

Workbook zu

Generationenbewusste Führung

Praxisnutzen:

Du wirst befähigt, in der Arbeitswelt das Potenzial verschiedener Generationen zu erkennen und zu nutzen, indem Du die Stärken jeder Generation förderst und ein Umfeld schaffst, in dem alle engagiert und motiviert zusammenarbeiten können.



Shortcut	2
Grundlegendes über die Generationen	3
Generationen allgemein	3
Übersicht über die Generationen in Deutschland	5
Generationen-Profile aus der Arbeitswelt	7
Baby Boomer	8
Generation X	10
Generation Y	12
Generation Z	14
Tipps für die Führung	17
Baby Boomer	17
Generation X	18
Generation Y	19
Generation Z	20
Anwendungsbeispiel	23
Quellenverzeichnis	27

Shortcut

Das Verständnis der verschiedenen Generationen in der Arbeitswelt ist entscheidend, um Teams erfolgreich zu führen und zu motivieren. Die in diesem Workbook vorgestellten Modelle greifen ineinander, um Dir einen umfassenden Überblick und praktische Werkzeuge an die Hand zu geben.

- **Grundlagen verstehen:** Erkenne, dass eine Generation nicht nur eine Altersgruppe ist, sondern ein soziologisches Phänomen, das durch gemeinsame prägende Ereignisse und Technologien geformt wird. Jede Generation bringt einzigartige Werte, Normen und Einstellungen mit sich, die ihre Arbeitsweise beeinflussen.
- **Generationen-Profil kennenlernen:** Lerne die spezifischen Merkmale der verschiedenen Generationen (Baby Boomer, Gen X, Gen Y und Gen Z) kennen. Das Workbook beleuchtet ihre prägenden Einflüsse, ihre Werte, ihre Stärken und ihre Herausforderungen. Zudem erfährst Du, welche Kommunikationswege, Arbeits- und Lernformen sie bevorzugen und was ihr Bezug zu neuen Technologien ist. So kannst Du die Perspektiven der verschiedenen Generationen besser nachvollziehen.
- **Gezielte Führungstipps anwenden:** Nutze die spezifischen Handlungsempfehlungen für jede Generation, um ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Passe Deine Kommunikation, Deine Motivation und Deine Herangehensweise an ihre jeweiligen Bedürfnisse an, um eine gesunde und produktive Zusammenarbeit zu fördern.
- **Anwendungsbeispiel:** Das Workbook hilft Dir, dieses Wissen in die Praxis umzusetzen, um Herausforderungen und Konflikte in gemischten Teams souverän zu managen.



Grundlegendes über die Generationen

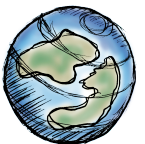
Der Begriff „Generation“ hat in der Arbeitswelt an Bedeutung gewonnen, weil die demografische Zusammensetzung unserer Gesellschaft sich grundlegend verändert. Während früher verschiedene Altersgruppen in Unternehmen nebeneinander existierten, treffen heute einige Generationen auf dem Arbeitsmarkt aufeinander. Jede dieser Generationen hat einzigartige Prägungen, die sie zu einer eigenen Kultur mit spezifischen Werten und Arbeitsweisen formen. Dieses Kapitel legt die theoretische Grundlage, um das Generationenphänomen zu verstehen und seine Relevanz für die Führung zu erkennen.

Generationen allgemein

Eine Generation ist mehr als nur eine Altersgruppe. Es handelt sich um ein soziologisches Phänomen, das eine Gruppe von Menschen zusammenfasst, die in einer bestimmten Zeitspanne geboren wurden. Obwohl das genaue Geburtsjahr einer Person keine konkrete Aussage über ihren Charakter macht, teilt eine Generation eine einzigartige „kollektive Identität“, die durch die historischen, wirtschaftlichen, politischen und technologischen Ereignisse ihrer Zeit geformt wurde.

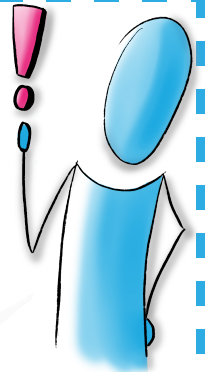
Die prägenden Dimensionen, die eine Generation formen, sind zum Beispiel:

- Der **wirtschaftliche Rahmen**, in dem eine Generation aufwächst, beeinflusst ihre Einstellung zu Sicherheit und Risiko maßgeblich. Phasen des wirtschaftlichen Aufschwungs oder der Rezession prägen die Sichtweise auf finanzielle Stabilität, Loyalität und Risikobereitschaft. Wer in einer Zeit des Überflusses aufwächst, entwickelt andere Erwartungen an den Arbeitgeber als jemand, der in einer Zeit des Mangels aufwächst. Dies beeinflusst, ob man Sicherheit durch Loyalität oder durch Eigenverantwortung sucht.
- Genauso prägen **politische Ereignisse** das Wertesystem und das gesellschaftliche Engagement einer Generation. Zeiten des gesellschaftlichen Umbruchs oder politischer Stabilität formen die Grundüberzeugungen einer Generation. Dies kann zu einem starken Fokus auf individuelle Freiheit und Selbstverwirklichung führen oder zu einem kollektiven Bewusstsein, das den gesellschaftlichen Zusammenhalt priorisiert.
- Auch die **Technologien** ihrer Zeit beeinflussen die Kommunikationswege und die Informationsverarbeitung. Wer mit dem Internet und sozialen Medien aufwächst, hat andere Erwartungen an Kommunikation, Geschwindigkeit und Transparenz als jemand, der vorrangig durch analoge Medien geprägt wurde. Diese technologische Prägung beeinflusst, welche Arbeitsmethoden als effizient angesehen werden und welche Rolle digitale Tools im Arbeitsalltag spielen.
- **Globale Krisen** und **Naturkatastrophen**, wie Pandemien oder Klimakrisen, formen ebenfalls das Wertesystem. Diese kollektiven Erfahrungen von Unsicherheit und Wandel können das Bewusstsein für Nachhaltigkeit, gesellschaftliche Verantwortung oder Resilienz nachhaltig stärken und beeinflussen, welche Ziele und Verhaltensweisen als prioritär angesehen werden.



Diese gemeinsamen Erfahrungen führen dazu, dass sich innerhalb einer Generation ähnliche Wertvorstellungen, Verhaltensmuster und Erwartungen an das Arbeitsleben entwickeln. Diese geteilten Merkmale sind es, die das Miteinander im Team und die Führung so komplex, aber auch so spannend machen.

Wichtig: Jeder Mensch ist nicht nur Teil seiner Generation, sondern vor allem ein Individuum. Die hier dargestellten Unterschiede sind daher nicht dafür gedacht, Menschen in Schubladen einzusortieren. Sie dienen vielmehr als ein **ergänzender** Blickwinkel, um das Verhalten und die Werte von Mitarbeitenden besser zu verstehen. Sie sollen also nicht der Vereinfachung dienen, sondern eher einem erweiterten Verständnis durch eine neue, zusätzliche Perspektive. Das Modell kann Dir helfen, Hintergründe zu erkennen, die andere Perspektiven noch offengelassen haben. Vor allem Konflikte zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden und die unterschiedlichen dahinterliegenden Werte lassen sich mithilfe der Generationenmodelle entschlüsseln.



Was hat Deine Generation besonders geprägt?

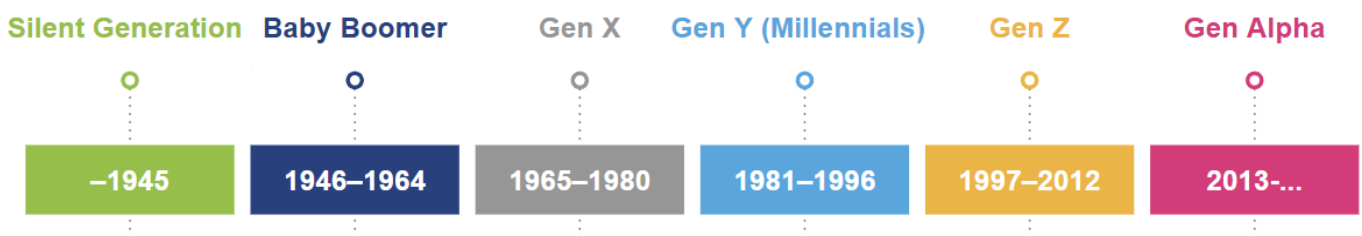
Was sind Deine wichtigsten Leitwerte im Leben?

