerkennung	2, 6, 2, 1, 6 MW: 3,4	5, 2, 4 MW: 3,66	4, 1 MW: 2,5
Bezahlung	3, 2, 1, 2, 5 MW: 2,6	3, 1, 3 MW: 2,33	2, 2 MW: 2,0
Weiterentwicklung	1, 4, 4, 4, 3 MW: 3,2	1, 6, 5 MW: 4,0	3, 3 MW: 3,0
Selbstverwirklichung	6, 5, 6, 5, 4 MW: 5,2	4, 5, 2 MW: 3,66	5, 6 MW: 5,5
Unabhängigkeit	5, 3, 5, 6, 1 MW: 4,0	6, 4, 6 MW: 5,33	6, 4 MW: 5,0

Tabelle 16 Die unterschiedliche Gewichtung von Motivatoren in der Arbeit nach Generation X, Y und Z¹⁹⁵

Die Frage acht war eine nominale, dichotome Frage, ob die Befragten den Begriff des Generationenmanagements schon einmal gehört haben. Die Anzahl der ‚ja, nein‘ Antworten wurden hierbei einfach gezählt.

Generation X: Alle Befragten dieser Generation haben mit ‚ja‘ geantwortet, also fünf.

Generation Y: Hier haben zwei der drei Befragten mit ‚ja‘ und einer mit ‚nein‘ geantwortet.

Generation Z: Eine der zwei Befragten hat mit ‚ja‘, der andere mit ‚nein‘ geantwortet.

Die Frage neun stellt die einzige offene Frage dar und hatte demnach auch als einzige Frage einen qualitativen Charakter. Die Auswertung soll hier in einer Zuordnung von

¹⁹⁵ Eigene Darstellung

Kategorien zu konkreten Textstellen erfolgen, hierbei wurden alle Antworten aufgeschrieben, abgeglichen und Kategorien der Überschneidung festgelegt.¹⁹⁶

Kategorie	Aussagen
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> - Aufklären über die Bedürfnisse anderer - Gespräche über allgemeine Themen einfädeln, Meinung Jung und Alt - Erfahrungswerte von älteren und jüngeren Mitarbeitern zusammentragen - Kompromisse zwischen Jung und Alt zulassen
Teamarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeit in einem Team zwischen Jung und Alt / Förderung der Teamarbeit in jedem Unternehmen - Projekte, in denen Jung und Alt zusammenarbeiten und dann jeweils beide voneinander profitieren können - Beachtung der Teammitglieder bei Teamarbeiten - Einteilung der Arbeitsplätze
Interne und externe Veranstaltungen	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeinsame Fortbildungen - Teambesprechungen/Firmenevents - Betriebsveranstaltungen/Ausflüge

Tabelle 17 Auswertung und Kategorisierung der offenen Frage neun¹⁹⁷

5.5 Ergebnisanalyse und Interpretation

Nachdem die statistische Auswertung der Fragebögen stattgefunden hat, sollen die Ergebnisse nun in den Gesamtzusammenhang eingeordnet werden und die zwei Hauptthesen, welche das Forschungsziel darstellen, überprüft werden.

Hypothese eins ist hierbei ,Personen, die in den gleichen und umliegenden Jahrgängen geboren wurden, und somit einer bestimmten Generation zugeordnet werden können,

¹⁹⁶ Vgl. Mayring/Fenzl 2014, S. 546

¹⁹⁷ Eigene Darstellung

besitzen übereinstimmende, generationsspezifische Einstellungen, Werthaltungen und Arbeitsweisen‘

Hypothese zwei ist hierbei ‚Die wissenschaftlich zugeordneten Eigenschaften der Generationen, stimmen mit dem Selbstbild der Menschen eben dieser Generationen überein‘

Die Überprüfung der Hypothesen erfolgt an jeder Generation einzeln und nach der Reihenfolge der Fragen, wie sie im vorherigen Kapitel ausgewertet wurden. Wird eine Hypothese bei einer ausgewerteten Frage als bestätigt angesehen, wird ihr der Zahlenwert 1 zugeordnet, wird sie als widerlegt angesehen, der Zahlenwert 0. So kann am Ende ein Mittelwert errechnet werden, der die Hypothesen anhand der einzelnen Generationen bestätigt oder widerlegt. Liegt der Mittelwert näher an der Zahl 0, wird die Hypothese widerlegt, liegt der Mittelwert näher an der Zahl eins, wird sie bestätigt. Die Interpretation der Auswertung beginnt im Folgenden mit der zweiten Frage.

Da die Befragten der Generation X bei der zweiten Frage sehr unterschiedliche Antwortmöglichkeiten angekreuzt haben und kein einheitlicher Fokus zu erkennen ist, wird Hypothese eins nicht erfüllt (0). In der Wissenschaft werden Beschäftigte der Generation X als teamfähige Mitarbeiter beschrieben, die jedoch die eigenständige Arbeit präferieren.¹⁹⁸ Da sich die Mehrheit der Befragten für den Antwortbereich ‚eigenständig‘ entschieden haben und einmal ‚im Team‘ und einmal ‚tendenziell im Team‘ gewählt wurde, kann Hypothese zwei, als bestätigt angesehen werden (1). Bei der Generation Y liegt der Fokus einheitlich im Antwortbereich ‚im Team‘, die erste Hypothese wird bestätigt (1). Da Generation Y als teamorientiert und kollegial beschrieben wird¹⁹⁹ und alle Antworten im Bereich ‚im Team‘ liegen, kann Hypothese zwei ebenfalls verifiziert werden (1). Die Befragten der Generation Z haben mit den zwei Antworten ‚eher eigenständig‘ und ‚tendenziell eigenständig‘ ebenfalls einheitlich geantwortet. Hypothese eins wird daher bestätigt (1). Da Angehörige der Generation Z als Einzelkämpfer beschrieben werden²⁰⁰, und die Antworten sich im Bereich der eigenständigen Arbeit ansiedeln, wird Hypothese zwei ebenfalls als bestätigt angesehen (1).

Die Frage drei teilt sich in die Bewertung von drei verschiedenen Charaktereigenschaften auf, skeptisch, optimistisch und realistisch. Diese werden nun nacheinander überprüft.

¹⁹⁸ Vgl. Oertel 2007, 28f.

¹⁹⁹ Vgl. Kast 2014, 235

²⁰⁰ Vgl. Mattmüller/Hesse (Hrsg.) 2015, 86

Die Frage nach der Skepsis, fiel bei Generation X sehr unterschiedlich aus, hier wurden Antworten von ‚trifft gar nicht zu‘, bis ‚trifft zu‘ gegeben. Die Hypothese eins wird widerlegt (0). Generation X wird als eine Generation beschrieben, die sehr skeptisch ist, viel hinterfragt und risikoavers ist.²⁰¹ Da sich die Antworten gravierend voneinander unterscheiden und keine klare Tendenz zur Zustimmung einer skeptischen Einstellung zu erkennen ist, wird Hypothese zwei ebenfalls falsifiziert (0). Die Antworten der Generation Y sind ebenfalls sehr unterschiedlich aufgeteilt, demzufolge ist bei dieser Generation kein einheitliches Selbstbild zu erkennen. Hypothese eins wird damit wiederlegt (0.) Generation Y wird als eine optimistische, aber auch extrem heterogen aufgebaute Generation, bezeichnet.²⁰² Da die Tendenz in Richtung ‚trifft nicht zu‘ geht und die differenzierten Antworten auf die Heterogenität zurückzuführen sind, wird die Hypothese zwei verifiziert (1). Die Befragten der Generation Z scheinen durch die getroffenen Antworten ‚trifft eher nicht zu‘ und ‚trifft zu‘ ebenfalls uneinig zu sein. Hypothese eins wird wiederlegt (0). Generation Z wird in der Wissenschaft als kritisch, aber auch als optimistisch beschrieben.²⁰³ Da sich hier das Selbstbild der Generation und die wissenschaftlich getroffene Aussage überschneiden, wird Hypothese zwei als bestätigt angesehen (1).

Als optimistisch würden sich, nach der Auswertung, tendenziell fast alle drei Generationen beschreiben. Hierbei muss erwähnt werden, dass durch die positive Wirkung des Begriffs ‚Optimismus‘, unehrliche Antworten nicht ausgeschlossen sind.

Generation X ist sich hier einig, denn es wurden nur die Antworten ‚trifft zu‘ und ‚trifft voll und ganz zu‘ getroffen. Die erste Hypothese ist damit bestätigt (1). Da die Generation in der Wissenschaft als äußerst skeptisch und risikoavers beschrieben wird und ein generationsumfassender Optimismus damit ausgeschlossen ist, wird Hypothese zwei eindeutig widerlegt (0). Generation Y denkt hier, im Gegensatz zur Generation X, nicht eindeutig einheitlich. Die Tendenz geht aber deutlich in die Richtung ‚trifft zu‘, deshalb wird Hypothese eins als bestätigt angesehen (1). Da Generation Y, wie bereits erwähnt, als eine sehr optimistische Generation beschrieben wird und sich die Antworten hauptsächlich im Bereich der Zustimmung befinden, kann Hypothese zwei verifiziert werden (1). Die zwei Befragten der Generation Z sind sich nicht einig, eine getroffene Antwort ist ‚trifft eher nicht zu‘, die andere ist ‚trifft zu‘, die erste Hypothese wird damit wiederlegt (0). Da Generation Z in der Wissenschaft als kritisch und optimistisch beschrieben wird

²⁰¹ Vgl. Oertel 2007, 28

²⁰² Vgl. Vgl. Wirtschaftspsychologie aktuell, Nr. 2/2016, 34

²⁰³ Vgl. McDonald's, www. ausbildungsstudie2015.de, Zugriff v. 03.01.2017

und beide Antworten vertreten sind, besteht eine Einigkeit zwischen der Wissenschaft und dem Ergebnis. Die zweite Hypothese wird als bestätigt anerkannt (1).

