

Hi Prof!

Sie gelten als anspruchsvoll, pflegen einen formlosen Kommunikationsstil und wollen Spass im Job: Wer nach 1980 geboren wurde, gehört zur Generation Y und lebt im Bewusstsein, dank der demografischen Entwicklung am Arbeitsmarkt immer wichtiger zu werden. UniPress hat eine Angehörige der Generation Y sowie einen Babyboomer zum generationsübergreifenden Gespräch eingeladen.

Von Marcus Moser

Elena Hubschmid – Sie gehören zur Generation Y (Gen Y) ...

Ja, die Merkmale der Gen Y treffen auf mich zu, ich sehe das in meinem privaten und beruflichen Alltag.

Was ist für Sie denn das wichtigste Merkmal?

Das ist ganz klar die Flexibilität. Im beruflichen Alltag folgt die Beziehung zum Chef; er soll nicht nur mein Vorgesetzter sein, sondern auch mein Mentor und Coach.

Norbert Thom – waren Sie ein guter Mentor und Coach?

Frau Hubschmid war meine letzte Assistentin; sie hat bei mir zur Gen Y dissertiert und nach meiner Emeritierung nun eine Mastervorlesung übernommen: Ich denke schon, dass ich diese Rolle hatte und selbst dabei lernte.

Sie sind ein Babyboomer ...

Ja, mit Jahrgang 1946 – aber ständig «weiterentwickelt». Ich bin mir der Generationenunterschiede sehr bewusst, hatte aber als Professor das Privileg, immer über Generationen hinweg zusammen arbeiten zu können.

Babyboomer, Generation X, Generation Y: Sie beide haben für eine Publikation ausgewählte Generationenmerkmale zusammengetragen (siehe Tabelle, Seite 33). Was taugen derartige Generationenbeschreibungen?

Norbert Thom: Jeder Historiker wird bestätigen, dass die Zeitalter Auswirkungen auf Leitideen, auf Denkweisen und auf unser Handeln haben. Das politische, ökonomische, soziale, technisch-wissenschaftliche und nicht zuletzt das ökologische Umfeld ändert sich und prägt uns. Die Beschreibung von Merkmalen von Alterskohorten ist da nützlich; zur Charakterisierung einzelner Personen reicht sie natürlich aber niemals aus.

Elena Hubschmid: Generationsbeschreibungen muss man relativieren und differenzieren. Die untersuchte

Gesellschaft spielt eine Rolle und gibt einen Rahmen vor. Für das individuelle Verhalten sind sodann personale Faktoren relevant, zum Beispiel das Ausbildungsniveau. Zur Hypothesenbildung sind die Merkmale einer Generation im Sinne einer Klassifikation also geeignet, man muss dann aber empirisch überprüfen, welche Ausprägungen in welcher Stärke bei einer bestimmten Gruppe wirklich vorhanden sind.

Elena Hubschmid, Sie haben in Ihrer Dissertation Betriebswirtschaftsstudierende in der Schweiz und in Moskau verglichen. Auf welche Hauptmerkmale der Gen Y sind Sie da gestossen?

Wenn wir die Generation Y als Konstrukt nehmen, haben wir die stärksten Korrelationen bezogen aufs Arbeitsleben bei vier Merkmalen gefunden: Je stärker ich mich als Gen Y-er fühle, desto stärker ist mein Bedürfnis nach flexiblen Arbeitsbedingungen, nach einer freundlichen, kollegialen Arbeitsatmosphäre sowie nach Mentoring und Coaching durch Vorgesetzte. Als vierter Punkt wird vom jeweiligen Arbeitgeber ein hohes Niveau an «Corporate Social Responsibility», an der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung, erwartet.

Meine Werte müssen mit jenen des Unternehmens übereinstimmen und dort auch gelebt werden?

Genau, sonst werde ich nicht für dieses Unternehmen arbeiten wollen.

Norbert Thom, können Sie als Babyboomer etwas mit diesen Merkmalen anfangen?

Das kann ich sehr wohl, ich möchte aber darauf hinweisen, dass es neben diesen positiven Merkmalen auch kritische Anmerkungen zur Gen Y gibt.

Welche?

Zum Beispiel hat Loyalität bei dieser Generation einen anderen Stellenwert. Sie gilt eher der Sache denn der Firma. Die Fluktuationsneigung in diesem Alterssegment ist entsprechend hoch. Die Gen Y gilt als

«Anerkennung ist für die Generation Y sehr wichtig. Feedback wird sofort und stetig erwartet.»