Übersicht über die Generationen in Deutschland

Nachdem Du nun die grundlegenden Mechanismen kennst, die eine Generation prägen, schauen wir uns die Generationen an, die in Deutschland aktuell auf dem Arbeitsmarkt, in Teams oder im Führungsalltag aufeinandertreffen. Je nach Kriterien gibt es unterschiedliche Einteilungen, die sich zum Teil auch überschneiden. Für einen klaren Überblick dient Dir die gängigste Unterteilung in Deutschland als Leitfaden:

- **Die Silent Generation** ist vor 1945 geboren und macht daher nur noch einen geringen Anteil der Bevölkerung aus. Aufgrund ihres fortgeschrittenen Alters und des hohen Anteils an Rentnern ist ihr Anteil am Arbeitsmarkt sehr gering und liegt bei unter 1 %.
- **Baby Boomer** sind 1946-1964 geboren und stellen eine der größten Bevölkerungsgruppen in Deutschland dar. Ihr Anteil am Arbeitsmarkt sinkt jedoch kontinuierlich und ist aufgrund des Rentnereintritts deutlich kleiner als ihr Bevölkerungsanteil.
- **Generation X**, 1965-1980 geboren, stellt eine große Gruppe innerhalb der Bevölkerung dar. Sie bildet derzeit die größte Gruppe am deutschen Arbeitsmarkt, da sich der Großteil von ihnen im Haupterwerbsalter befindet.
- **Generation Y** ist 1981-1996 geboren. Als große und gut ausgebildete Bevölkerungsgruppe stellen die Millennials bereits einen wesentlichen Anteil der Arbeitskräfte. Sie drängen massiv auf den Arbeitsmarkt und werden in den kommenden Jahren voraussichtlich zur größten Erwerbsgruppe aufsteigen.
- **Generation Z** (1997-2012 geboren) drängt bereits deutlich spürbar auf den Arbeitsmarkt. Ein Großteil dieser Generation befindet sich noch in Ausbildung oder Studium, weshalb ihr Anteil am Arbeitsmarkt aktuell noch relativ klein ist, aber rapide ansteigt.
- **Generation Alpha** (ab 2013 geboren) spielt momentan noch keine Rolle am Arbeitsmarkt. Die Ältesten aus dieser Generation befinden sich noch im Teenageralter und sind in der Schulbildung.

Die genaue Kenntnis dieser Generationenprofile wird Dir im nächsten Schritt helfen, die unterschiedlichen Werte und Arbeitsweisen besser zu verstehen.



Exkurs:

Wenn Du genauere Zahlen möchtest: Vom statistischen Bundesamt werden keine generationsspezifischen Auswertungen gemacht, jedoch lassen sich die Statistiken nach Altersgruppen ungefähr den Generationen zuordnen, um einen Überblick über die Anteile an Bevölkerung und Arbeitsmarkt darzustellen.

Altersgruppe (Jahre)	Ungefähr zuzuordnende Generation	Bevölkerungsanteil (2023)	Anteil an sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (2024)
unter 20	Generation Z & Alpha	18,2 %	2,6 %
20 bis 39	Generation Y	25,6 %	40,9 %
40 bis 59	Generation X	26,6 %	44,9 %
60 bis 79	Baby Boomer	21,4 %	11,7 % ¹
80 und älter	Silent Generation	7,5 %	< 1 % ¹

Welche Generationen sind in Deinem Team vertreten?

Was fällt Dir bei der Zusammenarbeit mit ihnen besonders auf?

Worin unterscheiden sie sich grundlegend?

Generationen-Profile aus der Arbeitswelt

Nachdem Du die theoretischen Grundlagen über Generationen und die demografische Zusammensetzung der Arbeitswelt kennengelernt hast, ist es an der Zeit, dieses Wissen zu vertiefen. In diesem Kapitel werfen wir einen detaillierten Blick auf die einzelnen Generationen, die Du in Deinem Team oder im Führungsalltag antreffen wirst, also die Generationen von Baby Boomern bis Generation Z. Du erfährst, welche prägenden Ereignisse und Werte ihre Arbeitsweise formen, welche Stärken sie mitbringen, welchen Herausforderungen sie sich stellen und welche Kommunikations-, Lern- und Entwicklungsstile, bevorzugten Rahmenbedingungen sowie ihr Bezug zur Technologie sie auszeichnen. Diese Profile dienen Dir als wertvoller Kompass, um die Perspektiven, Kommunikationsstile und Motivationen jeder Generation besser zu verstehen und so eine effektive Zusammenarbeit zu fördern.

Am Ende bekommst Du jeweils noch ein Kurzprofil, bei dem Du alles auf einen Blick hast und das Dir als Spickzettel oder Übersicht dienen kann, um kurz und knapp die prägnantesten Merkmale zu erkennen.

Denke daran: Die hier beschriebenen Merkmale sind statistische Tendenzen, nicht starre Regeln. Jedes Teammitglied ist eine individuelle Persönlichkeit, geformt durch einzigartige Lebensgeschichten, nicht nur durch das Geburtsjahr. Nutze diese verallgemeinerten und vereinfachten Profile als Perspektiverweiterung, die Du im persönlichen Gespräch mit Deinen Mitarbeitenden überprüfen und anpassen kannst. Authentische Führung bedeutet, jeden Menschen so zu sehen, wie er ist, und nicht so, wie er aufgrund seiner Generation sein sollte.

Baby Boomer

Prägung und Werte

Die Eltern der Baby Boomer hatten Krieg und Entbehrungen erlebt. Sie bauten Deutschland wieder auf und lehrten ihre Kinder, dass **harte Arbeit der Schlüssel zu Erfolg und Sicherheit** ist. Diese Generation wuchs in einem Umfeld auf, in dem es einen starken Wettbewerb um knappe Arbeits- und Bildungsplätze gab. Dies führte zu dem tief verwurzelten Wunsch nach einem **sicheren Arbeitsplatz**, der nicht nur den Lebensunterhalt sicherte, sondern auch soziale Anerkennung und Stabilität bot.



Für Baby Boomer ist die **Arbeit daher mehr als nur ein Job** – sie ist ein zentraler Teil ihrer Identität. Ihre Philosophie lässt sich oft als **"live to work"** beschreiben. Sie investieren ihr gesamtes Engagement in ihre Karriere, weil der Beruf die größte Quelle für Stabilität, sozialen Status und Erfüllung darstellt. Aus dieser Haltung entstand eine **starke Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber**. Sie sehen das Arbeitsverhältnis als einen unsichtbaren Vertrag: Das Unternehmen bietet ihnen Sicherheit und einen klaren Karriereweg, und sie zahlen dies mit harter Arbeit, Hingabe und oft einer lebenslangen Bindung zurück.

Stärken und Herausforderungen

Diese Erfahrungen formen ihre typischen Stärken. Baby Boomer bringen eine hohe Arbeitsmoral, Beständigkeit und Loyalität in die Arbeitswelt ein. Ihr beruflicher Werdegang ist oft durch umfangreiche Erfahrung und tiefes Fachwissen gekennzeichnet. Ihre **Loyalität** gegenüber einem Arbeitgeber, verbunden mit dem Wunsch nach klaren **Hierarchien** und **Teamarbeit**, macht sie zu zuverlässigen und strukturierten Mitarbeitern. Sie sind gewissenhaft und schätzen es, ihre Aufgaben gründlich zu erledigen.