Die Frage, inwieweit sich die Generationen als realistisch bezeichnen würden, wurde von allen Generationen einheitlich im Bereich zwischen ‚trifft eher zu‘ und ‚trifft voll und ganz zu‘ beantwortet. Da eine Einigkeit innerhalb der Generationen besteht, kann Hypothese eins hier bei allen Generationen bestätigt werden (1). Aufgrund der Art, viele Dinge zu hinterfragen und sich ein eigenes Bild zu machen²⁰⁴, kann Generation X als realistische Generation in der Wissenschaft festgehalten werden. Durch die Übereinstimmung mit dem Befragungsergebnis, wird die zweite Hypothese bestätigt (1). Aufgrund der hedonistischen, teilweise naiven, und optimistischen Art der Generation Y wird sie in der Wissenschaft als tendenziell unrealistisch beschrieben.^{205 206} Die zweite Hypothese wird hiermit wiederlegt (0). Generation Z ist es bewusst, wie hart sie für ihre Wünsche und Pläne arbeiten muss²⁰⁷. Diese Generation gilt als sehr realistisch. Diese Erkenntnis spiegelt sich im Auswertungsergebnis wieder. Die zweite Hypothese wird verifiziert (1).

In Frage vier sollten die Befragten das, für sie ideale Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben, angeben. Generation X hat hier vier verschiedene Antworten angegeben und wiederlegt damit Hypothese eins (0). Generation Y hat sich zwar tendenziell, aber nicht eindeutig einheitlich entschieden und wiederlegt damit ebenfalls die erste Hypothese (0). Generation Z hingegen hat sich für die zwei nebeneinander liegenden Antworten ‚eher getrennt‘ und ‚tendenziell getrennt‘ entschieden und bestätigt damit die Hypothese eins (1). Wird nun der Fokus auf den Mittelwert der Antworten gelegt, fällt auf, dass sich Generation X mit den gegebenen Antworten, zwischen ‚eher getrennt‘ und ‚tendenziell verbunden, hauptsächlich in der Mitte zwischen verbunden und getrennt aufhält. Das lässt sich mit der wissenschaftlichen Aussage über die Generation X, dass ihnen eine ausgeglichene Work-Life-Balance wichtig ist, vereinbaren.²⁰⁸ Sie wollen keine strikte Trennung, aber auch keine vollständige Verbundenheit zwischen den zwei Bereichen. Hypothese zwei kann dadurch bestätigt werden (1). Generation Y hingegen will Arbeit und Privates tendenziell verbinden²⁰⁹, das bestätigt sich auch mit der Auswertung.

²⁰⁴ Vgl. Rai 2012, 261

²⁰⁵ Vgl. Klie 2012, 28

²⁰⁶ Vgl. Mangelsdorf 2014, 28

²⁰⁷ Vgl. Robert Half, www.roberthalf.com, Zugriff v. 03.01.2017

²⁰⁸ Vgl. Oertel 2007, 26

²⁰⁹ Vgl. Parment 2009, 96

Hypothese zwei wird verifiziert (1). Die Generation Z will, laut der Wissenschaft, die Arbeit und das Privatleben trennen.²¹⁰ Diese These der Trennung der zwei Bereiche, bestätigt sich ebenfalls in diesem Ergebnis. Hypothese zwei wird damit bestätigt (1).

Die Frage sechs, nach der Technikaffinität, fiel sehr differenziert aus. Generation X und Y unterscheiden sich in ihren Antworten drastisch, während die Antworten der Generation Z eine Einheitlichkeit darstellen. Die Hypothese eins wird demnach für Generation X und Y falsifiziert und für Generation Z verifiziert (0)(0)(1). Wie in Kapitel 2.3.3 ausführlich beschrieben, ist Generation X die erste Generation, welche durch die Medienrevolution geprägt wurde. Die Theorie besagt, dass diese Generation technisch versiert ist und sich schnell mit neuen Technologien auseinandersetzt. Aufgrund der stark differenzierten Antworten zwischen ‚extrem‘ und ‚wenig‘ und damit keiner eindeutigen Übereinstimmung mit der Wissenschaft, wird die Hypothese falsifiziert (0). Generation Y hält sich auch mehr im Bereich ‚wenig‘ auf, obwohl sie als die Generation beschrieben wird, welche als erste mit dem Internet und den neuen Medien aufgewachsen ist und daher technikaffin sein müsste. Die zweite Hypothese wird demnach wiederlegt (0). Generation Z ist die erste Generation, welche sich ein Leben ohne Technik nicht mehr vorstellen kann. Diese Affinität spiegelt sich auch in dem Ergebnis wieder. Die Hypothese wird hierbei verifiziert (1).

In Frage sieben wurde gefragt, ob die Befragten für Ihren Job umziehen würden. Das Ergebnis ist bei Generation X auf fünf unterschiedlichen Antwortmöglichkeiten verteilt. Hypothese eins wird dadurch falsifiziert (0). Ebenso sind die Antworten der Generation Y uneinheitlich verteilt. Auch hier wird die erste Hypothese wiederlegt (0). Generation Z hingegen, hat sich einheitlich für die Antwort ‚tendenziell ja‘ entschieden, hier kann die erste Hypothese verifiziert werden (1). Da Generation X als heimatliebend beschrieben wird und ihr Familie und Sicherheit wichtig ist²¹¹, kann abgeleitet werden, dass diese Generation tendenziell eher nicht für den Job umziehen würde. Diese These bestätigt sich, denn mit einem Mittelwert von 3,8 und mit einer Antwort ‚niemals‘, ist die Generation einem Umzug, aufgrund des Jobs, eher abgeneigt. Die Hypothese zwei wird bestätigt (1). Generation Y würde nach der Wissenschaft, trotz mobiler und globaler Eigenschaften²¹², ungerne für ihren Job umziehen. In der Auswertung kommt ein sehr unklares Bild zum Vorschein, mit einer minimalen Mehrheit jedoch geht die Tendenz dazu, nicht für den Job umzuziehen. Die zweite Hypothese wird damit knapp verifiziert (1). Da Generation Z, wie im zweiten Kapitel beschrieben, in einer mobilisierten und internationalisierten

²¹⁰ Vgl. Sander 2016, 2

²¹¹ Vgl. Clamann 2016, 61

²¹² Vgl. Mangelsdorf 2014, 30

Welt aufgewachsen ist, wird die Generation als offen gegenüber diesen Trends, welche umziehen aufgrund eines Jobs beinhalten, beschrieben. Da die gewählte Antwort der Befragten ‚tendenziell ja‘ ist, wird Hypothese zwei bestätigt (1).

Bei Frage fünf ging es darum, Begriffe, nach einer relativen Wichtigkeit in eine Reihenfolge zu bringen. Da bei sechs Begriffen die Wahrscheinlichkeit überaus gering ist, dass alle Befragten die Begriffe in eine gleiche oder ähnliche Reihenfolge bringen, wird bei dieser Frage die erste Hypothese nicht überprüft, da hierdurch die Ergebnisse verfälscht werden könnten. Die Begriffe waren hierbei ‚Selbstbestimmung‘, ‚Anerkennung‘, ‚Bezahlung‘, ‚Weiterentwicklung‘, ‚Selbstverwirklichung‘ und ‚Unabhängigkeit‘.

Durch die unterschiedlich getroffene Reihenfolgensetzung, wird die zweite Hypothese hauptsächlich mithilfe des Mittelwerts überprüft. ‚Bezahlung‘ wurde von allen Generationen an eine relativ hohe Stelle gesetzt, da die monetäre Vergütung immer eine Rolle spielt und die Wissenschaft hierbei nichts widersprüchliches behauptet, muss auf diesen Begriff in der weiteren Überprüfung der Hypothesen nicht weiter eingegangen werden.