Elena Hubschmid



(© Adrian Moser)

event- und lustorientiert. Belastende Situationen werden gern umgangen. Neuere Studien weisen darauf hin, dass Gen Y eher Fach- und Projektlaufbahnen anstrebt als anstrengende Führungslaufbahnen mit den unumgänglichen Personalproblemen und Konflikten.

Das tönt wie das Negativbild eines Babyboomers ...

Norbert Thom: Bedenken Sie das Umfeld und die Differenz. Als ich eingeschult wurde, schlug uns die Primarlehrerin noch mit dem Stock auf die Hände. Universitäten und Unternehmen waren streng hierarchisch organisiert; es galt, Dienstwege und Dienstalster zu beachten. Die Kommunikationsformen waren im Vergleich zu heute sehr formell, die Führung straff und Diskussionen wurden mit «so tun wir es, basta» beendet. Anerkennung war selten; wurde nichts gesagt, galt die Arbeit als gut. Für uns war sehr klar, dass wir zuerst leisten mussten, bevor wir fordern konnten. Nun: Der Zeitgeist hat sich sehr verändert; wir Babyboomer haben in den letzten Jahrzehnten vieles hinzulernen können und müssen ...

Elena Hubschmid: Die Gen Y-er, die ich untersucht habe, sind von sich recht überzeugt – und neigen vielleicht auch dazu, sich etwas zu überschätzen. Auffällig ist zudem, wie schnell die Möglichkeit zur Übernahme von Führungsaufgaben gefordert wird ...

Norbert Thom: ... Aber das ist dann nicht die «harte» Art der Führung mit Verantwortung, sondern das sind eher «weichere» Formen: ein Projekt moderieren oder im Team eine strukturierende Rolle einnehmen können ...

Elena Hubschmid: Ich möchte auf die Anerkennung zurückkommen: Die ist für Gen Y sehr wichtig. Feedback wird sofort und stetig erwartet. In meinem aktuellen Arbeitsumfeld ausserhalb der Universität ist der Chef ein Gen X-er und wir im Team alle Gen Y-er. Er hat jetzt ein wöchentliches Jour fixe mit allen Mitarbeitenden eingerichtet; ein jährliches Mitarbeitendengespräch reicht fürs Feedback heute nicht mehr. Die Gen Y IST deutlich betreuungsintensiver.

Sie sind sich einig: Es gibt generationspezifische Merkmale, aber man muss differenzieren. Frau Hubschmid, zurück zu Ihrer Dissertation: Worin bestehen denn die Unterschiede der von Ihnen untersuchten Betriebswirtschaftler in der Schweiz und in Moskau?

Die Standardmerkmale sind gleich: der Wunsch nach Flexibilität, nach Herausforderung im Job, nach Mentoring und Coaching. Dann gibt es aber auch Unterschiede: In Moskau ist die Individualisierung stärker fortgeschritten als hier. Als Folge ist die Forderung nach einem leistungsabhängigen Lohn grösser. In der Schweiz wird ein höherer Fixanteil beim Lohn gewünscht; in Moskau soll sich persönliche Leistung unmittelbar im Gehalt manifestieren. Ein anderer Punkt: Die Möglichkeit, für eine internationale Firma oder länderübergreifend zu arbeiten, wird von den Befragten in Moskau höher gewichtet – und entsprechend ist auch die Fluktuationsbereitschaft höher. Plakativ: Finde ich einen besseren Job, bin ich weg.

Norbert Thom: Da bemerkt man eben die Veränderungen durch den Zeitgeist: Früher war die Grundhaltung in Moskau kollektivistisch, jetzt ist sie sehr individualistisch ausgeprägt.

Die Arbeitswelt setzt sich aus mehreren Generationen zusammen. Die Gen Y erhält durch die demografische Entwicklung ein immer stärkeres Gewicht. Wo liegen die Risiken in der Zusammenarbeit der doch recht unterschiedlichen Generationen?

Elena Hubschmid: Aus meiner Sicht am prägnantesten sind die Unterschiede bei der Einschätzung von Hierarchien sowie bei der Kommunikationskultur. Da steckt

Generation	Merkmale		
Babyboomer	Workaholics	Sachlichkeit/Funktionalität	Strikt geführte Schul- und Arbeitssysteme
Generation X	Misstrauen gegenüber Fremden	Diversität bezüglich der zu erledigenden Aufgaben	Arbeit steht im Zentrum des Lebens
Generation Y	Flexibilität	Technologische Affinität	Arbeit sollte Spass machen

Thom; Hubschmid: Ausgewählte Generationenmerkmale im Vergleich.



© Adrian Moser

«Heute sollten Sachargumente im Vordergrund stehen. Dialogische Kommunikationsformen sind normal geworden.»