Dennoch stehen Baby Boomer auch vor typischen Herausforderungen. Aufgrund ihrer Prägung auf feste Strukturen und Prozesse fällt es ihnen oft schwerer, sich schnell an neue Arbeitsmodelle wie Homeoffice oder agile Methoden anzupassen. Ihre Präferenz für den persönlichen und formellen Austausch kann in einer immer digitaler werdenden Arbeitswelt zu Kommunikationslücken führen. Ihre hohe Leistungsbereitschaft kann auch dazu führen, dass sie nur schwer Aufgaben / Verantwortung abgeben / delegieren können, was eine Überlastung zur Folge haben kann.

Präferenzen und Bezug zur Technologie

Ihre Prägung auf Sicherheit, Stabilität und klare Hierarchien spiegelt sich auch in ihren Arbeitspräferenzen wider. Baby Boomer bevorzugen daher **persönliche und direkte Kommunikationswege** sowie formelle, strukturierte Gespräche, bei denen Vertrauen und eine klare Informationsweitergabe im Vordergrund stehen. Sie trennen typischerweise Berufliches und Privates voneinander und legen Wert auf einen sachlichen, zielorientierten Austausch von Angesicht zu Angesicht. Dies ermöglicht ihnen, Beziehungen aufzubauen und sich auf die Substanz der Inhalte zu konzentrieren, was für sie wichtiger ist als eine schnelle, informelle Kommunikation. Feste Arbeitszeiten, stabile Hierarchien und Arbeitsplatzsicherheit sind für sie wichtige Motivatoren, da sie das Bedürfnis nach



einem berechenbaren und sicheren Umfeld erfüllen. Sie suchen Anerkennung durch Leistung und Verantwortung.

Bei der Weiterbildung bevorzugen sie klassische Lernformate wie Seminare und Präsenzveranstaltungen, da diese eine direkte Interaktion und Struktur bieten. Ihre Affinität zu Technologie ist traditionell geringer, was jedoch nicht bedeutet, dass sie sich der Digitalisierung verschließen. Vielmehr sind sie oft weniger vertraut mit komplexen und schnelllebigen Plattformen und bevorzugen eine routinierte Nutzung der digitalen Werkzeuge, die für sie einen klaren, praktischen Nutzen haben.

Kurzprofil: Baby Boomer (1946-1964)

Prägung

- Nachkriegszeit mit Wirtschaftswunder
- Politisches Engagement
- Konkurrenz um Arbeitsplätze, Bildung, Wohnraum

Werteorientierung

- Loyalität (Unternehmen)
- Teamarbeit
- Klare Hierarchien
- Pflichtbewusstsein
- Leistungsbereitschaft
- Karriereorientierung ("live to work")

Stärken

- Hohe Arbeitsmoral
- Erfahrung
- Loyalität
- Beständigkeit

Herausforderungen

- Weniger flexibel
- Technologie-skeptisch
- Übergang zu neuen Arbeitsformen wie Homeoffice

Kommunikation

- Persönlich
- Telefonisch
- Formell

Lernen und Entwicklung

- Klassische Seminare
- Präsenzveranstaltungen

Rahmen & Motivatoren

- Feste Arbeitszeiten
- Stabile Hierarchien
- Arbeitsplatzsicherheit
- Anerkennung durch Leistung

Bezug zur Technologie

- Traditionell geringer
- Zunehmend digital versiert
- Wenig vertraut mit komplexen Plattformen

Generation X

Prägung und Werte

Generation X erlebte eine Zeit tiefgreifender gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen. Im Gegensatz zu ihren Eltern, den Baby Boomern, wuchsen sie nicht nur in einer Phase des wirtschaftlichen Aufschwungs auf. Stattdessen wurden sie von einer sich wandelnden Welt geprägt, die den Fall des Eisernen Vorhangs und die Anfänge der Digitalisierung miterlebte. Sie erlebten den technologischen Übergang hautnah und mussten sich kontinuierlich an neue Technologien anpassen – von der Schreibmaschine zum Computer, vom Kassettenrekorder zum Internet. Viele Angehörige dieser Generation waren zudem sogenannte „Schlüsselkinder“, deren Eltern beide berufstätig waren und die schnell Verantwortung für sich selbst übernehmen mussten. Sie sind die **erste Generation, in der Frauen wie Männer gleichermaßen gut ausgebildet wurden**, was ihre Haltung zu Gleichberechtigung und Work-Life-Balance prägt.



Gleichzeitig erlebten sie wirtschaftliche Unsicherheiten wie Arbeitslosigkeit, die zeigten, dass eine lebenslange Anstellung nicht mehr garantiert war. So entstand der Fokus auf **Autonomie und Pragmatismus**, also auf die eigene Handlungsfähigkeit, anstatt sich auf Institutionen oder Arbeitgeber zu verlassen. Für sie ist eine klare Work-Life-Balance von zentraler Bedeutung, denn ihre Philosophie ist „**work to live**“.

Stärken und Herausforderungen

Diese Erfahrungen haben Generation X wichtige Stärken verliehen. Sie sind äußerst **anpassungsfähig und selbstständig**, da sie gelernt haben, mit ständigen Veränderungen umzugehen. Diese Vielseitigkeit macht sie zu exzellenten, praktischen Problemlösern, die sich nicht in starren Hierarchien verlieren.



Ihre hohe Wertschätzung für Unabhängigkeit und Autonomie kann von Vorgesetzten, die eine stärkere Loyalität gewohnt sind, als Mangel an Engagement oder sogar als Distanz interpretiert werden. Ihre

Loyalität ist eher pragmatisch und bedingt: Wenn die Arbeitsbedingungen nicht ihren Erwartungen entsprechen, sind sie bereit, den Arbeitsplatz zu wechseln. Dieser pragmatische Umgang mit dem Job kann für Unternehmen einen Verlust wertvoller Mitarbeitender bedeuten. Anders als die Baby Boomer, für die Arbeit oft identitätsstiftend ist, sehen Angehörige der Gen X den Job eher als Mittel zum Zweck, um ein erfülltes Leben zu finanzieren.



Präferenzen und Bezug zur Technologie

Ihre Prägung als Pragmatiker und "**Schlüsselkinder**" spiegelt sich in ihren Arbeitspräferenzen wider. Generation X bevorzugt eine **direkte und effiziente Kommunikation**, typischerweise per E-Mail, da diese einen klaren, sachlichen Austausch ohne unnötige Umschweife ermöglicht. Ihr Fokus auf Autonomie führt dazu, dass Flexibilität, Homeoffice und eine ausgewogene Work-Life-Balance für sie entscheidende Motivatoren sind. Sie schätzen Unabhängigkeit und wollen nicht mikrogemanagt werden, sondern vertrauen in ihre Fähigkeit, Aufgaben selbstständig und ergebnisorientiert zu erledigen.



Die Lernpräferenz dieser Generation ist **praxisorientiert, selbstgesteuert und projektbezogen**, da sie im Laufe ihres Lebens gelernt haben, sich neue Fähigkeiten bei Bedarf anzueignen. Ihre Technologieaffinität ist moderat, aber pragmatisch. Als Übergangsgeneration zwischen der analogen und digitalen Welt sind sie routiniert im Umgang mit vertrauten Technologien wie dem PC, lernen neue Tools jedoch in erster Linie dann, wenn sie einen klaren Nutzen zur Erledigung ihrer Arbeit haben. Sie nutzen Technologie als Werkzeug, nicht als Lifestyle-Plattform.

Kurzprofil: Generation X (1965-1980)

Prägung

- Wohlstand
- Individualisierung
- Patchwork-Familien
- Beginnende Digitalisierung
- Fall des Eisernen Vorhangs
- 1. Generation mit gleicher Bildungschance für Frauen und Männer

Werteorientierung

- Work-Life-Balance ("work to live")
- Unabhängigkeit
- Eigenverantwortung
- Direkte Kommunikation
- Entwicklung persönlicher Kompetenzen
- Pragmatische Loyalität

Stärken

- Selbstständig
- Anpassungsfähig
- Vielseitig
- Lernbereit
- Praktisches Problemlösungsverhalten

Herausforderungen

- Hohe Erwartungen an Autonomie
- Wechselbereitschaft bei unpassenden Rahmenbedingungen

Kommunikation

- E-Mail
- Direkt
- Strukturiert

Lernen und Entwicklung

- Praxisorientiert
- Selbstgesteuert
- Projektbezogen

Rahmen & Motivatoren

- Flexibilität
- Homeoffice-Möglichkeiten
- Work-Life-Balance
- Autonomie und Unabhängigkeit

Bezug zur Technologie

- Moderate Affinität
- Übergang Analog/Digital
- Routiniert mit Bekanntem
- Neue Apps / Tools nach Bedarf lernen

Generation Y

Prägung und Werte



Generation Y, oder auch Millennials genannt, umfasst die Jahrgänge 1981 bis 1995 und wuchs in einer Welt auf, die von **Digitalisierung, Globalisierung und liberaler Erziehung** geprägt war, aber auch von **geopolitischen Unsicherheiten** wie dem 11. September und verschiedenen Kriegen an unterschiedlichen Stellen der Welt.