Die Befragten der Generation X setzten durchschnittlich die Begriffe ‚Selbstbestimmung‘, ‚Bezahlung‘ und ‚Weiterentwicklung‘ an eine der ersten Stellen. ‚Selbstverwirklichung‘ wurde durchschnittlich an einen der letzten Plätze gesetzt. Weiterentwicklung wird in der Theorie oft als einer der wichtigsten Faktoren für Generation X genannt, einem Unternehmen loyal gegenüber zu sein.²¹³ Die Selbstbestimmung ist den Zugehörigen der Generation X überaus wichtig²¹⁴, denn sie haben keinen Respekt vor Führungskräften und wollen ihre Arbeit selbst planen, um sich selbst ein ideales Verhältnis zwischen Arbeit und Familie zu schaffen. Selbstverwirklichung spielt im Leben der Generation X eine untergeordnete Rolle, da der Trend der Selbstverwirklichung Mitte der achtziger Jahre entstanden ist²¹⁵, hatten die meisten zugehörigen der Generation X ihre formative Phase bereits hinter sich und können heute nicht viel mit diesem Begriff anzufangen. Die getroffene Reihenfolge stimmt demnach mit den Aussagen der Wissenschaft überein, die zweite Hypothese kann somit verifiziert werden (1). Für Generation Y waren die Begriffe ‚Selbstbestimmung‘, ‚Bezahlung‘ und ‚Selbstverwirklichung‘ im Durchschnitt die wichtigsten, während ‚Unabhängigkeit‘ hingegen zweimal auf den letzten und einmal auf den vierten Platz gesetzt wurde. Selbstbestimmung wird in der Theorie der Generation Y nur

²¹³ Vgl. Parment 2009, 96

²¹⁴ Vgl. Mangelsdorf 2014, 68

²¹⁵ Vgl. Burkart 1997, 288

als Form der Mitbestimmung zugeordnet. Diese Generation ist äußert kollegial und gemeinschaftlich, Unabhängigkeit spielt für sie keine Rolle.²¹⁶ Das hängt auch damit zusammen, dass durch den Trend der Selbstverwirklichung, welcher aus einem Wohlstandsüberfluss entstanden ist²¹⁷, Unabhängigkeit keine, wichtige übergeordnete Rolle mehr spielt. Die gegebenen Antworten stimmen bei Generation Y demnach ebenfalls mit der Wissenschaft überein, Hypothese zwei wird verifiziert (1). Für die Befragten der Generation Z ist die ‚Bezahlung‘, die ‚Anerkennung‘ sowie die ‚Weiterentwicklung‘ der wichtigste Motivator. ‚Selbstverwirklichung‘ hingegen ist der unwichtigste Motivator. In der Wissenschaft wird festgehalten, dass Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung für diese Generation, aufgrund ihres Ehrgeizes, erheblich sind.²¹⁸ Die Wissenschaft und das empirische Ergebnis widersprechen sich bezüglich der Selbstverwirklichung. Anerkennung ist der Generation Z wichtig, denn sie erwarten ständig Feedback, um sich zu verbessern. Hierbei stimmt das Ergebnis mit der Wissenschaft überein. Aufgrund des drastischen Widerspruchs zwischen der wissenschaftlichen Aussage und dem Ergebnis bezüglich der ‚Selbstverwirklichung‘, wird Hypothese zwei falsifiziert (0).

Das Ergebnis der Überprüfung der zwei Hypothesen wird in der folgenden Tabelle dargestellt.

	Generation X	Generation Y	Generation Z
Hypothese 1	0011000 -> 0,28	1011000 -> 0,42	1001111 -> 0,71
Hypothese 2	10011011 -> 0,62	11101011 -> 0,75	11111100 -> 0,75
Ergebnis	H1 -> falsifiziert	H1 -> falsifiziert	H1 -> verifiziert
	H2 -> verifiziert	H2 -> verifiziert	H2 -> verifiziert

Tabelle 18 Ergebnis der Überprüfung der Hypothesen²¹⁹

Aus der Wiederlegung der ersten Hypothese bei Generation X und Y lässt sich schließen, dass diese Generationen nicht einheitlich denken und demnach nicht die gleichen, einheitlichen Eigenschaften und Denkweisen haben. Die Bestätigung der ersten Hypo-

²¹⁶ Vgl. Mangelsdorf 2014, 21, 24f.

²¹⁷ Vgl. Burkart 1997, 288

²¹⁸ Vgl. Mattmüller/Hesse (Hrsg.) 2015, 86

²¹⁹ Eigene Darstellung

these bei Generation Z kann daran liegen, dass die Wahrscheinlichkeit, sich für die gleiche Antwort zu entscheiden, bei nur zwei Befragten, höher ist, als bei mehr befragten Personen. Durch die Falsifizierung der ersten Hypothese bei Generation X und Y wird den Unternehmen empfohlen, die Individualität jedes Menschen nicht zu vernachlässigen. Die Einteilung in Generationen kann Prozesse vereinfachen, wichtige Entscheidungen sollten jedoch nicht nach Generation sondern nach dem Individuum getroffen werden. Die zweite Hypothese wurde bei allen Generationen bestätigt. Diese Verifizierung bedeutet, dass die Wissenschaft die Generationen realitätsgetreu erfasst hat. Da die Aussagen der Wissenschaft teilweise auch von Befragungen kommen, können Grundkenntnisse zu den Generationen gut aus der Wissenschaft gezogen werden. Die Unternehmen können sich demnach in der Wissenschaft über die Generationen Diversität informieren, um ein Bewusstsein zu schaffen.

Die Frage acht, ob die Befragten den Begriff Generationenmanagement schon einmal gehört haben, wurde achtmal mit ‚ja‘ und zweimal mit ‚nein‘ beantwortet. Daraus lässt sich schließen, dass dieser Managementansatz, zumindest von der Begrifflichkeit her, bereits eine ziemlich hohe Bekanntheit hat. Die Bekanntheit rührt daher, dass Generationenmanagement aufgrund der aktuellen Problematik des demographischen Wandels, oft erwähnt wird und sich große Unternehmen seit längerem damit auseinandersetzen. Die Bekanntheit des Begriffs, heißt jedoch nicht, dass die Befragten wissen, was dieser Management-Ansatz ist, oder wofür er im Einzelnen gedacht ist.

Die Frage neun sollte herausstellen, inwieweit die Arbeitnehmer selbst, generationsübergreifende Arbeit fördern würden. Die Antworten fokussierten sich hauptsächlich auf die Bereiche Kommunikation, gemischte Teamarbeit und interne oder externe Veranstaltungen. Gleicht man die genannten Punkte der Befragten mit den einzelnen Strategien des Generationenmanagements ab, sind Überschneidungen zu erkennen. Daraus lässt sich schließen, dass Erwerbstätige für einzelne Instrumente des Generationenmanagements offen wären. Diese Erkenntnis ist wichtig für Unternehmen, die den Managementansatz einführen wollen, jedoch die Reaktion der Mitarbeiter fürchten.

6 Fazit

In dieser Arbeit wurden zwei Hypothesen aufgestellt und überprüft, welche von grundlegender Bedeutung für das Generationenmanagement sind. Diese Hypothesen waren:

H1: ‚Personen, die in den gleichen und umliegenden Jahrgängen geboren wurden, und somit einer bestimmten Generation zugeordnet werden können, besitzen übereinstimmende, generationsspezifische Einstellungen, Wertehaltungen und Arbeitsweisen‘,

H2: ‚Die wissenschaftlich zugeordneten Eigenschaften der Generationen, stimmen mit dem Selbstbild der Menschen eben dieser Generationen überein‘.

Durch die Falsifizierung der ersten Hypothese, wurde für das Generationenmanagement der Rückschluss gezogen, dass das Individuum über dem Schemata steht. Dadurch, dass die zweite Hypothese verifiziert wurde, kann das Generationenmanagement sich jedoch auf Basis wissenschaftlicher Thesen, generationsspezifische Eigenschaften zu Nutze machen. Der Mensch denkt in Kategorien, daher kann eine Grobeinteilung der Mitarbeiter in Generationen, nach wissenschaftlichen Aspekten, hilfreich sein. Im Marketing werden die Zielgruppen in ‚Marketing Persona‘ eingeteilt, ebenso kann die Führungskraft ihre Mitarbeiter, zur Vereinfachung, in ‚Generationen Persona‘ einteilen. Bei Einzelentscheidungen darf das Individuum jedoch niemals aufgrund von Kategorisierungen außer Acht gelassen werden.

Das Generationenmanagement agiert nicht nur in Generationenkohorten, sondern bietet allgemeine Strategien an, wie aus ‚Diversity‘ Unity‘ werden kann. Gerade deswegen und weil das Unternehmen selbst entscheiden kann, in welchem Ausmaß es Generationenmanagement eingesetzt, kann dieser Managementansatz für ‚Small and medium-sized enterprises‘ eine große Hilfestellung bei Generationenkonflikten sein.

Dieser Managementansatz versucht jegliche innerbetriebliche Probleme, welche durch den demographischen Wandel ausgelöst werden, mit ausgewählten Instrumenten zu beheben. Generationenmanagement kann damit als plausible Reaktion und somit als Lösungsansatz auf den demographischen Wandel gesehen werden.

Literaturverzeichnis

Bücher

Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Auflage, Berlin 2008.

Burkart, Günter: Lebensphasen, Liebesphasen. Vom Paar zur Ehe zum Single und zurück? Opladen 1997.

Bortz, Jürgen/Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Auflage, Heidelberg 2006.

Calmbach, Marc: Wie ticken Jugendliche? 2012- Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland. Bonn 2012.

Dahlmanns, Andreas: Generation Y und Personalmanagement. München 2014.

Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Snyderman, B. Barbara: The motivation to work. New York 1959.

Hesse, Gero/ Mattmüller, Roland (Hrsg.): Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. Wiesbaden 2015.

Hutzschenreuter, Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen. 6. Auflage, Wiesbaden 2015.

Jonkisz, Ewa/Moosbrugger, Helfried/Brandt, Holger: Planung und Entwicklung von psychologischen Tests und Fragebogen. In: Moosbrugger, Helfried (Hrsg.)/Kelava, Augustina (Hrsg.): Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. 2. Auflage, Berlin/Heidelberg 2012, S. 27-72.

Kast, Rudolf: Herausforderung Führung-Führen in der Mehrgenerationengesellschaft. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden 2014, S. 228-244.