Norbert Thom

Konfliktstoff drin. Die Gen Y kommuniziert direkt, schnörkellos und in der Wahrnehmung der Vorgenerationen X und Babyboomer durchaus auch flapsig.

Norbert Thom: Den Hauptkonflikt sehe ich auch in mangelnder gegenseitiger Wertschätzung. Die Gen Y darf den Respekt nicht verlieren – auch nicht im E-Mail-Verkehr. «Hi Prof» als Anrede in E-Mails an einen gestandenen Professor geht nicht! Ältere Mitarbeiter bemängeln öfters den fehlenden Respekt. Nur – wie wir gehört haben, fordert auch die Gen Y für sich Wertschätzung und Respekt durch häufiges Feedback, durch Mentoring und Coaching. Da sind die Generationen nicht so verschieden: Alle wollen Anerkennung!

Und die Chancen?

Ich möchte das Stichwort «Hierarchie» aufnehmen. Hierarchie ist durchaus wichtig, auch aus rechtlichen Gründen. Aber: Heute sollten Sachargumente im Vordergrund stehen. Dialogische Kommunikationsformen sind normal geworden, die Basta-Kultur in Normalsituationen ist vorbei. Die Ausprägung von Status in Bürogrössen, Dienstwagen und so weiter hat an Bedeutung verloren. Heute heisst das Stichwort «Authentizität».

Kennzeichen der Generation Y

Die Generation Y (ab 1980) wuchs in der Zeit von Globalisierung und Digitalisierung auf. Digitale Medien sind ihnen vertraut; in sozialen und professionellen Netzwerken sind sie aktiv. Ihr Motto lautet «work to live»; Spass und Freude an der Arbeit stehen im Zentrum. Die Generation gilt als leistungsorientiert, verlangt aber Flexibilität im Umgang mit Arbeit und fortlaufendes Feedback durch Vorgesetzte. Formale Hierarchien, Autoritäten und Dienstwege werden in Frage gestellt. Loyalität wird eher gegenüber Aufgaben und Teams denn gegenüber Arbeitgebern und Unternehmen empfunden. Der Wahrnehmung sozialer Verantwortung durch die Unternehmen (Corporate Social Responsibility) wird tendenziell grosse Bedeutung beigemessen.

Elena Hubschmid: Werden die Strukturen entsprechend gelegt, können die Generationen viel voneinander lernen. Hier ist ein grosses Innovationspotential vorhanden, es braucht eben die Ideengenerierer und die Machtpromotoren, um Neues zu schaffen und zu etablieren.

Ideengenerierer aus der Gen Y und Machtpromotoren aus den Generationen Babyboomer und X?

Norbert Thom: Zum Beispiel. Allgemein können die Generationen im Arbeitsprozess viel voneinander lernen: Die Älteren verfügen über Berufserfahrung, über nützliche menschliche statt virtuelle Netzwerke. Sie haben schon mehrfach Krisen und Wandel überstanden und sich dadurch grössere Gelassenheit angeeignet. Zudem kennen sie die ungeschriebenen Gesetze der Unternehmenskultur. Aber allgemein heisst die Devise: Wir müssen von den jeweiligen Stärken profitieren, dürfen niemanden unterschätzen und alle müssen Vorurteile abbauen. Es ist eben keine Generation besser, nur anders.

Angesichts der demografischen Alterung der Gesellschaft wären Unternehmen eigentlich immer stärker auf ältere Mitarbeitende angewiesen. Das unterstreicht die Politik in Sonntagspredigten und missachtet die Wirtschaft unter der Woche durch vermehrte Entlassungen in diesem Segment. Herr Thom, was müssten die Unternehmen tun?

Zunächst müsste die Personalpolitik der Arbeitgebenden von der Jugendzentrierung wegkommen. Die demografische Entwicklung unserer Gesellschaft verlangt, dass Arbeitsplätze bis zum ordentlichen Rentenalter attraktiv bleiben. Wir brauchen Arbeitskräfte jeden Alters, Männer und Frauen. Und das bedeutet, dass die Stärken der älteren Mitarbeitenden genutzt und die Schwächen kompensiert werden. Weiterbildung ist nötig, auch nach 50. Die Betriebe müssen auch die Älteren unterstützen und zur Weiterbildung motivieren. Ihre Arbeitsmarktfähigkeit muss unbedingt erhalten werden. Aber auch von ihnen ist Flexibilität gefragt: Bogenkarrieren mit dem Höhepunkt in der Mitte werden häufiger, genau so wie Pensenreduktionen auf die Pensionierung hin. Die Älteren werden zu «Seniors»,

Thom: «Alle Generationen sind im Arbeitsprozess wichtig.»

Hubschmid: «Die Generationen können und müssen voneinander lernen, also ihr Wissen teilen.»



(© Adrian Moser)

die als Mentorinnen und Coaches jene Rollen einnehmen, die von den Jüngeren jetzt gefordert und nachgefragt werden.

Elena Hubschmid: Da bin ich einverstanden. Es braucht im Personalwesen generationsübergreifende Strategien, die vom obersten Management getragen werden und langfristig angelegt sind. Und da sind Kenntnisse der Generationsmerkmale nötig. Aber wie erwähnt: Die Merkmale ändern sich im Zeitverlauf, mit Auswirkungen auf die Personalstrategie. Wir brauchen also regelmässige empirische Erhebungen der verschiedenen Bedürfnisse der Belegschaften.

Welche Massnahmen empfehlen Sie Arbeitgebern zur Gewinnung von Personal aus der Gen Y?

Elena Hubschmid: Bei der Personalgewinnung spielen Informationen über elektronische, digitale und interaktive Medien heute natürlich eine wichtige Rolle, gerade bei der Gen Y. Die externe Arbeitgebermarke muss aber der internen Realität entsprechen. Es ist für die Angehörigen der Gen Y leicht, über ihre Netzwerke an Mitarbeitende im Unternehmen zu gelangen und so die Selbstdarstellung des Unternehmens auf IHRE Wahrheitstreue hin zu überprüfen. Hinzu kommt, dass immer mehr Plattformen im Internet die Bewertung von Unternehmen erlauben. Einer authentischen Kommunikation kommt massgebliche Bedeutung zu.

Norbert Thom: Ich möchte das unterstreichen: Falsches Storytelling ist fatal! Unternehmen müssen interessante Einstiegsprogramme bieten. Dazu gehören Trainee-Programme mit Projektarbeit und Auslandsaufenthalt, aber auch Assistentenstellen bei höheren Führungskräften. Nur: Auch die beste Einstiegsphase hilft wenig, wenn sie nicht in eine umfassende Personalentwicklung eingebettet ist.

Zurück zum grossen Bild: Ist der Generationenkitt in der Arbeitswelt brüchiger geworden?

Norbert Thom: Für mich ist klar: Die Unternehmen müssen ein generationsübergreifendes Personalmanagement aufbauen. Alle Generationen sind im Arbeitsprozess wichtig. Und vergessen wir nicht: Unser System der Altersvorsorge basiert auf Generationen-

gerechtigkeit; erwerbstätige Personen dürfen nicht zugunsten der Pensionierten benachteiligt werden.

Elena Hubschmid: Für mich ist der Wissensaspekt zentral. Die unterschiedlichen Generationen können und müssen voneinander lernen, also ihr Wissen teilen. Projektverantwortliche sollten bei der Zusammensetzung von Projektteams auf alle drei Generationen zugreifen und eine gesunde Mischung anstreben.

Kontakt: Prof. Dr. em. Norbert Thom, norbert.thom@bluewin.ch; Dr. Elena Hubschmid, elena.hubschmid@iop.unibe.ch

Buchhinweis: *Brüchiger Generationenkitt? Generationenbeziehungen im Umbau.* Pasqualina Perrig-Chiello; Martina Dubach (Hrsg.) – 2012; Forum für Universität und Gesellschaft, Universität Bern, vdf Hochschulverlag, Zürich

Dr. Elena Hubschmid (1984) hat in Moskau Public Management und Bern BWL studiert und 2012 mit einem Thema zur Generation Y bei Norbert Thom dissertiert. Als Dozentin an der Universität Bern für Intercultural Human Resource Management lehrt sie zu Personalmanagement im interkulturellen Kontext. Als Group HR Projects Manager bei Angst+Pfister AG in Zürich leitet sie HR Projekte in neun Ländern im Bereich Personalentwicklung.

Prof. Dr. em. Norbert Thom (1946) war hauptamtlicher habilitierter Forscher und Lehrer an den Universitäten Köln, Giessen, Fribourg und Bern. In Bern gründete er 1991 das Institut für Organisation und Personal (IOP) und war bis 2012 dessen Direktor. 2002 war er Mitgründer des Kompetenzzentrums für Public Management (KPM) und ist heute dort Senior Fellow. Thom forschte insbesondere auf den Gebieten Innovations-, Organisations- und Personalmanagement im privaten und öffentlichen Sektor. Dafür erhielt er mehrere Auszeichnungen (Prof.h.c. und Dr.h.c.mult.).

UniPress Gespräch als Podcast

Sie können ein Interview mit Elena Hubschmid hören. Podcast unter www.unipress.unibe.ch, «Download».