Diese Kombination führte zu einer Generation, die Autorität hinterfragt und nach Selbstverwirklichung strebt. Für sie ist Arbeit mehr als nur ein Job – sie muss einen höheren **Sinn erfüllen und persönlich bereichern**. Ihre Loyalität gilt daher nicht dem Unternehmen, sondern der Aufgabe, die sie als bedeutsam empfinden. Dies erklärt auch ihren Wunsch nach **Work-Life-Integration**, bei der die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben fließend sind, weil beide Bereiche zur persönlichen Erfüllung beitragen sollen.



Stärken und Herausforderungen



Ihre Erziehung und das Aufwachsen in der digitalen Welt haben Generation Y wichtige Stärken verliehen. Sie sind **technologieaffin** und lernen schnell, da sie von klein auf mit digitalen Tools und Lernformaten vertraut sind. Das macht sie zu anpassungsfähigen und agilen Mitarbeitern. Ihre liberale Erziehung, die zur Kooperation ermutigt, hat sie auch zu **ausgezeichneten Teamplayern** gemacht, die flache Hierarchien und den offenen Austausch schätzen. Wenn ihre Arbeit Sinn macht und ihre Werte widerspiegelt, sind sie **intrinsisch motiviert** und bereit, sich voll zu engagieren.

Der hohe Anspruch an **Sinn und Anerkennung** kann für Generation Y auch zu einer Herausforderung werden. Wenn die hohen Erwartungen an eine erfüllende Tätigkeit nicht erfüllt werden, kann dies zu **Frustration oder sogar Burnout** führen. Der Grund dafür ist, dass sie so viel Sinn und ihre persönlichen Werte in die Arbeit investieren, dass ein Misserfolg oder eine unbefriedigende Situation als persönliches Scheitern empfunden wird. Ihre Bereitschaft, den Arbeitsplatz zu wechseln, ist hoch, sobald sie keinen Sinn mehr in ihrer Tätigkeit sehen oder die Arbeitsbedingungen nicht ihren Werten entsprechen. Für Vorgesetzte, die eine traditionelle Unternehmenskultur gewohnt sind, kann die fließende Grenze zwischen Arbeit und Privatleben, die **Work-Life-Integration**, eine Herausforderung darstellen, da sie oft flexible Arbeitsmodelle und eine ständige Erreichbarkeit außerhalb der traditionellen Arbeitszeiten erwarten.



Präferenzen und Bezug zur Technologie



Der Wunsch nach **Sinn und Kooperation** ist für die Generation Y von zentraler Bedeutung und prägt ihre Arbeitspräferenzen. Sie suchen nach agilen Arbeitsformen, flachen Hierarchien und Projektarbeit, die ihnen Autonomie und die Möglichkeit zur **Selbstverwirklichung** bieten. Ihr Bedürfnis nach persönlicher und beruflicher Entfaltung zeigt sich auch in ihren bevorzugten Lernformaten: digitale Kurse, Gamification, Coaching und Mentoring.

Als Digital Natives verfügen sie über eine sehr hohe Affinität zu Technologie. Dies spiegelt sich auch in ihrer Kommunikation wider: Sie bevorzugen Messaging-Apps und digitale Kommunikationswege, da diese eine direkte und teamorientierte Zusammenarbeit ermöglichen. Eine starke Feedback-Kultur ist für sie essenziell, denn regelmäßige Rückmeldungen bestätigen ihnen, dass ihre Arbeit bedeutungsvoll ist und zur persönlichen Entwicklung beiträgt.

Kurzprofil: Generation Y (1981-1996)

Prägung

- Globalisierung
- Digitalisierung
- Gesellschaftliche & (geo)politische Unsicherheiten
- Liberale, empathische Erziehung

Werteorientierung

- Sinnsuche
- Selbstverwirklichung
- Teamorientierung
- Kooperation
- Flache Hierarchien
- Feedbackkultur
- Work-Life-Integration

Stärken

- Technologieaffin
- Lernbereit
- Kooperativ
- Intrinsisch motiviert

Herausforderungen

- Hohe Erwartungen an Anerkennung & Sinn
- Potenziell burnout-gefährdet
- Wenig Loyalität bei unpassenden Arbeitsbedingungen

Kommunikation

- Messaging-Apps
- Digitale Kommunikation
- Regelmäßiges Feedback

Lernen und Entwicklung

- Digitale Lernformate
- Gamification
- Coaching & Mentoring
- Feedback-Kultur

Rahmen & Motivatoren

- Agile Arbeitsformen
- Flache Hierarchien
- Projektarbeit
- Sinn & Teamorientierung

Bezug zur Technologie

- Hohe Affinität
- Digital kompetent
- Techniknah aufgewachsen

Generation Z

Prägung und Werte

Generation Z ist die erste Generation der „**Digital Natives**“, die von klein auf mit dem Internet, Smartphones und sozialen Medien aufwuchs, was ihre Kommunikationswege grundlegend veränderte. Gleichzeitig wurden sie durch die Erfahrung globaler Krisen wie der Finanzkrise, der Klimakrise oder auch den zahlreichen internationalen Konflikten geformt. Studien belegen, dass ein hoher Prozentsatz der Gen Z Angst hat, durch die Auswirkungen des Klimawandels zu sterben. Auch die **Corona-Pandemie** prägte diese Generation nachhaltig, da sie in einer entscheidenden Phase ihrer sozialen Entwicklung isoliert war. Der Mangel an physischen Kontakten und die Einschränkung der Freiheiten haben ihr Bedürfnis nach Sicherheit und psychologischer Gesundheit stark erhöht.



Diese unsichere Welt hat bei ihnen ein starkes Bedürfnis nach **Sicherheit und Stabilität** geweckt. Die ständige Präsenz sozialer Medien hat zudem den Fokus auf **Authentizität und Sinnorientierung** gelenkt. Sie sehen täglich in den sozialen Medien, wie andere Menschen ihr Leben inszenieren. Als Reaktion darauf schätzen sie Ehrlichkeit und Authentizität umso mehr. Durch die weltweite Vernetzung haben sie einen unmittelbaren Zugang zu globalen Problemen, was den Wunsch nach einem Beruf stärkt, der einen positiven Einfluss hat.

Stärken und Herausforderungen

Ihre Erfahrungen formen ihre typischen Stärken. Da Generation Z mit dem ständigen Informationsfluss von sozialen Medien aufgewachsen ist, sind sie **technologisch versiert** und können schnell zwischen verschiedenen Geräten und Plattformen wechseln. Sie sind **lernhungrig**, was sie zu äußerst anpassungsfähigen und praktischen Problemlösern macht. Da sie es gewohnt sind, sich in den sozialen Medien für ihre Werte zu positionieren, sind sie **selbstbewusst** und kommunizieren ihre Erwartungen klar.



Doch die Generation Z steht auch vor typischen Herausforderungen. Ihr hoher Anspruch an **Werteorientierung und Authentizität** kann zu Konflikten führen, wenn die Unternehmenskultur nicht mit ihren eigenen Werten übereinstimmt. Als Reaktion auf eine unsichere und vernetzte Welt haben sie hohe Erwartungen an eine transparente Führung und **psychologische Sicherheit** am Arbeitsplatz. Die ständige Verfügbarkeit von Informationen und der Druck in sozialen Medien belasten zudem ihre **psychische Gesundheit**, was es ihnen erschwert, sich zu erholen. Ihre Präferenz für **kurze, prägnante Informationen** kann in traditionellen Arbeitsumgebungen ebenfalls zu Missverständnissen führen.