Klaffke, Martin (Hrsg.)/Bohlayer, Carina: Gesundheitsmanagement-Kultur der Gesundheit in Organisationen etablieren. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden 2014, S. 136-155.

Klaffke, Martin (Hrsg.): Erfolgsfaktor Generationen-Management Handlungsansätze für das Personalmanagement. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden 2014, S. 4-23.

Klaffke, Martin (Hrsg.): Millennials und Generation Z-Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer Generationen. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden 2014, 58-80.

Klaffke, Martin (Hrsg.): Vorwort. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden 2014, S. V-VII.

Köchling, Annegret: Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen. Dortmund 2004.

Kompa, Ain/Neuberger, Oswald: Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. München 1993.

Künemund, Harald/ Szydlík, Marc (Hrsg.): Generationen. Multidisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden 2009.

Liebau, Eckart (Hrsg.): Das Generationenverhältnis. Über das Zusammenleben in Familie und Gesellschaft. Weinheim 1997.

Loffing, Diana/Loffing, Christian: Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen. Berlin/Heidelberg 2010.

Mangelsdorf, Martina: Generation Y. Offenbach 2014.

Mayring, Phillip/Fenzl, Thomas: Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, Nina (Hrsg.)/Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden 2014, S. 543-556.

Mierke, Katja/Poppelreuter, Stefan: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Ursachen, Auswirkungen, Handlungsmöglichkeiten. 2. Auflage, Berlin 2005.

Mintzberg, Henry: Mintzberg über Management. Führung und Organisation Mythos und Realität. Wiesbaden 1991.

Neumann, Peter: Handbuch der psychologischen Marktforschung. Stichprobenauswahl – Forschungsstrategien – qualitative und quantitative Methoden – Auswertung und Visualisierung der Daten – Präsentation der Ergebnisse. Bern 2013.

Oertel, Jutta: Baby Boomer und Generation X-Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer Generationen. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden 2014, S. 28-54.

Oertel, Jutta: Generationenmanagement in Unternehmen. Wiesbaden 2007.

Parment, Anders: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Wiesbaden 2009.

Patzak, Gerold/Rattay, Günter: Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen. 3. Auflage, Wien 1998.

Piechotta, Beatrice: PsyQM. Qualitätsmanagement für psychotherapeutische Praxen. Heidelberg 2008.

Pleier, Nils: Performance-Measurement-Systeme und der Faktor Mensch. Leistungssteuerung effektiver gestalten. Wiesbaden 2008.

Porst, Rolf: Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. 1. Auflage, Wiesbaden 2008.

Porst, Rolf: Praxis der Umfrageforschung. 2. Auflage, Wiesbaden 2000.

Schewe, Gerhard: Unternehmensverfassung. Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung. Berlin/Heidelberg 2005.

Stahl, Hans-Werner/Stahl, Wolfgang: Effizient studieren: Wirtschaftswissenschaften an Fachhochschulen. Wiesbaden 1998.

Weinreich, Uwe/Von Lindern, Eike: Praxisbuch Kundenbefragungen. München 2008.

Wübbelmann, Klaus: Management Audit. Unternehmenskontext, Teams und Managerleistung systematisch analysieren. Wiesbaden 2001.

Zeitschriften

Adolph, Lars/Kronz, Elmar/Windel, Armin/ZIMOLONG, Bernhard: Fragebogen zu arbeitsbezogenen Konflikten in Teams (FAKT). In: Bochumer Berichte zur Angewandten Psychologie, Nr. 16/1999, S. 4.

Bass, Bernhard M.: Two decades of research and development in transformational leadership. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, Nr. 01/1999, S. 12-13.

Grimmer, Karen/Bialocerkowski, Andrea: Surveys. In: Australian Journal of Physiotherapy, Nr. 03/2005, S. 185.

Herzberg, Frederick: The motivation to work among finnish supervisors. In: Personnel Psychology, Nr. 04/1965, S.395.

Internet Business World, Nr. 22/2014, S. 9.

Klie, Leonard: Gen X: Stuck in the Middle. In: CRM Magazine, Nr. 16/2012, S. 24-29.

König, Andrea: Generationenkonflikte überwinden, Erfahrungswissen Älterer nutzen. In: Wissensmanagement, Nr. 04/2009, S. 30.

Koolhaas, Dinette: Loyalität durch Zufriedenheit. In: Personalwirtschaft, Nr. 08/2012, S. 54-55.

Ozkan, Mustafa/Solmaz, Betül: The Changing Face Of the Employees- Generation Z And Their Perceptions Of Work. In: Procedia Economics and Finance, Decemer 2015, S. 480.

Rai, Soumi: Engaging young employees (Gen Y) in a social media dominated world- Review and Retrospection. In: Social and Behavioral Science, 12/13.01.2012, S. 261.

Sander, Evelyn: Wer tickt wie? In: fww, Nr. 23/2016, S. 1-3.

Schlamp, Sofia/Gerpott, Fabiola H./Voelpel, Sven C.: Kritischer Trend Generationenmanagement. In: Personalwirtschaft, Nr. 10/2015, S. 45-47.

Steffen, Ehrhard: Gut vorgesorgt: Generationenmanagement bei Schwäbisch Hall. In: Wissensmanagement, Nr. 03/2011, S. 46-47.

Steven, Klaus: Ohne loyale Mitarbeiter kein Unternehmenserfolg. In: Wissensmanagement, Nr. 04/2009, S. 42-44.

Wirtschaftspsychologie Aktuell, Nr. 02/2016, S. 32-38.

Zeitungen

Clamann, Aaron: Früher war nicht alles besser. In: Hamburger Abendblatt, 05/06.11.2016, S. 61.

Juristische Veröffentlichungen

BayDSG (1993), Bayrisches Datenschutzgesetz (idF v. 23.07.1993), Art. 4 Abs. 1.

Internetquellen

- Abendzeitung: Wie Anfänger und alte Hasen sich ergänzen, <http://www.abendzeitung-muenchen.de/inhalt.die-mischung-machts-wie-anfaenger-und-alte-hasen-sich-ergaenzen.af52608d-7938-4b45-a0b1-df688d0bc99b.html>, Zugriff v. 28.12.2016.
- Bertelsmann Stiftung: Den demografischen Wandel im Unternehmen managen, http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Presse/imported/downloads/xcms_bst_dms_35961_35962_2.pdf, Zugriff v. 28.12.2016.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Generationenbeziehungen-Herausforderung und Potenziale, <https://www.bmfsfj.de/blob/93952/0346b5357fa3fcf576b7e9e06a48a661/generationenbeziehungen-herausforderungen-und-potenziale-gutachen-data.pdf>, Zugriff v. 04.11.2016.
- Bundeszentrale für politische Bildung: M 03.02 "Was ist eine Hypothese?" Und welche Funktion haben Hypothesen in der empirischen Sozialforschung, <http://www.bpb.de/lernen/grafstat/klassencheckup/46353/m-03-02-was-ist-eine-hypothese->, Zugriff v. 20.12.2016.
- Daimler: Erfahren in die Zukunft Das Generationenmanagement bei Daimler. <http://www.centers-of-competence-ev.info/neu/wp-content/uploads/2015/03/4-1-Andreas-Muerdter.pdf>, Zugriff v. 05.01.2017.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.: Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden, <https://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdern-binden.pdf>, Zugriff v. 05.01.2017.
- Ernst&Young: Global Generations. A global study on work-life challenges across generations, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations/\\$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations/$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf), Zugriff v. 04.11.2016.
- European Commission: The new SME definition, <https://www.eusmecentre.org.cn/sites/default/files/files/news/SME%20Definition.pdf>, Zugriff v. 05.01.2017.
- Fachzeitungen: Wertschätzung für die wichtigste Ressource: Die Menschen, <https://www.fachzeitungen.de/presse-meldungen/dienst-vorschrift-1014476/>, Zugriff v. 28.12.2016.
- Google: Generation, https://www.google.de/?gws_rd=ssl#q=generation, Zugriff v. 05.11.2016.

Handelsblatt: Von Wegen Sozial-Klimbim, <http://www.handelsblatt.com/politik/konjunktur/oekonomie/nachrichten/zufriedene-mitarbeiter-sind-produktiver-von-wegen-sozial-klimbim/2835784.html>, Zugriff v. 28.12.2016.

Hans Böckler Stiftung: Mitarbeiterzufriedenheit, http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_054.pdf, Zugriff v. 28.12.2016.

IFA Unternehmensberatung: Generationenmanagement. Generationen- gerechte Arbeitswelt- produktives Älterwerden im Arbeitsprozess und wie es gelingen kann, http://ifa-kaernten.at/data/downloads/arbeit_alter/Handbuch%20Generationen%20Management.pdf, Zugriff v. 01.01.2017.

IFM Bonn: Mittelstand im Überblick, <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/#accordion=0&tab=0>, Zugriff v. 14.12.2016.

McDonald's: Entschlossen unentschlossen. Azubis im Land der (zu vielen) Möglichkeiten, http://ausbildungsstudie2015.de/pdf/McD_Ausbildungsstudie_2015.pdf, Zugriff v. 03.01.2017.

McKinsey: Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Strategien für Deutschlands Unternehmen, <https://www.mckinsey.de/files/fachkraefte.pdf>, Zugriff v. 03.01.2017.

Robert Half: Get ready for Generation Z, <http://www.multivu.com/players/English/7074554-robert-half-enactus-generation-z/document/f0bc1fcb-a283-49a8-bc93-7613e17c7373.pdf>, Zugriff v. 03.01.2017.

Shell: 17. Shell Jugendstudie. Jugend 2015, http://www.shell.de/ueber-uns/die-shell-jugendstudie/multimediale-inhalte/_jcr_content/par/expandable_list_643445253/expandablesection.stream/1456210165334/d0f5d09f09c6142df03cc804f0fb389c2d39e167115aa86c57276d240cca4f5f/flyer-zur-shell-jugendstudie-2015-auf-deutsch.pdf, Zugriff v. 12.11.2016.

Statistisches Bundesamt (1): Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 11. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. 1. Kurzfassung, https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2006/Bevoelkerungsentwicklung/bvoelkerungsprojektion2050.pdf?__blob=publicationFile, Zugriff v. 03.01.2017.

Statistisches Bundesamt (2): 13 Arbeitsmarkt. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/Arbeitsmarkt.pdf?__blob=publicationFile, Zugriff v. 06.11.2016.

ZEIT ONLINE: Wie wollen wir leben, <http://www.zeit.de/gesellschaft/2016-02/deutschland-werte-leben-vorstellungen-studie-vermaechtnis>, Zugriff v. 04.11.2016.

Zukunftsinstitut (1): Megatrends Übersicht, <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>, Zugriff v. 04.11.2016.

Zukunftsinstitut (2): Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von morgen, https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf, Zugriff v. 11.11.2016.

Anlagen

Anlagenverzeichnis

Anlage 1	Erwerbstätige in Deutschland nach Altersgruppen (Stand 2015)	XIX
Anlage 2	Lebensziele der Generation Y, eine Studie des Zukunftsinstituts	XX
Anlage 3	Informierte Einwilligungserklärung	XXI
Anlage 4	Fragebogen zum Thema Generationen	XXII
Anlage 5	Beantwortete Fragebögen der zehn Befragten	XXV

Die dritte Seite des Fragebogens wurde bei den beantworteten Fragebögen nicht angehängt, da sich hier von der Vorlage nichts verändert hat.

Anlage 1:

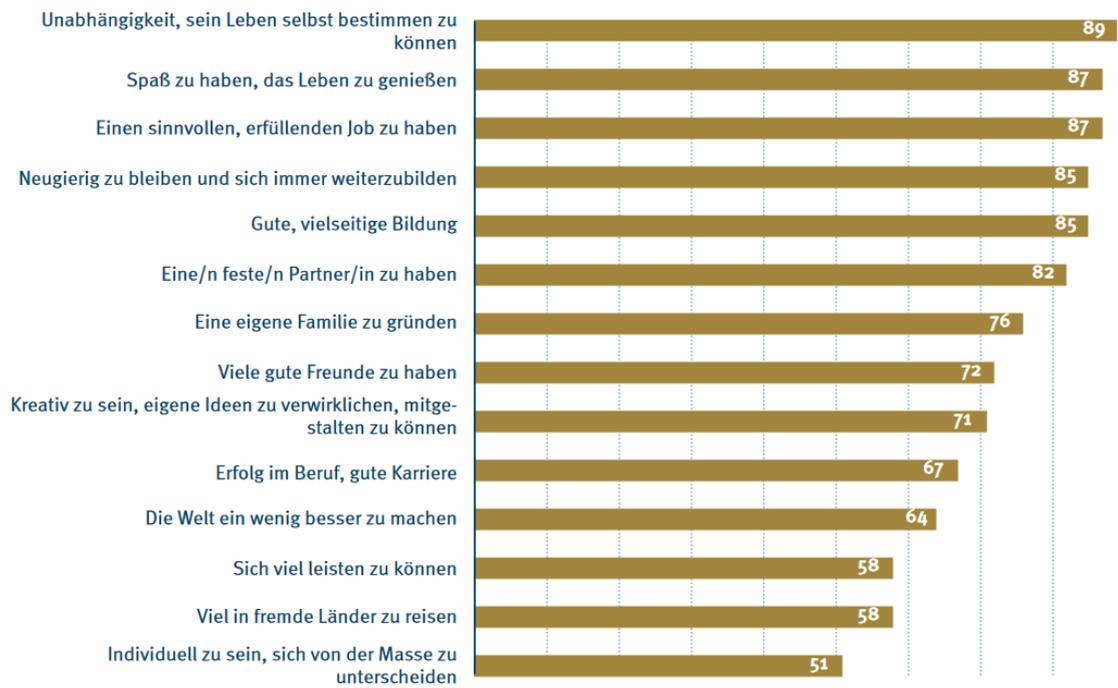
Erwerbstätige in Deutschland nach Altersgruppen (Stand 2015)

13.2 Erwerbstätige und Erwerbslose
13.2.6 Erwerbstätige und Erwerbstätigenquoten

Alter von ... bis unter ... Jahren	2000			2005			2010			2015		
	Insgesamt	Männer	Frauen									
Insgesamt	36 604	20 680	15 924	36 566	20 135	16 432	38 938	21 048	17 891	40 279	21 491	18 788
dar. 15 – 65	36 231	20 439	15 793	36 047	19 806	16 240	38 270	20 637	17 633	39 242	20 845	18 398
15 – 20	1 381	799	582	1 266	728	537	1 162	664	499	1 030	573	457
20 – 25	2 946	1 602	1 344	2 916	1 545	1 371	3 127	1 643	1 484	2 774	1 450	1 324
25 – 30	3 601	1 963	1 638	3 348	1 808	1 541	3 743	1 975	1 768	3 989	2 102	1 888
30 – 35	5 170	2 932	2 238	3 854	2 192	1 661	3 841	2 111	1 730	4 192	2 278	1 915
35 – 40	5 539	3 159	2 380	5 288	2 959	2 330	4 181	2 286	1 895	4 144	2 219	1 926
40 – 45	5 047	2 769	2 279	5 835	3 174	2 662	5 804	3 131	2 674	4 459	2 382	2 076
45 – 50	4 593	2 497	2 095	4 896	2 595	2 301	5 746	3 060	2 686	5 629	2 993	2 636
50 – 55	3 663	2 074	1 589	4 202	2 222	1 980	4 908	2 568	2 341	5 680	2 974	2 705
55 – 60	3 105	1 826	1 280	3 039	1 707	1 332	3 904	2 106	1 798	4 568	2 389	2 179
60 – 65	1 186	818	368	1 402	877	526	1 854	1 094	759	2 776	1 485	1 292
65 und mehr	372	241	131	520	328	191	668	411	258	1 037	647	390
nachrichtlich:												
Früheres Bundesgebiet ohne Berlin	29 140	16 593	12 547	29 380	16 310	13 070	31 221	16 952	14 269	32 667	17 487	15 180
Neue Länder einschl. Berlin ..	7 463	4 087	3 377	7 187	3 825	3 362	7 718	4 095	3 622	7 612	4 004	3 608

Anlage 2:**Lebensziele der Generation Y, eine Studie des Zukunftsinstituts**

Welche Dinge sind für Sie persönlich besonders wichtig und erstrebenswert? (Zustimmung in Prozent)



Anlage 3:

Informierte Einwilligungserklärung

Informierte Einwilligungserklärung

Forschungsprojekt:

Projektleitung:

Datum der schriftlichen Befragung:

Ich,, bin über das Vorgehen bei der Auswertung des Fragebogens informiert worden (u.a.: der Fragebogen gelangt nicht an die Öffentlichkeit, Anonymisierung bei der Auswertung, Löschung von Namen und Telefonnummer, Aufbewahrung der Einwilligungserklärung nur im Zusammenhang mit dem Nachweis des Datenschutzes und nicht zusammenführbar mit dem Beobachtungsbogen).

Die schriftliche Befragung erfolgt anhand eines Fragebogens, welcher ohne Namensangabe beantwortet wird. Die Abgabe erfolgt mithilfe einer Box, in welche alle Teilnehmenden unsystematisch die ausgefüllten Fragebögen einwerfen. Der Fragebogen, als auch dessen Abgabe sind daher soweit wie möglich anonymisiert.

Ich bin damit einverstanden, dass die aus dem entwerteten Fragebogen gezogenen Erkenntnisse im Zusammenhang mit dem Forschungsprojekt frei verwendet werden können, solange dadurch nicht unweigerlich auf meine Person geschlossen werden kann.

Ich wurde des Weiteren über das Ziel und den Verlauf des Forschungsprojekts informiert. Ich kann die Beantwortung des Fragebogens jederzeit abbrechen und meine Einwilligung in dessen Auswertung zurückziehen, ohne dass mir dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, an der schriftlichen Befragung teilzunehmen und bin damit einverstanden, dass diese im genannten Forschungsprojekt ausgewertet wird.

Unterschrift (Ort), den

Anlage 4:**Fragebogen zum Thema Generationen (erste Seite)****Befragung zum Thema Generationen**

Projektleitung: Laura Weindl

Datum: 20.12.2016

Anweisungen

Beantworten Sie bitte alle Fragen in Ruhe und antworten Sie nach Ihren eigenen, ehrlichen Empfindungen. Dieser Fragebogen wird anonym ausgewertet. Es werden also keinerlei personenbezogene Daten veröffentlicht. Falls Sie eine Frage nicht beantworten wollen, oder können, können Sie die Frage natürlich auslassen.