Präferenzen und Bezug zur Technologie

Ihre Prägung als **Digital Natives** und ihr Wunsch nach **Sicherheit, Authentizität und Sinn** zeigen sich auch in ihren Arbeitspräferenzen. Sie bevorzugen Messaging-Apps und soziale Medien für die Kommunikation, weil diese den schnellen, direkten Austausch ermöglichen, den sie gewohnt sind. Dabei erwarten sie kurze, klare Informationen und schnelle Reaktionszeiten. Transparenz und psychologische Sicherheit manifestieren sich in der



Präferenz für hybride Arbeitsmodelle, die ihnen Flexibilität und Autonomie bieten, sowie in der Erwartung, dass der Arbeitgeber ihre Werte in Bezug auf Nachhaltigkeit, Ethik und soziale Verantwortung teilt.

Ihr Lernverhalten ist stark von der digitalen Welt geprägt. Sie lernen am besten durch **Micro-Learning** und **Mobile Learning** und schätzen sofort anwendbares Wissen, das sie direkt in die Praxis umsetzen können. Ihre Technologieaffinität ist extrem hoch; Smartphones und Tablets sind ihre bevorzugten Geräte. Sie wechseln intuitiv zwischen verschiedenen Plattformen und Geräten und sehen Technologie als integralen Bestandteil ihres Alltags, nicht nur als reines Arbeitswerkzeug.

Kurzprofil: Generation Z (1997-2012)

Prägung

- Digital Natives
- Social Media
- Globale Krisen wie Klimawandel und internationale Konflikte
- Werteorientierte Erziehung & Schule
- Pandemie-Erfahrungen

Werteorientierung

- Authentizität
- Sinnorientierung
- Ethisches, nachhaltiges Handeln (CSR, Diversität)
- Autonomie
- Persönliche Entwicklung
- Sicherheit & Stabilität

Stärken

- Technologisch versiert
- Wertebewusst
- Lernhungrig
- Anpassungsfähig
- Selbstbewusst

Herausforderungen

- Weniger Loyalität zum Unternehmen
- Hohe Ansprüche an Führung & Arbeitsbedingungen
- Psychische Vulnerabilität
- Kürzere Aufmerksamkeitsspanne

Kommunikation

- Messaging
- Social Media
- Kurze, klare Informationen
- Schnelle Reaktionszeiten

Lernen und Entwicklung

- Micro-Learning
- Mobile Learning
- Flexible Lernformate
- Sofort anwendbares Wissen

Rahmen & Motivatoren

- Hybride Arbeitsmodelle
- Nachhaltigkeit
- Ethik & soziale Verantwortung
- Sinn & persönliche Entwicklung
- Work-Life-Balance als Selbstschutz

Bezug zur Technologie

- Digital Natives
- Smartphones & Tablets > Desktop-PCs
- Social-Media-geprägt
- Schneller Wechsel zwischen Geräten und Plattformen

Reflektiere Deine eigene Generation. Wie haben die prägenden Dimensionen (Wirtschaft, Politik, Technologie) Deine Werte geformt?

Was sind Deine größten Stärken und Herausforderungen im Arbeitsumfeld?

Welche Präferenzen hast Du bezüglich Kommunikation, Arbeitsgestaltung und Lernen?

Wie technologieaffin schätzt Du Dich selbst ein? Was liegt Dir, was weniger?

Tipps für die Führung

Nachdem Du die Profile der Generationen kennst, weißt Du, welche Werte und Arbeitsweisen die jeweiligen Gruppen prägen. Das bildet die Grundlage für generationsbewusste Führung, die die Stärken jeder Generation nutzt und ihre Herausforderungen meistert. Die folgenden Tipps geben Dir konkrete Handlungsempfehlungen, wie Du Deine Führung an die Bedürfnisse jeder Generation anpassen kannst.

Baby Boomer

Die Baby Boomer wurden durch Wettbewerb und Stabilität geprägt, weshalb sie vor allem Wert auf Loyalität, harte Arbeit und klare Hierarchien legen. Um sie erfolgreich zu führen, solltest Du Folgendes tun:

- **Nutze und respektiere ihre Erfahrung.** Die Baby Boomer bringen eine Fülle an Erfahrung und tiefem Fachwissen mit. Eine generationsbewusste Führungskraft respektiert diesen Wissensschatz, indem sie sie in Mentoring-Programme einbindet, in denen sie ihr Wissen an jüngere Kollegen weitergeben können. Das kann bedeuten, dass Du sie als **Projektpaten** für ein komplexes Langzeitprojekt ernennst oder sie als Paten für neue Mitarbeiter einsetzt. Zudem sollten Baby Boomer aktiv in Veränderungsprozesse einbezogen werden, da dies ihre Erfahrung würdigt und ihnen ein Gefühl der Sicherheit gibt.
- **Achte auf ihre Gesundheit.** Mit steigendem Alter können körperliche und psychische Belastungen zunehmen. Es ist wichtig, die körperlichen und psychischen Belastungen zu erkennen, die mit zunehmendem Alter auftreten können. Eine gute Führungskraft ist aufmerksam und bietet Unterstützung an, ohne indiskret zu sein. Du kannst beispielsweise einen ergonomischen Arbeitsplatz-Check anbieten, um die Arbeitsumgebung anzupassen, und gleichzeitig signalisieren, dass die Gesundheit der Mitarbeitenden Priorität hat. Ermutige sie aktiv und diskret zur Teilnahme an betrieblichen Vorsorgeuntersuchungen oder anderen Gesundheitsmaßnahmen.
- **Kommuniziere persönlich und direkt.** Baby Boomer bevorzugen in der Regel den persönlichen und direkten Austausch. Formelle Kommunikationswege und der Austausch von Angesicht zu Angesicht werden von ihnen geschätzt, da dies Vertrauen aufbaut und eine klare Informationsweitergabe ermöglicht. Nimm Dir Zeit für Einzelgespräche, setze auf das persönliche Gespräch anstatt auf eine E-Mail und Sorge dafür, dass Besprechungen einen klaren Fokus haben und pünktlich enden, indem Du Meetings mit einem klaren Ziel beginnst und mit einer **Zusammenfassung der nächsten Schritte** beendest.
- **Gib ihnen Verantwortung und zeige Wertschätzung.** Erkenne ihre Loyalität an, indem Du ihnen verantwortungsvolle Aufgaben überträgst und ihre langjährige Beständigkeit und ihren Einsatz wertschätzt. Das bedeutet, dass Du ihre Meinung in strategischen Entscheidungen einholst und ihre Erfolge nicht nur siehst, sondern auch öffentlich lobst, zum Beispiel in Team-Meetings, um zu signalisieren, dass ihre Beiträge entscheidend für den Unternehmenserfolg sind.

Wichtiger Hinweis: Es ist jedoch entscheidend, nicht alle Baby Boomer über einen Kamm zu scheren. Viele sind bereits sehr technikaffin und offen für neue Arbeitsweisen. Der direkte Austausch sollte daher nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung zu digitalen Kanälen gesehen werden.

Generation X

Generation X ist pragmatisch und selbstständig, da sie Autonomie und eine klare Trennung zwischen Arbeit und Privatleben schätzt. Um die Stärken dieser Generation zu fördern, solltest Du auf folgende Aspekte achten:

- **Gib ihnen Autonomie und Freiraum.** Generation X legt großen Wert auf Unabhängigkeit und Eigenverantwortung. Führungskräfte sollten ihnen daher Autonomie und Freiraum in der Gestaltung ihrer Arbeit lassen. Das bedeutet konkret: Klare Ziele und Erwartungen formulieren, ihnen aber selbst überlassen, wie sie diese erreichen. Vermeide Mikromanagement, denn es wirkt bei dieser Generation demotivierend und beeinträchtigt die Eigenverantwortung. Du solltest sie die Arbeit nach eigenem Rhythmus und eigenen Prioritäten erledigen lassen, solange die Deadlines eingehalten werden, indem Du Dich bspw. auf ein **wöchentliches Check-in-Gespräch** beschränkst.
- **Kommuniziere direkt und effizient.** Gen X bevorzugt eine direkte, effiziente und lösungsorientierte Kommunikation. Sie schätzen es, wenn Informationen sachlich und auf den Punkt gebracht werden, und bevorzugen eine Reduzierung von unnötigen Meetings. Bei einem Gespräch solltest Du direkt zum Thema kommen, um Zeit zu sparen und zu schnellen, lösungsorientierten Ergebnissen zu gelangen. Nutze E-Mails klar und prägnant und fasse Dich in Präsentationen kurz. So kann eine E-Mail an sie direkt mit der Betreffzeile "**Projekt X - Feedback zu Entwurf 1**" beginnen.
- **Respektiere ihre Work-Life-Balance.** Generation X hat die Philosophie „work to live“, weshalb es wichtig ist, ihre Work-Life-Balance zu respektieren. Für diese Generation ist eine klare Trennung zwischen Beruf und Privatleben wichtig, weshalb Du ihre Grenzen respektieren solltest. Biete flexible Arbeitsmodelle wie Homeoffice-Möglichkeiten an, um ihnen die nötige Flexibilität zu geben, ihre privaten und beruflichen Verpflichtungen zu vereinbaren.

Wichtiger Hinweis: Diese Generation kann auch eine Brücke zwischen Baby Boomern und den jüngeren Generationen sein. Sie sind oft offen für neue Technologien, schätzen aber auch die klaren Strukturen, die sie von Baby Boomern gelernt haben. Sie als Vermittler einzusetzen, kann sehr erfolgreich sein.

Generation Y

Generation Y sucht nach Sinn und Selbstverwirklichung in ihrer Arbeit, schätzt Kooperation und eine ausgeprägte Feedbackkultur. Hier solltest Du vor allem auf Folgendes achten, um sie zu fördern:

- **Gib regelmäßig konstruktives Feedback.** Gen Y hat ein hohes Bedürfnis nach Anerkennung und sucht aktiv nach Feedback, um zu wissen, wo sie stehen. Führe regelmäßige 1:1-Gespräche, um ihre Motivation und ihre Lernkurve zu stärken, und würdige Erfolge auch im Team. Das Feedback sollte konstruktiv sein, das heißt, es sollte nicht nur auf Fehler hinweisen, sondern auch konkrete Verbesserungsvorschläge beinhalten. Du kannst beispielsweise **alle zwei Wochen ein 15-minütiges 1:1-Gespräch** einplanen, in dem Du konkretes Feedback gibst, oder Erfolge öffentlich in einem Team-Meeting loben.

- **Fokussieren den Sinn und Zweck der Arbeit.** Für Gen Y ist **Sinnsuche** ein zentraler Wert. Um sie zu motivieren und zu binden, ist es entscheidend, das „Warum“ hinter den Aufgaben und die übergeordneten Ziele der Unternehmenskultur zu erklären. Du solltest ihnen nicht nur sagen, was sie tun sollen, sondern auch, wie ihre Arbeit zum Gesamterfolg des Teams oder des Unternehmens beiträgt. Erkläre zum Beispiel bei einer Routineaufgabe, dass die Datenanalyse, die sie machen, die Grundlage für den neuen Marketing-Report ist. Außerdem solltest Du ihnen Projekte anbieten, die einen positiven Einfluss haben. Beziehe sie beispielsweise in nachhaltige Initiativen oder soziale Projekte Deines Unternehmens ein.
- **Ermögliche Weiterbildung und zeige Karrierepfade auf.** Diese Generation ist intrinsisch motiviert und lernbereit. Sie schätzt klare Weiterbildungsmöglichkeiten und transparente Karrierepfade, die ihnen zeigen, wie sie sich im Unternehmen entwickeln können. Erstelle einen Entwicklungsplan für jeden Mitarbeiter, der die individuellen Ziele und Ambitionen berücksichtigt.

Wichtiger Hinweis: Der Wunsch nach schnellem Aufstieg und sichtbarer Entwicklung kann auch zu Ungeduld führen. Führungskräfte sollten realistische Erwartungen kommunizieren und gleichzeitig klare Entwicklungsschritte aufzeigen.

Generation Z

Generation Z ist als Digital Native wertebewusst und selbstbewusst, erwartet Authentizität und strebt nach Flexibilität im Arbeitsalltag. Um diese Generation erfolgreich zu führen, solltest Du Folgendes beachten:

- **Lebe eine authentische und wertorientierte Führung.** Gen Z legt großen Wert auf **Authentizität und Ethik**. Als Führungskraft musst Du diese Werte nicht nur fordern, sondern auch vorleben. Das bedeutet, dass Du zu Deinen eigenen Fehlern stehen und offen darüber sprechen kannst. Indem Du Schwäche zeigst, schaffst Du ein Umfeld, in dem auch andere ihre Fehler zugeben können. Zeige Transparenz bei Themen wie Diversität und Inklusion, indem Du zum Beispiel einen Workshop für Dein Team organisierst. Dein Ziel ist es, zu zeigen, dass das Unternehmen ethisch und nachhaltig handelt, da die Gen Z einen Beruf sucht, der einen positiven Einfluss hat.
- **Priorisiere digitale Tools und Kommunikation.** Als „Digital Natives“ bevorzugen sie die Kommunikation über digitale Kanäle wie Messaging-Apps und Soziale Medien. Informationen sollten kurz, visuell und prägnant weitergegeben werden, um ihrer kürzeren Aufmerksamkeitsspanne entgegenzukommen. Anstatt langer E-Mails nutze kurze Videos, Infografiken oder Nachrichten in Instant-Messaging-Diensten.
- **Biete flexible Arbeitsmodelle an.** Gen Z schätzt eine ausgewogene Work-Life-Balance und erwartet flexible Arbeitsmodelle wie hybride Arbeitsmodelle, die ihnen Autonomie und Freiheit bieten. Es ist wichtig, ihnen die Möglichkeit zu geben, von zu Hause oder von unterwegs zu arbeiten, um ihren individuellen Bedürfnissen gerecht zu werden.
- **Schaffe psychologische Sicherheit.** Die psychische Vulnerabilität dieser Generation erfordert eine Führung, die **psychologische Sicherheit** bietet. Die Corona-Pandemie und globale Krisen haben bei ihnen ein erhöhtes Maß an Stress und Ängsten verursacht. Sie sehen daher eine klare

Trennung von Arbeit und Privatleben nicht als Faulheit, sondern als notwendigen **Resilienzmechanismus**, um sich von den Belastungen des Alltags zu erholen. Dies kann durch Mentoring-Programme, eine offene Fehlerkultur und transparente Kommunikation erreicht werden. Zeige, dass es in Ordnung ist, Fehler zu machen, und ermutige sie, offen über ihre psychische Gesundheit zu sprechen, indem Du zum Beispiel transparent über eigene Fehler und was Du daraus gelernt hast sprichst. Indem Du zeigst, dass Du nicht perfekt bist, schaffst Du ein Umfeld, in dem auch andere bereit sind, Schwäche zu zeigen und offen über Probleme zu sprechen. Nutze 1:1-Gespräche, um ein vertrauensvolles Verhältnis aufzubauen und so Raum für ehrliche Kommunikation zu geben.

Wichtiger Hinweis: Die Generation Z ist es gewohnt, dass sich die Dinge schnell ändern. Das bedeutet, dass sie sich oft nicht auf einen einzigen Karrierepfad festlegen wollen. Führungskräfte sollten dies nicht als mangelnde Loyalität missverstehen, sondern als Wunsch nach **kontinuierlicher Entwicklung und Vielfalt der Aufgaben**. Das Etablieren von "**Lernpfaden**" anstelle von starren "Karriereleitern" kann hier die Bindung an das Unternehmen stärken. Diese Generation schätzt es, wenn sie verschiedene Bereiche kennenlernen und ihre Fähigkeiten in unterschiedlichen Projekten einsetzen kann - der Fokus verschiebt sich immer mehr in Richtung horizontaler statt vertikaler Führung. Dies ermöglicht Führungskräften unterschiedliche Möglichkeiten, Entwicklungswege aufzuzeigen, vor allem in Zeiten, in denen wenige Positionen zur Verfügung stehen. Eine horizontale Karriere ist z.B. die Entwicklung von Fachexpertise und Verantwortlichkeiten auf derselben Hierarchiestufe, indem man beispielsweise neue Themen qualitativ ausarbeitet oder eine spezialisierte Rolle im Team übernimmt.

Wähle eine Person aus Deinem Team, bei der Du das Gefühl hast, dass die Kommunikation zwischen Euch nicht hundertprozentig klappt. Welche generationsspezifischen Merkmale erkennst Du bei ihr?

Welche Führungstipps aus dem Workbook könnten Dir helfen, die Zusammenarbeit zu verbessern?

Was sind Deine next steps dazu?

Anwendungsbeispiel

In diesem am Arbeitsalltag orientierten Beispiel erfährst Du, wie Du das Wissen aus diesem Workbook bei Generationenkonflikten umsetzen kannst. Dafür werden wir folgende Protagonisten einführen:

- *Mila Kowalski: Führungskraft*
- *Elena Petrova und Kilian Bauer: Gen Z*
- *Omar Yilmaz: Gen Y*
- *Hubert Schmidtbrenner: Gen X*

Die Situation ist folgende: Mila Kowalski, eine erfahrene Führungskraft, bemerkt Spannungen in ihrem Team. Die beiden Gen Z-Mitarbeitenden **Elena Petrova** und **Kilian Bauer** sprechen über ihren älteren Kollegen **Hubert Schmidtbrenner** (Gen X) und beklagen sich, dass er viel häufiger krank ist und nicht mehr so viel leistet, sodass sie mehr tun müssten. Der Gen Y-Mitarbeiter **Omar Yilmaz** spricht Mila Kowalski sogar direkt an und sagt: *„Ich finde, wir haben ein Problem mit der Lastverteilung. Es kommt mir so vor, als müssten wir ständig einspringen, wenn Herr Schmidtbrenner fehlt. Gleichzeitig sehe ich auch bei den Jungen eine andere Haltung, was die Arbeitszeiten angeht. Da fehlt einfach das Engagement, wenn es mal brennt, die Extra-Meile zu gehen.“*

Mila Kowalski steht vor der Herausforderung, als Führungskraft zu agieren und diesen Konflikt zu lösen. Ihr Ziel ist es, die Zusammenarbeit im Team zu stärken, indem sie die Bedürfnisse aller Generationen berücksichtigt.

Analyse der Situation und Perspektivwechsel

Bevor Mila handelt, analysiert sie den Konflikt mit ihrem Wissen über generationsbewusste Führung. Sie identifiziert, dass hier drei Generationen mit sehr unterschiedlichen Werten aufeinandertreffen. Mila sollte nicht öffentlich auf die Beschwerden reagieren, sondern in Einzelgesprächen agieren. Ihr Ziel ist es, die Perspektiven jeder Generation zu verstehen und Vertrauen aufzubauen, bevor sie eine Lösung im Team anbietet. Sie versucht zunächst, sich anhand der jeweiligen Generationen und Werte in die Personen hineinzusetzen, um diese tiefergehend zu verstehen und sie individuell abholen zu können. Sie stellt sich vor:

- **Elena und Kilian (Gen Z)** möchten, dass ihre Arbeit einen positiven Einfluss hat und legen großen Wert auf Fairness. Für sie ist wichtig, dass die Arbeitsabläufe transparent sind und sie sich in einem psychologisch sicheren Umfeld bewegen können. Die mangelnde Präsenz und Leistung ihres älteren Kollegen empfinden sie als ungerecht, da es zu einer ungleichen Lastenverteilung führt. Sie möchten, dass die Aufgaben fair und transparent verteilt werden und fühlen sich durch traditionelle Arbeitsnormen wie Überstunden nicht repräsentiert. Für sie zeigt sich Engagement in den erzielten Ergebnissen, nicht in der Zeit, die man im Büro verbringt.
- **Omar (Gen Y)** möchte, dass seine Arbeit einen höheren Sinn hat und etwas bewirkt. Er ist intrinsisch motiviert und bereit, sich voll zu engagieren. Allerdings frustriert es ihn, wenn er das Gefühl hat, dass die Arbeitslast im Team nicht fair verteilt ist. Er gibt die "Extra-Meile", die er von sich selbst erwartet, aber er sieht sie bei den jüngeren Kollegen nicht, was er als mangelndes

Engagement empfindet. Er möchte, dass Mila das Problem anspricht, denn wenn andere keine ähnliche Arbeitsmoral zeigen, verliert er seine eigene Motivation.

- **Hubert (Gen X)**, der sich der Kritik der jüngeren Kollegen nicht bewusst ist, fühlt sich zunehmend isoliert und missverstanden. Er stammt aus einer Generation, die gelernt hat, pragmatisch und autonom zu arbeiten. Er sieht die Arbeit als „work to live“, und eine klare Trennung zwischen Beruf und Privatleben ist ihm wichtig. Seine Arztbesuche und Krankmeldungen sind das Ergebnis von gesundheitlichen Problemen, die er jedoch als Privatangelegenheit betrachtet und nicht im Büro besprechen möchte. Er empfindet es als Misstrauen, dass seine Arbeitsweise ständig hinterfragt wird, anstatt seine langjährige Erfahrung zu respektieren. Er hält die ständige Kommunikation der jüngeren Kollegen über Messaging-Apps für ineffizient und unprofessionell, da er eine direkte und effiziente Kommunikation bevorzugt.

Mithilfe dieses Perspektivwechsels kann Mila nun mit jeder der vier Personen gute Einzelgespräche führen. Sie startet mit Omar, da dieser sie direkt angesprochen hat.

Feedback an Gen Y

Mila trifft sich mit Omar Yilmaz zu einem 1:1-Gespräch. Sie nutzt die Gelegenheit, ihm konstruktives Feedback zu seiner Beschwerde zu geben, ohne ihn zu kritisieren. Sie erklärt ihm das „Warum“: *„Omar, ich verstehe, dass die Arbeitsbelastung frustrierend sein kann. Es ist wichtig, dass wir als Team offen darüber sprechen. Ich möchte aber betonen, dass die Gesundheit unserer Mitarbeiter für mich Priorität hat und ich Krankheitsfälle diskret behandeln muss. Was Dein Gefühl des fehlenden Engagements angeht, so ist das ein wichtiger Punkt. Ich sehe, dass sich die Arbeitsweisen ändern. Für jüngere Kollegen bedeutet eine Work-Life-Balance nicht weniger Engagement, sondern eine andere Herangehensweise. Mein Ziel ist, dass wir als Team gemeinsam erfolgreich sind, aber auf eine Weise, die für alle funktioniert. Ich schätze Deinen Beitrag sehr. Lass uns deshalb gemeinsam die Arbeitsabläufe überprüfen, um die Last gerechter zu verteilen, anstatt über Dritte zu sprechen.“* Auf diese Weise erfüllt sie sein Bedürfnis nach Feedback und erklärt das „Warum“ hinter ihren Entscheidungen.

Mila muss sich darauf einstellen, dass Omar nicht sofort zufrieden ist. Er könnte noch einmal nachhaken, warum er als engagierter Mitarbeiter die "Extra-Meile" gehen muss, während andere das nicht tun. Mila muss hier geduldig bleiben, seine Frustration validieren und ihn wiederholt auf die gemeinsame Problemlösung fokussieren.

Psychologische Sicherheit für Gen Z

Mila trifft sich mit Elena und Kilian. Hier ist das Ziel, eine Umgebung der **psychologischen Sicherheit** zu schaffen und ihre Sorgen zu validieren, ohne das Verhalten des älteren Kollegen öffentlich zu machen.

Mila beginnt das Gespräch, indem sie ihnen für ihre Ehrlichkeit dankt. Sie zeigt **authentische und werteorientierte Führung**, indem sie sagt: *„Ich finde es wichtig, dass ihr euch traut, solche Bedenken anzusprechen. Wir als Unternehmen legen Wert auf Transparenz und ein faires Miteinander. Gleichzeitig gibt es Themen wie die Gesundheit, die wir diskret behandeln müssen, um die Privatsphäre unserer Mitarbeitenden zu schützen. Lasst uns gemeinsam darüber nachdenken, wie wir die Arbeitsverteilung fairer gestalten können und welche digitalen Tools uns dabei helfen könnten, flexibler zu arbeiten.“* Sie greift hier

das Bedürfnis der **Gen Z nach Authentizität** auf, bietet flexible Lösungen an und lenkt den Fokus auf gemeinsame, konstruktive Problemlösung. Sie signalisiert, dass sie ihre Werte wie Authentizität und Fairness teilt. Statt nur über digitale Tools zu sprechen, könnte sie vorschlagen, dass das Team selbst einen transparenten Projektplan mit einer klaren Aufgabenverteilung erstellt. Dies gibt den Gen Z-Mitarbeitern Kontrolle und zeigt ihnen, dass ihre Bedenken in einen konstruktiven Prozess einfließen.

4. Autonomie und Wertschätzung für Gen X

Mila spricht mit dem älteren Gen X-Kollegen Hubert Schmidtbrenner. Hier sind direkte und effiziente Kommunikation sowie der Respekt seiner Work-Life-Balance und Autonomie entscheidend. Mila vereinbart ein persönliches Gespräch und teilt ihm direkt mit: *„Ich wollte kurz mit Dir sprechen, um sicherzustellen, dass es Dir gut geht und um zu sehen, wie wir Dich optimal unterstützen können. Die **Work-Life-Balance** ist mir wichtig, und Deine Erfahrung ist für unser Team von großem Wert. Wie geht es Dir und wie können wir sicherstellen, dass Deine Arbeitslast realistisch ist?“* Sie wahrt seine Privatsphäre, respektiert seine **Autonomie** und signalisiert ihm, dass sein Beitrag geschätzt wird. Sie fragt nach seiner Meinung zur Arbeitsverteilung und gibt ihm die Freiheit, selbstständig Lösungen vorzuschlagen.

Hubert könnte anfangs misstrauisch sein, da er die kritischen Kommentare der jüngeren Kollegen nicht kennt. Mila muss behutsam vorgehen und betonen, dass es ihr nicht um Kontrolle, sondern um Unterstützung geht. Sie könnte mit einer allgemeineren Frage beginnen, wie *"Gibt es etwas, das Deine Arbeit in letzter Zeit erschwert?"* Das respektiert seine Autonomie und schützt seine Privatsphäre.

Gemeinsame Werte und Teambuilding

Nachdem die Einzelgespräche geführt sind, leitet Mila ein Team-Meeting ein, um eine allgemeine Botschaft an alle zu senden und die Zusammenarbeit zu stärken. Sie beginnt mit einer Zusammenfassung, ohne auf die individuellen Beschwerden einzugehen: *„Ich habe mit einigen von euch über die aktuelle Arbeitsbelastung gesprochen. Mir ist wichtig, dass wir als Team fair und respektvoll miteinander umgehen. Jeder von uns hat unterschiedliche Stärken und Herausforderungen. Lasst uns gemeinsam einen transparenten Projektplan erstellen und uns bei den Aufgaben gegenseitig unterstützen.“*

Sie leitet das Meeting in eine konkrete Arbeitsphase über.

- **Mentoring-Programm von Hubert (Gen X) an Elena (Gen Z):** Um Huberts Fachwissen zu nutzen und die Kommunikation zwischen den Generationen zu verbessern, schlägt Mila ein Mentoring-Programm vor. Hubert soll Elena als Mentor bei einem wichtigen Langzeitprojekt unterstützen. Dadurch kann Hubert seine Erfahrung weitergeben und Elena von seinem tiefen Fachwissen profitieren. Dies stärkt nicht nur die fachliche Entwicklung, sondern auch das persönliche Vertrauen.
- **Lessons Learned:** Um die **psychologische Sicherheit** im Team zu erhöhen, sollte Mila eine offene **Fehlerkultur** etablieren. Das könnte so aussehen: Mila teilt in einem Team-Meeting eine eigene kleine Anekdote über einen Fehler, den sie gemacht hat, und erklärt, was sie daraus gelernt hat. Sie ermutigt die Teammitglieder in 1:1-Gesprächen, offen über Herausforderungen und Misserfolge zu sprechen und diese als Lernchancen zu betrachten. Bei Projektbesprechungen fragt sie aktiv: "Was haben wir aus diesem Projekt gelernt?" und "Was würden wir beim nächsten Mal

anders machen?" Das lenkt den Fokus weg von Schuldzuweisungen hin zu einem gemeinsamen Lernprozess.

- **"Learning Lunch":** Um den informellen Austausch über die Arbeitsweise und die Werte jeder Generation zu fördern, führt Mila ein "Learning Lunch" ein. In diesem wöchentlichen, freiwilligen Format kann jeder Mitarbeiter ein Thema präsentieren, das ihm wichtig ist. Hubert könnte zum Beispiel über seine pragmatischen Problemlösungsstrategien sprechen, während Kilian über die Vorteile von digitalen Kommunikationstools referieren könnte. Dies schafft Verständnis und Respekt füreinander.
- **Gemeinsame Werte und Teambuilding:** Anstatt nur über die Lastenverteilung zu sprechen, lenkt Mila den Fokus auf gemeinsame Werte, die das Team vereinen. Sie bittet das Team, einen "Teamvertrag" zu entwerfen, der gemeinsame Werte wie **Transparenz, gegenseitige Unterstützung und Wertschätzung** festlegt. Dies bietet eine gemeinsame Grundlage für die Zusammenarbeit. Um dies zu festigen, schlägt sie eine Teambuilding-Aktivität vor, die die individuellen Stärken aller Generationen erfordert, wie zum Beispiel die gemeinsame Organisation eines sozialen Projekts.

Durch diesen generationsbewussten Ansatz löst Mila den Konflikt, stärkt das Teamgefüge und sorgt dafür, dass sich jede Generation gesehen, gehört und wertgeschätzt fühlt.

Denke an einen Konflikt in Deinem Arbeitsumfeld, der zwischen verschiedenen Generationen stattgefunden hat. Welche Prägungen und Werte hatten die Beteiligten?

Wie hättest Du den Konflikt mit dem Wissen aus dem Workbook anders lösen können? Was würdest Du beim nächsten Mal anders machen?

Quellenverzeichnis

- **Statistisches Bundesamt (Destatis) (2024):** Bevölkerung nach Altersgruppen. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/_inhalt.html (Zugriff: 9. September 2025)
- **Statistisches Bundesamt (Destatis) (2025):** Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Altersgruppen. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Arbeitsmarkt/Tabellen/sozialversicherungspflichtig-beschaeftigte.html> (Zugriff: 9. September 2025)
- **Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2022):** Deutschlands entscheidende Generation: Die Babyboomer im Mittelpunkt. Verfügbar unter: <https://www.berlin-institut.org/newsletter/detail/deutschlands-entscheidende-generation> (Zugriff: 25.08.2025)
- **Deloitte (2016):** The Millennial Survey – Understanding workplace preferences across generations. Verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html> (Zugriff: 25.08.2025)
- **Institut der deutschen Wirtschaft (IW Köln) (2022):** Deschermeier, P.; Schäfer, H.: Die Babyboomer gehen in Rente: Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Verfügbar unter: <https://www.iwkoeln.de/studien/philipp-deschermeier-holger-schaefer-die-babyboomer-gehen-in-rente.html> (Zugriff: 25.08.2025)
- **McCrindle, M. (2014):** The ABC of XYZ – Understanding the Global Generations. McCrindle Research. Verfügbar unter: <https://mccrindle.com.au/insights/blog/the-abc-of-xyz-understanding-the-global-generations> (Zugriff: 25.08.2025)
- **Statista Research Department (2024):** Bevölkerung in Deutschland nach Generationen (Stand Ende 2023). Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1130193/umfrage/bevoelkerung-in-deutschland-nach-generationen/>