Begrifflichkeiten, welche mit einem * versehen sind, werden auf Seite 3 genau definiert.

1. In welchem Jahrgang sind sie geboren?

(vor 1966) (1966-1980) (1981-1995) (ab 1995)

2. Arbeiten Sie lieber eigenständig oder im Team?

eigenständig eher eigenständig tendenziell eigenständig tendenziell im Team eher im Team im Team

3. Wie stark treffen die nachfolgenden drei Charaktereigenschaften auf sie persönlich zu?Skeptisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

Optimistisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

Realistisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

Fragebogen zum Thema Generationen (zweite Seite)

4. Wie sieht das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben idealerweise für sie aus?

- Arbeit & Privates strikt getrennt eher getrennt tendenziell getrennt tendenziell verbunden eher verbunden Arbeit & Privates verbinden* (Bsp. Homeoffice)

5. Was motiviert* sie im Arbeitsleben am meisten?

Bringen Sie die nachfolgenden Begriffe in eine gewichtete Reihenfolge, wobei 1 die stärkste Motivation für Sie darstellt und von 2-6 die Bedeutung für Sie sinkt. (Ähnlich wie ein Benotungssystem)

- Selbstbestimmung
Anerkennung
Bezahlung
Weiterentwicklung
Selbstverwirklichung
Unabhängigkeit

6. Wie technikaffin* sind Sie?

- Extrem eher extrem tendenziell Extrem tendenziell wenig eher wenig wenig

7. Würden Sie für Ihren Job umziehen?

- Sofort eher ja tendenziell ja tendenziell nein eher nein niemals

8. Haben Sie den Begriff Generationenmanagement schon einmal gehört?

- ja nein

9. Wie kann Generationenübergreifende Arbeit im Unternehmen Ihrer Meinung nach gefördert werden?

Fragebogen zum Thema Generationen (dritte Seite)

Erläuterung gekennzeichneteter (*) Begrifflichkeiten:

Arbeit & Privates verbinden (Bsp. Homeoffice): Diese Phrase meint in diesem Zusammenhang, einen fließenden Übergang, zwischen der Arbeit und dem Privatleben. Das heißt, dass dementsprechend private Dinge, in jeglicher Hinsicht, mit in die Arbeit genommen werden und die Arbeit mit nach Hause genommen wird. Deshalb wurde hier das Beispiel „Homeoffice“ genannt, denn bei dieser Art von Arbeit müssen die Arbeit und das Private im Gleichklang sein.

Sie sollen nun einschätzen, ob es ihnen lieber ist, die Arbeit und das Private strikt zu trennen, oder ob sie einen fließenden Übergang zwischen Ihrer Arbeit und dem Privaten bevorzugen.

Technikaffin: In dieser Befragung meint „technikaffin“ ein außerordentliches Verständnis für Technik zu besitzen und dementsprechend einen extrem versierten Umgang mit technischen Geräten zu pflegen.

Motivation: Die Motivation meint hier, wie ein bestimmtes leistungsorientiertes Verhalten aktiviert und beibehalten werden kann. Äußere Anreize, wie die oben genannten, können eine Arbeitsmotivation auslösen. Sie sollen hierbei entscheiden, welche Anreize auf sie am stärksten motivierend wirken und welche weniger. Die Bewertung erfolgt wie ein Benotungssystem, die Nummer 1 ist der stärkste Motivator, die Nummer 6 der schlechteste von der obigen Auswahl.

Anlage 5:

Beantwortete Fragebögen der zehn Befragten (Generation X)

4. Wie sieht das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben idealerweise für sie aus?

- Arbeit & Privates strikt getrennt
 eher getrennt
 tendenziell getrennt
 tendenziell verbunden
 eher verbunden
 Arbeit & Privates verbinden* (Bsp. Homeoffice)

5. Was motiviert* sie im Arbeitsleben am meisten?

Bringen Sie die nachfolgenden Begriffe in eine gewichtete Reihenfolge, wobei 1 die stärkste Motivation für Sie darstellt und von 2-6 die Bedeutung für Sie sinkt. (Ähnlich wie ein Benotungssystem)

- Selbstbestimmung 4
 Anerkennung 2
 Bezahlung 3
 Weiterentwicklung 1
 Selbstverwirklichung 6
 Unabhängigkeit 5

6. Wie technikaffin* sind Sie?

- Extrem
 eher extrem
 tendenziell Extrem
 tendenziell wenig
 eher wenig
 wenig

7. Würden Sie für Ihren Job umziehen?

- Sofort
 eher ja
 tendenziell ja
 tendenziell nein
 eher nein
 niemals

8. Haben Sie den Begriff Generationenmanagement schon einmal gehört?

- ja
 nein

9. Wie kann Generationenübergreifende Arbeit im Unternehmen Ihrer Meinung nach gefördert werden?

*Zusammenarbeit in einem Team - Jung und Alt -
Förderung der Team-Arbeit in jedem Unternehmen*

2

Befragung zum Thema Generationen

Projektleitung: Laura Weindl

Datum: 20.12.2016

Anweisungen

Beantworten Sie bitte alle Fragen in Ruhe und antworten Sie nach Ihren eigenen, ehrlichen Empfindungen. Dieser Fragebogen wird anonym ausgewertet. Es werden also keinerlei personenbezogene Daten veröffentlicht. Falls Sie eine Frage nicht beantworten wollen, oder können, können Sie die Frage natürlich auslassen.

Begrifflichkeiten, welche mit einem * versehen sind, werden auf Seite 3 genau definiert.

1. In welchem Jahrgang sind sie geboren?

- (vor 1966)
 (1966-1980)
 (1981-1995)
 (ab 1995)

2. Arbeiten Sie lieber eigenständig oder im Team?

- eigenständig
 eher eigenständig
 tendenziell eigenständig
 tendenziell im Team
 eher im Team
 im Team

3. Wie stark treffen die nachfolgenden drei Charaktereigenschaften auf sie persönlich zu?

Skeptisch:

- Trifft gar nicht zu
 trifft nicht zu
 trifft eher nicht zu
 trifft eher zu
 trifft zu
 trifft voll und ganz zu

Optimistisch:

- Trifft gar nicht zu
 trifft nicht zu
 trifft eher nicht zu
 trifft eher zu
 trifft zu
 trifft voll und ganz zu

Realistisch:

- Trifft gar nicht zu
 trifft nicht zu
 trifft eher nicht zu
 trifft eher zu
 trifft zu
 trifft voll und ganz zu

1

Beantwortete Fragebögen der zehn Befragten (Generation X)

Befragung zum Thema Generationen

Projektleitung: Laura Weindl

Datum: 20.12.2016

Anweisungen

Beantworten Sie bitte alle Fragen in Ruhe und antworten Sie nach Ihren eigenen, ehrlichen Empfindungen. Dieser Fragebogen wird anonym ausgewertet. Es werden also keinerlei personenbezogene Daten veröffentlicht. Falls Sie eine Frage nicht beantworten wollen, oder können, können Sie die Frage natürlich auslassen.

Begrifflichkeiten, welche mit einem * versehen sind, werden auf Seite 3 genau definiert.

1. In welchem Jahrgang sind sie geboren?

(vor 1966) (1966-1980) (1981-1995) (ab 1995)

2. Arbeiten Sie lieber eigenständig oder im Team?

eigenständig eher eigenständig tendenziell eigenständig tendenziell im Team eher im Team im Team

3. Wie stark treffen die nachfolgenden drei Charaktereigenschaften auf sie persönlich zu?

Skeptisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

Optimistisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

Realistisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

1

4. Wie sieht das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben idealerweise für sie aus?

Arbeit & Privates strikt getrennt eher getrennt tendenziell getrennt tendenziell verbunden eher verbunden Arbeit & Privates verbinden* (Bsp. Homeoffice)

5. Was motiviert* sie im Arbeitsleben am meisten?

Bringen Sie die nachfolgenden Begriffe in eine gewichtete Reihenfolge, wobei 1 die stärkste Motivation für Sie darstellt und von 2-6 die Bedeutung für Sie sinkt. (Ähnlich wie ein Benotungssystem)

Selbstbestimmung

Anerkennung

Bezahlung

Weiterentwicklung

Selbstverwirklichung

Unabhängigkeit

6. Wie technikaffin* sind Sie?

Extrem eher extrem tendenziell Extrem tendenziell wenig eher wenig wenig

7. Würden Sie für Ihren Job umziehen?

Sofort eher ja tendenziell ja tendenziell nein eher nein niemals

8. Haben Sie den Begriff Generationenmanagement schon einmal gehört?

ja nein

9. Wie kann Generationenübergreifende Arbeit im Unternehmen Ihrer Meinung nach gefördert werden?

Hat noch keine Gedanken dazu gemacht.

2

Beantwortete Fragebögen der zehn Befragten (Generation X)

Befragung zum Thema Generationen

Projektleitung: Laura Weindl

Datum: 20.12.2016

Anweisungen

Beantworten Sie bitte alle Fragen in Ruhe und antworten Sie nach Ihren eigenen, ehrlichen Empfindungen. Dieser Fragebogen wird anonym ausgewertet. Es werden also keinerlei personenbezogene Daten veröffentlicht. Falls Sie eine Frage nicht beantworten wollen, oder können, können Sie die Frage natürlich auslassen.
Begrifflichkeiten, welche mit einem * versehen sind, werden auf Seite 3 genau definiert.

1. In welchem Jahrgang sind sie geboren?

(vor 1966) (1966-1980) (1981-1995) (ab 1995)

2. Arbeiten Sie lieber eigenständig oder im Team?

eigenständig eher eigenständig tendenziell eigenständig tendenziell im Team eher im Team im Team

3. Wie stark treffen die nachfolgenden drei Charaktereigenschaften auf sie persönlich zu?

Skeptisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

Optimistisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

Realistisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

1

4. Wie sieht das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben idealerweise für sie aus?

Arbeit & Privates strikt getrennt eher getrennt tendenziell getrennt tendenziell verbunden eher verbunden Arbeit & Privates verbinden* (Bsp. Homeoffice)

5. Was motiviert* sie im Arbeitsleben am meisten?

Bringen Sie die nachfolgenden Begriffe in eine gewichtete Reihenfolge, wobei 1 die stärkste Motivation für Sie darstellt und von 2-6 die Bedeutung für Sie sinkt. (Ähnlich wie ein Benotungssystem)

Selbstbestimmung

Anerkennung

Bezahlung

Weiterentwicklung

Selbstverwirklichung

Unabhängigkeit

6. Wie technikaffin* sind Sie?

Extrem eher extrem tendenziell Extrem tendenziell wenig eher wenig wenig

7. Würden Sie für Ihren Job umziehen?

Sofort eher ja tendenziell ja tendenziell nein eher nein niemals

8. Haben Sie den Begriff Generationenmanagement schon einmal gehört?

ja nein

9. Wie kann Generationenübergreifende Arbeit im Unternehmen Ihrer Meinung nach gefördert werden?

gemeinsame Fortbildungen, Teambesprechungen
Bilanzarbeit (Bsp. jaip.de)

2

Beantwortete Fragebögen der zehn Befragten (Generation X)

Befragung zum Thema Generationen

Projektleitung: Laura Weindl

Datum: 20.12.2016

Anweisungen

Beantworten Sie bitte alle Fragen in Ruhe und antworten Sie nach Ihren eigenen, ehrlichen Empfindungen. Dieser Fragebogen wird anonym ausgewertet. Es werden also keinerlei personenbezogene Daten veröffentlicht. Falls Sie eine Frage nicht beantworten wollen, oder können, können Sie die Frage natürlich auslassen.
Begrifflichkeiten, welche mit einem * versehen sind, werden auf Seite 3 genau definiert.

1. In welchem Jahrgang sind sie geboren?

(vor 1966) (1966-1980) (1981-1995) (ab 1995)

2. Arbeiten Sie lieber eigenständig oder im Team?

eigenständig eher eigenständig tendenziell eigenständig tendenziell im Team eher im Team im Team

3. Wie stark treffen die nachfolgenden drei Charaktereigenschaften auf sie persönlich zu?

Skeptisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

Optimistisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

Realistisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

1

4. Wie sieht das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben idealerweise für sie aus?

Arbeit & Privates strikt getrennt eher getrennt tendenziell getrennt tendenziell verbunden eher verbunden Arbeit & Privates verbinden* (Bsp. Homeoffice)

5. Was motiviert* sie im Arbeitsleben am meisten?

Bringen Sie die nachfolgenden Begriffe in eine gewichtete Reihenfolge, wobei 1 die stärkste Motivation für Sie darstellt und von 2-6 die Bedeutung für Sie sinkt. (Ähnlich wie ein Benotungssystem)

Selbstbestimmung

Anerkennung

Bezahlung

Weiterentwicklung

Selbstverwirklichung

Unabhängigkeit

6. Wie technikaffin* sind Sie?

Extrem eher extrem tendenziell Extrem tendenziell wenig eher wenig wenig

7. Würden Sie für Ihren Job umziehen?

Sofort eher ja tendenziell ja tendenziell nein eher nein niemals

8. Haben Sie den Begriff Generationenmanagement schon einmal gehört?

ja nein

9. Wie kann Generationenübergreifende Arbeit im Unternehmen Ihrer Meinung nach gefördert werden?

Projekte in denen jung und alt miteinander zusammenarbeiten und dann jeweils beide voneinander profitieren können

2

Beantwortete Fragebögen der zehn Befragten (Generation X)

Befragung zum Thema Generationen

Projektleitung: Laura Weindl

Datum: 20.12.2016

Anweisungen

Beantworten Sie bitte alle Fragen in Ruhe und antworten Sie nach Ihren eigenen, ehrlichen Empfindungen. Dieser Fragebogen wird anonym ausgewertet. Es werden also keinerlei personenbezogene Daten veröffentlicht. Falls Sie eine Frage nicht beantworten wollen, oder können, können Sie die Frage natürlich auslassen.

Begrifflichkeiten, welche mit einem * versehen sind, werden auf Seite 3 genau definiert.

1. In welchem Jahrgang sind sie geboren?

- (vor 1966) (1966-1980) (1981-1995) (ab 1995)

2. Arbeiten Sie lieber eigenständig oder im Team?

- eigenständig eher eigenständig tendenziell eigenständig tendenziell im Team eher im Team im Team

3. Wie stark treffen die nachfolgenden drei Charaktereigenschaften auf sie persönlich zu?

Skeptisch:

- Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

Optimistisch:

- Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

Realistisch:

- Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

1

4. Wie sieht das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben idealerweise für sie aus?

- Arbeit & Privates strikt getrennt eher getrennt tendenziell getrennt tendenziell verbunden eher verbunden Arbeit & Privates verbinden* (Bsp. Homeoffice)

5. Was motiviert* sie im Arbeitsleben am meisten?

Bringen Sie die nachfolgenden Begriffe in eine gewichtete Reihenfolge, wobei 1 die stärkste Motivation für Sie darstellt und von 2-6 die Bedeutung für Sie sinkt. (Ähnlich wie ein Benotungssystem)

Selbstbestimmung

Anerkennung

Bezahlung

Weiterentwicklung

Selbstverwirklichung

Unabhängigkeit

6. Wie technikaffin* sind Sie?

- Extrem eher extrem tendenziell Extrem tendenziell wenig eher wenig wenig

7. Würden Sie für Ihren Job umziehen?

- Sofort eher ja tendenziell ja tendenziell nein eher nein niemals

8. Haben Sie den Begriff Generationenmanagement schon einmal gehört?

- ja nein

9. Wie kann Generationenübergreifende Arbeit im Unternehmen Ihrer Meinung nach gefördert werden?

2

Beantwortete Fragebögen der zehn Befragten (Generation Y)

Befragung zum Thema Generationen

Projektleitung: Laura Weindl

Datum: 20.12.2016

Anweisungen

Beantworten Sie bitte alle Fragen in Ruhe und antworten Sie nach Ihren eigenen, ehrlichen Empfindungen. Dieser Fragebogen wird anonym ausgewertet. Es werden also keinerlei personenbezogene Daten veröffentlicht. Falls Sie eine Frage nicht beantworten wollen, oder können, können Sie die Frage natürlich auslassen.

Begrifflichkeiten, welche mit einem * versehen sind, werden auf Seite 3 genau definiert.

1. In welchem Jahrgang sind sie geboren?

(vor 1966) (1966-1980) (1981-1995) (ab 1995)

2. Arbeiten Sie lieber eigenständig oder im Team?

eigenständig eher eigenständig tendenziell eigenständig tendenziell im Team eher im Team im Team

3. Wie stark treffen die nachfolgenden drei Charaktereigenschaften auf sie persönlich zu?

Skeptisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

Optimistisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

Realistisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

1

4. Wie sieht das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben idealerweise für sie aus?

Arbeit & Privates strikt getrennt eher getrennt tendenziell getrennt tendenziell verbunden eher verbunden Arbeit & Privates verbinden* (Bsp. Homeoffice)

5. Was motiviert* sie im Arbeitsleben am meisten?

Bringen Sie die nachfolgenden Begriffe in eine gewichtete Reihenfolge, wobei 1 die stärkste Motivation für Sie darstellt und von 2-6 die Bedeutung für Sie sinkt. (Ähnlich wie ein Benotungssystem)

Selbstbestimmung 3

Anerkennung 2

Bezahlung 1

Weiterentwicklung 6

Selbstverwirklichung 5

Unabhängigkeit 4

6. Wie technikaffin* sind Sie?

Extrem eher extrem tendenziell Extrem tendenziell wenig eher wenig wenig

7. Würden Sie für Ihren Job umziehen?

Sofort eher ja tendenziell ja tendenziell nein eher nein niemals

8. Haben Sie den Begriff Generationenmanagement schon einmal gehört?

ja nein

9. Wie kann Generationenübergreifende Arbeit im Unternehmen Ihrer Meinung nach gefördert werden?

• Teamarbeit mit jungen u. alten, • Betriebsveranstaltungen,
• Erfahrungswerte von älteren und jüngeren Mitarbeitern auszuwerten
tragen

2

Beantwortete Fragebögen der zehn Befragten (Generation Y)

Befragung zum Thema Generationen

Projektleitung: Laura Weindl

Datum: 20.12.2016

Anweisungen

Beantworten Sie bitte alle Fragen in Ruhe und antworten Sie nach Ihren eigenen, ehrlichen Empfindungen. Dieser Fragebogen wird anonym ausgewertet. Es werden also keinerlei personenbezogene Daten veröffentlicht. Falls Sie eine Frage nicht beantworten wollen, oder können, können Sie die Frage natürlich auslassen.

Begrifflichkeiten, welche mit einem * versehen sind, werden auf Seite 3 genau definiert.

1. In welchem Jahrgang sind sie geboren?

(vor 1966) (1966-1980) (1981-1995) (ab 1995)

2. Arbeiten Sie lieber eigenständig oder im Team?

eigenständig eher eigenständig tendenziell eigenständig tendenziell im Team eher im Team im Team

3. Wie stark treffen die nachfolgenden drei Charaktereigenschaften auf sie persönlich zu?

Skeptisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

Optimistisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

Realistisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

1

4. Wie sieht das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben idealerweise für sie aus?

Arbeit & Privates strikt getrennt eher getrennt tendenziell getrennt tendenziell verbunden eher verbunden Arbeit & Privates verbinden* (Bsp. Homeoffice)

5. Was motiviert* sie im Arbeitsleben am meisten?

Bringen Sie die nachfolgenden Begriffe in eine gewichtete Reihenfolge, wobei 1 die stärkste Motivation für Sie darstellt und von 2-6 die Bedeutung für Sie sinkt. (Ähnlich wie ein Benotungssystem)

Selbstbestimmung

Anerkennung

Bezahlung

Weiterentwicklung

Selbstverwirklichung

Unabhängigkeit

6. Wie technikaffin* sind Sie?

Extrem eher extrem tendenziell Extrem tendenziell wenig eher wenig wenig

7. Würden Sie für Ihren Job umziehen?

Sofort eher ja tendenziell ja tendenziell nein eher nein niemals

8. Haben Sie den Begriff Generationenmanagement schon einmal gehört?

ja nein

9. Wie kann Generationenübergreifende Arbeit im Unternehmen Ihrer Meinung nach gefördert werden?

- Beachtung der Teammitglieder, bei Teamarbeiten -> beide Miteins
- Eindeutigkeit der Arbeitspläne
- Gespräche über allgemeine Themen einführen, Meinung Jung und alt

2

Beantwortete Fragebögen der zehn Befragten (Generation Y)

Befragung zum Thema Generationen

Projektleitung: Laura Weindl

Datum: 20.12.2016

Anweisungen

Beantworten Sie bitte alle Fragen in Ruhe und antworten Sie nach Ihren eigenen, ehrlichen Empfindungen. Dieser Fragebogen wird anonym ausgewertet. Es werden also keinerlei personenbezogene Daten veröffentlicht. Falls Sie eine Frage nicht beantworten wollen, oder können, können Sie die Frage natürlich auslassen.

Begrifflichkeiten, welche mit einem * versehen sind, werden auf Seite 3 genau definiert.

1. In welchem Jahrgang sind sie geboren?

(vor 1966) (1966-1980) (1981-1995) (ab 1995)

2. Arbeiten Sie lieber eigenständig oder im Team?

eigenständig eher eigenständig tendenziell eigenständig tendenziell im Team eher im Team im Team

3. Wie stark treffen die nachfolgenden drei Charaktereigenschaften auf sie persönlich zu?

Skeptisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

Optimistisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

Realistisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

1

4. Wie sieht das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben idealerweise für sie aus?

Arbeit & Privates strikt getrennt eher getrennt tendenziell getrennt tendenziell verbunden eher verbunden Arbeit & Privates verbinden* (Bsp. Homeoffice)

5. Was motiviert* sie im Arbeitsleben am meisten?

Bringen Sie die nachfolgenden Begriffe in eine gewichtete Reihenfolge, wobei 1 die stärkste Motivation für Sie darstellt und von 2-6 die Bedeutung für Sie sinkt. (Ähnlich wie ein Benotungssystem)

Selbstbestimmung

Anerkennung

Bezahlung

Weiterentwicklung

Selbstverwirklichung

Unabhängigkeit

6. Wie technikaffin* sind Sie?

Extrem eher extrem tendenziell Extrem tendenziell wenig eher wenig wenig

7. Würden Sie für Ihren Job umziehen?

Sofort eher ja tendenziell ja tendenziell nein eher nein niemals

8. Haben Sie den Begriff Generationenmanagement schon einmal gehört?

ja nein

9. Wie kann Generationenübergreifende Arbeit im Unternehmen Ihrer Meinung nach gefördert werden?

Altersgemischte Teams, Schulungen, Austausch von Arbeitsplätzen

2

Beantwortete Fragebögen der zehn Befragten (Generation Z)

Befragung zum Thema Generationen

Projektleitung: Laura Weindl

Datum: 20.12.2016

Anweisungen

Beantworten Sie bitte alle Fragen in Ruhe und antworten Sie nach Ihren eigenen, ehrlichen Empfindungen. Dieser Fragebogen wird anonym ausgewertet. Es werden also keinerlei personenbezogene Daten veröffentlicht. Falls Sie eine Frage nicht beantworten wollen, oder können, können Sie die Frage natürlich auslassen.

Begrifflichkeiten, welche mit einem * versehen sind, werden auf Seite 3 genau definiert.

1. In welchem Jahrgang sind sie geboren?

- (vor 1966) (1966-1980) (1981-1995) (ab 1995)

2. Arbeiten Sie lieber eigenständig oder im Team?

- eigenständig eher eigenständig tendenziell eigenständig tendenziell im Team eher im Team im Team

3. Wie stark treffen die nachfolgenden drei Charaktereigenschaften auf sie persönlich zu?

Skeptisch:

- Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

Optimistisch:

- Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

Realistisch:

- Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

1

4. Wie sieht das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben idealerweise für sie aus?

- Arbeit & Privates strikt getrennt eher getrennt tendenziell getrennt tendenziell verbunden eher verbunden Arbeit & Privates verbinden* (Bsp. Homeoffice)

5. Was motiviert* sie im Arbeitsleben am meisten?

Bringen Sie die nachfolgenden Begriffe in eine gewichtete Reihenfolge, wobei 1 die stärkste Motivation für Sie darstellt und von 2-6 die Bedeutung für Sie sinkt. (Ähnlich wie ein Benotungssystem)

- Selbstbestimmung 1
Anerkennung 2
Bezahlung 3
Weiterentwicklung 4
Selbstverwirklichung 5
Unabhängigkeit 6

6. Wie technikaffin* sind Sie?

- Extrem eher extrem tendenziell Extrem tendenziell wenig eher wenig wenig

7. Würden Sie für Ihren Job umziehen?

- Sofort eher ja tendenziell ja tendenziell nein eher nein niemals

8. Haben Sie den Begriff Generationenmanagement schon einmal gehört?

- ja nein

9. Wie kann Generationenübergreifende Arbeit im Unternehmen Ihrer Meinung nach gefördert werden?

Aufbau von über Bedürfnisse anderer

2

Beantwortete Fragebögen der zehn Befragten (Generation Z)

Befragung zum Thema Generationen

Projektleitung: Laura Weindl

Datum: 20.12.2016

Anweisungen

Beantworten Sie bitte alle Fragen in Ruhe und antworten Sie nach Ihren eigenen, ehrlichen Empfindungen. Dieser Fragebogen wird anonym ausgewertet. Es werden also keinerlei personenbezogene Daten veröffentlicht. Falls Sie eine Frage nicht beantworten wollen, oder können, können Sie die Frage natürlich auslassen.

Begrifflichkeiten, welche mit einem * versehen sind, werden auf Seite 3 genau definiert.

1. In welchem Jahrgang sind sie geboren?

(vor 1966) (1966-1980) (1981-1995) (ab 1995)

2. Arbeiten Sie lieber eigenständig oder im Team?

eigenständig eher eigenständig tendenziell eigenständig tendenziell im Team eher im Team im Team

3. Wie stark treffen die nachfolgenden drei Charaktereigenschaften auf sie persönlich zu?

Skeptisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

Optimistisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

Realistisch:

Trifft gar nicht zu trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu trifft voll und ganz zu

1

4. Wie sieht das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben idealerweise für sie aus?

Arbeit & Privates strikt getrennt eher getrennt tendenziell getrennt tendenziell verbunden eher verbunden Arbeit & Privates verbinden* (Bsp. Homeoffice)

5. Was motiviert* sie im Arbeitsleben am meisten?

Bringen Sie die nachfolgenden Begriffe in eine gewichtete Reihenfolge, wobei 1 die stärkste Motivation für Sie darstellt und von 2-6 die Bedeutung für Sie sinkt. (Ähnlich wie ein Benotungssystem)

Selbstbestimmung

Anerkennung

Bezahlung

Weiterentwicklung

Selbstverwirklichung

Unabhängigkeit

6. Wie technikaffin* sind Sie?

Extrem eher extrem tendenziell Extrem tendenziell wenig eher wenig wenig

7. Würden Sie für Ihren Job umziehen?

Sofort eher ja tendenziell ja tendenziell nein eher nein niemals

8. Haben Sie den Begriff Generationenmanagement schon einmal gehört?

ja nein

9. Wie kann Generationenübergreifende Arbeit im Unternehmen Ihrer Meinung nach gefördert werden?

Ganz allgem.: Kompromisse zw. Alt & Jung zulassen
die Selbstständigkeit d. Jüngeren fördern & bzw.
weiterhin unterstützen

2

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname