



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Intergenerationale Zusammenarbeit und Führung.

*Eine qualitative Analyse der Herausforderungen am Arbeitsplatz aus
der Sicht von HR- Managern“*

Verfasserin

Carina Denner

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 298

Studienrichtung lt. Studienblatt: Psychologie

Betreuerin / Betreuer: Univ. Prof. Dr. Christian Korunka

Vorbemerkung

Diese Arbeit ist im Rahmen eines geförderten Projekts und auf Auftrag von Albrecht Business Coaching (ABC) entstanden. Das von der Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) mit dem Innovationsscheck geförderte Projekt wurde zusammen mit Sebastian Bauer und unter ständiger Absprache mit dem Auftraggeber (ABC) geplant, durchgeführt und ausgewertet. Die Arbeit von Herrn Bauer bearbeitet dabei Generationsunterschiede in Verhalten und Einstellungen. Diese Arbeit konzentriert sich auf die Intergenerationale Zusammenarbeit und Führung.

Die zugrundeliegenden Daten sind ident und die Auswertung wurde in enger Zusammenarbeit, zur Garantie eines wissenschaftlichen Standards, durchgeführt. Mit der Interpretation der Daten sind die Arbeiten jedoch vollständig unabhängig voneinander entstanden.

Im Anschluss hat Albrecht Business Coaching noch ein weiteres Projekt in Auftrag gegeben, welches unabhängig von der Förderung entstanden ist um zusätzlich noch quantitative Erkenntnisse zu erhalten. Die Diplomandinnen, Peckskamp und Rauecker, konnten die Ergebnisse dieser Studie ebenfalls verwenden, eine weitere Zusammenarbeit mit Bauer und mir fand jedoch nicht mehr statt.

INHALTSVERZEICHNIS

Abstrakt Deutsch.....	3
Abstrakt Englisch: Collaboration and Leadership across Generations.....	4
1 EINLEITUNG.....	5
2 THEORETISCHER HINTERGRUND	8
2.1 Die Generationen unserer Zeit	10
2.1.1 Die Lagerung der Generationen – ein fortlaufender Diskurs	11
2.1.2 Die historische Lage der Generationen	13
2.1.3 Baby Boomer.....	14
2.1.4 Generation X	16
2.1.5 Generation Y	17
2.2 Der Arbeitsplatz, Melting-Pot der Generationen	19
2.2.1 „Der Beste gewinnt“ oder „Gemeinsam sind wir stärker“	21
2.2.2 Verfälschte Wahrnehmung durch stereotype Altersbilder	21
2.2.3 Bedeutet miteinander reden auch einander zu verstehen?.....	23
2.3 Intergenerationale Führung	25
2.3.1 Führungsdyaden und deren Abhängigkeit von sozialen Normen.....	26
2.3.2 Was wollen die Generationen von ihren FührerInnen?	27
2.3.3 Wie die Generationsherkunft das Führungsverhalten beeinflusst	29
3 ZIELSETZUNGEN UND FRAGESTELLUNGEN	31
4 METHODE.....	34
4.1 Stichprobe.....	34
4.2 Durchführung	35
4.3 Erhebungsmethode	36
4.4 Auswertungsmethode	37

5	ERGEBNISSE	40
5.1	Intergenerationale Zusammenarbeit – Ergänzung oder Bekämpfung?	40
5.1.1	Blockieren Vorurteile die Zusammenarbeit?	45
5.1.2	Verstehen sich die Generationen überhaupt?	46
5.2	Intergenerationale Führung	50
5.2.1	Will Alt und Jung dasselbe?.....	54
5.2.2	Gibt es Unterschiede im Verhalten der Generationen?	57
5.3	Der Einfluss von PersonalmanagerInnen und Rahmenbedingungen	59
5.3.1	Verfallen auch ExpertInnen in stereotype Meinungen?	59
5.3.2	Zeigen sich intergenerationale Konflikte häufiger in manchen Branchen oder Berufsgruppen?.....	60
6	ZUSAMMENFASSUNG UND DISKUSSION	61
6.1.1	Die Zusammenarbeit der Generationen	61
6.1.2	Generationen führen Generationen	62
6.1.3	Auch Rahmenbedingungen beeinflussen die Generationen	64
7	VERZEICHNISSE.....	65
7.1	Literatur	65
7.2	Grafiken	73
7.3	Tabellen	74
8	ANHANG.....	75
8.1	Abstrakt Deutsch	75
8.2	Abstrakt Englisch	76
8.3	Erhebungsinstrumente	77
8.3.1	Interviewleitfaden	77
8.3.2	Matrix der Führungskraftdyaden nach Generationen.....	77
8.3.3	Interviewtranskript	78
8.4	Eidesstattliche Erklärung.....	88

Abstrakt Deutsch

Tagtäglich treffen sich Personen unterschiedlicher Generationen am Arbeitsplatz um idealerweise gemeinsam etwas Produktives zu schaffen. Viele Autoren haben sich damit beschäftigt wie jede Generation für sich und im Vergleich zum Leben, zur Arbeit und vielem mehr eingestellt ist. Diese Arbeit stellt sich der Herausforderung das komplexe Thema intergenerationaler Zusammenarbeit zu explorieren.

Die Sozialwissenschaften liefern grundlegende Kenntnisse zu Themen wie Gruppenbildung oder Erwartungstheorien, die als Basis zur Erforschung der Zusammenarbeit dienen. Darüber hinaus gibt es in der Generationsforschung Erkenntnisse zu Einstellungen und Verhaltenstendenzen jeder Generation die voraussagen können wie sich die Generationen in der Zusammenarbeit verhalten.

Interviews mit ExpertInnen aus der Praxis sollen mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse Aufschluss über die intergenerationale Zusammenarbeit und Führung liefern. Manche ExpertInnen sehen die ältere Generation gehemmt aufgrund von Ängsten oder Vorurteilen. In der Kommunikation fallen die kritische und direkte Art der Millennials auf, welche der auf Formalitäten bestehende Baby Boomer Generation gegenübersteht.

Intergenerationale Führung sei besonders dann kritisch, wenn das traditionelle Rollenbild (Alt führt Jung) umgeworfen wird. Generation Y legt Wert auf Sinnhaftigkeit und führt in diesem Sinne kooperativ und partizipativ. Baby Boomer schätzen Hierarchie und Struktur, was sich gleichermaßen im Führungsstil widerspiegelt, welcher als autoritär und kontrollierend beschrieben wird.

Abschließend konnte diese Arbeit aufdecken, dass es Unterschiede zwischen Unternehmen in Abhängigkeit der durchschnittlichen Mitarbeiterqualifikation gibt. In ExpertInnenorganisationen findet deutlich mehr Kooperation statt, als in Organisationen mit beispielsweise geringeren Qualifikationsanforderungen. Hier gilt es noch aufzudecken, ob dies tatsächlich an der Qualifikation der Mitarbeiter liegt oder an den Strukturen und Rahmenbedingungen der jeweiligen Unternehmen.

Abstrakt Englisch: Collaboration and Leadership across Generations

People of different generations meet at the workplace on a daily basis, intentionally to cooperate and be productive. Many authors discussed the attitudes of each generation towards work, life and much more. This paper goes beyond that and explores intergenerational collaboration and leadership.

Social sciences offer many insights on topics like expectations or the formation of groups, which serve as a foundation to explain cooperation across generations. Additionally research on generational differences offer findings about the attitudes and behaviors of each generation, which will help to predict if the generations are going to choose to cooperate or to compete.

Interviews with experts were analyzed according to Mayring's qualitative content analysis to provide the necessary information. Different communication styles cause the most conflicts, as a critical but open Generation Y meets Baby Boomers who insist on formalities. Some experts assume that Baby Boomers hold a grudge against the youngster or are merely afraid to lose their job.

Intergenerational leadership dyads seem just as challenging. Different values and leadership styles cause misunderstandings and dispute, even more, when the traditional model of an elderly leader with young(er) employees is overruled. Baby Boomers lead authoritarian with structure and hierarchy, whereas Millennials value a meaningful work environment with participation.

Finally, this paper exposed a meaningful difference between organizations with a different level of employee qualification. It seems that employees in knowledge organizations are focused more on cooperation than competition, whereas organizations that require less qualified employees have more intergenerational conflicts. It has to be explored whether that is dependent on the employees or the organizational structure.

1 EINLEITUNG

Generation Praktikum, Millennials und Generation Y sind Begriffe die täglich in den Medien erscheinen. Eine kurze Suche bei Google (unter News) zeigt mehrere Zehntausend Artikel zu den Generationsbegriffen in weniger als einer Sekunde. Meist sind die Artikel nur wenige Stunden alt, manchmal einen Tag. Die Generationsthematik ist durch die Vielzahl an medialer Quellen präsenter denn je. Doch was versteht man unter einer Generation genau und welche Aussagen basieren auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und nicht nur auf der Meinung eines Autors/einer Autorin?

Als Generation, wie eben die Millennials oder Baby Boomer, ist eine Masse an Menschen zu bezeichnen, die ungefähr zur selben Zeit, am selben Ort, unter ähnlichen sozio-kulturellen Einflüssen aufgewachsen ist (Mannheim, 1952). Dies soll zu Unterschieden in den Werten und somit Einstellungen und Verhaltensweisen führen.

In den aktuellen Medien beschwert man sich beispielsweise über die nicht existierende Arbeitsmoral der Millennials oder dass sie durch soziale Netzwerke verlernen „vernünftig“ zu kommunizieren. Gleichzeitig herrscht Sorge, dass Generation Y nur noch unentgeltlich von Praktika zu Praktika wandert, dies führte zur Bezeichnung als „Generation Praktikum“ (Barberi, 2009; Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, 2014; Geyer, 2014; Hagen, 2014; Römer, 2012; Stolz, 2005). Historisch ist das ein bekanntes Phänomen. Jeweils auf ein Neues gibt es Wellen von Empörung über die jüngste Generation, solange bis die Jungen irgendwann selbst die Alten sind und das Spiel von vorne beginnt.

Neben der bereits negativen Erwartungshaltung sorgen gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen für suboptimale Konditionen am Arbeitsplatz. Eine beschleunigte Arbeitswelt, sowie Veränderungen im gesetzlichen Pensionsalter aufgrund des demographischen Wandels sorgen dafür, dass mehr Generationen gleichzeitig am Arbeitsplatz aufeinander treffen. Aktuell sind etwa vier bis fünf Generationen am Arbeitsmarkt vertreten. Davon machen drei Generationen jeweils über ein Viertel aus, Baby Boomer, Generation X und Generation Y/Millennials. Dies sorgte dafür, dass die Erforschung der Generationen nicht mehr nur in der Soziologie vertreten ist, sondern nun auch von Wirtschaft, Psychologie oder den Kommunikationswissenschaften aufgenommen wurde.

In der wissenschaftlichen Literatur herrscht nach wie vor ein laufender Diskurs ob Unterschiede im Verhalten und in den Einstellungen auf die Generationszugehörigkeit oder eher das Alter beziehungsweise den Lebensabschnitt zurückzuführen sind. Einige Studien zeigen relativ stabile Werte über die Lebensphasen hinweg und gleichzeitig Unterschiede im Vergleich der Generationen zu einem Zeitpunkt (Lyons & Kuron, 2014). Andererseits gibt es Längsschnittvergleiche von Gleichaltrigen unterschiedlicher Jahrgänge die wiederum mehr Ähnlichkeiten zwischen den Generationen aufzeigen (Giancola, 2006; Trzesniewski & Brent Donnellan, 2010).

Geht man davon aus, dass das Generationskonzept ein valides ist, so gibt es immer noch viele Herausforderungen in der Erforschung der Generationen. Wissenschaftliche Studien zeigen ein breites Spektrum in Bezug auf die Qualität der methodischen Herangehensweise. Teilweise werden Aussagen basierend auf einzelnen Interviews getätigt, häufiger werden jedoch nicht wissenschaftliche Quellen aus der Populärliteratur verwendet und als Fakten dargestellt.

Wissenschaftliche Literatur zu den Unterschieden der Generationen gibt es bereits einige, vor allem die Marktforschung ist hier sehr aktiv. Wie sich diese Generationsunterschiede auf den Arbeitsplatz auswirken wird oft von allgemeinen Erkenntnissen abgeleitet und diskutiert, ist jedoch selten ausreichend wissenschaftlich fundiert.

Intergenerationale Zusammenarbeit wird häufig im Zusammenhang mit Theorien aus der Sozialpsychologie erforscht. Auch hier gibt es noch viel Potential differenziertere Erkenntnisse zu Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren einer erfolgreichen Zusammenarbeit zu erlangen. Unbekannt ist generell, wie intergenerationale Konflikte entstehen und sich auswirken und auch welche Möglichkeiten das (Personal-)Management hat einzugreifen, beziehungsweise diese gar vorzubeugen.

Immer mehr zum Thema wird auch die Führung zwischen den Generationen. Das traditionelle Bild der älteren Führungskraft entspricht nicht mehr dem Alltag. Welche Herausforderungen dies für das Management aufwirft, ist wissenschaftlich noch wenig diskutiert. Literatur findet sich dazu vor allem im Hochschulbereich.

In dieser Arbeit wird wissenschaftliche und populär-wissenschaftliche Literatur herangezogen um einen Überblick über die Generationsforschung darzustellen. Genauer soll auf Erkenntnisse im Kontext Arbeit eingegangen werden. Dabei interessiert vor allem welche Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen der Generationen für die Zusammenarbeit förderlich sind und welche dieser eher

im Wege stehen. Auch Rahmenbedingungen und deren Einfluss sollen diskutiert werden. Im Anschluss wird das Thema Führung genauer betrachtet. Hier stehen die Führungsdyaden im Vordergrund und auch welche Präferenzen und Verhaltensweisen in Bezug auf den Führungsstil von den Generationen gewünscht/gezeigt werden. Diese Arbeit soll bestehende Erkenntnisse ergänzen und die Sicht des (Personal-)Managements aufzeigen.

Über den wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn hinausgehend trägt diese Arbeit auch zur Schaffung eines Dialoges bei. Die qualitative Herangehensweise erlaubt eine tiefgehende Auseinandersetzung mit den Herausforderungen der intergenerationalen Zusammenarbeit durch ExpertInnen. Diese werden durch die Fragen im Interview angeregt sich mit dem Thema zu beschäftigen. Darüber hinaus wird der gesammelte Erkenntnisgewinn aus Literatur und Forschung nach Abschluss der Auswertung an die ExpertInnen weitergegeben. Im Rahmen von Workshops und Vorträgen erhalten diese Informationen zum aktuellen Forschungsstand und den Sichtweisen ihrer Kollegen/innen.

2 THEORETISCHER HINTERGRUND

Das Bewusstsein von Generationsunterschieden geht weit zurück. Innerhalb der wissenschaftlichen Gemeinschaft, war Karl Mannheims (1952) Essay eines der ersten und bis heute einflussreichsten, das sich einer systematischen Analyse widmete (Pilcher, 1994). Mit seiner Abhandlung „Das Problem der Generationen“ („The Problem of Generations“) prägte er weiterführend den Begriff der Generationen wie er noch heute in der soziologischen Forschung verstanden wird. Dabei unterschied er zwischen Generationen, wie sie im familiären Sinne verstanden werden und zwischen solchen, wie sie in der Soziologie verstanden werden.

Mitglieder einer Generation, sind nach Mannheim, Personen ähnlichen Alters die ein bedeutendes, historisches Event erlebt haben. Ähnlich zum Begriff Kohorten sind sie in einem bestimmten Zeitraum geboren. Unterschied ist jedoch, dass Generationen im soziologischen Sinne erst im Nachhinein definiert werden können, aufgrund der während der Jugend auf sie wirkenden sozio-kulturellen und historischen Einflüsse. Grund für diese Art der Eingrenzung ist, dass beispielsweise Personen im Kindesalter einen Krieg oder eine wirtschaftliche Krise anders wahrnehmen und erleben und daher anders davon geprägt werden als Personen des Erwachsenenalters. Darüber hinaus werden in Deutschland lebende Juden die Jahre vor und während des zweiten Weltkriegs anders wahrgenommen haben als beispielsweise Christen derselben Region oder allgemein Personen in Asien oder Afrika.

Mannheim betont deshalb, dass Generationen basierend auf geografischer Lage, Schichtzugehörigkeit, Glaubensbekenntnis und auch Lebensstil nicht universal definierbar sind, sondern diese Aspekte (die geografische, soziale und zeitliche Lagerung¹) mitberücksichtigt werden müssen. In dieser Arbeit wird auf Generationen Bezug genommen die im Einfluss einer „westlichen Kultur“ aufgewachsen sind, dies wird oft gleichgesetzt mit Ländern der „Ersten Welt“.

¹ Mannheim versteht darunter, wo Personen geschichtlich, sozial, zeitlich, etc. angesiedelt sind, nicht durch deren bewusste Entscheidung, sondern einzig durch die Tatsache dass sie zu einem gewissen Zeitpunkt, an einem gewissen Ort usw. geboren wurden.

Abschließend herrscht innerhalb einer Generation, laut Mannheim, auch ein Zugehörigkeitsgefühl. Eisenstadt (1956) griff dieses Zugehörigkeitsgefühl wenige Jahre später auf und meint, dass das Bedürfnis nach einer Einheit, ein „dazu gehören wollen“, eine Erklärung dafür ist, dass sich Generationen bilden.

In der Soziologie wird angenommen, dass Personen, die in einem ähnlichen Alter eine vergleichbare Erfahrung gemacht haben, sich in ihren Werten und Einstellungen ähneln. Mannheim (1952, S. 304) begründete dies mit „the great similarity in the data making up the consciousness of its members“. Weiterführend wird davon ausgegangen, dass eine solche Generation mit ähnlichen Eigenschaften beschrieben werden kann. Daniel (2001, p. 331) geht später von diesen Eigenschaften als Definitionskriterium aus und beschreibt eine Generation als „ein Ensemble von altersspezifischen inhaltlichen Zuschreibungen, mittels derer sich Menschen in ihrer jeweiligen Epoche verorten“.

Erst lange nach Mannheims Essay Anfang des 20. Jahrhunderts widmete man sich auch der wissenschaftlichen Erforschung dieser Generationscharakteristika (Becker, 2008). In den 50er Jahren starteten Wellen von Befragungen von Jugendlichen und Lebenslaufanalysen zur Erfassung der Werte einer Kohorte, darunter die bis heute durchgeführte Jugendstudie von Sonstige Branche, 100-500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation (Deutsche Shell Holding GmbH, 2014). Auch Schelsky (1957) versuchte sich an einer Typologisierung der vorhandenen Generationen. Er identifizierte damals zwei Stereotypen und regte einen neuen Diskurs an (Pilcher, 1994). Aktuell werden zwischen 5 bis 7 Generationen unterschieden, deren Beschreibung sich auch über den Lauf der Zeit verändert hat.

Eine Kritik an die Generationsforschung ist, dass die Zuteilung in die Generationen auf Basis des Geburtsjahrgangs gemacht wird (Becker, 2008; Gilleard & Higgs, 2002; Pilcher, 1994). Dies liegt einerseits an der langen Tradition, dass statistische Daten gesammelt und analysiert werden, ohne Personen direkt zu befragen und andererseits an einem Bestreben nach Objektivität und Genauigkeit. In der Theorie wird weiterhin Mannheims Verständnis vertreten, welches auch das individuelle Zugehörigkeitsgefühl als relevant ansieht. Praktisch könnte dies mit wenigen Fragen in eine Erhebung eingebaut werden, ein Vergleich würde außerdem zusätzliche Erkenntnisse liefern.

Manche Autoren argumentieren, dass das Generationskonzept ein erfundenes ist und in der Realität gar keine Unterschiede existieren (Giancola, 2006; Trzesniewski & Brent Donnellan, 2010). Tatsächlich wären die Unterschiede durch das Lebensstadium erklärbar und ein Vergleich

der jeweiligen Generationsmitglieder im selben Alter würde mehr Ähnlichkeiten als Unterschiede feststellen. In einer Meta-Analyse meinen Lyons and Kuron (2014) jedoch Beweis dafür zu haben, dass das Generationskonzept ein gültiges ist. Einen weiteren Argumentationspunkt pro Generationskonzept bietet die Gedächtnisforschung. Laut „Theory in Skript“ ist eben das Gedächtnis ausschlaggebend dafür, wie Entscheidungen getroffen werden und Informationsverarbeitung passiert. Untersucht man welche Ereignisse am besten erinnert werden, sind es solche aus der frühen Erwachsenenzeit (Schuman & Scott, 1989). Dies würde bestätigen, dass Personen die während ihrer Adoleszenz ähnliche Erfahrungen machen, Informationen ähnlich verarbeiten und sich auch in ihren Entscheidungen ähneln.

Nichts desto trotz ist es eine bleibende Herausforderung der Forschung zwischen den Konzepten Alter, Generation und Lebenszyklus zu unterscheiden (Deal, 2007; Jurkiewicz, 2000). Diese Arbeit nimmt sich der Exploration des Generationskonzeptes an, dazu wird elaboriert welche Generationen aktuell existieren und wie diese beschrieben werden. Im Anschluss wird das Generationskonzept innerhalb des Arbeitsumfeldes diskutiert.

2.1 Die Generationen unserer Zeit

Becker (2008) postuliert, dass mit der steigenden Komplexität unserer Gesellschaft auch das Bedürfnis steigt, Generationen zu benennen und somit als Einheit zu erfassen. Hierbei zeigt sich jedoch die Generation selbst als geringer Einfluss, Medien fungieren heutzutage vielmehr als die Katalysatoren von Generationsbegriffen (Becker, 2008). Diese entstehen laufend und basieren auf historischen, kulturellen, politischen und/oder wirtschaftlichen Besonderheiten, beispielsweise die Digital Natives, iGeneration² (Hudson, 2010), Dot-Coms³ (Shaw & Fairhurst, 2008), Generation Why⁴ (Pendergast, 2010), Generation Me (Trzesniewski & Brent Donnellan, 2010; Twenge, 2007), Generation XXL⁵ (Cowley, 2000) welche sich in der westlichen Welt als Subgenerationen durchgesetzt haben. Nationale Beispiele wären noch die ‚Sunshine Generation‘ in Canada, ‚Null Zoff‘ Generation in Deutschland, Generation Ordnung in Schweden (Jones, 2008/2008). Mannheim (1952) bezeichnete solche spezifische Untergruppen als Generationseinheiten. Nur wenige

² In Anlehnung an die Popularität von Produkten der Firma Apple.

³ Personen die während der Verbreitung des Internets aufgewachsen sind.

⁴ Eine Generation die nach dem ‚Wieso‘ fragt. Als Subkohorte der Generation Y und auch prägend für dessen Namen, Geburtsjahrgänge 1982 bis 1985.

⁵ Übergewicht ist kennzeichnend für diese Generation, zeitlich nach dem Millennium gelagert.

Vorschläge bleiben erhalten oder schaffen es gar bezeichnend für die große Masse zu werden (Becker, 2008).

2.1.1 Die Lagerung der Generationen – ein fortlaufender Diskurs

Die aktuell gängigsten Generationsbegriffe sind Baby Boomer, Generation X und Generation Y. Baby Boomer repräsentieren den starken Geburtenanstieg in den Nachkriegsjahren und sind etwa in den 60er und 70er Jahren aufgewachsen und leiteten die Hippie-Bewegung ein. Generation X hat gleichzeitig wirtschaftlichen Aufschwung sowie die Rezession der 80er in ihren Jugendjahren erlebt (Kupperschmidt, 2000). Generation Y, auch oft als Millennials bezeichnet, da die letzten Vertreter dieser Generation kurz vor oder zum Millennium geboren wurden, befinden sich im Heranwachsen und sind Mitten im Übertritt von Ausbildung zum Berufseinstieg. Die zeitliche Lagerung dieser Generationen wird später noch diskutiert.

In früherer europäischer Literatur wurden die Baby Boomer auch als Protestgeneration bezeichnet (1940/1945 bis 1955) und 1955 bis 1970 als Verlorene Generation, was heute als Teil der Generation X verstanden wird (Thurlow, 2001).

Die Bezeichnungen für Generationen vor den Baby Boomern unterscheiden sich stark je nach geographischer Lage. Im Europäischen Raum wird noch zwischen der Vorkriegsgeneration (1910 – 1930) und darauffolgend der Stillen/Unsichtbaren Generation beziehungsweise Silent Generation etwa von 1925/1930 bis 1940/1940 unterschieden (Becker, 1998; Egri & Ralston, 2004; Thurlow, 2001). Der Name beruht auf der Tatsache, dass über den in Europa herrschenden Krieg kaum gesprochen wurde. Eine soziologische Strömung meint, dass Generationsidentität gar nur dadurch entsteht in dem darüber geredet wird (Bohnenkamp, 2009).

In Amerika wird die Vorgängergeneration der Baby Boomer als Veterans oder auch Traditionalists bezeichnet, Geburtsjahrgänge etwa von 1925 bis 1940 (Rajput, Marwah, Balli, & Gupta, 2013). Zur Bezeichnung der neuesten Generation (Kohorten ab etwa 2000) hat sich der Begriff Generation Z herausgebildet, andere meinen dies wären die wahren Digital Natives, Studien gibt es zu dieser Generation noch sehr wenige. Siehe auch Abbildung 2 für einen Überblick über die zeitliche Lagerung der Generationen.

Es wird argumentiert, dass sich vor allem durch die starke Globalisierung und Vernetzung, Generationen zwischen Nationen immer mehr angleichen und Generationsbegriffe internationale

Anwendung finden (2002; Edmunds & Turner, 2005). Edmunds and Turner (2002) vertreten die Ansicht, dass vor allem Generationen nach 1960 als globales Phänomen betrachtet werden können. Andere Autoren heben dennoch starke Unterschiede im Vergleich von Staaten unterschiedlicher Kulturen bzw. unterschiedlichen Wohlstandes hervor (McCrindle, 2009). Es gibt einige Studien die die Charakteristika der Generationen asiatischer Länder aufzeigen und mit den Ergebnissen aus dem ‚Westen‘ vergleichen (Cox, Hannif, & Rowley, 2014; Egri & Ralston, 2004; Kwok, 2012; Singh, 2013) sowie auch die beispielsweise geringer ausgeprägten Generationsunterschiede in Lateinamerika untersuchen (Susaeta et al., 2013).

Unterschiede von Gebieten mit anderen Kulturen können mit Mannheims (1952) Definition der kulturellen Lagerung erklärt werden. Dieselben Ereignisse und medialen Beeinflussungen werden durch die kulturelle Prägung anders interpretiert und zeigen somit andere Auswirkungen auf Werte, Einstellungen und Verhalten. Eine Auswirkung der Globalisierung ist jedoch gleichzeitig, dass Kulturen verschmelzen und Grenzen verschwimmen. Nationen mit geringerem Wohlstand sind dennoch weniger Teil dieses globalen Austausches, da sie internationalen Medien weniger ausgesetzt sind. Diese werden sich daher wohl weiterhin von der vernetzten Welt unterscheiden.

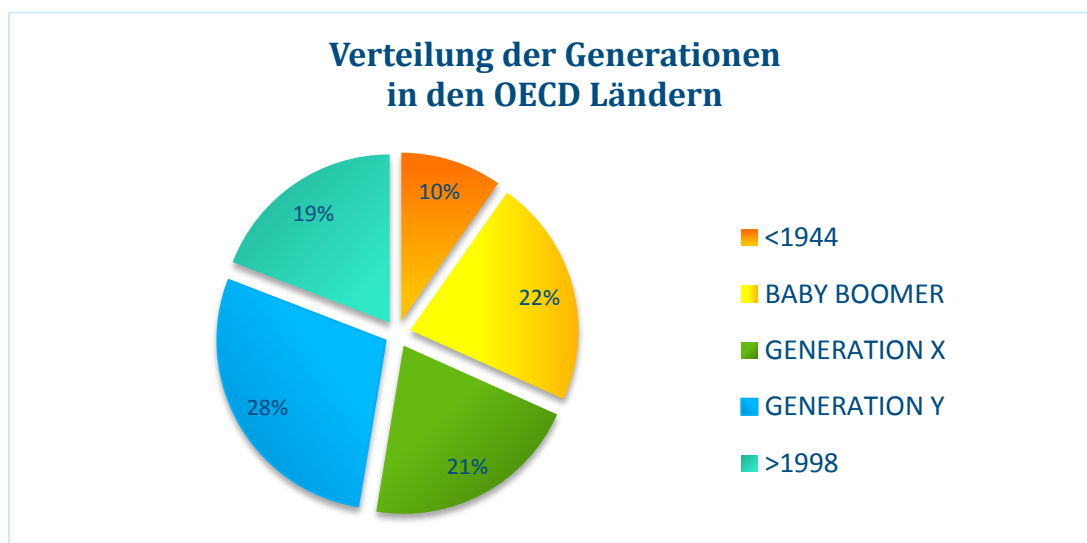


Abbildung 1 - Verteilung der Generationen in den OECD Ländern (OECD, 2014).

Folgend werden in dieser Arbeit, wie bereits erwähnt, Studien der ‚westlichen Welt‘ herangezogen und diskutiert. Darüber hinaus werden lediglich die Generationen Baby Boomer, Generation X sowie Generation Y / Millennials behandelt, da sie jeweils etwa ein Viertel der Gesamtbevölkerung ausmachen (siehe Abbildung 1) und fast die gesamte arbeitende Bevölkerung darstellen (siehe Abbildung 5).

Um diese Generationen besser zu verstehen, soll zunächst deren angenommenen Geburtskohorten und damit ihr Altersspektrum, ihre sozio-ökonomischen und historischen Einflüsse und ihre daraus resultierenden Charakteristika thematisiert werden. In Kapitel 2.2 wird auf die Besonderheiten der Generationen am Arbeitsplatz eingegangen.

2.1.2 Die historische Lage der Generationen

Die historische Lagerung der Generationen ist, je nach Autor und auch dessen Herkunft, unterschiedlich, darüber hinaus gibt es leichte Verschiebungen über die Zeit hinweg. Abbildung 2 soll die in der Literatur gängige historische Lagerung der Generationen darstellen.

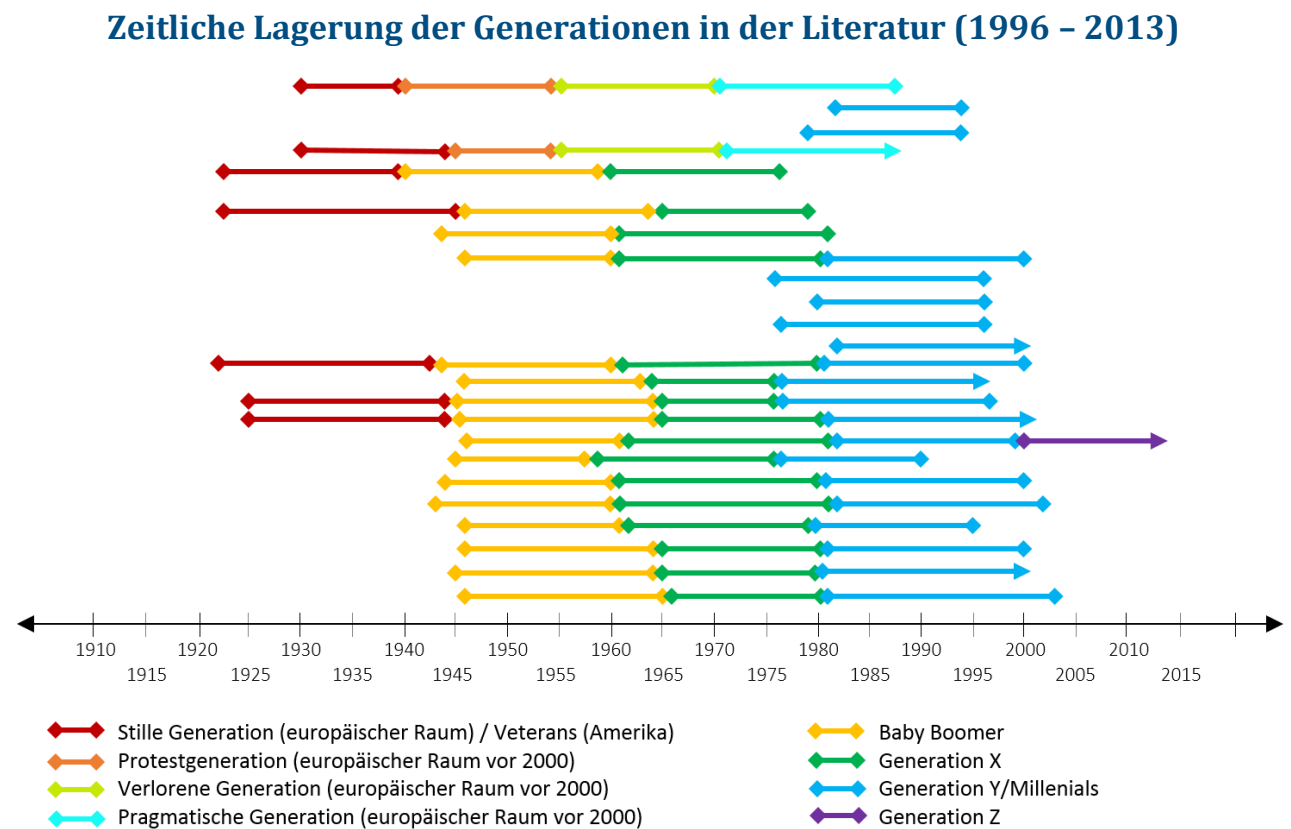


Abbildung 2 – Zeitliche Lagerung der Generationen in europäischer und amerikanischer Literatur 1996 – 2013⁶. Geordnet nach Erscheinungsjahr der Quelle.

⁶ Verwendete Literatur: Becker (1998); Kupperschmidt (2000); Thurlow (2001); Goldgehn (2004); Egri and Ralston (2004); Appelbaum, Serena, and Shapiro (2004); Glass (2007); Noble, Haytko, and Phillips (2009); Schiffman et al. (2008); Pendergast (2010); Salahuddin (2010); Gentry, Griggs, Deal, Mondore, and Cox (2011); Hahn (2011); Schmidt, Meyer, Liebeneiner, Schmidt, and Hüttenbrink (2012); Twenge, Campbell, and Freeman (2012); Parment (2013); VanMeter, Grisaffe, Chonko, and Roberts (2013); Leask, Fyall, and Barron (2013); Urbain, Gonzalez, and Le

Die Darstellung ist nach dem Erscheinungsjahr der Literatur geordnet, wobei eine Zeile jeweils eine Quelle repräsentiert. Zu Beginn ist vor allem Literatur der späten 90er Jahre abgebildet. Hier finden sich auch noch die damals gängigen Bezeichnungen wie Stille, Protest- und Verlorene Generation. Anfang des 21. Jahrhunderts beginnt eine einheitliche Benennung der Generationen mit Baby Boomer und Generation X, für Generation Y gibt es noch die parallele Bezeichnung Millennials. Linien, die in der Grafik mit einem Pfeil enden, symbolisieren, dass in der jeweiligen Literatur kein Ende für diese Generation definiert wurde.

Für die aktuelle Arbeit wird keine exakte zeitliche Eingrenzung der Generationen vorgenommen. Erstens gibt es ohnehin noch keinen Konsensus und daher Unterschiede in der behandelten Literatur und zweitens ist dies für die Durchführung der Untersuchung, sowie der Auswertung nicht weiter relevant ist.

2.1.3 Baby Boomer

Die Generation der Baby Boomer erhielt ihren Namen durch den schon erwähnten starken Anstieg der Geburtenrate nach dem Zweiten Weltkrieg (siehe Abbildung 3) und umfasst daher eine recht große Menge an Personen.

Gall-Ely (2013); Gursoy, Chi, and Karadag (2013); Lub, Bijvank, Bal, Blomme, and Schalk (2012); Edge (2013); Kian, Yusoff, Wan Fauziah Wan, and Rajah (2013); Howe and Strauss (2000); Burke (2004); Sheahan (2009).

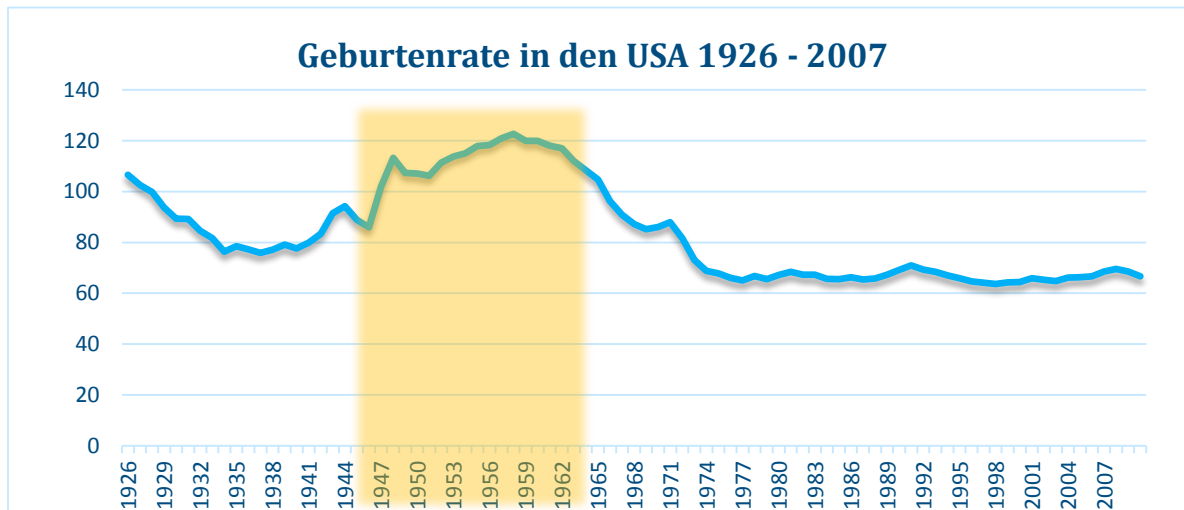


Abbildung 3 - Geburtenraten per 1000 Frauen in USA (Sutton, Hamilton, & Mathews, 2011). Farblich hervorgehoben sind die Geburtskohorten der Baby Boomer.

Historisch sind sie durch die Nachwirkungen des Krieges gekennzeichnet, der Aufbau und ein wirtschaftlicher Aufschwung sind hier prägende Einflüsse. Das Motto dieser Generation leitet sich ebenfalls von diesem Aufbau ab und kann als „Leben um zu arbeiten“ (living to work) zusammengefasst werden (Gursoy, Chi, & Karadag, 2013; Schmidt, Meyer, Liebeneiner, Schmidt, & Hüttenbrink, 2012). Der wirtschaftliche Aufschwung sowie der technische Fortschritt ermöglichte der Masse Zugang zu Telefonen, TV Geräten, Heizungen und Autos (Gentry, Griggs, Deal, Mondore, & Cox, 2011). Diese Veränderungen sorgten für das Entstehen einer neuen Mittelklasse, mit einem drastischen Rückgang der ‚Arbeiterklasse‘ (Gentry et al., 2011; Gilleard & Higgs, 2002).

Gesellschaftspolitisch ist diese Generation ein Antreiber von Veränderungen gewesen. Die Flower-Power oder Hippie Bewegung brachte Themen wie Zivilrecht, Frieden, Frauen, sexueller Freizügigkeit und Orientierung auf. Die Summe und das Ausmaß dieser Bewegungen verdeutlicht das ausgeprägte politische und soziale Engagement dieser Generation (Gilleard & Higgs, 2002). In der wissenschaftlichen Literatur werden sie als liberal, individualistisch, materialistisch, nach Erfolg strebend, mit starker Arbeitsethik und hohem Commitment beschrieben, darüber hinaus würden sie großen Wert auf Konsensus, wirtschaftliche Sicherheit und ein stabiles Umfeld legen (Gentry et al., 2011; Gilleard & Higgs, 2002; Lancaster & Stillman, 2002; Smola & Sutton, 2002; Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008). Die hohe Arbeitsmoral und der hohe Stellenwert von Arbeit ist ein möglicher Konfliktpunkt mit anderen Generationen, da sie an ihr Umfeld dieselben Ansprüche erheben wie an sich selbst (Gursoy et al., 2013).

Auffällig ist, dass sich die Beschreibung im Verlauf der Zeit änderte und im Vergleich zu jüngeren Generationen nun eher Begriffe wie Beständigkeit, Sicherheit, Ängstlichkeit, Scheu vor Veränderung, sowie ihr Fokus auf Status genannt werden (Hertel, Heijden, Lange, & Deller, 2014; Rajput et al., 2013). Dies wird jedoch in vielen Artikeln auf negative Altersstereotype zurückgeführt, welche zur selbsterfüllenden Prophezeiung werden (Buyens, Dijk, Dewilde, & Vos, 2009, Hertel et al., 2014, 2014, Zopiatis, Krambia-Kapardis, & Varnavas, 2012). Eine andere Erklärung könnte sein, dass sie die Veränderungen die sie damals selbst initiiert hatten, nun beschützen wollen und einem neuen Wandel daher eher skeptisch gegenüber stehen.

Im frühen Erwachsenenalter sind Werte der Familie stark in den Vordergrund gehoben worden, und auch wenn die Baby Boom-Väter selbst kaum anwesend waren, haben sich die Baby Boom-Mütter stark für die Ausbildung ihrer Kinder engagiert und wollten in Entscheidungen involviert werden (Howe, Strauss, & Matson, 2000).

2.1.4 Generation X

Aufgewachsen in den 70er und 80er Jahren erlebte die Generation X ein wirtschaftliches Auf und Ab. Mit einem Aufschwung bis zu den 70er Jahren, einer Rezession in den 80ern und erneutem Aufschwung in den 90ern konnte sich diese Generation ihrer Zukunft nie sicher sein (Gentry et al., 2011; Kupperschmidt, 2000). Dies ist auch deutlich an wirtschaftlichen Faktoren wie der Arbeitslosenquote (siehe Abbildung 4) und am Bruttoinlandsprodukt zu sehen.

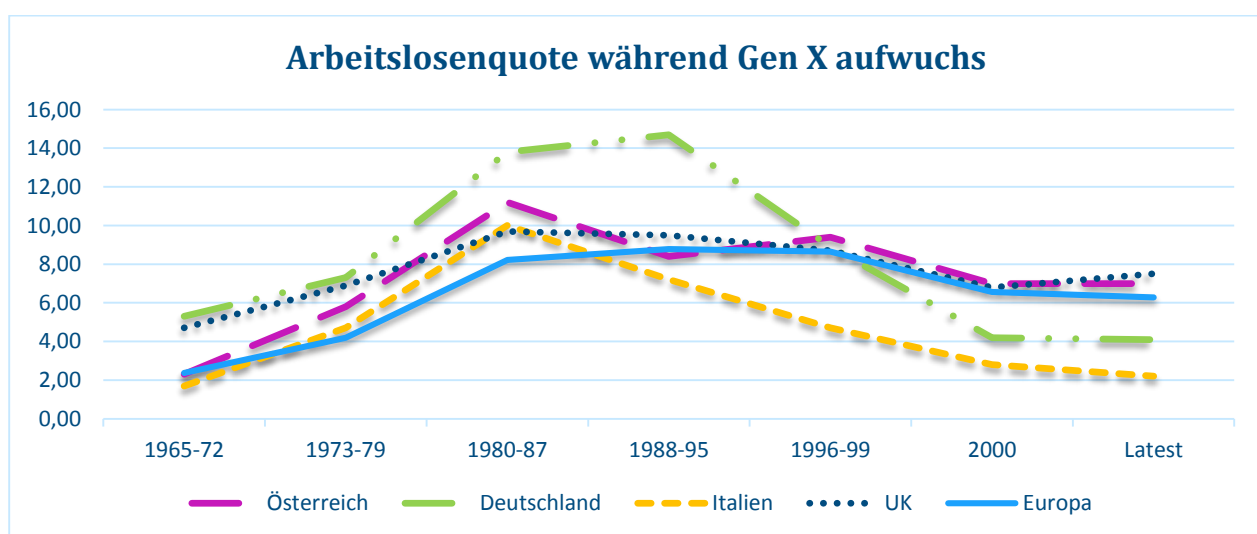


Abbildung 4 - Arbeitslosenquote ausgewählter europäischer Länder im Vergleich, sowie der europäische Durchschnitt (Layard, Nickell, & Jackman, 1991; OECD, 2000).

Einhergehend mit den wirtschaftlichen Schwankungen sank die Arbeitsplatzsicherheit für Generation X deutlich ab (Kupperschmidt, 2000; Salahuddin, 2010). Gleichzeitig gab es auch im sozialen Gefüge weniger Stabilität. Generation X wuchs mit einem weniger traditionellen Familienbild auf (Urbain, Gonzalez, & Le Gall-Ely, 2013) und ist geprägt von einer steigenden Scheidungsrate (Salahuddin, 2010; Swedberg, 2001). Diese Erfahrungen von Unsicherheit hinterließen eine oft als skeptisch und zynisch beschriebene Generation, die gegen die Werte ihrer Eltern rebellierte (Gentry et al., 2011; Lager, 2006; Leask, Fyall, & Barron, 2013; Schroeder & Zeller, 2005; Smola & Sutton, 2002)

Oft wird diese Generation auch als Sandwich-Generation bezeichnet, da sie zwischen den als dominanter beschriebenen Baby Boomern und Millennials gelagert sind (Borchers, 1997; Edge, 2013; Gursoy et al., 2013). In der wissenschaftlichen Literatur spiegelt sich das durch deutlich weniger Artikel die allein auf die Generation X fokussieren im Vergleich zu solchen zu Baby Boomern und Generation Y.

Die Mitglieder der Generation X lernten sich daher durch ihre individuellen Leistungen hervorzuheben und sehen sich selbst als die Schmiede ihres Glücks (Rajput et al., 2013). Werte wie Individualität, Pragmatismus, persönliche und finanzielle Freiheit gewannen vermehrt an Bedeutung (De Meuse, Bergmann, & Lester, 2001; Gentry et al., 2011; Gursoy et al., 2013; Howe & Strauss, 1991; Kupperschmidt, 2000; Rickes, 2009; Salahuddin, 2010; Yu & Miller, 2005). Außerdem scheut diese Generation mit ihrer Bereitschaft zum Risiko und dem nötigen Selbstbewusstsein nicht davor zurück den Arbeitsplatz zu wechseln oder selbst unternehmerisch tätig zu werden (Deal, Altman, & Rogelberg, 2010; Kupperschmidt, 2000; Tulgan, 1996). Insgesamt verliert Arbeit aber an Bedeutung und wird mehr als Mittel zum Zweck gesehen, „they work to live“ (Gursoy et al., 2013, p. 41; Leibold & Voelpel, 2006; Rood, 2010).

2.1.5 Generation Y

Generation Y wird oft als eine sehr privilegierte Generation gesehen, die von ihren Eltern, und der Gesellschaft willkommen geheißen, gefördert und geschützt wurde und teilweise immer noch wird (Goldgehn, 2004; Howe & Strauss, 1991; Rickes, 2009). Die Millennials werden auch als „Trophy Generation“ beschrieben, da es ein Bestreben war Selbstbewusstsein zu fördern und jede Leistung wertzuschätzen, unabhängig ob diese in einem Wettbewerb „besser“ war als die anderer Teilnehmer (Gentry et al., 2011; Gursoy et al., 2013). Kinder wurden von ihren Eltern ermutigt

ihren eigenen Weg zu finden und Bestehendes sowie Autorität in Frage zu stellen (Noble, Haytko, & Phillips, 2009). Howe und Strauss (2000) schreibt dieser Generation zu, dass sie sich besonders fühlen (feelings of ‚specialness‘), manch andere Autoren sprechen gar von Narzissmus (Ryan, 2007; Twenge, 2007).

Wirtschaftlich fehlte es ihnen während des Aufwachsens an kaum etwas und auch um eine qualitative Ausbildung haben sich die Baby Boomer Eltern stark bemüht. Die Millennials werden als die bestausgebildetste Generation betrachtet (Benckendorff, Moscardo, & Pendergast, 2010; Howe et al., 2000; Wolburg & Pokrywczynski, 2001).

Historisch und gesellschafts-politisch wurde diese Generation von Ereignissen wie 9/11, der Globalisierung, dem Internet sowie Reality-TV beeinflusst (Edge, 2013). Generation Y ist es gewohnt, und erwartet es auch, rund um die Uhr Zugang zu Konsum jeglicher Art zu haben. Mit der Verbreitung des Internets bricht die Ära des Informationszeitalters an und die Globalisierung wird durch den technischen Fortschritt verstärkt. Vernetzung und Diversität sind daher Schlagworte die für diese Generation bezeichnend sind (Yeoman, Hsu, Smith, & Watson, 2011). Diese Kombination brachte eine Gesellschaft hervor, die offener und toleranter gegenüber unterschiedlichen Lebensstilen ist als bisherige Generationen das waren (Goldgehn, 2004; Morton, 2002; Paul, 2001).

Horvitz (2002) und Jennings et al. (2010) identifizieren ein starkes Zugehörigkeitsbedürfnis der Millennials. Diese ‚Peer-Orientierung‘ wird vor allem in Literatur zum Konsumverhalten beschrieben (Bush, Martin, & Bush, 2004; Greenberg & Weber, 2008; Parment, 2013). Das sozial-politische Engagement dieser Generation ist strittig. Manche Autoren sprechen von einem hohen Interesse für Themen der Umwelt sowie der Gesellschaft (Eisner, 2005; Greenberg & Weber, 2008; Howe et al., 2000) bis zu einer höheren Bereitschaft sich auch aktiv einzusetzen als frühere Generationen (Epstein & Howes, 2006). Andere Autoren berichten ein gesunkenes gesellschaftliches Engagement seit den Baby Boomern (Twenge, Campbell, & Freeman, 2012).

Durch einen erneuten Boom in den Geburtenraten, aber auch eine starke Migration, macht Generation Y aktuell den größten Teil der Gesellschaft in OECD-Ländern aus (siehe auch Abbildung 1 auf Seite 12) und wird auch als New-Boomers bezeichnet.

2.2 Der Arbeitsplatz, Melting-Pot der Generationen

Die arbeitende Bevölkerung bestand schon immer aus mehreren Generationen bzw. Kohorten. Dies war jedoch nicht etwas, um das man sich allzu viele Gedanken machte. Angefangen mit dem Bewusstsein einer alternden Gesellschaft durch den demographischen Wandel, den damit auch älter werdenden Arbeitskräften (aging workforce) und der Popularität von „Diversity Management“, verbreitete sich Ende der 80er Jahre auch ein Ansatz einer altersdiversen Belegschaft. Im deutschsprachigen Raum wird dies konkreter „Generationen Management“ genannt.

In Abbildung 4 ist erkenntlich wie sich der Anteil der Generationen im Arbeitsleben über die letzten 20 Jahre in Österreich verändert hat. Zurzeit sind es zwar nur drei Generationen die aktiv am Arbeitsleben teilhaben, dennoch ist das Altersspektrum im Vergleich zu früher größer geworden, da Personen später die Pension antreten. Sehr bald werden auch Mitglieder der nächsten Generation in das Arbeitsleben eintreten und mit der Zeit wird die Baby Boomer Generation immer mehr verschwinden.

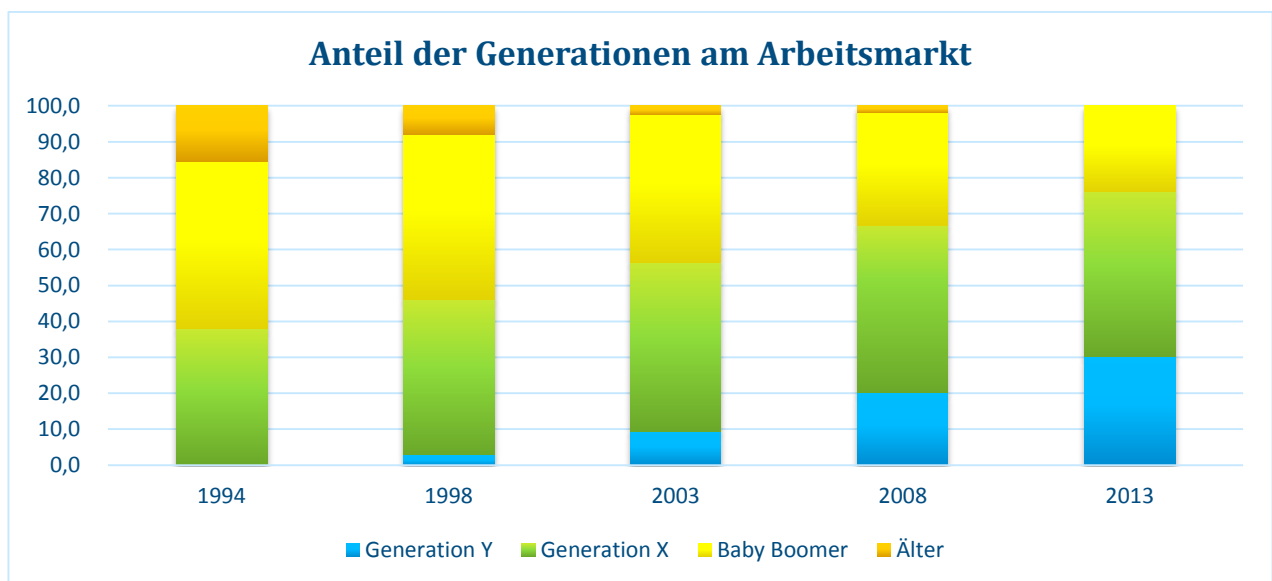


Abbildung 5 - Prozentuale Aufteilung der Generationen im Arbeitsleben der letzten 20 Jahre in Österreich (Statistik Austria).

Die Erforschung der Generationen am Arbeitsplatz unterliegt zusätzlichen Herausforderungen, da auch Aspekte abseits der Generationszugehörigkeit Auswirkungen auf die Einstellungen und das Verhalten am Arbeitsplatz haben. In „The Prism of Age“ stellen Forscher des Sloan Centers am Boston College ein Konzept vor, das die Vielfältigkeit von „Alter“ widerspiegelt (Pitt-Catsoupes,

Matz-Costa, & James, 2012). Vor allem am Arbeitsplatz spielen Aspekte des Lebenszyklus, des Karrierelevels, sowie die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit eine entscheidende Rolle (Pitt-Catsoupes, Matz-Costa, & Brown, 2010). So kann eine Person beispielsweise jung erscheinen aufgrund der kurzen Dauer die er/sie bereits im Unternehmen ist oder in welchem Lebenszyklus sie sich befindet. Gleichzeitig kann dieselbe Person auch alt erscheinen, wenn sie schnell erschöpft ist oder auch auf der Karriereleiter bereits höher ist als man selbst.

Im Prism of Age gibt es zehn Faktoren die Einfluss auf das subjektive Alter haben: chronologisches Alter, physisch-kognitives Alter, emotionales Alter, soziales Alter, Karrierestatus, Dauer im Unternehmen, normatives Alter, Generationsalter, relatives Alter und Lebenszyklus (Pitt-Catsoupes et al., 2012). Als Beispiel inkludiert das normative Alter welche Erwartungen wir von Personen eines gewissen Alters haben und umgekehrt auch welches Alter eine Person für eine bestimmte Rolle haben sollte. Dieser Punkt wird später noch aufgegriffen, wenn es um Erwartungshaltungen geht, die an das Alter gebunden sind.

Eine getrennte Erforschung der vielen Aspekte ist aufgrund der Parallelität und Komplexität immer nur eingeschränkt möglich. In der wissenschaftlichen Literatur werden meist die Geburtskohorten zur Generationszuordnung verwendet, dass dies nicht unproblematisch ist wurde bereits in Kapitel 2.1.1 erwähnt.

Jin und Rounds (2012) haben, in einer Metaanalyse von Langzeitstudien, die Stabilität von Werten im Arbeitskontext verglichen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Rangreihung der Werte innerhalb einer Generation, vor allem ab dem Arbeitseintritt, sehr stabil ist. Ein Mittelwertsvergleich zeigt jedoch Alter als einflussreichere Moderatorvariable. Darüber hinaus haben Forscher gezeigt, dass es einen Unterschied im Umgang miteinander gibt, je nachdem wie alt man von seinen Kollegen, Mitarbeitern oder Führungskräften wahrgenommen wird (Posthuma & Campion, 2009). Das hier erwähnte subjektive Alter, sprich wie man von anderen eingeschätzt wird, ist auch im „Prism of Age“ ein relevanter Faktor.

Schaut man sich nun die Zusammenarbeit von Personen unterschiedlicher Generationsherkunft an, hat man all diese Faktoren auf beiden Seiten. In dieser Arbeit soll daher versucht werden mehrere Aspekte aus der wissenschaftlichen Literatur vorzustellen. Es soll vorangehend die Zusammenarbeit allgemein betrachtet werden. Dem anschließend werden Herausforderungen durch die Bildung von Stereotypen diskutiert, sowie die unterschiedlichen Kommunikationsstile basierend auf den Verhaltens- und Wertunterschieden.

2.2.1 „Der Beste gewinnt“ oder „Gemeinsam sind wir stärker“

Kooperation und im Speziellen (gegenseitiges) Lernen zwischen den Generationen am Arbeitsplatz ist für den Erfolg des Unternehmens entscheidend (Cong & Pandya, 2003; Kuyken, 2012; Lee & Choi, 2003; Ropes, 2013; Smith, 2001; Tedesco, Jiang, Wang, Jazwinski, & Johnson, 2008; Vinci, 2007).

Hindernisse gibt es einerseits auf Basis der unterschiedlichen Werte und Verhaltensweisen, beispielsweise in Bezug auf Lernstile, traditionelles und formales (BB) vs. ein elektronisches und individualisiertes (Gen Y) Lernumfeld (Billington & Billington, 2010; Cekada, 2012; Gentry et al., 2011). Des Weiteren weisen Cong and Pandya (2003) darauf hin, dass Wissen oft auch als Ursprung von Macht angesehen wird und daher teilweise ungern geteilt wird. Dieser Effekt verstärkt sich wenn die Anstellung als unsicher erlebt wird (Vendramin, 2009). Außerdem wird tendenziell nur explizites Wissen geteilt. Das Unternehmen könnte einen tiefergehenden Austausch mithilfe von klaren Richtlinien und Aufforderungen dazu fördern (Smith, 2001).

Insgesamt sei vor allem die Unternehmenskultur und welchen Status Tradition vs. Fortschritt darin hat dafür entscheidend, wie Wissensaustausch in einem Unternehmen gelebt wird (Kuyken, 2012; Kuyken, Ebrahimi, & Saives, 2009). Lee and Choi (2003) heben zusätzlich die Bedeutung von Vertrauen für den Wissensaustausch hervor.

Der Großteil wissenschaftlicher Literatur geht wenig darauf ein, welche Einstellungen die einzelnen Generationen zum Thema Kooperation und gegenseitigem Lernen haben. Es wird vielmehr diskutiert welche Einflussfaktoren es gibt oder welche Rahmenbedingungen förderlich/hinderlich sind und wie das Management diese steuern kann.

2.2.2 Verfälschte Wahrnehmung durch stereotype Altersbilder

Mit der nachgewiesenen Unterschiedlichkeit kommt es zur Bildung von Meinungen und Überzeugungen wie die jeweils andere Generation ist und wie nicht, es entstehen stereotype Generationsbilder. Stereotypen sind kognitive Hilfsmittel. Andere Menschen, beziehungsweise eine Gruppe von Menschen, werden in Categoriesysteme gepackt, somit können diese schneller wahrgenommen und eine passende Reaktion geplant werden (Cardwell, 1996).

Die Expectation States Theorie thematisiert solche Erwartungshaltungen basierend auf demographischen Gegebenheiten (Berger & Conner, 1969; Berger, Wagner, & Zelditch, 1985; Webster & Driskell, 1978). Im Arbeitskontext besagt die Theorie, dass die Erwartungen von Person A nicht nur das Verhalten von Person A beeinflussen, sondern unter anderem Status, Macht und auch Leistung von Person B (Person über welche eine Meinung auf Basis demographischer und sozialer Charakteristika gebildet wurde) beeinflusst werden können.

Spricht man von Altersstereotypen im Arbeitskontext, geht es um Meinungen oder Überzeugungen die über Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin bzw. eines Kollegen/einer Kollegin gebildet werden und auf deren chronologischen oder auch wahrgenommenen Alters basieren (Hertel et al., 2014; Posthuma, Wagstaff, & Campion, 2012). An dieser Definition wird klar, dass, basierend auf dem Alter, Rückschlüsse auf Fähigkeiten geschlossen werden. Dies kann im Arbeitskontext zur ungerechtfertigter Diskriminierung führen, wie Posthuma (2012) hervorhebt. Auch Lawrence (1988) beschäftigte sich mit diesem Thema in ihrer Alternsnorm Theorie (age norm theory) und beobachtete, dass es im Arbeitskontext bestimmte Altersnormen gibt, die erfüllt sein müssen um eine gewisse Rolle oder einen Status inne zu haben. Karpinska, Henkens, and Schippers (2013) zeigen diese Normen sogar in Bezug auf Recruitingentscheidungen auf. Manager haben Meinungen darüber in welcher Altersspanne eine KandidatIn sein sollte um für eine Anstellung in Erwägung gezogen zu werden. Liegt das Alter eines Kandidaten/einer Kandidatin nicht in dieser Spanne wird er/sie wahrscheinlich nicht einmal zu einem Gespräch eingeladen. Von Seiten der Personalisten/Personalistinnen und/oder Führungskräfte passiert dies oft unbewusst, ist jedoch klare Diskriminierung aufgrund des Alters.

Hertel et al. (2014) haben sich in einer Metaanalyse die Art der Altersstereotypen näher angesehen und festgestellt, dass es einerseits viel stärker gefestigte Meinungen über ältere Menschen gibt und andererseits, dass diese auch größtenteils negativ sind.

Wissenschaftliche Forschung in diesem Bereich beschäftigt sich vor allem mit den Stereotypen selbst und weniger welche Auswirkungen diese in der Zusammenarbeit haben (Hertel et al., 2014; Posthuma & Campion, 2009; Posthuma et al., 2012). Die wenige Forschung die sich damit befasst, thematisiert den Effekt des „age favoritism“, grundsätzlich würde jede Generation Mitglieder der eigenen Generation bevorzugen und auch besser bewerten (Yang & Guy, 2006; Zopiatis et al., 2012). In der Literatur wird meist von einer „in-group“ Präferenz gesprochen. Die Social Identity

Theorie (Tajfel, 1982) beschäftigt sich beispielsweise mit diesem Phänomen. Basierend auf sozialen Normen, wie eben auch der Generationszugehörigkeit, bilden sich diese in-groups und out-groups.

Die Bedeutsamkeit der Stereotypen in der Arbeitswelt wird durch Hertel et al. (2014) hervorgehoben. Ähnlich wie nach der Expectation States Theorie, haben Forscher festgestellt, dass alleine das Vorhandensein von negativen Meinungen und Einstellungen gegenüber einer Altersgruppe, diese, ganz nach dem Prinzip der selbsterfüllenden Prophezeiung, weniger Zufriedenheit und geringeres Engagement zeigt. Dieselbe Wirkung entsteht, wenn Mitarbeiter glauben aufgrund ihres Alters diskriminiert zu werden, ob das der Realität entspricht ist dabei unbedeutend (James, McKechnie, Swanberg, & Besen, 2014; Messe, 2012; Rabl, 2010).

Für das Management wird empfohlen Aufklärungsarbeit zu betreiben um Stereotypen unter den Mitarbeitern und auch bei Führungskräften abzubauen und demnach Auswirkungen auf das Verhalten zu verringern (Karpinska et al., 2013; Posthuma & Campion, 2009; Posthuma et al., 2012). Gleichmaßen sollten sich Entscheidungsträger im Recruiting über die Auswirkungen von Altersnormen bewusst werden und altersbasierte Diskriminierung verringern (Karpinska et al., 2013).

2.2.3 Bedeutet miteinander reden auch einander zu verstehen?

Schafft man es nun vom Management die Generationen zur Zusammenarbeit zu motivieren, müssen diese miteinander kommunizieren. Zu Zeiten der Baby Boomer gab es dazu eine überschaubare Menge an Möglichkeiten. Heutzutage gibt es dutzende von Kanälen mithilfe welcher kommuniziert werden kann. Technische Hilfsmittel, wie das Smartphone und der Computer mit wieder unzähligen Programmen, haben dazu einen deutlichen Beitrag geleistet.

Jeder Kommunikationskanal hat dabei eigene Charakteristika der festlegt wie die Kommunikation durch ihn abläuft (Besseyre des Horts, Dery, & MacCormick, 2012; Kolb, Collins, & Lind, 2008; Orlikowski, 2010). Andererseits haben auch die Menschen die ihn benutzen eigene Erfahrungen und Einstellungen, die wiederum den Gebrauch (im Rahmen der Möglichkeiten des Kanals) beeinflussen (Miller, 2012). Es ist beispielsweise möglich mit einem einfachen Mobiltelefon, ohne Kamera oder sonstige „smarte“ Funktionen, zu telefonieren und Kurznachrichten zu senden. Person A hat nun die Erfahrung gemacht, dass durch ein Telefonat schnell Entscheidungen getroffen werden können und wählt meist diese Option. Person B hingegen

denkt sich, dass eine Textnachricht effektiver ist, da diese von der anderen Person jederzeit gelesen werden kann und darüber hinaus die Information im Telefon abgespeichert/dokumentiert wird und erneut abgerufen werden kann. Wird von den beiden Personen verlangt gemeinsam eine Entscheidung zu treffen, ohne dass sie sich persönlich gegenüber stehen, könnte dies ein Hin und Her aus Anrufen und Nachrichten werden, wobei beide genervt sind oder man entscheidet sich für eines und nur eine Person ist genervt. Zu lösen ist dies, wenn man die Beweggründe des Gegenübers kennt und so eine Lösung findet, die von beiden Parteien angenommen wird. Dies ist ein kleines Beispiel, dass die Aufklärung über Generationsunterschiede und viel mehr das Wissen über die Beweggründe der handelnden Personen, dazu führen kann die Zusammenarbeit so zu gestalten, dass alle Beteiligten zufrieden sind.

Im Gegensatz zur Baby Boomer Generation, welche mit einer Handvoll an Kommunikationskanälen aufgewachsen ist, kann sich Generation Y ein Leben ohne den elektronischen Luxus kaum noch vorstellen und nutzt diese Möglichkeiten daher auch in vielfältiger Weise (Cisco, 2012; Holley, 2008; Rendell & Brown, 2011). Darüber hinaus erwartet sie sich auch am Arbeitsplatz alle Kommunikationskanäle durchgängig nutzen zu können und dass auch ihre Kollegen/Kolleginnen und Vorgesetzten ständig (mit ihnen) vernetzt sind (Robinson & Stubberud, 2012). Ein Report von Cisco (2012) geht sogar soweit zu sagen, dass sich Generation Y ohne ihr Smartphone so fühlt, als würde ein Teil von ihnen selbst fehlen. Die Baby Boomer Generation ist mit dieser Vielfalt manchmal überfordert und versteht auch den Bedarf einer solchen Masse an Kommunikationskanälen nicht (Billington & Billington, 2010; Rendell & Brown, 2011). Barnes-Farrell and Matthews (2007) sehen daher eine der aktuell größten Herausforderungen für Manager, sicher zu stellen, dass vor allem ältere ArbeitnehmerInnen gleichzeitig vernetzt und effektiv in ihrer Arbeit sind.

Unabhängig von der technologischen Versiertheit scheint Alter einen weiteren Einfluss auf das Kommunikationsverhalten zu haben, dabei geht es um das eigene Alter und auch um das des Gegenübers. Giles, Ryan, and Anas (2008) und Kennedy (2009) zeigten auf, dass Personen mit der Kommunikation zu Kollegen ähnlichen Alters allgemein zufriedener sind, als wenn sie mit älteren oder jüngeren Kollegen kommunizieren. Schaut man sich konkretere Variablen an zeigt sich, dass sich alle Generationen verpflichtet fühlen mit älteren (BB) Kollegen respektvoller zu kommunizieren (Giles et al., 2008). Außerdem würden Baby Boomer Kollegen von allen Generationen als weniger wohlwollend in der Kommunikation eingestuft werden und sie deswegen als Kommunikationspartner oft gemieden werden (Giles et al., 2008). In Bezug auf die Fähigkeit

sich an den Gesprächspartner anzupassen konnten keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden.

Die Erforschung der Kommunikation unterschiedlicher Generationen ist aktuell auf die Nutzung der technischen Hilfsmittel fokussiert. Konflikte auf Basis unterschiedlicher Kommunikationsstile der Generationen wurde bisher wenig beachtet. Studien die sich mit diesem Thema beschäftigen unterscheiden auch einzig auf Basis des Alters und nicht der Generationszugehörigkeit.

2.3 Intergenerationale Führung

Eine weitere Komponente die für die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz relevant ist, ist die Hierarchieebene der beteiligten Personen. Hier kommen nun weitere Faktoren zu tragen, als wenn es sich nur um Kollegen auf gleicher Ebene handelt. Das traditionelle Bild zeigt eine Führungskraft die älter, sowie länger im Unternehmen ist als ihre Untergebenen, dieses Bild hält heutzutage nicht mehr stand (Hair Collins, Hair, Jr., & Rocco, 2009; Nispen, 2012; Tonks, Dickenson, & Nelson, 2009). Universitätsabsolventen werden teilweise schon vom Jobeinstieg an auf eine Führungsrolle vorbereitet und erwarten sich auch eine schnelle Entwicklung nach oben (Gursoy, Maier, & Chi, 2008; Hewlett, Sherbin, & Sumberg, 2009; Rendell & Brown, 2011; Smola & Sutton, 2002).

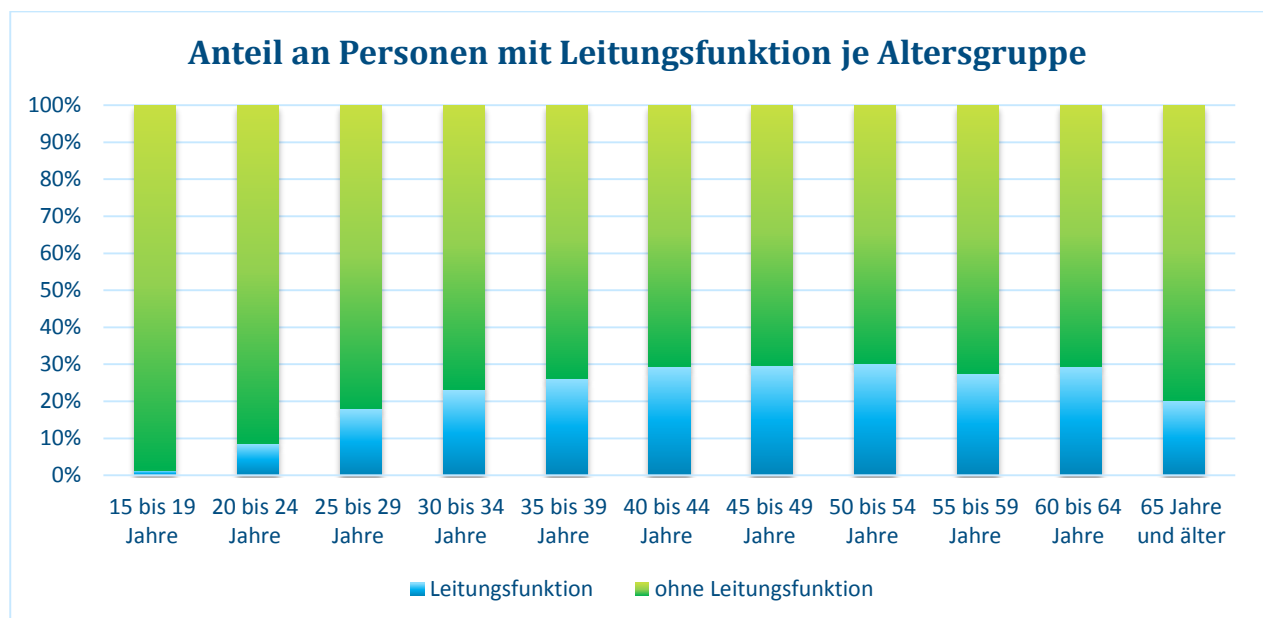


Abbildung 6 - Anteil an Personen mit Leitungsfunktionen im Jahr 2013 in Österreich (Statistik Austria, 2014)

Gleichsam wie in der Zusammenarbeit ergeben sich auch durch die jeweils eigenen Stärken, Schwächen sowie Vorlieben der Generationen in Hinblick auf Führungsdyaden gewisse Herausforderungen. Nichtsdestotrotz scheint das größte Problem (negative) altersstereotype Erwartungen zu sein, die einem respektvollen Miteinander dieser neuen, umgedrehten Führungsdyaden im Wege stehen. Intergenerationale Führungsdyaden sollen nun anfangen bei sozialen Normen, über Erwartungen an Führungskräfte, bis zu deren aktuellem Verhalten diskutiert werden.

2.3.1 Führungsdyaden und deren Abhängigkeit von sozialen Normen

Hair Collins et al. (2009) haben Führungsdyaden mit Hilfe sozialer Identität näher betrachtet. Sie haben sich dazu der Dyade jüngere Führungskraft mit älterem Mitarbeiter/älterer Mitarbeiterin gewidmet und einen Reverse Pygmalion Effekt festgestellt. Dieser Effekt beschreibt, dass ältere ArbeitnehmerInnen niedrigere Erwartungen von jüngeren Vorgesetzten haben als jüngere das von jüngeren Vorgesetzten haben. Dies bedeutet in weiterer Folge, dass ältere ArbeitnehmerInnen das Verhalten ihrer jüngeren Vorgesetzten schlechter bewerten. Hair Collins et al. (2009) führen dies darauf zurück, dass Individuen die einem selbst ähnlich sind besser beurteilt werden, als solche die einem selbst unähnlicher sind. Die Ergebnisse von Shore, Cleveland, and Goldberg (2003) zeigen ein ähnliches Bild, die MitarbeiterInnen Zufriedenheit ist höher, wenn MitarbeiterIn und Führungskraft ähnlichen Alters sind.

Die Leader-Member Exchange Theorie (LMX) beschäftigt sich mit der Bildung von in-groups und out-groups durch die Führungskraft (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Deluga, 1998; Graen & Schiemann, 2013; Graen & Uhl-Bien, 1995; Nahrgang, Morgeson, & Ilies, 2009). Epitropaki and Martin (1999) konnten einen geringen Zusammenhang zwischen Alter und Zufriedenheit im Rahmen der LMX-Theorie feststellen. Bei einem größeren Altersunterschied zeigen sich die Mitarbeiter weniger zufrieden. Hierbei wurde jedoch nicht unterschieden in welche Richtung sich der Altersunterschied bewegt. Green (2006) widmete sich ebenfalls dem Thema und konnte keine eindeutigen Aussagen treffen und drängt daher nach weiteren Studien.

Tonks et al. (2009) widmeten sich gezielt der Dyade jüngere Führungskraft mit älterem Mitarbeiter/älterer Mitarbeiterin. Sie ziehen den Schluss, dass vor allem negative Vorurteile Einfluss auf Respekt und Affekt haben, welche in der LMX-Theorie entscheidende Faktoren sind um in-group Mitglieder der Führungskraft zu werden. Zacher, Rosing, Henning, and Frese (in press)

argumentieren andererseits, dass die Beziehungsqualität (gemessen mithilfe der LMX Scala) eine Mediatorrolle im Zusammenhang von Alter und Führungserfolg spielt und nicht davon beeinflusst wird. Ihre Ergebnisse können dies jedoch weder bestätigen noch widerlegen.

Nispen (2012) untersuchte Dyaden in beide Richtungen. Seine Ergebnisse zeigen, dass MitarbeiterInnen mit älteren Führungskräften ein höheres Commitment zeigen und auch mehr als in ihrer Rolle notwendig tun (extra role behavior). Insgesamt zeigte sich jedoch, dass der Altersunterschied vor allem die Einstellung (attitude) beeinflusste. Eine größere Rolle scheinen jedoch andere Faktoren zu haben, beispielsweise erklärt die wahrgenommene Unterstützung eine größere Varianz im Verhalten als der Altersunterschied.

Trotz einiger Studien in den letzten Jahren sind Führungsdyaden im Hinblick auf Alter und/oder Generationsherkunft noch wenig bis kaum erforscht. Ähnlich wenige Erkenntnisse gibt es zu den unterschiedlichen Führungsstilen, sowie Präferenzen der Geführten.

2.3.2 Was wollen die Generationen von ihren FührerInnen?

Die Einflüsse die jede Generation während ihres Aufwachsens erfuhr prägten ihre Einstellungen und ihr Verhalten. Es wird daher davon ausgegangen, dass sich auch ihre Präferenzen von Führungsstilen, sowie ihr eigenes Führungsverhalten unterscheidet (Zemke, Raines, & Filipczak, 2013). Konkrete wissenschaftliche Untersuchungen die sich gezielt mit Themen der Führung und Alter auseinandersetzen sind bisher noch Mangelware (Zacher et al., in press). Viele Autoren leiten Implikationen für das Management der Generationen von Unterschieden in Werten, Einstellungen und Verhalten ab, nur wenige führen empirische Studien dazu durch.

Die Frage nach dem einen besten Führungsstil wird in der Forschung schon lange gestellt, empirische Studien unterstützen eher die Ansicht, dass es keinen einzelnen wahren Führungsstil gibt, sondern viele Stile zum Erfolg führen können (Davenport & Prusak, 1998). Aktuelle Ansicht ist, dass der Führungsstil an Person und Situation angepasst werden muss. Deshalb betonen viele Autoren im Rahmen der Generationsforschung, dass es wichtig ist, sich mit den Bedürfnissen der Generationen auseinanderzusetzen (Gentry, Griggs, Deal, & Mondore, 2009; Zacher et al., in press). Es läge vor allem in der Verantwortung der Führungskräfte sich den Generationen anzupassen und diese entsprechend zu führen.

Empirische Studien, meist Hochschulschriften, deuten auf einen großen Konsensus der Generationen hinsichtlich ihrer Präferenzen hin. Unterschiede sind in den Details zu finden, diese Feinheiten lassen sich auch gut mit den anfangs vorgestellten Werten der Generationen erklären. Im Vergleich von Transformational, Transaktional und Laissez-faire würden alle Generationen mit Abstand Ersteres bevorzugen (Odom, 2011; Schultz, 2010).

Eine weitere Studie im Rahmen zweier Hochschularbeiten verglich die Stile der Weg-Ziel Theorie, direktiv, unterstützend, leistungsorientiert und partizipativ, hierbei wurde von allen Generationen der unterstützende Führungsstil bevorzugt (Duquesnoy, 2011; Meijer, 2011). Unterschiede in den Nuancen zeigen eine starke Ablehnung von Generation Y für den direktiven Stil, welcher noch am meisten von den Baby Boomern gewollt wurde. Generation Y zeigt dafür das größte Verlangen nach einem leistungsorientierten Stil. Mit Hilfe von Fokusgruppen konnten Duquesnoy (2011) und Meijer (2011) auch feststellen, dass Generation X und Y wollen, dass ihre Führungskraft ihnen eine Art Mentor und Coach ist und in diesem Sinne Ziele vorgibt, aber es an den Mitarbeitern liegt *wie* sie diese erreichen möchten. Ruddick (2009) kritisiert hier, dass Generation Y zwar Freiheit möchte, aber sich dennoch nach Vorgaben und Lob sehnen. Schofield and Honoré (2010) meinen, dass sich die jüngste Generation erst noch am Arbeitsplatz einfinden muss und Unterstützung braucht um sich ihrer selbst bewusst zu werden.

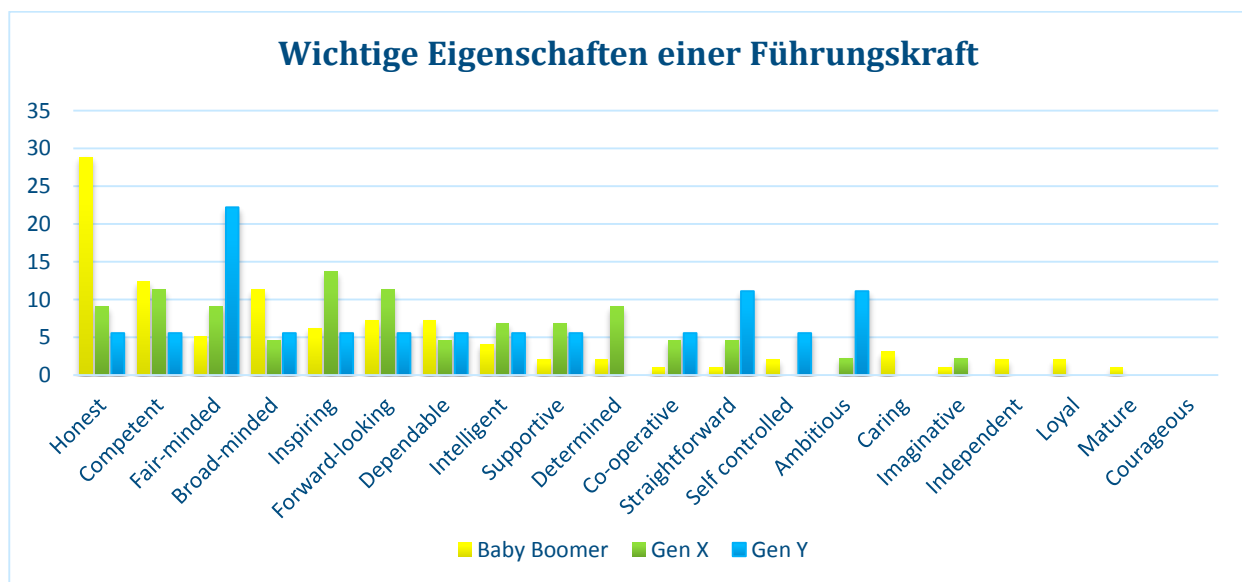


Abbildung 7 – Wichtige Eigenschaften⁷ einer Führungskraft (Prozent an Zustimmung) je Generation (Spence, 2009, S. 36).

⁷ Benennung in der Originalsprache der Veröffentlichung.

Gentry, Harris, Baker, and Leslie (2008) haben sich damit beschäftigt, welche Führungseigenschaften heute und vor 80 Jahren als wichtig beziehungsweise unwichtig eingestuft werden. Die Ergebnisse zeigen, dass immer noch dieselben Qualitäten geschätzt werden. Spence (2009) verglich in ihrer Masterarbeit welche Führungseigenschaften von den unterschiedlichen Generationen als wichtig empfunden werden. Am Differenziertesten waren die Ergebnisse von Generation Y welche nur drei Eigenschaften als besonders wichtig bewerteten, Aufgeschlossenheit, Fairness und Verlässlichkeit. Diese Eigenschaften finden sich auch bei den beiden anderen Generationen unter den Wichtigsten. Deutlichster Unterschied ist wohl, dass Baby Boomer darüber hinaus noch Loyalität inkludieren und Generation X dies als überhaupt nicht wichtig einstuft. Favorit ist für die Baby Boomer Ehrlichkeit, für Generation X Inspiration und für Generation Y Fairness.

2.3.3 Wie die Generationsherkunft das Führungsverhalten beeinflusst

Im gleichen Sinne wie sich die Präferenzen unterscheiden, wird argumentiert, dass die Generationen auch unterschiedliches Verhalten als Führungspersonen an den Tag legen. Ganz allgemein wären ältere Führungskräfte erfolgreicher im Sinne der Generativität und würden sich auch mehr Zeit für ihre Untergebenen nehmen (Zacher et al., in press). Generativität beschreibt ein Entwicklungspsychologisches Konzept von Erikson (1950), die Theorie geht von sieben Stufen aus die von jedem Individuum durchgemacht werden. Personen im Alter zwischen 40 und 65 Jahren befänden sich in dieser Generativitäts-Stufe und würden demnach daran interessiert sein Wissen und Fähigkeiten in die Zukunft zu tragen und an nachfolgende Generationen zu übergeben (Berk, 2005). Eine aktuellere Sichtweise ist, dass Generativität als Fähigkeit verstanden wird und daher nicht zwingend mit dem Alter einhergeht (Lüscher et al., 2014).

Shore et al. (2003) stellten bei jüngeren Führungskräften eine stärkere Ungerechtigkeit gegenüber ihren Untergebenen fest. Diese seien deutlich mehr um ihre jüngeren MitarbeiterInnen bemüht, wobei ältere Führungskräfte MitarbeiterInnen aller Altersgruppen ähnlich behandeln.

Kabacoff and Stoffey (2001) haben in einer umfangreichen Studie Baby Boomer (damals 45 – 55 Jahre) und Generation X (damals 25-35 Jahre) Führungskräfte in einem 360°C Feedback untersucht und kamen zu ähnlichen Ergebnissen. Ältere (BB) Führungskräfte seien demokratischer und mehr auf andere fokussiert, wohingegen jüngere Führungskräfte mehr selbst zentriert seien und weniger Kompromisse eingehen. Dennoch wurden die jüngeren Generation X Führungskräfte von

Vorgesetzten sowie Peers als effektiver bewertet. Sie wurden als strategisch, innovativ, begeisternd, offen für Veränderung und kommunikativ beschrieben. Baby Boomer Führungskräfte wurden von Vorgesetzten und Peers als konservativ, delegierend, kooperierend, empathisch und auf Autorität Rücksicht nehmend beschrieben.

Weitere empirische Studien in diesem Gebiet sind noch ausständig. Forschungsinteresse sollte vor allem auf der Fragestellung liegen, inwiefern sich Führungskräfte an die unterschiedlichen Generationen anpassen müssen um allgemein erfolgreich zu sein. Außerdem wird es von praktischem Nutzen sein, zu wissen welche Verhaltenstendenzen welcher Generation bereits erfolgsversprechend sind und in einem Training daher ausgebaut werden sollten.

3 ZIELSETZUNGEN UND FRAGESTELLUNGEN

Die Erforschung der Generationen hat eine lange Tradition. Fragestellungen die sich dabei auf Themenbereiche innerhalb der Arbeits- und Organisationspsychologie beziehen, sind hingegen erst in den letzten Jahren aufgekommen. Viele der Erkenntnisse zeigen noch mangelnde wissenschaftliche Fundierung und viele Fragestellungen wurden noch gar nie aufgegriffen. Durch die vielen mitwirkenden Komponenten sind Fragestellungen in der Generationsforschung komplex und erfordern eine gute theoretische Vorbereitung sowie eine wissenschaftliche und statistische Fundierung. Dies führt dazu, dass oft nur einzelne Aspekte herausgegriffen werden (können).

Am häufigsten widmete man sich in der Generationsforschung bisher Wertunterschieden zwischen den Generationen. Weitestgehend ausständig sind Arbeiten die sich mit der Interaktion der Generationen beschäftigen. Diese Arbeit soll genau dazu einen Beitrag leisten. Einerseits wurde bereits ein Überblick über die existierende Forschung der Generationen zu Themenstellungen wie Zusammenarbeit und Führung im Arbeitskontext geliefert und darüber hinaus Ergebnisse aus anderen Bereichen herangezogen um beschriebene Phänomene zu erklären. Im Anschluss sollen die Ergebnisse der durchgeführten Studie präsentiert werden und die daraus gezogenen Erkenntnisse sollen bestehendes Wissen ergänzen.

Ziel dieser Arbeit ist es die Ansichten von ExpertInnen aus dem Personalbereich zum Thema intergenerationale Zusammenarbeit und Führung in Erfahrung zu bringen. Dabei war es von Interesse, welche Themen den Personalmanagern überhaupt bewusst sind, welche Lösungsansätze bei Konflikten diese vielleicht schon versucht haben und ob sie erfolgreich waren. Da stereotype Altersbilder in der Literatur eine starke Rolle spielen, sollen diese auch bei den ExpertInnen mitbeobachtet werden.

Insgesamt hat das Projekt, in dessen Rahmen diese Arbeit entsteht, zum Ziel intergenerationale Zusammenarbeit und Führung zum Thema zu machen. Bereits durch die Interviews sollen Personalmanager angeregt werden sich mit dem Thema einer altersdiversen Belegschaft bewusst auseinanderzusetzen. Darüber hinaus erhalten sie im Rahmen von Workshops und Informationsveranstaltungen wichtige Erkenntnisse aus der Forschung und die Ergebnisse dieser Arbeit. Abschließend sind die gewonnen Erkenntnisse Grundlage einer quantitativen Erforschung

und tragen somit erheblich zur Verdichtung des Wissens über die Generationen im Arbeitskontext bei.

Das Projekt wird unterstützt von der Universität Wien, mit der wissenschaftlichen Betreuung durch Univ. Prof. Dr. Christian Korunka, sowie der Firma Albrecht Business Coaching welche Beratung zu wirtschaftsrelevanten Fragestellungen lieferte und Kontakt zu vielen PersonalmanagerInnen und GeschäftsführerInnen herstellte.

Aufbauend auf den vorgestellten Theorien soll nun dargestellt werden welche Themenbereiche in der Auswertung der Interviews betrachtet werden.

1) Intergenerationale Zusammenarbeit

- 1a) Wie nehmen die ExpertInnen die Zusammenarbeit der Generationen wahr? Zeigt eine Generation mehr Kooperation bzw. mehr Konkurrenzverhalten?
- 1b) Sind den ExpertInnen Altersstereotypen in der Zusammenarbeit bewusst? Wie gehen Sie damit um?
- 1c) Welche Kommunikationsunterschiede fallen den ExpertInnen auf? Wie wird der unterschiedliche Umgang mit Kommunikationstechnologien von den ExpertInnen bewertet?

2) Intergenerationale Führung

- 2a) Welche Beobachtungen haben die ExpertInnen zu traditionellen versus unkonventionellen Führungsdynaden? Welche Herausforderungen sehen Sie für die unkonventionellen Dyaden? Welche Lösungsansätze wurden bereits ausprobiert?
- 2b) Nehmen die ExpertInnen Unterschiede in den Präferenzen der Geführten wahr? Wie gehen Sie auf diese Unterschiede ein?

- 2c) Nehmen die ExpertInnen Unterschiede in den Führungsstilen der Generationen wahr? Welche Auswirkungen haben diese Unterschiede?

3) Stereotype Einstellung des Managements

In Kapitel 2.2.2 wurde diskutiert, dass beispielsweise Altersnormen einen starken Einfluss auf Recruiting-Entscheidungen haben können (Karpinska et al., (2013). Dieser letzte Punkt soll daher analysieren ob die Aussagen der ExpertInnen auf vorhandene stereotype Einstellungen hinweisen.

- 3a) Lassen sich bei den ExpertInnen stereotype Meinungen erkennen?

Abschließend stellt sich die Frage, ob es möglicherweise Unterschiede auf Basis der Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgröße oder MitarbeiterInnenqualifikation gibt. Aktuelle Studien konzentrieren sich entweder auf einzelne Branchen oder lassen diese Aspekte ganz außer Acht. Eine Analyse dieser Vergleiche soll Erkenntnisse liefern ob Aussagen über unterschiedliche Branchen hinweg getroffen werden können oder es ratsam ist hier zu differenzieren.

4 METHODE

Diese Arbeit stellt den ersten Teil einer umfassenden Erforschung zum Thema Generationen Management dar. In diesem ersten Teil wurde zur Untersuchung der dargestellten Forschungsfragen qualitative und explorative ExpertInneninterviews gewählt. Dies basiert einerseits darauf, dass der konkrete Forschungsgegenstand noch wenig Aufmerksamkeit erhalten hat und andererseits auch die Meinung der ExpertInnen im Vergleich zur Befragung der Betroffenen interessiert.

Mit der Verwendung eines offenen und explorativen Interviewleitfadens sollen Themenbereiche aufgedeckt werden, die im Bewusstsein der ExpertInnen sind. Der Interviewer/die Interviewerin konnte mithilfe des Leitfadens das Gespräch anhand grober Kategorien lenken. Kategorien waren beispielsweise die Unterschiede der Generationen, sowie Herausforderungen in der Zusammenarbeit und konkreter in Führungssituationen. Darüber hinaus wurden die ExpertInnen gebeten ihre Aussagen und Annahmen jeweils mit eigenen Erfahrungen aus ihrem Berufsalltag zu unterstützen. Diese offene Herangehensweise erlaubt einen Vergleich bestimmter Themenbereiche in dem Sinne, dass eine häufige Nennung aussagt, dass ein Thema sehr präsent im Berufsalltag der ExpertInnen ist.

Die identifizierten Themenbereiche der ExpertInnen wurden auch auf der Metaebene auf Basis der Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgröße, Unternehmensstruktur, sowie durchschnittliche Mitarbeiterqualifikation verglichen. Die ExpertInnen wurden deshalb gebeten, nur Erfahrungen aus ihrem aktuellen Unternehmen zu berichten. Im Falle dass dennoch Erzählungen aus vorangegangenen Anstellungen berichtet wurden, wurden diese Passagen für die Auswertung ignoriert.

Im zweiten Teil des Forschungsprojekts (siehe Peckskamp, in Arbeit) werden die genannten Themenbereiche genauer in einer quantitativen Erhebung untersucht. Hierbei sollen die gerichteten Annahmen der ExpertInnen, den Aussagen der Betroffenen, sprich MitarbeiterInnen und Führungskräften, gegenübergestellt werden.

4.1 Stichprobe

Die Stichprobe besteht aus 25 ExpertInnen. Als ExpertInnen, in diesem Falle, wurden Personen angesehen die bereits mehrere Jahre im Bereich des Personalmanagements tätig sind und einen

Einblick in die Prozesse des gesamten Unternehmens haben. Aus logistischen Gründen wurden nur ExpertInnen befragt, die ihren Standort in Österreich haben.

Die Rekrutierung der InterviewpartnerInnen wurde mit Unterstützung von Albrecht Business Coaching durchgeführt, welche ihr Kundennetzwerk zur Verfügung gestellt haben. Bei der Auswahl der ExpertInnen, die jeweils ihr Unternehmen repräsentieren, wurde auf eine gute Mischung bestimmter Kriterien geachtet. Die Verteilung ergab sich wie folgt (in Klammer jeweils die Anzahl der ExpertInnen/Unternehmen):

Tabelle 1 – Verteilung der Interviews auf Branchen, Unternehmensgröße und Qualifikationsausmaß der MitarbeiterInnen

Branche	>	(5)	Finanzdienstleistung
	>	(4)	Öffentlicher Sektor
	>	(7)	Konsumgüter
	>	(3)	IT
	>	(6)	Sonstige Branchen
Unternehmensgröße	>	(7)	Bis 100 Beschäftigte
	>	(8)	100 – 500 Beschäftigte
	>	(10)	Über 500 Beschäftigte.
Qualifikation der MitarbeiterInnen	>	(8)	ExpertInnenorganisation
	>	(14)	Mittlere Qualifikation
	>	(3)	Geringe Qualifikation

4.2 Durchführung

Die insgesamt 25 ExpertInneninterviews fanden jeweils am Arbeitsplatz der ExpertInnen statt und wurden zwischen Ende März und Mitte Mai 2013 durchgeführt. Bei den Interviews waren ein bis zwei ExpertInnen und immer zwei InterviewerInnen anwesend, wobei eineR den Hauptteil der Befragung übernahm und der/die Zweite wesentliche Punkte notierte und gegebenenfalls konkretisierende Fragen ergänzte. Die Interviews dauerten zwischen 40 bis 90 Minuten und wurden mit einem Tonband aufgezeichnet.

4.3 Erhebungsmethode

Zur Klärung der Fragestellung wurde das ExpertInneninterview gewählt, welches nach Mayer (2006) eine Spezialform eines offenen Leitfadeninterviews darstellt. Diese offene Art der Interviewgestaltung bietet die Möglichkeit dem explorativen Charakter der Fragestellung gerecht zu werden und ermächtigt den Experten/die Expertin Themen einzubringen die in seinem/ihrer Berufsalltag präsent sind, ohne dass diese durch die Forscher vorselektiert werden. Abschließend ermöglicht die Vorgabe grober Themenblöcke einen Vergleich der Ergebnisse der unterschiedlichen Interviews (Bortz & Döring, 2006). Die Struktur des Leitfades ist in **Tabelle 2** ersichtlich.

Tabelle 2 - Aufbau des Interviewleitfadens

Abschnitt	Dauer	Themen, Fragen	Hilfsmittel
Begrüßung & Einführung	5-10 min	Information zum Ablauf Einführung in die Themenstellung/ Vorstellung des Forschungsprojektes Einverständnis zur Tonbandaufnahme und Zusicherung der Anonymität	Flyer zum Forschungsprojekt
Befragung Abschnitt I: Zusammenarbeit	20-30 min	1) offener Einstieg: Themen, Chancen/ Problemfelder in Bezug auf die Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen 2) Kohortenunterschiede in Verhalten und Einstellungen > Nachfragen konkreter Situationen bzw. Beispiele > Einteilung der Kohorten erfragen	
Befragung Abschnitt II: Führung	20-40 min	1) Generationsunterschiede in Bezug auf Führung > Führungsverhalten vs. -erwartungen > Themen, Chancen/Problemfelder > Erfragen konkreter Situationen 2) Führungsdyaden > Welche Alterskonstellationen funktionieren gut bzw. eher weniger gut. > Was sind die konkreten Themen in den spezifischen Konstellationen? 3) Führungskultur im Unternehmen (<i>Wurde nur konkret nachgefragt, wenn dazu nicht selbst von den ExpertInnen Beispiele kamen</i>) > Leitbild, Evaluationssysteme, Belohnungssysteme,	ad 2) Führungsmatrix (siehe Anhang)
Abschluss	1-5 min	Klärung offener Fragen Information zum weiteren Verlauf des Forschungsprojektes	

Die Ergebnisse dieser ExpertInneninterviews dienen im weiteren Verlauf des Projekts als Basis für die Formulierung von Fragebogenitems die im anschließenden Teil des Forschungsprojekts von Peckskamp (in Arbeit) und Rauecker (2014) in einer quantitativen Erhebung verwendet werden.

4.4 Auswertungsmethode

Basierend auf der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) und mit Hilfe technologischer Unterstützung wurde bei der Auswertung des Materials wie folgt vorgegangen:

Tabelle 3 - Auswertungsschritte

1)	Wörtliche Transkription der Interviews (mit Hilfe des Programms F4)	
2)	Besprechung der Kategorisierungssysteme und des Abstraktionsniveaus	↪ WH bis 70% Konsensus erreicht
3)	Separate Paraphrasierung und Kodierung einzelner Abschnitte	
4)	Gemeinsame Kodierung mit Atlas.ti	
5)	Analyse häufig verwendeter Codes anhand der Interviewabschnitte (Primärdokumente: Transkript)	↪ WH zur Reduktion & Vereinheitlichung der Codes
6)	Zusammenlegen von Codes bzw. Neukodierung von Abschnitten mit geringer inhaltlicher Übereinstimmung	
7)	Analyse und Vergleich von Kodekombinationen	

Die Interviews wurden auf Tonband aufgenommen und wurden wörtlich abgetippt (1), sprachliche Unebenheiten wurden bereinigt und Sprechpausen, sowie Verhalten des Experten/der Expertin wurden nicht inkludiert. Bei ExpertInneninterviews wird die Aussage als evident verstanden und eine weitere Interpretation ist nicht notwendig. Bei 5 der insgesamt 25 Interviews war aufgrund eines technischen Versagens keine Tonbandaufnahme vorhanden. Die beiden Interviewer haben hier nach bemerken des Fehlers (1-3 Tage nach den Interviews) die vor Ort gemachten Notizen mit Hilfe eines Gedächtnisprotokolls ergänzt.

Die weitere Analyse der Daten erfolgte mit Hilfe des Programms Atlas.ti. Dieses Programm erlaubt es unterschiedliche Dokumente wie beispielsweise Text-, Film- und Bildmaterial qualitativ und strukturiert auszuwerten und zu analysieren (Atlas.ti, 2013).

Abgeleitet vom Leitfaden und der wissenschaftlichen Literatur wurde ein erstes Categoriesystem (2) entwickelt, welches in mehreren Schritten und mit Einbezug des Materials (3) durch die auswertenden ForscherInnen angepasst wurde.

Als ein Konsensus zum *wie* (z.B. Länge und Abstraktheit der Codes) und *was* (z.B. Umgang mit widersprüchlichen Aussagen) erreicht wurde, startete eine gemeinsame Auswertung (4). Direkt im Programm Atlas.ti konnten die anonymisierten Interviewtranskripte bearbeitet und kodiert werden.

Abbildung 8 zeigt beispielhaft einen Screenshot einer bereits kodierten Textpassage. Rechts sind die Codes ersichtlich, die Zahlen haben keine inhaltliche Bedeutung sondern dienen nur der Übersicht in der Kodeliste.

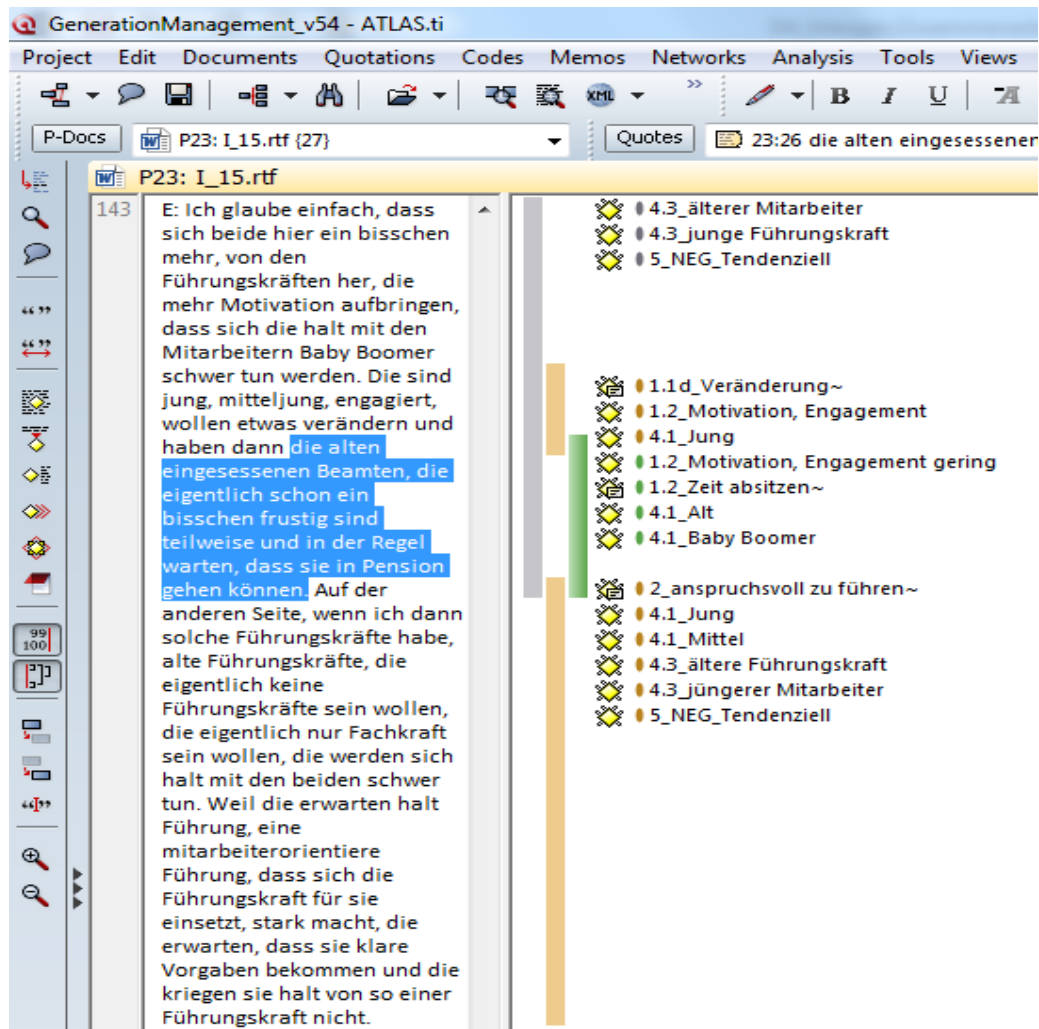


Abbildung 8 - Screenshot einer Auswertung in Atlas.ti

Für die Auswertung ist es besonders wichtig, dass jede Passage nur soweit markiert ist wie notwendig und dass von der Kodekombination der ungefähre Bedeutungsgehalt der Textpassage erkennbar ist. Der in Abbildung 8 als grün angezeigte Bereich repräsentiert beispielsweise die markierte Textpassage. Zu beachten ist, dass keine Überschneidungen passieren die eine irreführende Interpretation zur Folge haben könnten. Aus diesem Grund wurde nach Abschluss der Kodevergabe diese erneut verglichen (5). Dabei wurden alle Textpassagen je Kode von Atlas.ti ausgegeben und deren inhaltliche Übereinstimmung überprüft. Hierbei konnten einige Codes zusammengelegt werden und manche mussten aufgrund mangelnder Repräsentanz in den Daten

gestrichen werden (6). Gegebenenfalls mussten Codes konkretisiert werden, um eine einheitliche Interpretation zu garantieren.

Die in Atlas.ti erstellte Tabelle der Quantität von Kodekombinationen diente gemeinsam mit den zugrunde liegenden Interviewabschnitten als Basis zur Beantwortung der Fragestellungen. Atlas.ti erlaubte auch eine gesonderte Analyse und somit einen Vergleich zwischen Branchen, Unternehmensgröße und Mitarbeiterqualifikation um Aussagen auf der Metaebene zu treffen. Hierzu konnten die Interviews zu Kategorien zugeteilt und die Auswertung je Kategorie durchgeführt werden.

5 ERGEBNISSE

Zur Präsentation der Ergebnisse werden Zitate aus den Interviews herangezogen und wo möglich Vergleiche in Balkendiagrammen dargestellt. Die Identität der Interviewpartner ist auf die Branche, Unternehmensgröße sowie Mitarbeiterqualifikation des Unternehmens reduziert.

Die angeführten Zahlen repräsentieren, sofern nicht anders erwähnt, wie viele ExpertInnen sich dem Thema gewidmet haben. Kam ein Themenkomplex mehrmals im selben Interview vor, wurde dies in der Berechnung der Werte bereinigt. Prozentzahlen geben an in wieviel Prozent der Interviews ein Themenkomplex angesprochen wurde. Da die Interviews sehr offen und explorativ gestaltet waren, kommt nicht jedes dieser Themen in allen Interviews vor. Eine hohe Zahl sagt aus, wie präsent ein Thema in der Wahrnehmung der ExpertInnen ist. Welche affektive Konnotation die Themenkonstrukte haben, zeigt sich durch die Kombination von Konstrukten und soll, wie erwähnt, anhand von Interviewauszügen beispielhaft dargestellt werden.

Zu bedenken ist, dass die ExpertInnen im Erzählfluss nur zwischen zwei Generationen unterschieden haben. Auf Nachfragen der Interviewer wurde klar, dass sie dabei Generation X und Generation Y als die jüngere Generation bezeichnet haben und Baby Boomer als die ältere Generation.

5.1 Intergenerationale Zusammenarbeit – Ergänzung oder Bekämpfung?

1a) Wie nehmen die ExpertInnen die Zusammenarbeit der Generationen wahr? Zeigt eine Generation mehr Kooperation bzw. mehr Konkurrenzverhalten?

Aussagen die sich auf die Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen beziehen thematisieren größtenteils Lernen bzw. Unterstützung im weiteren Sinne (63%), wobei konkreter die Wissensweitergabe (58%), sowie gegenseitiges Unterstützen (40%) angesprochen wurde. Herausforderungen durch unterschiedliche Kommunikation (68%), sowie durch neuere Technologien (52%) waren ebenfalls häufige Themen. Abbildung 7 zeigt einen Überblick über die Themen und in wie vielen Interviews diese erwähnt wurden.

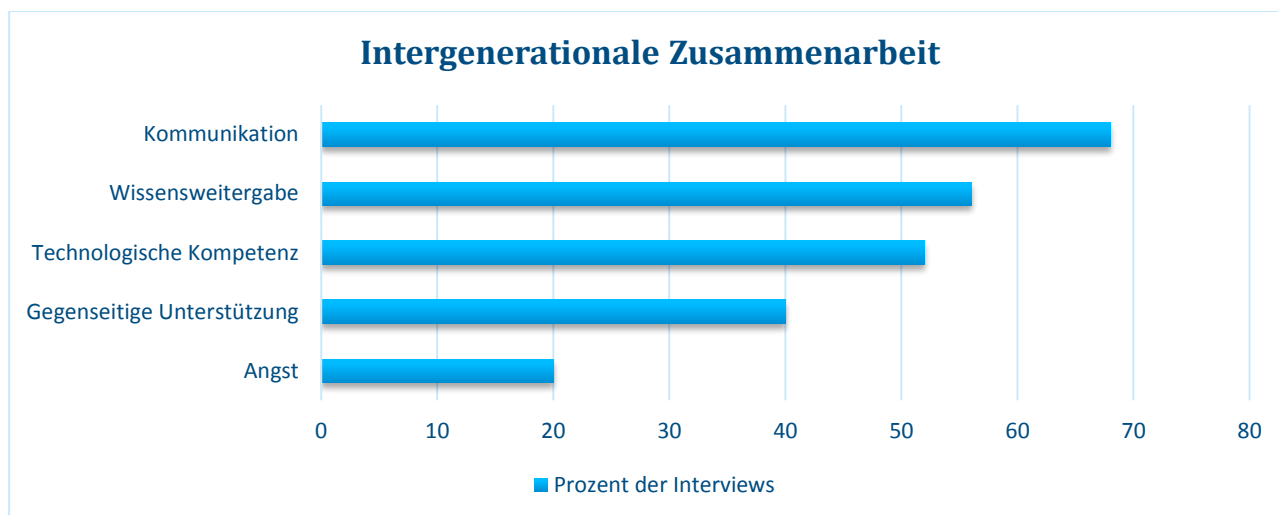


Abbildung 9 – Nennungen der Themen zur Intergenerationalen Zusammenarbeit. Die Häufigkeit gibt an wie viel Prozent der ExpertInnen das Thema angesprochen haben.

Die zwei Seiten des Wissensmanagements

Wissensaustausch wird von vielen ExpertInnen als einseitig betrachtet in dem Sinne, dass Wissen von älteren Mitarbeitern an jüngere weitergegeben wird (7 von 14 die Wissensaustausch erwähnt haben). Nichtsdestotrotz sprechen, zumindest in der Theorie, insgesamt zehn ExpertInnen von einem gegenseitigen Nutzen (teilweise dieselben, die Wissensaustausch als einseitig beschreiben). Personalmanager aus ExpertInnenorganisationen haben deutlich öfter auf den gegenseitigen Austausch und Nutzen verwiesen, wie folgendes Zitat verdeutlicht.

Aber da gibt es dann eigentlich eine wunderbare Ergänzung, dass die Jüngeren da durchaus gefragt werden... Wie geht denn das? Oder die das den Älteren dann zeigen. Die Älteren geben ihr Wissen dann auch lieber weiter, so quasi als Tauschhandel.

(Finanzsektor, 100-500 Beschäftigte, ExpertInnenorganisation)

ExpertInnen aus Organisationen mit geringerem Qualifikationsniveau haben angesprochen, dass ältere Mitarbeiter von dem Technikwissen der jüngsten Generation profitieren können. Ein Experte meinte, dass die ältere Generation zumindest ein gutes Gefühl davon erhält, wie folgend aufgezeigt:

Die Jungen profitieren auf jeden Fall [vom Wissensaustausch], aber ich bin mir sicher, dass auch die Älteren davon profitieren, und wenn es das ist, dass sie ein positives Gefühl haben, Wissen weiter zu geben.

(Sonstige Branche, unter 100 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Fünf von 14 ExpertInnen beurteilen den Wissensaustausch in ihrem Unternehmen als gut bis sehr gut funktionierend (negative Beurteilungen gab es keine). Als Grundlage für einen guten Austausch wurde ein familiäres und wertschätzendes Betriebsklima (3x), eine Begeisterung für das Produkt (2x) sowie die Schaffung von Rahmenbedingungen zum informellen Austausch (2x) genannt. Folgendes Zitat beschreibt den besonderen Einfluss einer konkreten Arbeitsumgebung.

Es ist eine sehr technisch getriebene Umgebung, mitunter ist eine Technik-Verliebtheit dabei, und ich glaube aus dem heraus kommt ein wenig dieses Bedürfnis [...], dieses Wissen weiter zu geben und am Leben zu erhalten.

(Sonstige Branche, unter 100 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Gefühle blockieren die Zusammenarbeit

Die größte Herausforderung sehen die ExpertInnen darin, dass MitarbeiterInnen Wissen als Macht verstehen und/oder Angst haben es weiterzugeben da sie sonst ersetzbar werden (5 von 14 ExpertInnen erwähnen diesen Aspekt). Folgendes Zitat wie diese Angst entsteht und wie sie sich auf die Wissensweitergabe auswirken kann.

Wobei es natürlich auch Personen gibt, die sich von der Jugend gefährdet sehen, der dann igelt und nur wirklich das Notwendigste weitergibt, weil er einfach Angst hat - wie es in den meisten Fällen ist – "ich bin älter, ich bin teurer und wenn der Junge das weiß, bin ich bald am Abstellgleis".

(IT, unter 100 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Angst wird noch von weiteren ExpertInnen erwähnt, wobei ausschließlich ältere MitarbeiterInnen damit assoziiert werden. Diese hätten Angst um ihre Anstellung und fallen daher eher in Passivität und interpretieren Feedback oft sehr negativ. Nachstehendes Zitat beschreibt welche Probleme ältere Personen mit Feedback haben.

Ältere Mitarbeiter versuchen [in Feedback] oft, versteckte Botschaften zu entdecken oder konstruieren diese. Sie tun sich damit halt schwerer. Sowohl beim Geben, als auch beim Nehmen von Feedback.

(Konsumgüter, 100-500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Darüber hinaus wäre auch etwas Wehmut oder Neid der Baby Boomer Generation zu spüren, da es heutzutage oft viel schneller möglich ist die Karriereleiter hochzuklettern oder man auch insgesamt als Arbeitnehmer mehr Freiheiten hat als noch vor 30 Jahren. Fünf der insgesamt 25 ExpertInnen haben dies als Herausforderung in der Zusammenarbeit erwähnt, zwei Beispiele sind hier angeführt.

Auf der einen Seite vergönnen es die Älteren den Jungen, auf der anderen Seite blicken sie aber total verletzt darauf, weil sie sagen: "hey, wir haben uns das nicht erlauben können. Wir mussten reinbuttern was geht und die machen es sich leicht." [...] Da [gibt es] ein bisschen Wehmut von den älteren, dass sie das nicht so locker haben konnten.

(Finanzsektor, 100-500 Beschäftigte, ExpertInnenorganisation)

Heute, werden sie rekrutiert, kriegen schon das Label drauf 'ich bin die zukünftige Top Führungskraft' und das hassen die [älteren Mitarbeiter] natürlich. Das erweckt Neid.

(Sonstige Branche, 100-500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Es gab nur eine Aussage, welche älteren Arbeitnehmern weniger Konkurrenzverhalten zuschreibt:

Konkurrenz gibt es immer und überall, zwischen Leuten, zwischen Bereichen, ... ein bisschen belebt es ja auch das Geschäft. Glaube eher, dass Ältere da gelassener sind als Jüngere, nach meiner Wahrnehmung.

(Sonstige Branche, über 500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Technologische Kompetenz ist keine Frage der Generation

Mehr als die Hälfte der InterviewpartnerInnen haben den Umgang mit neueren Technologien erwähnt. Der Großteil nimmt Unterschiede in der technologischen Kompetenz wahr. Ältere ArbeitnehmerInnen seien hier weniger (9 ExpertInnen) und jüngere ArbeitnehmerInnen mehr kompetent (8 ExpertInnen).

Den Umgang mit neuen Technologien haben die Älteren zum überwiegenden Teil nicht so drauf.

(Finanzsektor, 100-500 Beschäftigte, ExpertInnenorganisation)

Ältere MitarbeiterInnen brauchen eine gewisse Unterstützung, wenn es um Computer geht zum Beispiel.

(Sonstige Branche, 100-500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Also die Jungen wachsen [mit der Technologie] auf. Da ist so eine Autodidaktik wahrscheinlich von allein schon vorhanden.

(Finanzsektor, 100-500 Beschäftigte, ExpertInnenorganisation)

In der Altersgruppe bis 35 ist es völlig normal, dass ich neue Technologien nutze, egal wie schnell sie sich weiterentwickeln, ich passe mich halt an und lerne es

(Sonstige Branche, unter 100 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Insgesamt sagen 20% der InterviewpartnerInnen, dass es zwar deutliche Unterschiede in der Kompetenz oder auch im Interesse gibt, diese jedoch nicht am Alter beziehungsweise der Generation fest zu machen wären.

Was man schon merkt, gerade die Technologieaffinität ist der größte Unterschied, aber auch innerhalb der Gruppe von 40 bis 50-Jährigen. [...] Die einen sind extrem modern und lieben ihr iPad und das Smartphone und die anderen mögen es halt so gar nicht.

(Sonstige Branche, unter 100 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Also altersmäßig kann ich keine Unterschiede feststellen. [...] Die Leute, die bei uns [...] arbeiten, das sind Technologiefreaks. Die sind auf jeder dieser Ebenen meistens up to date - unabhängig vom Alter. Dieses Interesse an Technologie, das ist das, was die verbindet.

(Konsumgüter, 100-500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Im Zusammenhang mit neuen Technologien wurde von einigen ExpertInnen auch eine Veränderung der Kommunikationskultur erwähnt. Darauf wird unter Punkt 1c noch näher eingegangen.

5.1.1 Blockieren Vorurteile die Zusammenarbeit?

1b) Sind den ExpertInnen Altersstereotypen in der Zusammenarbeit bewusst? Wie gehen Sie damit um?

Vorurteile von Mitarbeitern gegenüber Kollegen anderer Generationen wurden konkret nur vier Mal angesprochen. Folgend zwei Interviewauszüge, einmal sogar mit einem Beispiel aus eigener Erfahrung.

[Die älteren Mitarbeiter haben] das Bild, dass die Jüngeren sich für nichts interessieren, nur freizeitorientiert sind.

(Öffentliches Unternehmen, über 500 Beschäftigte, ExpertInnenorganisation)

Also mir ist es schon passiert, dass ich mit jemanden häufig zu tun hab - per Telefon oder so - und dann treffe ich den und dann rutscht mir heraus 'na, ich hätt mir Sie jetzt viel älter vorgestellt' ... oder viel jünger.

(Sonstige Branche, 100-500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Insgesamt gibt es jedoch viele Aussagen, dass Mitarbeiter altersstereotype Kritik über eine Person verbreiten würden um von einem anderen Konflikt abzulenken. Am Häufigsten wurde ein gekränktes Ego genannt, weil die Person beispielsweise bei einer Beförderung übergangen wurde.

Ich habe eine Führungsposition übernommen und vorher hatte das eine Frau, die war 20 Jahre älter als ich. Die hat dann gesagt: „Ja, nein, das junge Mädel da... glaubt, die kann das jetzt besser“ usw. [...] Es ist für die einfach schwer diese Position oder Stellung nicht mehr zu haben. Wenn dann noch jemand kommt, der jünger ist, ist das einfach schlimm. Das sind Mechanismen und Copingstrategien damit die Leute damit fertig werden.

(Öffentliches Unternehmen, über 500 Beschäftigte, ExpertInnenorganisation)

Lösungsvorschläge wurden kaum gebracht. Zu unerfüllten Erwartungen wurde offene Kommunikation von Seiten des Managements diskutiert. Das Management solle frühzeitig mit den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen über deren mögliche Entwicklung im Unternehmen sprechen um falsche Hoffnungen zu vermeiden.

An anderer Stelle wurden Diversity Trainings vorgeschlagen um die intergenerationale Zusammenarbeit zu fördern. Am Beispiel wird deutlich, dass es hier darum geht auf Unterschiede aufmerksam zu machen um sich in Folge gegenseitig besser ergänzen und unterstützen zu können.

Was wichtig ist- unter dem Titel Diversity-Schulung - mal klar machen, jeder hat Stärken und Schwächen und jeder ist unterschiedlich. Es gilt einfach auch mal festzustellen, was hat denn jemand, was ich nicht hab, sich lieber gegenseitig helfen, überlegen „kann ich mir was abschauen“, ... also so dieses gegenseitig hochheben, als irgendwo auf eine Schwäche draufdrücken und runterdrücken.

(Sonstige Branche, 100-500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

5.1.2 Verstehen sich die Generationen überhaupt?

1c) Welche Kommunikationsunterschiede fallen den ExpertInnen auf? Wie wird der unterschiedliche Umgang mit Kommunikationstechnologien von den ExpertInnen bewertet?

Kommunikation wurde in über 90% der Interviews thematisiert (wobei es sich bei den restlichen 10%, mit einer Ausnahme, um die Gedächtnisprotokolle handelt). In insgesamt 56% wurde die unterschiedliche Verwendung der Kommunikationskanäle angesprochen. Wie in Abbildung 8 ersichtlich, nehmen viele ExpertInnen einen Unterschied im Umgang mit Feedback in der Zusammenarbeit war (44%) und schreiben der jüngeren Generation einen kritischeren Kommunikationsstil zu (40%).

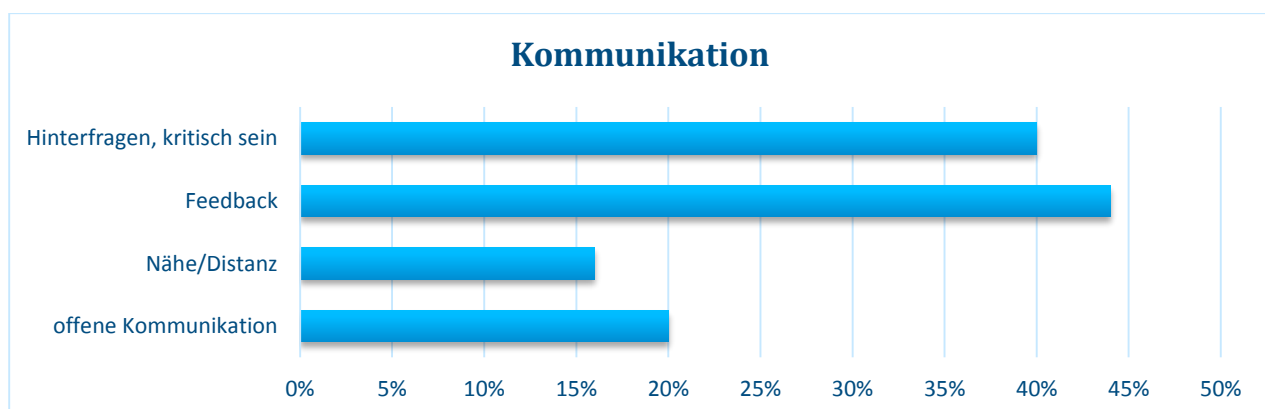


Abbildung 10 – Prozentuelle Häufigkeit der Themen rund um Kommunikation.

Formalität versus Kommunikation auf Augenhöhe

Große Uneinigkeit herrschte ob eine Generation kommunikativer ist als die andere, hier gingen die Meinungen deutlich auseinander. Die ExpertInnen waren sich jedoch einig, dass die jüngere Generation auch in der Kommunikation weniger auf Formalitäten und Hierarchien wert legt. Zeigen würde sich das beispielsweise bei der Verwendung von „Du“ (anstatt „Sie“) oder auch, dass sie mehr Kritik/Feedback äußern, egal auf welche Ebene.

Die angeführten Zitate zeigen vor allem Unterschiede in der Formalität der mündlichen Kommunikation auf. Es wird deutlich, dass es sich hier vor allem um eine unterschiedliche Auffassung zwischen den Generationen handelt.

Bei den Jüngeren ist es anders. Die sind einmal von Haus aus gleich per-Du. Da ziehen dann die Älteren mit, aber es fällt ihnen schon schwer.

(Finanzsektor, 100-500 Beschäftigte, ExpertInnenorganisation)

Die Jungen sind etwas flapsiger in der Kommunikation. Sie werden wahrscheinlich „Hallo“ sagen und sich nichts dabei denken. Und ein Älterer wird sich denken: „so ein Rüpel!“

(Finanzsektor, 100-500 Beschäftigte, ExpertInnenorganisation)

Die Jüngeren sind eher "goschert". Und dieses Hierarchiedenken ist weniger da. Die sagen ihre Meinung und so ist es. [...] Die Jüngeren vernetzen sich auch wesentlich schneller.

(Öffentliches Unternehmen, über 500 Beschäftigte, ExpertInnenorganisation)

Bei der Verwendung der Kommunikationskanäle sagen sechs ExpertInnen, dass es gar keine Unterschiede gäbe, weder die Dauer der Bearbeitung noch die Formalität würde sich unterscheiden wie folgendes Zitat beschreibt.

Bei der E-Mail Kommunikation gibt es keine Unterschiede der Antwortzeit zwischen Alt & Jung. Auch die Formalität der E-Mails und wie diese empfunden wird ist eher personenabhängig, als dass ich es jetzt am Alter festmachen könnte.

(Finanzsektor, unter 100 Beschäftigte, ExpertInnenorganisation)

Die Kommunikationskanäle der Generationen

Andere verweisen darauf, dass Generation Y viel häufiger die schriftliche Kommunikation der mündlichen vorzieht. Zusätzlich verwendet Generation Y mehr Kommunikationskanäle, als die Baby Boomer Generation das beispielsweise tut. Einige Aussagen dazu nachstehend.

In der jungen Generation gibt es parallel bis zu fünf, sechs unterschiedliche Kanäle, die permanent offen sind, ob das jetzt der G-mail-Talk ist, Skype, Facebook, egal, da gibt es unterschiedliche Kanäle, über die ständig miteinander kommuniziert wird.

(IT, unter 100 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Die jüngeren Generationen trauen sich viel mehr, z.B. zum Chef zu gehen und zu sagen, dass etwas nicht passt. Sie sind nicht so devot, sehr selbstsicher und haben ein großes Selbstverständnis. Sie verhalten sich in einer Art und Weise die für eine Aufhebung des strikten Hierarchiedenkens sorgt. Haben ein geringes Distanzempfinden, das drückt sich zum Beispiel aus, dass junge Führungskräfte immer weniger eine eigene Sekretärin wollen.

(Finanzsektor, 100-500 Beschäftigte, ExpertInnenorganisation)

[Die jüngste] Generation kommuniziert nur noch per Email. Und das sehe ich ein bisschen zweischneidig. [...] ich sage, Email ist gut aber manche Dinge müssen mündlich kommuniziert werden, weil man einfach merkt, wie es jemand sagt und auch merkt, wie es beim anderen ankommt.

(Konsumgüter, unter 100 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Also erst einmal findet mehr über Email also über EDV statt, nicht direkt und die Kommunikation ist einfach rascher und die Erwartungshaltung der Führungskraft ist das Entscheidungen schneller und unkomplizierter getroffen werden.

(Öffentliches Unternehmen, über 500 Beschäftigte, ExpertInnenorganisation)

Kritik und Feedback in alle Richtungen

Was am häufigsten als problematisch erwähnt wurde, sei die offene Art der Generation Y zu kommunizieren. Diese würde Kritik und Feedback viel freizügiger äußern und Vorgaben auch eher hinterfragen. 60% der ExpertInnen haben sich dazu geäußert und waren weitgehend auch im Konsensus.

Die Führung von jüngeren MitarbeiterInnen ist sicher eine anspruchsvollere, weil die kritischer sind, viel mehr wissen wollen, viel mehr Klarheit haben wollen, weniger schätzen und die Dinge hinterfragen... und dafür kommt aber vielleicht auch mehr raus.

(Sonstige Branche, über 500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Ältere sind eher gewohnt ein Bestandteil eines Systems zu sein und dort zu arbeiten. Jüngere sagen „okay, ich schaue mir das System an, ob das was für mich ist“.

(Konsumgüter, unter 100 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Jüngere Mitarbeiter wollen wissen „Warum soll ich das jetzt machen“ oder „Was für einen Wert hat das“. [...] Es erfordert mehr Aufwand. Was aber gar nicht so schlecht ist, manche Aufgaben die man verteilt als Manager sind eh nicht so gescheit, aus meiner Erfahrung.

(Konsumgüter, 100-500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Diversität als Lösung

Ganz allgemein sprechen sich fast alle ExpertInnen für eine alters-/generationsdiverse Belegschaft aus, Beispiele dazu nachstehend. Unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen würden sich ergänzen und positiv für das Unternehmen auswirken.

Die sozusagen optimale Kompetenz und Ausnutzung von Fähigkeiten ist durch das Zusammenwirken mehrerer Generationen möglich. Daher ist es wichtig beim Recruiting, und der Zusammenstellung von Projektgruppen und Teams auf die Ausgewogenheit des Alters zu achten.“

(Öffentliches Unternehmen, über 500 Beschäftigte, ExpertInnenorganisation)

Das Erfahrungswissen kombiniert mit Noch-Nicht-Tunneldenken [tut] auch den Projekten sehr gut.

(Finanzsektor, über 500 Beschäftigte, ExpertInnenorganisation)

Ein Team funktioniert dann besser, wenn du unterschiedliche Leute, unterschiedlichen Geschlechts, unterschiedlichen Alters, letztlich auch unterschiedlicher Ausbildung und so weiter hast. Das ist eine Aufgabe von HR, da auch den Kulturwandel voranzutreiben

(Sonstige Branche, über 500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Abschließend gab es auf dem Gebiet der Zusammenarbeit einige Lösungsvorschläge die bereits angesprochen wurden. Einige ExpertInnen berichteten von weiteren Maßnahmen und konnten beobachten, dass Trainings nicht gezielt auf eine Generation gerichtet sein sollten. Einerseits würden sich die anderen Generationen ausgeschlossen fühlen, andererseits würde es selbst von der Generation die davon profitiert, nicht immer angenommen werden, wie folgendes Beispiel darstellt.

Solche Ansinnen: „wir machen speziell was für die Älteren“, ist nicht wirklich gut angekommen. Je normaler man damit umgeht, [...] desto einfacher geht das auch vor sich. Wenn man sich jetzt speziell auf die Älteren stürzt, waren die fast ein bisschen beleidigt. Die haben sich gewehrt. [...] Das ist so quasi ein Stempel und den wollten sie nicht haben.

(Finanzsektor, 100-500 Beschäftigte, ExpertInnenorganisation)

Ausnahmen sind hier Benefits die gezielt für die Bedürfnisse von unterschiedlichen Generationen bereitgestellt werden, wie beispielsweise Gratis Health-Check-up für Mitarbeiter über 50.

5.2 Intergenerationale Führung

Wie erwartet gab es zum Thema Führung deutlich mehr Erwähnungen. Die ExpertInnen schenken hier den Führungsdyaden sehr viel Aufmerksamkeit und die unkonventionelle Dyade (Führungskraft ist jünger als MitarbeiterIn) wurde als deutlich konfliktreicher beurteilt. Darüber hinaus wurde über unterschiedliche Bedürfnisse der Geführten, sowie die Stile der Führungspersonen gesprochen. Abseits unserer Hypothesen wurden Rahmenbedingungen diskutiert die vorhanden sein müssen, dass eine Führungsdyade erfolgreich ist.

- 2a) *Welche Beobachtungen haben die ExpertInnen zu traditionellen versus unkonventionellen Führungsdyaden? Welche Herausforderungen sehen sie für die unkonventionellen Dyaden? Welche Lösungsansätze wurden bereits ausprobiert?*

In allen Interviews wurden die unterschiedlichen Konstellationen von Führungsdyaden thematisiert. Dabei wurde die unkonventionelle Dyade fast dreimal häufiger als konfliktreich bewertet als die traditionelle Dyade (17x zu 6x). Insgesamt wurde zur unkonventionellen Dyade auch häufiger eine Bewertung abgegeben (23x im Vergleich zu 10x), dennoch ist das Verhältnis von positiver zu negativer Bewertung hier deutlich ausgeprägter. Die traditionelle Dyade wurde 4x positiv und 6x negativ bewertet, die unkonventionelle Dyade als 6x positiv und 17x negativ. Zu den überwiegend negativen Aussagen ist zu ergänzen, dass die ExpertInnen eher von Situationen berichteten die problematisch waren. Die unkonventionelle Dyade ist dennoch verhältnismäßig häufiger als konfliktreich beschrieben worden.

Der Normzustand: die traditionelle Führungsdyade

Die traditionelle Führungsdyade, in der die Führungskraft einer älteren Generation angehört als der/die geführte MitarbeiterIn, wird als Normalzustand bezeichnet und daher generell als gut funktionierend bewertet. Folgende Aussage beschreibt genau diese Einstellung.

Junger Mitarbeiter, ältere Führungskraft ist ja ziemlich normal und ist sozusagen das, wo man hineingewachsen ist. Das heißt, das funktioniert im Wesentlichen, [...] das sind die Jungen von den Eltern gewohnt. ... oder Lehrer, die waren immer ein bisschen älter.

(Sonstige Branche, 100-500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Weitere Aussagen zur traditionellen Führungsdyade waren großteils Einzelmeldungen. Es gab ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Meinungen, dass diese Dyade gut beziehungsweise weniger gut funktioniert. Zwei der ExpertInnen die konfliktreiche Beispiele nannten, gaben als Gründe einerseits einen zu großen Altersunterschied an und/oder dass die ältere Führungskraft einen hohen Machtanspruch hat, sowie sehr patriarchisch führe.

Die unkonventionelle Führungsdyade und ihr Konfliktpotential

Die unkonventionelle Dyade, in der die Führungskraft einer jüngeren Generation angehört als der/die geführte MitarbeiterIn, wird wie bereits erwähnt als sehr konfliktreich wahrgenommen.

Ein jüngerer Chef das ist ja der Haupt-Spannungspunkt. Älterer Mitarbeiter und jüngerer Chef.

(Sonstige Branche, 100-500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Also wir haben eine sehr junge FK mit zwei wirklich älteren MA. Wie ist das? Gut, das ist eine schwierige Konstellation, weil da hat der Jüngere dann auch noch die Position von einem der beiden Älteren übernommen vor vier bis fünf Jahren.

(Konsumgüter, über 500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Themen die dabei als Konfliktpunkte erwähnt wurden waren, dass die jüngere Führungskraft mit Arroganz und ohne Wertschätzung auf die älteren MitarbeiterInnen zugeht (6x) oder auch ältere MitarbeiterInnen die die junge Führungskraft nicht akzeptieren (6x). Am öftesten wurde jedoch diskutiert, dass ältere MitarbeiterInnen möglicherweise Neid verspüren oder enttäuscht sind (9x).

Auf Seiten der Führungskraft, innerhalb einer unkonventionellen Dyade, wurde einerseits Arroganz, sowie fehlende Wertschätzung gegenüber einem/einer älteren MitarbeiterIn gesehen. Die Arroganz wurde damit erklärt, dass Unternehmen auf der Jagd nach den High Potentials diese selbst generieren und andererseits junge Führungskräfte versuchen ihre Schwächen damit zu kaschieren. Jeweils ein Beispiel ist in den folgenden Aussagen verdeutlicht.

Kommt [die junge Führungskraft] daher und sagt 'Ich kann alles und weiß alles, ich bin von der Uni, hab was weiß ich wie viele Titel etc. und du bist jetzt mein Mitarbeiter und hast zu folgen' dann wird es sicher Probleme geben.

(IT, unter 100 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Einerseits kriegen die mit 'ich bin was Besseres' und damit man die kriegt, muss man es ihnen schon bei den Messen eintrichtern 'ihr seid ja wirklich was Besseres, weil wir nehmen ja nur Bessere' also sind sie schon von vorn herein mit einer gewissen Arroganz ausgestattet.

(Sonstige Branche, 100-500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Was ganz schwer ist, wenn Jüngere über ihre Lücken - die sie natürlich noch haben - drüber kaschieren, da bohren die Älteren wahnsinnig gerne hinein. Oder, wenn sie die Erfahrung nicht schätzen, sondern sagen, das ist alles ein Blödsinn, was ihr bisher gemacht habt. Dann rutschen die aus, so schnell können die gar nicht schauen wie die Fettnäpfe aufgestellt werden.

(Sonstige Branche, 100-500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Am häufigsten kommt es, laut unseren ExpertInnen, zu Konflikten in dieser Dyade, wenn der/die ältere MitarbeiterIn selbst erwartet hat Führungskraft zu werden, zwei Aussagen dazu nachstehend.

Jemand der es hätte werden wollen, akzeptiert es schwer [eine jüngere Führungskraft vorgesetzt zu bekommen]. Das funktioniert schwer bis halt nur oberflächlich. [...] Es hat auch schon Situationen gegeben, wo sich die versetzen haben lassen oder dann gegangen sind.

(Finanzsektor, 100-500 Beschäftigte, ExpertInnenorganisation)

Lösungswege für eine intergenerationale Führung

Als Lösung wurde hier einerseits eine offene Kommunikation angesprochen oder ein Anheben des ExpertInnenstatus auf die Ebene des Managements. Dennoch können sich MitarbeiterInnen auch, ohne persönliche Erwartungen Führungskraft zu werden, übergangen oder mit Neid erfüllt fühlen, wie folgendes Beispiel darstellt.

Wenn ich jetzt eine jüngere Führungskraft kriege, dann bedeutet, dass für mich 'der ist schon viel viel weiter als ich je gekommen bin' und das ist ja doch eine gewisses Eingeständnis 'ich habe vieles nicht erreicht.

(Sonstige Branche, 100-500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Abschließend wurde zu dieser Dyade noch erwähnt, dass sich Führungskräfte einer jüngeren Generation oft schwer tun sich bei ihren älteren MitarbeiterInnen durchzusetzen. Beispielsweise sei dies der Fall bei Rechten die diese mit dem Vorgänger vereinbart hatten, welche aber niemals vertraglich festgehalten wurden. Ältere Führungskräfte würden damit besser umgehen sich durchzusetzen und Regeln neu aufzustellen.

5.2.1 Will Alt und Jung dasselbe?

- 2b) *Nehmen die ExpertInnen Unterschiede in den Präferenzen der Geführten wahr? Wie gehen Sie auf diese Unterschiede ein?*

Einige Unterschiede die zum Thema Zusammenarbeit angeführt wurden, kommen auch in Führungssituationen zum Tragen, beispielsweise die kritischere Kommunikation der jüngsten Generation und deren stärkeres Bedürfnis nach Feedback. Die Führung der jüngeren Generation würde demnach anspruchsvoller sein, wie sich der Großteil der ExpertInnen einig war, dazu auch einige Auszüge.

Die Führung von jüngeren Mitarbeitern ist sicher eine anspruchsvollere, weil die kritischer sind, viel mehr wissen wollen, viel mehr Klarheit haben wollen, weniger schätzen und die Dinge hinterfragen... und dafür kommt aber vielleicht auch mehr raus.

(Sonstige Branche, über 500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Meine Erfahrung ist, dass man das grundsätzlich einmal akzeptiert. Was [die Jüngeren] tun ist Aufgaben zu hinterfragen, aber nicht die Idee an sich, sondern nur die Umsetzung. Die versuchen neue Wege einzuführen. Die hinterfragen nur erst einmal den Sinn, was ja normal ist.

(Sonstige Branche, unter 100 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Wenn man jetzt einen reiferen Mitarbeiter führt, dann kann man hier noch sehr nach der Old-School Methode arbeiten, also spricht man sagt „Das ist das Target, das hast du zu machen, bis dann und dann“, Ende Legende. Jüngere Mitarbeiter funktionieren nicht mehr so, weil sie auch viel stärker hinterfragen und dann auch die Frage kommt ja warum soll ich das jetzt machen, was für einen Wert hat das.

(Konsumgüter, 100-500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Einhergehend mit der Meinung, dass die jüngste Generation eine größere Herausforderung in der Führung darstellt, sind auch die Werte der Generationen deutlich unterschiedlich ausgeprägt. Abbildung 11 zeigt hier wie unsere ExpertInnen die Verteilung der Werte zwischen den älteren und jüngeren ArbeitnehmerInnen wahrnehmen. Das Hinterfragen könnte erklärt werden mit einem starken Bestreben nach Sinnhaftigkeit. Interessant ist, dass es nicht den erwarteten Unterschied

zwischen den Generationen in Hinblick auf ein Sicherheitsbedürfnis gibt. Die ExpertInnen meinen hier einen Trend zu sehen, dass Generation Y sich wieder mehr nach Sicherheit im Berufsleben sehnt.

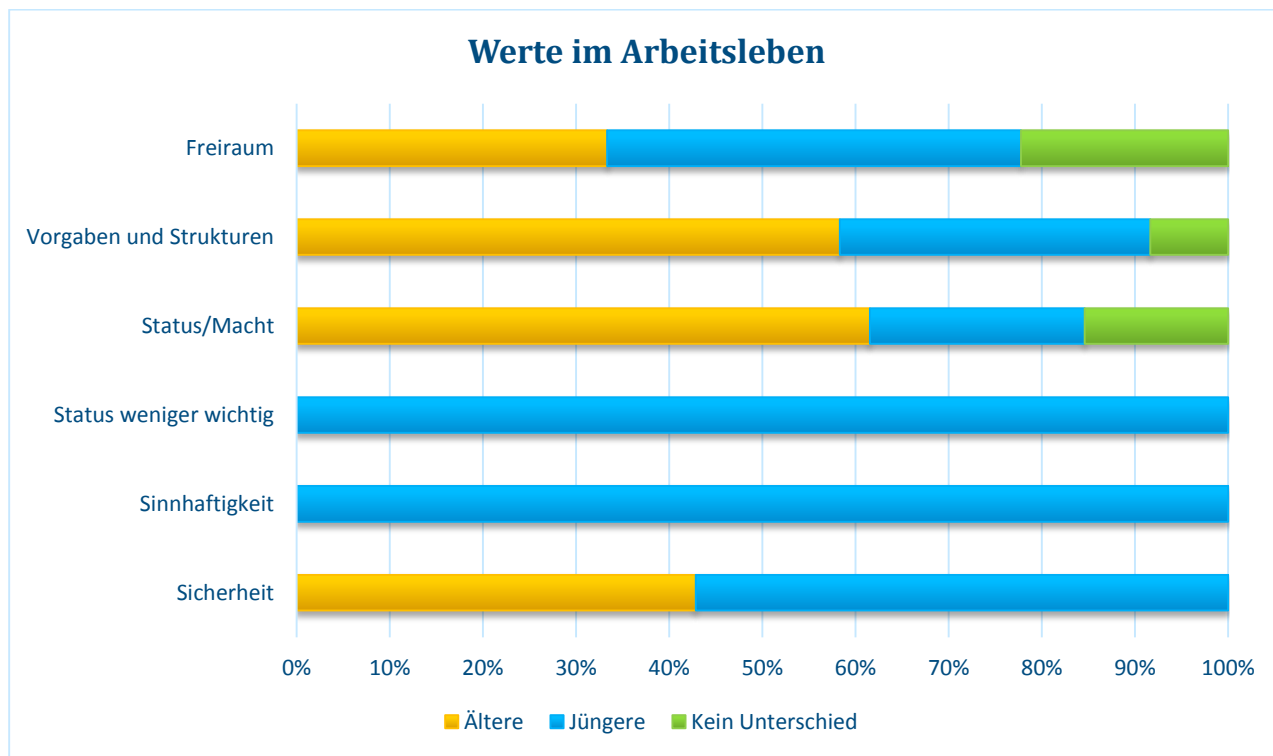


Abbildung 11 – Werte der Generationen im Arbeitsleben, jeweils im Verhältnis zueinander.

Arbeitsstrukturierung im generationalen Wandel

Außerdem wurde das Bedürfnis nach Vorgaben und Struktur versus Freiraum diskutiert. Bei der ältesten Generation gab es eine klare Gewichtung der ExpertInnenmeinungen, die Baby Boomer würden nämlich Vorgaben und Struktur zu mehr Freiraum deutlich vorziehen (11x zu 3x). Deutlich wird dies auch im Vergleich zur jüngeren Generation, wie in Abbildung 11 ersichtlich. Jeweils ein bis zwei Beispiele aus den Interviews.

Also die ganz Älteren die ein patriarchales Weltbild haben, die eine klare Struktur haben, die sagen ‚[...] was der Chef sagt mach ich, ob es blöd ist oder nicht‘ – da gibt es nicht mehr viele.

(Sonstige Branche, über 500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

ich glaube schon, dass bei den Älteren tendenziell schon so dieses Thema „Dienst nach Vorschrift“... „wir haben gesagt, das machen wir jetzt so und dann machen wir das auch so“ ist.

(Konsumgüter, über 500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Ältere Mitarbeiter schätzen es sehr ganz klare Vorgaben, Zielsetzungen und ein klares Umfeld zu haben.

(Konsumgüter, 100-500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Die Meinungen zur jüngeren Generation waren weniger eindeutig, die Tendenz zeigt jedoch in Richtung eines höheren Bedürfnisses nach Freiraum (7x versus 5x für Vorgabe und Struktur). Insgesamt vier ExpertInnen meinen, dass Unterschiede hier nicht an der Generationszugehörigkeit fest zu machen wären. Folgend einige Auszüge zur Diskussion ob Generation Y mehr oder weniger Freiraum wünscht oder vielleicht auch braucht.

Das ist bei dem jüngeren MA durchaus, glaube ich, ein Anspruch, dass sie da Freiraum haben und dass sie das eben so gerne haben wollen.

(Konsumgüter, 100-500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Vom Führungsstil merkt man, dass die [Generation Y] viel mehr Flexibilität erwarten.

(Konsumgüter, unter 100 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Jüngeren ist wichtig die Hierarchie zu haben, weil es ihnen Struktur gibt. Weil sie haben ja so wenig Struktur im restlichen Leben, dass das an dem Punkt offensichtlich ganz wichtig ist.

(Sonstige Branche, unter 100 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

ExpertInnen die sich dazu äußerten raten davon ab den Führungsstil an die Generation anzupassen. Heutzutage sei es ohnehin notwendig sich individuell jedem Mitarbeiter anzupassen, es würde aber auch nicht schaden, solche tendenziellen Unterschiede zu kennen.

5.2.2 Gibt es Unterschiede im Verhalten der Generationen?

- 2c) Nehmen die ExpertInnen Unterschiede in den Führungsstilen der Generationen wahr?
Welche Auswirkungen haben diese Unterschiede?

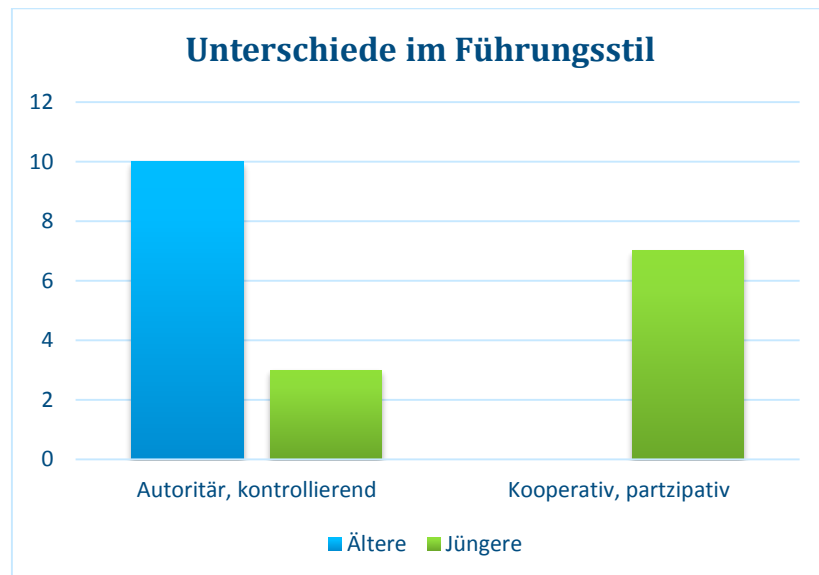


Abbildung 12 – Unterschiede im Führungsstil der Generationen

Beim Führungsstil zeigten sich die größten Unterschiede zwischen autoritär und kooperativ/partizipativ. Abbildung 12 verdeutlicht den Vergleich zwischen jüngeren und älteren Führungskräften. Zehn ExpertInnen würden der ältesten Generation einen eher kontrollierenden und autoritären Stil zuschreiben, wie diese Aussagen zeigen:

Eher ältere Führungskräfte neigen zu einem absoluten Machtanspruch. Die wenig hinterfragen, sich hinterfragen lassen, wenig Konflikt aufkommen lassen, Konflikt auch sehr einseitig beheben

(Konsumgüter, 100-500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Da haben wir schon noch einige Führungskräfte dabei, die ihre Bereiche, wie alte Patriarchen führen. [...] Despoten sind es noch keine aber wo gar nicht diskutiert wird, sondern da gibt es Vorgaben... da tun sich die Jungen schwer.

(Finanzsektor, über 500 Beschäftigte, ExpertInnenorganisation)

Ältere Führungskräfte machen klarere Vorgaben, einfach weniger zick-zack-Kurs fahren. Die auch ihre eigenen Meinungen klarer äußern und vielleicht auch unbeweglicher sind, die sagen, ,na so ist das und da diskutier ich gar nicht viel darüber‘.

(Sonstige Branche, unter 100 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Bei den Älteren würde ich sagen, ist der Führungsstil schon noch so ein relativ machtbewusster, machtbetonter.

(Konsumgüter, über 500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Drei ExpertInnen meinen auch bei den beiden jüngeren Generationen einen direktiven Führungsstil zu erkennen. Die Mehrheit (7) sieht hier jedoch einen kooperativen, partizipativen Stil. Dies geht einher mit den schon besprochenen Ergebnissen und auch in der Literatur bekannten Tendenz, dass jüngere Generationen weniger Wert auf Autorität legen und daher scheinbar auch eher auf Augenhöhe führen. Einige Aussagen zum Führungsstil der jüngsten Generation sind folgend angeführt.

Die jüngeren Führungskräfte [...] wollen etwas tun, die wollen etwas verändern und die haben eine andere Führungsphilosophie: mitarbeiterorientiert.

(Öffentliches Unternehmen, über 500 Beschäftigte, MitarbeiterInnen geringer Qualifikation)

Bei den jüngeren ist das eher so, dass ich sage, na was meinst du, eher so partizipativ, also wie findest du das, was hältst du davon und wie können wir das machen.

(Sonstige Branche, unter 100 Beschäftigte, MitarbeiterInnen mittlerer Qualifikation)

Ein paar jüngere kommen eher wieder so in die strengere Schiene hinein, in die kontrollierende Schiene.

(Öffentliches Unternehmen, über 500 Beschäftigte, ExpertInnenorganisation)

Drei Experte meinen, dass ein Unterschied im Führungsstil nicht anhand der Generationszugehörigkeit erklärbar wäre.

5.3 Der Einfluss von PersonalmanagerInnen und Rahmenbedingungen

In Kapitel 2.2.2 wurde diskutiert inwiefern sich auch stereotype Einstellungen des Managements auf die intergenerationale Zusammenarbeit auswirken können. Der größte Kritikpunkt ist das Recruiting, Personen gewisser Altersgruppen werden, durch bestehende Altersnormen, strukturell diskriminiert (Karpinska et al., (2013).

Unabhängig davon wurde erwähnt, dass das Unternehmensumfeld einen Einfluss auf gewisses Verhalten haben kann. Eine Metaanalyse der Daten durch eine Gruppierung in beispielsweise Branchen und durchschnittliche Qualifikation der Mitarbeiter konnte hierzu einige Erkenntnisse liefern.

5.3.1 Verfallen auch ExpertInnen in stereotype Meinungen?

3a) Lassen sich bei den ExpertInnen stereotype Meinungen erkennen?

Am deutlichsten waren stereotype Meinungen im Recruiting erkennbar. Dies war den ExpertInnen großteils auch bewusst, dass es hier teilweise weitverbreitete diskriminierende Einstellungen gibt. Fünf ExpertInnen konnten von einem konkreten Beispiel erzählen, wo ein Bewerber über 50 eingestellt wurde. Die Erfahrungen waren hier durchwegs sehr positiv.

An anderen Stellen gab es vereinzelt Aussagen der ExpertInnen die sie, bei der Bitte Beispiele zu nennen, widerlegen mussten. Dies könnte ebenfalls auf Stereotypen hindeuten.

Wie erwartet wurden der ältesten Generation die meisten negativen Eigenschaften und Verhaltensweisen nachgesagt. Mit der aktuellen Analyse ist jedoch nicht feststellbar, ob dies an negativen Altersstereotypen liegt oder dies einfach die realen Erfahrungen der ExpertInnen sind.

5.3.2 Zeigen sich intergenerationale Konflikte häufiger in manchen Branchen oder Berufsgruppen?

Eine Analyse nach Branchenzugehörigkeit ergab keine auffälligen Unterschiede, ebenso wenig zeigte die Unternehmensgröße einen Einfluss darauf, welche Themen in der Zusammenarbeit und Führung zu Konflikten führen. Nichts desto trotz, zeigten sich Unterschiede je nach MitarbeiterInnenqualifikation des Unternehmens.

Trotz der pro Gruppe teilweise geringen Anzahl an Unternehmen, gab es bei einigen Themen klare Unterschiede zwischen Organisationen die sehr viele ExpertInnen beschäftigen und Organisationen deren MitarbeiterInnen weniger hohe Qualifikationen zur Ausübung ihrer Tätigkeit benötigen.

Allgemein wurde in ExpertInnenorganisationen sehr wenig über die Unterschiedlichkeit der Generationen gesprochen, hier wurden Unterschiede auf andere Faktoren zurückgeführt. In Organisationen mit Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen geringerer Qualifikationen beschreiben die ExpertInnen die Generationen wiederum als sehr verschieden, auch negative Beschreibungen der ältesten Generation waren hier am Häufigsten.

Abschließend nehmen unsere InterviewpartnerInnen in ExpertInnenorganisationen ein viel stärkeres Bedürfnis nach Vorgabe und Struktur der jüngsten Generation wahr. Darüber hinaus wird hier viel stärker auf ein gegenseitiges Lernen und Unterstützen hingewiesen.

6 ZUSAMMENFASSUNG UND DISKUSSION

Die interviewten ExpertInnen haben sehr viele der Themen angesprochen, die aus der Literaturrecherche hervorgegangen sind. Dies zeigt, dass sich PersonalmanagerInnen der Herausforderungen in der intergenerationalen Zusammenarbeit und Führung bewusst sind.

6.1.1 Die Zusammenarbeit der Generationen

In der intergenerationalen Zusammenarbeit ging es in der Literatur, sowie den Interviews sehr stark um gegenseitiges Lernen. Problematisch könnte hier sein, dass viele unserer InterviewpartnerInnen intergenerationales Lernen als einseitig beschreiben. Die Sichtweise in der Literatur liegt hier deutlich auf einem gegenseitigen Nutzen.

Wie in der Literatur beschrieben, hat die Unternehmenskultur einen Einfluss auf den Wissensaustausch. Es ist daher anzunehmen, dass auch PersonalmanagerInnen, vor allem in der Personalentwicklung, mit ihren Meinungen und Einstellungen Einfluss darauf haben, wie Wissensaustausch und Unterstützung im Unternehmen gehandhabt wird (Kuyken, 2012; Kuyken et al., 2009; Lee & Choi, 2003). Was von den ExpertInnen wahrgenommen wird ist, dass einige MitarbeiterInnen Wissen als Macht ansehen und es, teilweise auch aus Angst ersetzbar zu sein, nicht teilen. Dies steht auch mit der bisherigen Forschung im Einklang (Vendramin, 2009). Auf Lösungsvorschläge wurde in diesem Zusammenhang von den ExpertInnen nicht eingegangen.

Überraschend wenig diskutiert wurde der Einfluss von stereotypen Einstellungen und Meinungen und wie diese die Zusammenarbeit beeinflussen. Diese werden in der Literatur als starke Einflussfaktoren gesehen, von den ExpertInnen aber nicht in diesem Maße wahrgenommen. Möglicherweise zeigen sich auch noch einige Stereotypen bei den ExpertInnen selbst. Ein kleines Trostpflaster ist, dass den ExpertInnen so manche negative Alsterstereotypen im Personalmanagement auch bekannt sind und die Erfahrungen bei der Einstellung eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin über 50 auch durchwegs positiv waren.

Ein wiederum sehr breit diskutiertes Thema war die Kommunikation mit Hilfe moderner Technologien. In Literatur und Interviews wurde die jüngste Generation gleichermaßen als Multitasker der Kommunikation beschrieben. Die älteste Generation habe hier manchmal noch

Schwierigkeiten am Ball zu bleiben oder würde generell den Nutzen all dieser Kommunikationsmedien nicht verstehen.

In den Interviews wurde darüber hinaus noch das Thema Feedback und der kritischere Kommunikationsstil der jüngeren Generation angesprochen. Diese wurden in der Literatur nicht im selben Ausmaß als problematisch angesehen. Zusätzliche Forschung auf diesem Gebiet könnte hier weitere Erkenntnisse bringen. Andererseits konnten die ExpertInnen kaum in-group oder out-group Phänomene basierend auf der Generationszugehörigkeit feststellen. Es bleibt dabei unklar, ob die ExpertInnen keine Gruppenbildung wahrnehmen oder diese einfach als wenig problematisch beurteilen und deswegen nicht in den Interviews erwähnt haben.

6.1.2 Generationen führen Generationen

Im Zusammenhang mit Führung wurden stereotype Aussagen öfter erwähnt. Als Erklärung wurde hier von den ExpertInnen jedoch eher das verletzte Ego eines älteren Mitarbeiters (fast ausschließlich wurde dies über Männer berichtet) gesehen, der mit negativen altersstereotypen Bemerkungen gegenüber seiner jüngeren Führungskraft den eigenen Zorn oder Neid zum Ausdruck bringt. Ob hier negative Meinungen über die jüngere Generation, beziehungsweise deren Führungskompetenz, schon im Vorhinein bestanden und es deswegen zu Konflikten kam, kann nicht eindeutig gesagt werden. Die Ergebnisse von Tonks et al. (2009) im Rahmen der LMX Theorie oder von Hair Collins et al. (2009) zum Reverse Pygmalion Effekt können also weder bestätigt noch widerlegt werden.

Weitere Ableitungen der LMX und social identity Theorie sagen voraus, dass Dyaden zwischen Personen der gleichen Generation am Erfolgreichsten sind (Epitropaki & Martin, 1999; Hair Collins et al., 2009; Shore et al., 2003). Von unseren ExpertInnen wurde zu diesen Dyaden nichts berichtet, dies könnte darauf hindeuten, dass diese, wie in der Literatur prognostiziert, unproblematisch ablaufen. Drei ExpertInnen erwähnten, dass Führungskräfte im Recruiting oft „mehr vom Selben“ für ihr Team wollen. Demnach stimmen diese Aussagen mit der Literatur überein. Aufgrund der geringen Anzahl kann jedoch mit den aktuellen Ergebnissen nicht mehr darüber gesagt werden. Definitiv lässt sich aus den Interviews sagen, dass nicht nur der Altersunterschied eine Rolle spielt, sondern auch wer innerhalb der Dyade älter/jünger ist.

Was die unterschiedlichen Generationen von ihrer Führungskraft wollen ist nicht immer dasselbe. In der wissenschaftlichen Literatur sehen einige Hochschulschriften tendenziell ähnliche Bedürfnisse und Generationsunterschiede würden sich eher in den Nuancen widerspiegeln. Die ExpertInnen haben sich zu allgemeinen Führungsstilen gar nicht geäußert, jedoch deutliche Unterschiede in einigen Punkten berichtet. Demnach will die jüngere Generation mehr Freiraum (außer in ExpertInnenorganisationen), fließende Übergänge zwischen Hierarchieebenen und eine aufgeschlossene Kommunikationskultur mit Feedback in alle Richtungen. Dies stimmt mit den Ergebnissen von Spence (2009) überein, dass Generation Y Aufgeschlossenheit als eine Top-Eigenschaft für ihre Führungskraft ansieht. Die Ausnahme eines höheren Bedürfnisses nach Vorgabe und Struktur in ExpertInnenorganisationen wurde in der Literatur bisher nicht identifiziert. Ruddick (2009) erkannte zwar bereits, dass sich Generation Y auch nach Struktur und Vorgaben sehnt, hat dies jedoch nicht auf die Rahmenbedingungen zurückgeführt. Weitere Untersuchungen sind notwendig um zu differenzieren, welche Rahmenbedingungen diese Ausnahme erklären.

Die aktuellen Ergebnisse zu einem stärkeren Bedürfnis nach Hierarchie und Autorität der Baby Boomer stimmt tendenziell ebenfalls mit der bisherigen Forschung überein. In der Literatur wird jedoch betont, dass die Baby Boomer Generation diesen Stil nicht bevorzugt, jedoch im Vergleich zu den anderen Generationen dem autoritären Stil am wenigsten abgeneigt ist (Duquesnoy, 2011; Meijer, 2011).

Das Verhalten der Generationen als Führungskräfte scheint sich wiederum weniger zu unterscheiden. Außerdem zeigen sich auch Widersprüche zwischen Literatur und aktuellen Ergebnissen. Tendenziell meinen die interviewten ExpertInnen, dass die jüngeren Generationen einen kooperativen, partizipativen Führungsstil zeigen und die älteste Generation eher noch dem autoritären, kontrollierenden Stil verhaftet ist. In der Literatur gibt es noch kaum Ergebnisse zur Generation Y. Die vorhandene Forschung von Kabacoff and Stoffey (2001), sowie Shore et al. (2003) sagt voraus, dass ältere Führungskräfte fairer seien und jüngere Generationen auch als Führungsperson eher auf den eigenen Nutzen bedacht sind. Basierend auf den aktuellen Ergebnissen kann dies weder belegt noch entkräftigt werden. Weitere Forschung auf diesem Gebiet ist unbedingt notwendig um Implikationen für die Praxis abzuleiten.

Wie in der Literatur, sind sich auch die ExpertInnen einig, dass Führungsstile und allgemeine Personalmaßnahmen nicht pauschal auf Generationen angepasst werden sollen.

Erfolgsversprechender seien ohnehin ein individueller Führungsstil und Personalmaßnahmen die für alle Generationen offen sind und darüber hinaus einen Austausch fördern.

6.1.3 Auch Rahmenbedingungen beeinflussen die Generationen

Die aktuellen Ergebnisse sprechen für eine Vergleichbarkeit von unterschiedlichen Branchen. Dies ist insofern relevant, da viele Studien sich auf einzelne Branchen beschränken und bisher keine Metaanalyse über die Vergleichbarkeit dieser Ergebnisse angestellt wurde. Überraschender ist, dass auch die Unternehmensgröße keinen relevanten Einfluss zu haben scheint.

Deutlichen Einfluss hat die durchschnittliche Qualifikation der Mitarbeiter. Hierbei unterscheidet sich einerseits worauf Mitarbeiter aber auch PersonalmanagerInnen fokussieren. Andererseits zeigt die Generation Y hier das stärkste Bedürfnis nach Vorgabe und Struktur.

Zusammenfassend stimmen die Ergebnisse großteils mit der bisherigen Forschung überein. In einigen Punkten konnten bestehende Erkenntnisse ergänzt werden. Nichts desto trotz ist weitere Forschung notwendig. Vor allem auf dem Gebiet der Führung gibt es noch wenige Studien in peer-reviewed Journals.

7 VERZEICHNISSE

7.1 Literatur

- Appelbaum, S. H., Serena, M., & Shapiro, B. T. (2004). Generation X and the boomers: organizational myths and literary realities. *Management Research News*, 27(11/12), 1–28. doi:10.1108/01409170410784635
- Atlas.ti. (2013). *Atlas.ti: qualitative data analysis*. Retrieved from http://www.atlasti.com/fileadmin/atlasti/downloads/atlas.ti6_brochure_2009_en.pdf
- Barberi, A. (2009). *Generation Praktikum*. Verfügbar unter <http://diezukunft.at/?p=449> [Abgerdatum 14.5.2014]
- Barnes-Farrell, J. L., & Matthews, R. (2007). Age and work attitudes. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), *Aging and Work in the 21st Century* (pp. 139–162). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Becker, H. (2008). Karl Mannheims „Problem der Generationen“ – 80 Jahre danach. *Zeitschrift für Familienforschung*, 20(2), 203–221.
- Becker, H. A. (1998). Generationen in West- und Ostdeutschland nach der Vereinigung. In H. Meulemann (Hrsg.), *Werte und nationale Identität im vereinten Deutschland. Erklärungsansätze der Umfrageforschung* (S. 285–290). Opladen: Leske + Budrich.
- Benckendorff, P., Moscardo, G., & Pendergast, D. (Eds.). (2010). *Tourism and Generation Y*. Wallingford, Oxfordshire, UK, Cambridge, MA: CAB International.
- Berger, J., & Conner, T. L. (1969). Performance expectations and behavior in small groups. *Acta Sociologica*, 12, 186–197.
- Berger, J., Wagner, D. G., & Zelditch, M. (1985). Expectation states theory: Review and assessment. In J. Berger & M. Zelditch (Eds.), *Status, rewards, and influence* (pp. 1–72). San Francisco: Jossey-Bass.
- Berk, L. E. (2005). *Entwicklungspsychologie* (3. aktual. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Besseyre des Horts, C.-H., Dery, K., & McCormick, J. (2012). Paradoxical Consequences of the Use of BlackBerry. In C. Kelliher & J. Richardson (Eds.), *Routledge studies in human resource development: Vol. 19. New ways of organizing work. Developments, perspectives and experiences*. New York: Routledge.
- Billington, M. G., & Billington, P. J. (2010). Innovative Business Education Methods for Leaders and Managers. *Journal of Applied Business and Economics*, 11(4), 44–55.
- Bohnenkamp, B. (Hrsg.). (2009). *Göttinger Studien zur Generationsforschung: Bd 1. Generation als Erzählung: Neue Perspektiven auf ein kulturelles Deutungsmuster*. Göttingen: Wallstein-Verlag. Verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/553812709>
- Borchers, A. (1997). *Die Sandwich-Generation*. Univ, Frankfurt/Main, Hannover.
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. überarbeitete Aufl.). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz. (2014). *Hundstorfer zur „Generation Praktikum“: Schluss mit unter- und unbezahlten Praktika*. Verfügbar unter https://www.bmas.gv.at/site/Startseite/News/Hundstorfer_zur_Generation_Praktikum_Schluss_mit_unter_und_unbezahlten_Praktika [Abgerufen am 20.7.2014]
- Burke, M. E. (2004). *Generational Differences: Survey Report*. Alexandria, USA. Retrieved from <http://www.shrm.org/research/surveyfindings/documents/generational%20differences%20survey%20report.pdf>

- Bush, A. J., Martin, C. A., & Bush, V. D. (2004). Sports Celebrity Influence on the Behavioral Intentions of Generation Y. *Journal of Advertising Research*, 44(1), 108–118. doi:10.1017/S0021849904040206
- Buyens, D., Dijk, H. van, Dewilde, T., & Vos, A. D. (2009). The aging workforce: perceptions of career ending. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 102–117. doi:10.1108/02683940910928838
- Cardwell, M. (1996). *Dictionary of Psychology*. Chicago IL: Fitzroy Dearborn.
- Cekada, T. L. (2012). Training a Multigenerational Workforce. *Professional Safety*, 57(3), 40–44.
- Cisco. (2012). *Gen Y: New Dawn for work, play, identity*. Cisco Connected World Technology Report. Retrieved from <http://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/enterprise/connected-world-technology-report/2012-CCWTR-Chapter1-Global-Results.pdf>
- Cong, X., & Pandya, K. V. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2), 25–33.
- Cowley, G. (2000). Generation XXL. *Newsweek*, 136(1), 40–44.
- Cox, A., Hannif, Z., & Rowley, C. (2014). Leadership styles and generational effects: examples of US companies in Vietnam. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 1–22. doi:10.1080/09585192.2013.778311
- Daniel, U. (2001). *Kompendium Kulturgeschichte. Theorien, Praxis, Schlüsselworte*. Frankfurt/M: Suhrkamp.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78. doi:10.1016/0030-5073(75)90005-7
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Mass: Harvard Business School Press. Retrieved from <http://www.worldcat.org/oclc/36695904>
- De Meuse, K. P., Bergmann, T. J., & Lester, S. W. (2001). An investigation of the relational component of the psychological contract across time, generation, and employment status. *Journal of Managerial Issues*, 13, 102–118.
- Deal, J. J. (2007). *Retiring the Generation Gap: How Employees Young and Old Can Find Common Ground* (Online-Ausg). *EBL-Schweitzer*: v.35. Hoboken: Wiley. Retrieved from <http://swb.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=290521>
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191–199. doi:10.1007/s10869-010-9177-2
- Deluga, R. J. (1998). Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings: The Role of Subordinate-Supervisor Conscientiousness Similarity. *Group & Organization Management*, 23(2), 189–216. doi:10.1177/1059601198232006
- Deutsche Shell Holding GmbH. (2014). *Shell Jugendstudie*. Verfügbar unter <http://www.shell.de/aboutshell/our-commitment/shell-youth-study.html>
- Duquesnoy, P. (2011). *Generations, leadership style and employee performance* (Masterarbeit). Universität Tilburg, Tilburg.
- Edge, K. (2013). A review of the empirical generations at work research: implications for school leaders and future research. *School Leadership & Management*, 1–20. doi:10.1080/13632434.2013.869206
- Edmunds, J., & Turner, B. S. (2002). *Generations, culture and society*. Buckingham: Open University Press.
- Edmunds, J., & Turner, B. S. (2005). Global generations: social change in the twentieth century. *The British Journal of Sociology*, 56(4), 559–577. doi:10.1111/j.1468-4446.2005.00083.x
- Egri, C. P., & Ralston, D. A. (2004). Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210–220. doi:10.1287/orsc.1030.0048

- Eisenstadt, S. N. (1956). *From Generation to Generation: Age Groups and Social Structure*. Illinois: Free Press.
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *Sam Advanced Management Journal*, 70(4), 4–15.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (1999). The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees work attitudes and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 237–240.
- Epstein, M., & Howes, P. (2006). The millennial generation: Recruiting, retaining, and managing. *Today's CPA*, 33(September/October), 24–27.
- Erikson, E. H. (1950). *Childhood and society*. New York: Norton.
- Gentry, W. A., Griggs, T. L., Deal, J. J., & Mondore, S. P. (2009). Generational differences in attitudes, beliefs, and preferences about development and learning at work. In S. G. Baugh & S. E. Sullivan (Eds.), *Research in careers: Vol. 1. Maintaining focus, energy, and options over the life span* (pp. 51–73). Charlotte, NC: Information Age.
- Gentry, W. A., Griggs, T. L., Deal, J. J., Mondore, S. P., & Cox, B. D. (2011). A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 39–49. doi:10.1037/a0023015
- Gentry, W. A., Harris, L. S., Baker, B. A., & Leslie, J. B. (2008). Managerial skills: What has changed since the late 1980s. *Leadership & Organization Development Journal*, 29, 167–181.
- Geyer, H. (2014, 10. Februar). Der unaufhaltsame Abstieg der "Generation Praktikum". *Wirtschafts Blatt*. Verfügbar unter wirtschaftsblatt.at/home/meinung/kommentare/1560514/Der-unaufhaltsame-Abstieg-der-Generation-Praktikum
- Giancola, E. (2006). The Generation Gap: More Myth than Reality. *Human Resource Planning*, 29(4), 32–37.
- Giles, H., Ryan, E. B., & Anas, A. P. (2008). Perceptions of intergenerational communication by young, middle-aged, and older Canadians. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 40(1), 21–30. doi:10.1037/0008-400x.40.1.21
- Gilleard, C., & Higgs, P. (2002). The third age: class, cohort or generation? *Ageing & Society*, 22(03). doi:10.1017/S0144686X0200870X
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98–103.
- Goldgehn, L. A. (2004). Generation who, what, Y? What you need to know about Generation Y. *International Journal of Educational Advancement*, 5(1), 24–34.
- Graen, G. B., & Schiemann, W. A. (2013). Leadership-motivated excellence theory: an extension of LMX. *Journal of Managerial Psychology*, 28(5), 452–469. doi:10.1108/JMP-11-2012-0351
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Green. (2006). Exploration of the Relationship Between LMX and Demographic Variables.
- Greenberg, E. H., & Weber, K. (2008). *Generation we: How millennial youth are taking over America and changing our world forever*. Emeryville, CA: Pachatusan.
- Gursoy, D., Chi, C. G.-Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48. doi:10.1016/j.ijhm.2012.04.002
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. doi:10.1016/j.ijhm.2007.11.002

- Hagen, L. (2014, 9. Juli). Die abgehangte Generation Praktikum. *Der Standard*. Verfügbar unter <http://derstandard.at/2000002843240/Die-abgehaengte-Generation>
- Hahn, J. A. (2011). Managing Multiple Generations: Scenarios from the Workplace. *Nursing Forum*, 46(3), 119–127. doi:10.1111/j.1744-6198.2011.00223.x
- Hair Collins, M., Hair, J. F., Jr., & Rocco, T. S. (2009). The older-worker-younger-supervisor dyad: A test of the Reverse Pygmalion effect. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 21–41. doi:10.1002/hrdq.20006
- Hertel, G., Heijden, B. I. J. M. Van der, Lange, A. H. de, & Deller, J. (2014). Facilitating age diversity in organizations – part I: challenging popular misbeliefs. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7), 729–740. doi:10.1108/JMP-07-2013-0233
- Hewlett, S., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How Gen Y and Boomers Will Reshape Your Agenda. *Harvard Business Review*, (July/August), 121–126.
- Holley, J. (2008). Generation Y: Understanding the Trend and Planning for the Impact. In *32nd Annual IEEE International Computer Software and Applications Conference* (p. 2).
- Horovitz, B. (2002). *Gen Y: A tough crowd to sell*. Retrieved from <http://www.usatoday.com/money/mlead.htm>
- Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations: The History of America's Future. 1584 to 2069*. New York.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage Books.
- Howe, N., Strauss, W., & Matson, R. J. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage Books. Retrieved from <http://www.worldcat.org/oclc/654446665>
- Hudson, S. (2010). Wooing zoomers: marketing to the mature traveler. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(4), 444–461. doi:10.1108/02634501011053568
- James, J. B., McKechnie, S., Swanberg, J., & Besen, E. (2014). Exploring the workplace impact of intentional/unintentional age discrimination. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7), 907–927. doi:10.1108/JMP-06-2013-0179
- Jennings, G., Cater, C., Lee, Y.-S., Ollenburger, C., Ayling, A., & Lunny, B. (2010). Generation Y: Perspectives of quality in youth travel experiences in an Australian backpacker context. In P. Benckendorff, G. Moscardo, & D. Pendergast (Eds.), *Tourism and Generation Y* (pp. 58–72). Wallingford, Oxfordshire, UK, Cambridge, MA: CAB International.
- Jin, J., & Rounds, J. (2012). Stability and change in work values: A meta-analysis of longitudinal studies. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 326–339. doi:10.1016/j.jvb.2011.10.007
- Jones, J. L. (2008, August). *Who are Millennials? And what they want from libraries, bookstores and librarians*. Proceedings of the 37th International Association of School Librarians: World Class Learning and Literacy through School Libraries, Berkeley. Retrieved from <http://www.kzneducation.gov.za/Portals/0/ELITS%20website%20Homepage/IASL%202008/research%20forum/jamijonesrf.pdf>
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29, 55–74.
- Kabacoff, R. I., & Stoffey, R. W. (2001). Age Differences in Organizational Leadership. In
- Karpinska, K., Henkens, K., & Schippers, J. (2013). Hiring retirees: impact of age norms and stereotypes. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 886–906.
- Kennedy, P. (2009). *Intergenerational and Peer Communication in the Workplace: An Analysis of Satisfaction and Dissatisfaction* (Dissertation). University of Kansas.
- Kian, T. S., Yusoff, Wan Fauziah Wan, & Rajah, S. (2013). Relationship between Motivations and Citizenship Performance among Generation X and Generation Y. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11). doi:10.6007/IJARBS/v3-i11/319

- Kolb, D. G., Collins, P. D., & Lind, A. E. (2008). Requisite Connectivity: Finding Flow in a Not-So-Flat World. *Organizational Dynamics*, 37, 181–189.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The health care manager*, 19(1), 65–76. doi:10.1097/00126450-200019010-00011
- Kuyken, K., Ebrahimi, M., & Saives, A.-L. (2009). *Intergenerational Knowledge Transfer in High-Technological Companies: A Comparative Study Between Germany and Quebec*.
- Kuyken, K. (2012). Knowledge communities: towards a re-thinking of intergenerational knowledge transfer. *VINE*, 42(3), 365–381. doi:10.1108/03055721211267495
- Kwok, H.-k. (2012). The Generation Y's Working Encounter: A Comparative Study of Hong Kong and other Chinese Cities. *Journal of Family and Economic Issues*, 33(2), 231–249. doi:10.1007/s10834-012-9302-7
- Lager, M. (2006). X-ways. *Cust Relatsh Manager*, 10(11), 28–31.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When generations collide: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*. New York: HarperCollins. Retrieved from <http://www.loc.gov/catdir/description/hc042/2001039221.html>
- Lawrence, B. S. (1988). New Wrinkles in The Theory of Age: Demography, Norms, and Performance Ratings. *Academy of Management journal*, 31(2), 309–337. doi:10.2307/256550
- Layard, R., Nickell, S., & Jackman, R. (1991). *Unemployment: Macroeconomic Performance and the Labour Market*. Oxford: Oxford University Press.
- Leask, A., Fyall, A., & Barron, P. (2013). Generation Y: opportunity or challenge – strategies to engage Generation Y in the UK attractions' sector. *Current Issues in Tourism*, 16(1), 17–46. doi:10.1080/13683500.2011.642856
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228. Retrieved from <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1289800.1289807>
- Leibold, M., & Voelpel, S. (2006). Jedes Alter hat seine Kompetenz. *Personalwirtschaft*, 33(2), 14–17.
- Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike?: Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553–573. doi:10.1108/09596111211226824
- Lüscher, K., Hoff, A., Lamura, G., Renzi, M., Sánchez, M., Viry, G., & Widmer, E. (2014). *Generationen, Generationenbeziehungen, Generationenpolitik.: Ein mehrsprachiges Kompendium*. Konstanz.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139. doi:10.1002/job.1913
- Mannheim, K. (1952). *The Problem of Generations*. (Mannheim, K., Ed.). New York: Routledge & Kegan Paul.
- Mayring, P. (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (10. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.
- McCrindle, M. (2009). *Bridging the Gap: An Employers Guide to Managing and Retaining the New Generation of Apprentices and Trainees: The ABC of XYZ*.
- Meijer, D. (2011). *Generations: A search for leadership preferences and leadership satisfaction* (Masterarbeit). Universität Tilburg, Tilburg.
- Messe, P.-J. (2012). Do discriminatory attitudes to older workers at work affect their retirement intentions? *International Journal of Manpower*, 33(4), 405–423. doi:10.1108/01437721211243769
- Miller, K. (2012). *Organizational Communication: Approaches and Processes* (6th ed.). Boston: Wadsworth.

- Morton, L. P. (2002). Targeting Generation Y: Segmenting Publics. *Public Relations Quarterly*, 47(2), 46–49.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2009). The development of leader–member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 256–266. doi:10.1016/j.obhdp.2008.09.002
- Nispen. (2012). *Do age differences matter? A research on the relations between age differences in supervisor-subordinate relation, affective commitment, extra role behavior and perceived supervisor support*.
- Noble, S. M., Haytko, D. L., & Phillips, J. (2009). What drives college-age Generation Y consumers? *Journal of Business Research*, 62(6), 617–628. doi:10.1016/j.jbusres.2008.01.020
- Odom, S. R. F. (2011). *An Examination of the Preferences for Leadership Style of Firefighters of Different Rank and Generational Cohort* (Dissertation). A&M University, Texas.
- OECD. (2000). *Employment Outlook*. Paris: OECD.
- OECD. (2014). *Population Age Structure* (Demographic References). Paris. Retrieved from <http://stats.oecd.org/>
- Orlikowski, W. J. (2010). The sociomateriality of organisational life: Considering technology in management research. *Cambridge journal of economics*, 34(1), 125–141.
- Parment, A. (2013). Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), 189–199. doi:10.1016/j.jretconser.2012.12.001
- Paul, P. (2001). Getting inside Gen Y. *American Demographics*, 23(9), 42–49.
- Peckskamp, M. (in Arbeit) (Diplomarbeit). Universität Wien, Wien.
- Pendergast, D. (2010). Getting to Know the Y Generation. In P. Benckendorff, G. Moscardo, & D. Pendergast (Eds.), *Tourism and Generation Y* (pp. 1–15). Wallingford, Oxfordshire, UK, Cambridge, MA: CAB International.
- Pilcher, J. (1994). Mannheim's Sociology of Generations: An undervalued Legacy. *The British Journal of Sociology*, 45(3).
- Pitt-Catsoupes, M., Matz-Costa, C., & Brown, M. (2010). The prism of age: Managing age diversity at the 21st century workplace. In E. Parry & S. Tyson (Eds.), *Managing an Age Diverse Workforce*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Pitt-Catsoupes, M., Matz-Costa, C., & James, J. (2012). *Through a different looking glass: The prism of age*. Chestnut Hill, MA.
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), Journal of Management. Retrieved from <http://jom.sagepub.com/content/35/1/158.full.pdf>
- Posthuma, R. A., Wagstaff, M. F., & Campion, M. A. (2012). Age Stereotypes and Workplace Age Discrimination: A Framework for Future Research. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.), *The Oxford handbook of work and aging. A guide for school social workers* (pp. 298–312). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Rabl, T. (2010). Age, discrimination, and achievement motives: A study of German employees. *Personnel Review*, 39(4), 448–467. doi:10.1108/00483481011045416
- Rajput, N., Marwah, P., Balli, R., & Gupta, M. (2013). Managing Multigenerational Workforce: Challenge for Millennium Managers. *International Journal of Marketing and Technology*, 3(2), 132–149.

- Rauecker, J. (2014). *Baby Boomer, Generation X und Generation Y. Gibt es Unterschiede in den Arbeitswerten, Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhaltensweisen zwischen Mitarbeiter/innen verschiedener Generationen?* (Diplomarbeit). Universität Wien, Wien.
- Rendell, M. & Brown, J. (2011). *Millennials at work: Reshaping the workplace*. Retrieved from http://www.pwc.com/en_M1/m1/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf
- Rickes, P. C. (2009). Make way for Millennials! How today's students are shaping higher education space. *Planning for Higher Education*, 37(2), 7–17.
- Robinson, S., & Stubberud, H. A. (2012). Millennial Workforce: Communicating And Multitasking. *International Journal of Management & Information Systems*, 16(4).
- Römer, J. (2012, 18. April). Glücklich ohne Geld und Karriere: Studie zur "Generation Praktikum". *Spiegel Online*. Verfügbar unter <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/studie-zur-generation-praktikum-a-827882.html>
- Rood, A. S. (2010). Understanding Generational Diversity in the Workplace: What Resorts Can and are Doing. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 80–89. Retrieved from <http://scholarworks.gvsu.edu/jti/vol1/iss1/10>
- Ropes, D. (2013). Intergenerational learning in organizations. *European Journal of Training and Development*, 37(8), 713–727. doi:10.1108/EJTD-11-2012-0081
- Ruddick, G. E. (2009). *Intergenerational leadership communication in the workplace* (Masterarbeit). Clemson University, South Carolina.
- Ryan, Y. (2007). Do you YouTube? Wanna come to MySpace? Musings on narcissism in the 21st century student. In *Keynote address to the First Year in Higher Education Conference*. Brisbane.
- Salahuddin, M. M. (2010). Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success. *Journal of Diversity Management*, 5(2).
- Schelsky, H. (1957). *Die Skeptische Generation: eine Soziologie der deutschen Jugend*: Eugene Diederichs. Verfügbar unter <http://books.google.at/books?id=ZMoyAAAAIAAJ>
- Schiffman, L., Bednall, D., O'Cass, A., Paladino, A., Ward, S., & Kanuk, L. (2008). *Consumer behaviour* (4th ed.). Sydney, Australia: Pearson Education.
- Schmidt, K., Meyer, J., Liebeneiner, J., Schmidt, C. E., & Hüttenbrink, K. B. (2012). Generation Y in der HNO. *HNO*, 60(11), 993–1002. doi:10.1007/s00106-012-2572-4
- Schofield, C. P., & Honoré, S. (2010). Generation Y and Learning. In *The Ashridge Journal*. Hertfordshire: Ashridge Business School.
- Schroeder, S., & Zeller, W. (2005). Get to Know Gen X - and Its Segments. *Multichannel News*, 26(5), 55.
- Schultz, R. W. (2010). *Exploring leadership within the modern organization: Understanding the dynamics of effective leadership of a virtual, multigenerational workforce* (Dissertation). Capella University, Minneapolis.
- Schuman, H., & Scott, J. (1989). Generations and Collective Memories. *American Sociological Review*, 54(3), 359–381. doi:10.2307/2095611
- Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education and Training*, 50(5), 366–378. doi:10.1108/00400910810889057
- Sheahan, P. (2009). *Generation Y: Thriving and surviving with Generation Y at work*. Prahran, Victoria: Hardie Grant Books.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Goldberg, C. B. (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 529–537. doi:10.1037/0021-9010.88.3.529

- Singh, V. (2013). Exploring the Concept of Work Across Generations. *Journal of Intergenerational Relationships*, 11(3), 272–285. doi:10.1080/15350770.2013.810498
- Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311–321. doi:10.1108/13673270110411733
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. doi:10.1002/job.147
- Spence, L. A. (2009). *Preferences for Leader Traits and Leadership Communication Styles Among Members of Different Generational Cohorts* (Master's thesis). Gonzaga University.
- Statistik Austria. (2014). *Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung*. Wien. Verfügbar unter http://www.statistik.at/web_de/statistiken/arbeitsmarkt/index.html
- Stolz, M. (2005, 31. März). Generation Praktikum. *Die Zeit Online*. Verfügbar unter http://www.zeit.de/2005/14/Titel_2fPraktikant_14
- Susaeta, L., Pin, J. R., Idrovo, S., Espejo, A., Belizón, M., Gallifa, A., . . . Pedrozo, E. A. (2013). Generation or culture?: Work attitude drivers: an analysis in Latin America and Iberian countries. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20(3), 321–360. doi:10.1108/CCM-12-2011-0126
- Sutton, P. D., Hamilton, B. E., & Mathews, T. J. (2011). *NCHS Data Brief*. Retrieved from http://www.cdc.gov/nchs/data/databriefs/db60_tables.pdf
- Swedberg, J. (2001). Culture Shock. *Credit Union Management*, 24(5), 32–33.
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tedesco, P., Jiang, J., Wang, J., Jazwinski, S. M., & Johnson, T. E. (2008). Genetic analysis of hyl-1, the *C. elegans* homolog of LAG1/LASS1. *AGE*, 30(1), 43–52. doi:10.1007/s11357-008-9046-3
- Thurlow, C. (2001). Talkin bout my Communication: Communication Awareness in Mid-Adolescence. *Language Awareness*, 10(2&3), 213–231.
- Tonks, G., Dickenson, K., & Nelson, L. (2009). Misconceptions and Realities: The Working Relationships of Older Workers and Younger Managers. *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(2), 36–54.
- Trzesniewski, K. H., & Brent Donnellan, M. (2010). Rethinking “Generation Me” a study of cohort effects from 1976-2006. *Perspectives on Psychological Science*, 5(1), 58–75.
- Tulgan, B. (1996). *Managing Generation X: How to Bring out the Best in Young Talent*. New York, NY: Nolo Press.
- Twenge, J. M. (2007). *Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled – and More Miserable than Ever Before*. New York, NY: Free Press.
- Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1045–1062. doi:10.1037/a0027408
- Urbain, C., Gonzalez, C., & Le Gall-Ely, M. (2013). What does the future hold for giving? An approach using the social representations of Generation Y. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 18(3), 159–171. doi:10.1002/nvsm.1448
- VanMeter, R. A., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2013). Generation Y's Ethical Ideology and Its Potential Workplace Implications. *Journal of Business Ethics*, 117(1), 93–109. doi:10.1007/s10551-012-1505-1
- Vendramin, P. (2009). Age Diversity and Intergenerational Relations at the Workplace. In *4th Conference Young People & Societies in Europe and around the Mediterranean* (p. 2728). Forlì.
- Vinci, L. da. (2007). *The Guide to intergenerational co-operation within enterprises*. Tacitus - Enhancement and Transfer of non formal learning. European Union.

- Webster, M., & Driskell, J. E. (1978). Status generalization: A review and some new data. *American Sociological Review*, 43, 220–236.
- Wolburg, J., & Pokrywczynski, J. (2001). A Psychographic Analysis of Generation Y College Students. *Journal of Advertising Research*, 41(5), 33–50.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890. doi:10.1108/02683940810904376
- Yang, S., & Guy, M. (2006). GenXers versus Boomers: work motivators and management implications. *Public Performance and Management Review*, 29(3), 267–284.
- Yeoman, I., Hsu, C. H. C., Smith, K. A., & Watson, S. (Eds.). (2011). *Tourism and Demography*. Oxford: Goodfellow. Retrieved from <http://www.worldcat.org/oclc/705261183>
- Yu, H.-C., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35–50. doi:10.1108/01437730510575570
- Zacher, H., Rosing, K., Henning, T., & Frese, M. (in press). Establishing the next generation at work: Leader generativity as a moderator of the relationships between leader age, leader-member exchange, and leadership success. *Psychology and Aging*, 29.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace, second edition* (2nd ed). New York: AMACOM. Retrieved from <http://www.worldcat.org/oclc/861709124>
- Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M., & Varnavas, A. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (mis)perceptions in the hospitality workplace. *Tourism and Hospitality Research*, 12(2), 101–121. doi:10.1177/1467358412466668

7.2 Grafiken

Abbildung 1 - Verteilung der Generationen in den OECD Ländern (OECD, 2014).	12
Abbildung 2 – Zeitliche Lagerung der Generationen in europäischer und amerikanischer Literatur 1996 – 2013. Geordnet nach Erscheinungsjahr der Quelle.	13
Abbildung 3 - Geburtenraten per 1000 Frauen in USA (Sutton, Hamilton, & Mathews, 2011). Farblich hervorgehoben sind die Geburtskohorten der Baby Boomer.	
Abbildung 4 - Arbeitslosenquote ausgewählter europäischer Länder im Vergleich, sowie der europäische Durchschnitt (Layard, Nickell, & Jackman, 1991; OECD, 2000).....	16
Abbildung 5 - Prozentuale Aufteilung der Generationen im Arbeitsleben der letzten 20 Jahre in Österreich (Statistik Austria).	19
Abbildung 6 - Anteil an Personen mit Leitungsfunktionen im Jahr 2013 in Österreich (Statistik Austria, 2014)	25
Abbildung 7 – Wichtige Eigenschaften einer Führungskraft (Prozent an Zustimmung) je Generation (Spence, 2009, S. 36).	28
Abbildung 8 - Screenshot einer Auswertung in Atlas.ti.....	38
Abbildung 9 – Nennungen der Themen zur Intergenerationalen Zusammenarbeit. Die Häufigkeit gibt an wie viel Prozent der ExpertInnen das Thema angesprochen haben.	41
Abbildung 10 – Prozentuelle Häufigkeit der Themen rund um Kommunikation.	46
Abbildung 11 – Werte der Generationen im Arbeitsleben, jeweils im Verhältnis zueinander.	55
Abbildung 12 – Unterschiede im Führungsstil der Generationen	57

7.3 Tabellen

Tabelle 1 – Verteilung der Interviews auf Branchen, Unternehmensgröße und Qualifikationsausmaß der MitarbeiterInnen	35
Tabelle 2 - Aufbau des Interviewleitfadens	36
Tabelle 3 - Auswertungsschritte.....	37

8 ANHANG

8.1 Abstrakt Deutsch

Tagtäglich treffen sich Personen unterschiedlicher Generationen am Arbeitsplatz um idealerweise gemeinsam etwas Produktives zu schaffen. Viele Autoren haben sich damit beschäftigt wie jede Generation für sich und im Vergleich zum Leben, zur Arbeit und vielem mehr eingestellt ist. Diese Arbeit stellt sich der Herausforderung das komplexe Thema intergenerationaler Zusammenarbeit zu explorieren.

Die Sozialwissenschaften liefern grundlegende Kenntnisse zu Themen wie Gruppenbildung oder Erwartungstheorien, die als Basis zur Erforschung der Zusammenarbeit dienen. Darüber hinaus gibt es in der Generationsforschung Erkenntnisse zu Einstellungen und Verhaltenstendenzen jeder Generation die voraussagen können wie sich die Generationen in der Zusammenarbeit verhalten.

Interviews mit ExpertInnen aus der Praxis sollen mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse Aufschluss über die intergenerationale Zusammenarbeit und Führung liefern. Manche ExpertInnen sehen die ältere Generation gehemmt aufgrund von Ängsten oder Vorurteilen. In der Kommunikation fallen die kritische und direkte Art der Millennials auf, welche der auf Formalitäten bestehende Baby Boomer Generation gegenübersteht.

Intergenerationale Führung sei besonders dann kritisch, wenn das traditionelle Rollenbild (Alt führt Jung) umgeworfen wird. Generation Y legt Wert auf Sinnhaftigkeit und führt in diesem Sinne kooperativ und partizipativ. Baby Boomer schätzen Hierarchie und Struktur, was sich gleichermaßen im Führungsstil widerspiegelt, welcher als autoritär und kontrollierend beschrieben wird.

Abschließend konnte diese Arbeit aufdecken, dass es Unterschiede zwischen Unternehmen in Abhängigkeit der durchschnittlichen Mitarbeiterqualifikation gibt. In ExpertInnenorganisationen findet deutlich mehr Kooperation statt, als in Organisationen mit beispielsweise geringeren Qualifikationsanforderungen. Hier gilt es noch aufzudecken, ob dies tatsächlich an der Qualifikation der Mitarbeiter liegt oder an den Strukturen und Rahmenbedingungen der jeweiligen Unternehmen.

8.2 Abstrakt Englisch

Collaboration and Leadership across Generations

People of different generations meet at the workplace on a daily basis, intentionally to cooperate and be productive. Many authors discussed the attitudes of each generation towards work, life and much more. This paper goes beyond that and explores intergenerational collaboration and leadership.

Social sciences offer many insights on topics like expectations or the formation of groups, which serve as a foundation to explain cooperation across generations. Additionally research on generational differences offer findings about the attitudes and behaviors of each generation, which will help to predict if the generations are going to choose to cooperate or to compete.

Interviews with experts were analyzed according to Mayring's qualitative content analysis to provide the necessary information. Different communication styles cause the most conflicts, as a critical but open Generation Y meets Baby Boomers who insist on formalities. Some experts assume that Baby Boomers hold a grudge against the youngster or are merely afraid to lose their job.

Intergenerational leadership dyads seem just as challenging. Different values and leadership styles cause misunderstandings and dispute, even more, when the traditional model of an elderly leader with young(er) employees is overruled. Baby Boomers lead authoritarian with structure and hierarchy, whereas Millennials value a meaningful work environment with participation.

Finally, this paper exposed a meaningful difference between organizations with a different level of employee qualification. It seems that employees in knowledge organizations are focused more on cooperation than competition, whereas organizations that require less qualified employees have more intergenerational conflicts. It has to be explored whether that is dependent on the employees or the organizational structure.

8.3 Erhebungsinstrumente

8.3.1 Interviewleitfaden

Abschnitt	Dauer	Themen, Fragen	Hilfsmittel
Begrüßung & Einführung	5-10 min	Information zum Ablauf Einführung in die Themenstellung/ Vorstellung des Forschungsprojektes Einverständnis zur Tonbandaufnahme und Zusicherung der Anonymität	Flyer zum Forschungsprojekt
Befragung Abschnitt I: Zusammenarbeit	20-30 min	1) offener Einstieg: Themen, Chancen/ Problemfelder in Bezug auf die Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen 2) Kohortenunterschiede in Verhalten und Einstellungen > Nachfragen konkreter Situationen bzw. Beispiele > Einteilung der Kohorten erfragen	
Befragung Abschnitt II: Führung	20-40 min	1) Generationsunterschiede in Bezug auf Führung > Führungsverhalten vs. –erwartungen > Themen, Chancen/Problemfelder > Erfragen konkreter Situationen 2) Führungsdynaden > Welche Alterskonstellationen funktionieren gut bzw. eher weniger gut. > Was sind die konkreten Themen in den spezifischen Konstellationen? 3) Führungskultur im Unternehmen (<i>Wurde nur konkret nachgefragt, wenn dazu nicht selbst von den ExpertInnen Beispiele kamen</i>) > Leitbild, Evaluationssysteme, Belohnungssysteme,	ad 2) Führungsmatrix (siehe Anhang)
Abschluss	1-5 min	Klärung offener Fragen Information zum weiteren Verlauf des Forschungsprojektes	

8.3.2 Matrix der Führungskraftdyaden nach Generationen

<div> <div>FK</div> <div>MA</div> </div>	1978 - 2000er Generation Y Millennials	1963 - 77er Generation X Digital Natives	1946 - 62er Baby Boomers
1978 - 2000er Generation Y Millennials			
1963 - 77er Generation X Digital Natives			
1946 - 62er Baby Boomers			

8.3.3 Interviewtranskript

Beispielhaft ist hier ein Interviewtranskript angeführt. Einige Passagen wurden zur Sicherung der Anonymität des Unternehmens entfernt.

Interv.: Das Thema ganz grundsätzlich wäre Zusammenarbeit Ältere-Jüngere im Unternehmen. und da wäre einfach die ganz zentrale Frage an Sie, was haben Sie da für Erfahrungen im Sinne von, gibt es da Problemfelder, gibt es Lösungsansätze, gibt es bestimmte Beobachtungen die Sie da machen. #00:00:56#

Exp.: Wenn ich das einmal so ganz ganz offen anschauen, dann gibt es natürlich von allem etwas. Wir haben sozusagen von der Struktur haben wir Mitarbeiter zwischen etwa 30 - wir haben wenige die wirklich unter 30 sind - bis sagen wird, wir haben ein paar über 60, sozusagen das 'gro' geht etwa bis 55. #00:01:25#

Interv.: ... nach oben verschoben die Alterspyramide sozusagen. #00:01:27#

Exp.: Ein bisschen. Das hängt damit zusammen, dass wir eine Zeit lange stark restrukturiert haben und dann eher die Älteren sind in Vorpension gegangen, es gab einen Aufnahmestopp und daher haben wir zurzeit eigentlich einen Balk in der Mitte. Grundsätzlich, hängt es natürlich, wie bei allen Sachen, extrem von den Personen hab. und dann hängt es sehr davon ab wie zufrieden - ich glaub das ist ein ganz wesentlicher Punkt - ist der Mitarbeiter - und da geht es hauptsächlich um die Älteren - in der heutigen Position. Weil wenn jemand sozusagen in der heutigen Position zufrieden ist, dann kommt er unter Umständen auch gut mit einem jüngeren Chef aus und das ist ja der Haupt-Spannungspunkt. Älterer Mitarbeiter und jüngerer Chef. Und ganz arg wird es älterer männlicher Mitarbeiter und jüngere Chefin. Das ist natürlich sozusagen der maximal Konflikt. #00:02:33#

Interv.: Das haben wir uns eh auch so überlegt. Und das gibt es bei Ihnen ... ist es nicht eher männlich Männer, wie ist das von der Zusammensetzung? #00:02:40#

Exp.: Wir haben ein Drittel Frauen - also hier in Österreich. Grundsätzlich sind wir natürlich schon ein bisschen Technik-lastig. Wir haben in Österreich 130 Mitarbeiter jetzt nur noch, davon ist etwa ein Drittel Frauen, die immer noch eher sozusagen in niedrigeren Positionen sind, aber wir haben immerhin die Geschäftsführung ist 1:1 und wir haben dann drunter ein sogenanntes - des nennt sich bei uns Country Coordination Team - auch das ist im Moment paritätisch besetzt, ergibt sich einfach durch den Zufall. Es ist sicher so, dass wir die Frauen in Führungspositionen schön langsam mehr werden. Nicht jetzt irgendwie revolutionär aber wir haben schon einige, also ich würde jetzt gar nicht sagen, dass wir sehr männlich dominiert sind. Traditionell ja - aber es tut sich schon - ich glaub wir sind sogar fast besser als ... eher beim besseren Schnitt bei den österreichischen Unternehmen als bei den schlechteren. ... Ich fang jetzt einfach mal was mir so einfällt. Also ich hatte einmal

den Fall, wo eine junge Frau die Führung von einem Team übernommen hat und - das war auch im Zug von einer Reorganisation - und ein Mitarbeiter, der war etwa 60 der ist allen Ernstes zu mir gekommen und hat gesagt 'das ist ein Grund, warum er begünstigt Kündigen kann, weil das schädigt seine Reputation und seinen Wert und alles und das braucht er sich nicht gefallen lassen'. Das war sozusagen der Gipfel, den ich auch ... was daran interessant war, war wirklich, dass es ausgesprochen worden ist. Weil das ist ja immer das schwierige, dass die Sachen nicht ausgesprochen werden. #00:04:19#

Interv.: Und das ist eigentlich so ein traditionelles Rollenmuster dahinter?! #00:04:23#

Exp.: Ja, absolut. #00:04:25#

Interv.: Der Mann der die junge Frau nicht akzeptiert. #00:04:29#

Exp.: Also A die Frau nicht und B nicht die Jüngere. Und das ist beides. und das ist dann natürlich schrecklich. ... Tendenziell glaub ich schon, dass es am wichtigsten ist, dass man führen kann nur durch Kompetenz. und wenn ich die Kompetenz gut zeigen kann und auch mit der eigenen Inkompetenz gut umgehen kann, dann wird auch der ältere Mitarbeiter eine jüngere Führungskraft akzeptieren. Was ganz schwer ist, wenn Jüngere über ihre Lücken - die sie natürlich noch haben - drüber kaschieren, weil da bohren die Älteren natürlich wahnsinnig gerne hinein. Oder, wenn sie sozusagen auch nicht die Erfahrung als solches schätzen, sondern sagen, das ist alles ein Blödsinn, was ihr bisher gemacht habt, jetzt komm ich und ich weiß es gescheiter. Dann rutschen die aus, so schnell können die gar nicht schauen wie die Fettnäpfe aufgestellt werden. Aber das ist glaub ich eher ein persönliches Problem, aber es spitzt sich natürlich zu, wenn 'na der ist jung und tut so als wär' er g'scheit und meint er ist 'was Besseres' und dann kommt halt manchmal auch bei den Jüngeren - weiß nicht ob man das so nennen kann - ein bisschen mangelnde Lebenserfahrung dazu, im Sinne von Sozialkompetenz. Sie sind halt ungeschickt. Ein Älterer ist vielleicht nicht so ungeschickt, und wenn er so ungeschickt ist, aber dann warten die anderen nicht darauf. #00:06:02#

Interv.: also ich hab es mir grad gedacht, dass Kompetenz - wie Sie es da beschreiben - mehr ist als reine Fachkompetenz. #00:06:03#

Exp.: Absolut. Also es ist beides. Zuerst muss schon auch die Fachkompetenz da sein. Also wenn man sieht, dass jemand die Fachkompetenz hat, dann wird es schon meistens auch anerkannt. Aber es braucht schon gepaart auch das Menschliche und diese Sozialkompetenz. Aber die nützt mir alles nicht, wenn die Fachkompetenz auch nicht da ist. #00:06:26#

Interv.: Und ist da bei der Fachkompetenz die Erfahrung in Ihrer Branche auch noch wichtig? Also jetzt nicht nur das Wissen, ... sondern dass er halt bestimmte Erfahrungen vielleicht nicht hat, die jemand ... #00:06:39#

Exp.: Ja, ich glaub es ist auch ganz wichtig, dass das ernst nehmen von Problemen. Fachkompetenz ... Wissen und Erfahrung, das kann man eigentlich schwer trennen, würde ich meinen. Das ist gar nicht so einfach. Ich überleg jetzt grad die Fälle, die ich zuletzt gehabt hab mit wirklich jungen Führungskräften, ... je besser, desto ... je kompetenter jemand ist - und man merkt dann, die meisten die dann wirklich hohes Potential haben und Führungskompetenz die nehmen - was ganz wichtig ist - den Mitarbeiter ernst, den eigenen, und wissen dann auch wo sind die Elemente die ich auch ehrlich schätzen kann. Weil es geht ja #00:07:23#

Interv.: ... am Älteren jetzt ... #00:07:24#

Exp.: auch am Älteren, ja #00:07:25#

Interv.: den er ja, wenn Sie es so beschreiben, auch eher abwertet vielleicht oder eher kritischer #00:07:28#

Exp.: unter Umständen ... klar ... 'um Gottes Willen, was machen denn die da' oder 'wie kompliziert ist denn das' oder 'wie lange dauert denn das' und wenn das hinüberkommt, dann ist es natürlich ganz schlecht, dann funktioniert's gar nicht. Aber wenn jetzt die junge Führungskraft das erkennt und sozusagen - für sich selber aufdröseln kann und sagen kann 'ja da ist er langsam, ja das ist kompliziert, aber der weiß noch ganz genau warum man das so macht und wieso' oder 'der hat genau diese Kundenkenntnis, das ist mir auch viel Wert' ... also ich glaube es geht ganz wesentlich darum, zu analysieren - ob jetzt bewusst oder unbewusst, aber bewusst hilft schon - wo hat wer, welche wertschöpfenden Elemente, Kenntnisse, Fähigkeiten, Erfahrung ... #00:08:29#

Interv.: ... und auch wenn die unterschiedlich sind, die zu erkennen. ... und dieses unterschiedliche Tempo, dass Sie da angesprochen haben, ist das hier ein Thema, so Ältere sind eher langsamer #00:08:40#

Exp.: Ja ... das ist natürlich auch sehr unterschiedlich. Also jetzt grad, wenn man IT Sachen nimmt, ... also mir ist jetzt selber gestern so gegangen, da hat mir jemand was erklärt über neue irgendwelche Kommunikationsdevices und ich hab mir dann auch gedacht 'Hallo jetzt wirst wirklich alt, weil ich bin völlig ausgestiegen' ... Smartphones ... und was für Apps und wie und hin und her ... und da habe ich mir auch gedacht 'jetzt muss ich mich auch beeilen, dass ich das wieder kann' und da entsteht, dann natürlich schon eine

Ungeduld. ... Ich weiß nicht, ... haben Sie Kinder, schauen Sie denen zu mit welcher Geschwindigkeit die SMS oder sowas schreiben #00:09:26#

Interv.: Lieber nicht ... #00:09:27#

Exp.: Genau ... und die werden vielleicht ungeduldig, wenn sie sehen wenn jemand sein SMS so reintippt. ... und wenn man jetzt den Fehler macht, sich auf das zu konzentrieren, dann krieg ich das nicht mehr weg. #00:09:43#

Interv.: Das ist dann aber stärker im technologischen Bereich logischerweise. Und sonst - heißt das dann umgekehrter Weise - sonst nicht so stark? Ist das wirklich auf diesen Bereich so begrenzt? #00:09:49#

Exp.: Nein ... begrenzt nicht. Aber das ist sozusagen etwas wo es ins Auge sticht, oder bei vielen einfach der Fall ist. ... Es gibt Ältere die können das perfekt und es gibt - die Jungen können es fast alle - ... aber das sind so wesentliche ... Jüngere verstehen dann vielleicht Zusammenhänge schneller, aber da sind Älter oft, weil sie so Erfahrung haben und ein umfassendes Wissen, dass sie Zusammenhänge zusammenbringen können, das können Jüngere oft nicht, weil sie es einfach nicht ... weil die Erfahrung fehlt. Und wenn man das jeweils, vom Anderen schätzen kann, dann geht das viel leichter. Dann funktioniert es schon ganz gut. #00:10:29#

Interv.: Das ist aber in beide Richtungen eigentlich?! Die junge Führungskraft die den Älteren schätzen kann und umgekehrt ... es sind beide hohe Anforderungen eigentlich. #00:10:41#

Exp.: Ja ... Aber ich hab sozusagen die Situation, junger Mitarbeiter, ältere Führungskraft ist ja ziemlich normale und ist sozusagen das, wo man hineingewachsen ist. Das heißt, das funktioniert im Wesentlichen, weil sich da ... also das sind die Jungen von den Eltern gewohnt. ... oder Lehrer, die waren immer ein bisschen älter. Darum, da gibt es glaub ich nicht die Probleme, die damit zusammenhängen. Wenn es Probleme gibt, dann gibt es halt welche. ... Aber umgekehrt heißt es natürlich, dass wenn ich jetzt eine jüngere Führungskraft kriege, dann bedeutet, dass für mich 'der ist schon viel viel weiter als ich je gekommen bin' und das ist ja doch ein gewisses - ob man es jetzt wollte oder nicht - aber es ist ein Eingeständnis 'ich habe vieles nicht erreicht, hätte ich es je können, vielleicht hätte ich es gar nie erreicht etwas was ich gar nie habe können'. Dann kommt natürlich oft 'naja heutzutage geht das so locker, wir haben es uns erarbeiten müssen und heute werden die sehr sehr schnell irgendwo hinaufgelobt' was tatsächlich ja auch manchmal der Fall ist. ... Wo ich mir oft denke, dass ist jetzt ein bisschen sehr schnell gegangen. Weil man auch von der Rekrutierung her, strategisch ganz anders rekrutiert und strategisch die sogenannten 'High Potentials, Young Graduates' - sie kennen den Ausdruck. Die nimmt man hinein, die Highflyer und die sollen, dann möglichst rasch hochgezogen werden, um dann die höchsten Positionen einzunehmen. und das hat es früher in der Art und Weise nicht gegeben. Weil da hat man zwar rekrutiert, aber nicht so genau mit dem Ziel der soll einmal dorthin kommen, sondern der ist rekrutiert worden, für eine Position, dann hat sich herausgestellt 'he der ist super' und dann ist die Person weitergegangen. Heute, werden sie rekrutiert, kriegen schon den Label drauf 'ich bin die zukünftige Top Führungskraft' und das hassen die Anderen natürlich. ... Das erweckt Neid. ... Einerseits kriegen die mit 'ich bin was Besseres' und damit man die kriegt, muss man es ihnen schon bei den Faires eintrichtern 'wenn ihr zu uns kommt, weil ihr seid ja wirklich was Besseres, weil wir nehmen ja nur bessere' also sind sie schon von vorn herein mit einer gewissen Arroganz ausgestattet ... was dann sehr schwierig ist. #00:13:10#

Interv.: ... Ist das dann auch mit Bezahlung, weil die was Besseres sind. Kommt da diese Dimension auch noch dazu. Dass die dann ... #00:13:20#

Exp.: Jein ... natürlich verdienen die viel früher ... als die ... erstens sind heutzutage die Gehaltskurven am Anfang ja steiler und dann flacher, während früher ist es ewig dahin gedümpelt und irgendwann einmal ein bisschen ... jetzt gehen wir schon eher so [Kurve zeigend] oder manchmal sogar schon so ["logarithmische" Kurve zeigen] ... kommt dieses Element und dann, ja, die haben halt eine höhere Position, dann verdienen sie schon früher. Und das ist für jemanden auch ganz unverständlich, dass man dieses Gehalt nicht nur durch absitzen der Jahre steigt. Also, das ist ja ein österreichisches, noch immer sehr sehr tiefes Problem, dass man das einfach nicht einsieht, dass jemand der erst kurz da ist, soviel verdient wie der, der schon 15 Jahre da ist. #00:13:56#

Interv.: Das klingt aber so, dass gerade bei Ihnen, der Konflikt ... dieses Spannungsfeld - Konflikt ist zu viel gesagt - doch besonders schnell mehr wird. #00:14:08#

Exp.: Ich habe diesen Konflikt nicht sehr häufig, aber ich finde den Konflikt interessant darum weiß ich jetzt viel darüber. Also es ist jetzt zahlenmäßig ... habe ich solche Konflikte vielleicht einmal im Jahr ein bisschen. Nicht, dass es jetzt bei uns wirklich so ist, dass es behindert. ... Das wäre ganz wenige #00:14:37#

Interv.: Wenn man das jetzt erkennt als Konflikt. Was können da Anhaltspunkte sein, haben Sie da Erfahrungen. Kann man das lösen überhaupt? #00:14:44#

Exp.: Also man kann schon versuchen. Das eine ist einmal, dass man in der Führungskräftebildung daran ansetzt, also grundsätzlich mit Menschen umzugehen. .. Sozialkompetenzen. ... Also wenn so etwas ist, und je nachdem

wie es sich zuspitzt unter Umständen nimm ich die zwei Personen und mache mit ihnen eine Mediation. Wenn es sich gar nicht mehr ... sehr auf der Beziehungsebene. Oder man arbeitet mit dem gesamten Team. Weil man sagt ja nicht, der Konflikt ist 'weil der ist jung und wir sind alt' ... sondern der Konflikt ist irgendwo und dann kann man nur vermuten, dass er vielleicht damit zusammenhängt. ... Beziehungsweise, das sind dann die Ganggespräche die man dann so ... also offiziell wird das nicht kommen. Wie gesagt, außer diese eine Fall, der mir damals geschildert worden ist. #00:15:43#

Interv.: Also offiziell ist es irgendein Sachkonflikt. #00:15:46#

Exp.: Ja, ja ... ja. #00:15:50#

Interv.: Aber das ist auch interessant, dass sich das dann woanders äußert. Finde ich irrsinnig spannend. #00:15:57#

Exp.: Ja ... #00:15:57#

Interv.: Das ist so in der Regel, sagen Sie? #00:16:00#

Exp.: Also ich glaube nicht dass jemand sagen würde 'also ich habe mit dem einen Konflikt, weil der ist jung und ich bin alt' ... also sicher nicht. 'Der weiß ja nicht was er tut, hat ja keine Ahnung, lässt mich nicht gelten, nimmt mich nicht ernst', dann kann man einmal vermuten, hat es damit zu tun. Und im Grunde ist es ja auch egal, ob es mit dem Alter zu tun hat, wenn dich einer nicht ernst nimmt, dann ist das ziemlich wurscht, ob mich der nicht ernst nimmt weil er jünger ist oder warum. Es ist ja nur, dass sich das eher in solchen Konstellationen häuft. #00:16:27#

Interv.: Wie ist das mit Generationen? Weil wir haben uns überlegt, es gibt sowas wie jüngere, mittlere, ältere. Bei Ihnen sind das ja fast mittlere und ältere, wenn Sie sagen ab 30 oder so. #00:16:35#

Exp.: Ja. #00:16:36#

Interv.: Macht das einen Unterschied, ob der 30 & 55 oder 40 & 50, also wird die Spannung ... #00:16:43#

Exp.: Also ich glaube, da hängt es dann auch wieder sehr von den Personen ab und von den persönlichen Umständen. Also, was ich zum Beispiel schon sehe, ist der Unterschied, wenn ich heute die jungen nimm - insbesondere mit Kindern - die nehmen sich, natürlich - auch mit meiner Zustimmung und mit meiner Förderung - wesentlich mehr Freiheiten heraus als es früher gegeben hat. Und daher gibt es dann ältere Mitarbeiter die sagen 'also, he, bei uns muss ja überhaupt niemand mehr ins Büro kommen, die arbeiten alle von zu Hause, wer kontrolliert denn das noch' und zum Beispiel das, 'arbeit muss kontrolliert werden' und das neue ist 'bring die Ergebnisse, mir ist es wurscht wann du das machst'. Und das ist sehr ... wächst sich schon schön langsam aus ... aber das war eine Zeit lange, wie wir begonnen haben mit Home office und Mobile Office, war das von einigen schon 'wir wissen ja gar nicht - der sitzt zu Hause - ja wer kontrolliert denn ob die Person was macht' #00:17:41#

Interv.: Das geht nur über Vertrauensvorschuss eigentlich, streng genommen. #00:17:44#

Exp.: Und das ist so wirklich alte Welt / neue Welt. Wie gesagt, ein bisschen gibt es das noch. Hin und wieder kommt das schon, aber nimmer sehr stark. #00:17:56#

Interv.: Das heißt da gibt es einen Kultuwandel der irgendwann einmal auch durchlaufen ist ... oder der gar nicht so lange braucht. #00:18:03#

Exp.: Also wir sind, doch auch durch verschiedene Änderungen in der Organisation eigentlich dort schneller hingekommen. Zum Beispiel dadurch, wir sind vor ca. 12 oder 13 Jahren - wir haben vorher das Büro am Rennweg gehabt und dann sind wir hierher übersiedelt. Das ist nicht so wahnsinnig gut angekommen bei den Mitarbeitern. Da haben wir geschaut, ja was könnten wir denn machen um den Mitarbeiter doch noch zu motivieren und ich habe dann relativ großzügig Teleworking eingeführt. Das heißt, jeder hat - bei uns hat fast jeder einen Laptop und hat die Möglichkeit ein oder mehrere Tage von Zuhause aus zu arbeiten. und das haben dann natürlich auch die Älteren in Anspruch genommen. und dadurch ist das viel schneller passiert. und dann ist bei uns - hat die Organisation gewechselt, von einer rein österreichischen hierarchischen Organisation zuerst in eine europäische dann in eine globale, mit einer Matrix-Organisation. Das heißt ich habe neulich einmal eine Statistik gemacht, ich glaube die Hälfte unserer Mitarbeiter hat keinen Vorgesetzten vor Ort. Oder noch mehr. ... also ganz stark. Daher werde ich eh nicht kontrolliert. Und auch das hat dazu beigetragen. Auch viele Mitarbeiter haben gar keine Teamkollegen vor Ort, die sitzen in der Schweiz oder sonst irgendwo. und daher ist das ganze sicher schneller gegangen als in anderen Unternehmen. #00:19:30#

Interv.: ... eine globale Kultur des Konzerns auch irgendwie gehabt, die das forciert hat, oder verlangt auch offensichtlich. #00:19:32#

Exp.: Ja - war einfach so. #00:19:34#

Interv.: Und rund um dieses Thema Teleworking - was ja an sich schon ein ganz ein spannendes ist mit dem wir uns auch schon viel beschäftigt - ist da das Thema alt/jung und diese Führungskonflikte, spielt das da eine Rolle irgendwie? ... dieses Vertrauenthema, dass jüngere vielleicht auch andere Werte haben uns so ... #00:19:56#

Exp.: Also, puh ... nein, würde ich jetzt nicht sagen. #00:20:02#

Interv. 2: Oder vielleicht auch weniger eine Rolle, weil man ja nicht direkt mitbekommt wie alt der andere ist. Dass es ja nicht mehr so offensichtlich ist. #00:20:10#

Interv.: Kann auch sein, dass das in der Interaktion nicht mehr so eine Rolle spielt, weil man gar nicht mehr merkt so ... vlt weil man ihn weniger sieht ... #00:20:14#

Exp.: Nein, das glaub ich nicht. Weil das Alter hat nicht so sehr mit dem Aussehen zu tun. Also, das zeigt sich eher durch Umständlichkeit ... im Verhalten. Also wenn jetzt zum Beispiel jemand ewig braucht, bis er mit seinem Kommunikator den Bildschirm sharen kann. Dann werde ich unruhig. Egal ob er jetzt 30 ist oder 60. Das sehe ich das Alter nicht ... Aber es gibt natürlich eine ganz eine leichte Tendenz, dass sich die Älteren ein bisschen schwerer damit tun als die Jüngeren. #00:20:47#

Interv. 2: Aber auch, dass es umgekehrt, für die Mitarbeiter dann gar nicht so auffällt, dass die Führungskraft jünger ist, weil die kann dann mit den Methoden umgehen im Teleworking ... und sonst konzentriert man sich da ja eher auf die sachliche Ebene, vielleicht ... also aus meinem theoretischen Wissen. #00:21:11#

Exp.: Jetzt müssen Sie mir nochmal genau erklären, was Sie meinen. #00:21:15#

Interv. 2: Dass, wenn man über Medien kommuniziert, dann ist diese Beziehungsebene ein bisschen mehr heraus, als wenn man im direkten miteinander arbeitet. #00:21:26#

Exp.: Ja, ja ja ... natürlich. Wobei die sich schon, hin und wieder ... also ich habe zum Beispiel ein Team in der Schweiz auch. Da komme ich mindestens einmal im Monat hin. Also, was relativ viel ist. Was bei mir nur deswegen so ist, weil ich für HR verantwortlich bin und als Personalmanager muss man auch hin und wieder vor Ort sein. Aber ich habe Mitarbeiter die sehen ihre Führungskraft maximal einmal im Jahr. Da sind dann zum Beispiel auch diese appraisals oder sowas am Telefon. #00:21:55#

Interv.: Da werden eigentlich diese Bilder übereinander über die Interaktion aufgebaut. Das muss jetzt gar nicht physisch sein sondern man baut das halt so auf indem man halt merkt wie der ist, wie umständlich oder auch nicht. #00:22:01#

Exp.: Genau. Und da kann man sich manchmal unglaublich täuschen ... Also mir ist es schon oft passiert, dass ich mit jemanden häufig zu tun hab - per Telefon oder so - und dann treffe ich den und dann rutscht mir heraus 'na, ich hätte mir Sie jetzt viel Älter vorgestellt' ... oder viel jünger. ... und das ist dann blöd. Das kann dann mitunter peinlich sein. #00:22:28#

Interv.: Was aber heißt, dass man dann mit Bildern im Kopf eigentlich sehr gut arbeitet. 'Der muss ja alt sein, wie der sich da aufführt' #00:22:34#

Exp.: Ja, ja ... ja, was kann ich noch zu alt jung sagen. Was für mich interessant wäre und da bin ich jetzt ein bisschen ... versuche soetwas zu etablieren ist, ... ich möchte mehr Alters-Teilzeit bei uns reinbringen, weil ich glaube, dass das ein absolutes Bedürfnis ist. Und das Projekt wäre dann Alters-Teilzeit und Eltern-Teilzeit zusammenzuspielen, in einem Tandem zum Beispiel, in Jobsharing und so. Das wäre wirklich so mein Projekt wo ich neues Wissen, neue Erkenntnisse auch Energie und Schnelligkeit mit Erfahrung und Überblick koppeln möchte. #00:23:04#

Interv.: Das man das in Teams dann koppelt, oder wie? ... Aha, verstehe. Also, dass man Teams gemischt zusammensetzt und beide mit Angeboten die ihren Bedürfnissen entsprechen. ... Spannend ... #00:23:18#

Exp.: Ja, ... genau ... also das ist meine Zukunftsvision, wie weit ich da komme ... weil es ist natürlich von der Organisation extrem schwierig. Dass man das zusammenbringt. ... Ja es muss passen. Es muss dann persönlich passen, es muss von der Anforderung passen, ich muss solche Jobs haben. Aber ich finde es besonders sinnvoll, wenn man Teams mit Älteren und Jüngeren zusammenbesetzt. #00:23:42#

Interv.: Das wollte ich gerade fragen. Das ist ja die allgemeinere Seite, diese Teamzusammensetzung, die da drinnen steckt eigentlich. ... Das heißt bei den Teams wäre Durchmischung so ein Ansatz, Bedürfnisorientierung. #00:24:01#

Exp.: Und ... ich überlege jetzt gerade, also wir haben ... wir haben schon auch Teams wo durchaus, das super funktioniert ein relativ Junger, sagen wir 30, 35 - eher kurz aus der Uni, ein bisschen länger sind sie dann schon draus - mit jemand erfahrenen. Das funktioniert gut, wenn die sich gegenseitig - und da komme ich wieder auf das zurück, das ist sozusagen wirklich, das wesentliche - dass sie sich gegenseitig wertschätzen. Und da müssen

sie auch mal den Raum haben, dass sie das können. Und da habe ich noch nichts gemacht um das sozusagen bewusst und strukturiert zu organisieren. #00:24:42#

Interv.: Da braucht es vermutlich die physische Interaktion. #00:24:43#

Exp.: Ja ... #00:24:43#

Interv.: ...wird über virtuelle Medien wahrscheinlich nicht so einfach gehen. #00:24:49#

Exp.: Aber ich zum Beispiel - oh ja - einen Fall gehabt in Tirol, kann ich mich jetzt besonders daran erinnern, eine wichtige Tätigkeit bei uns ist der sogenannte Territory Manager. Also das ist eine Person die als Gebietsleiter für einen Bereich Tankstellen zuständig ist. Dort mit den Pächtern spricht, die betreut, betriebswirtschaftlich berät, schaut ob alles entsprechend unseren Standards ist. Und da haben wir in Tirol einen gehabt der war damals 57/58 ... und da haben wir zu einem TIROLER MANN - muss man sagen, eine junge Wienerin hingeschickt zur Einschulung und da ... ich bin selber Tirolerin - hab mir gedacht 'na servas, das wird nicht gut funktionieren, aber probieren wir es einmal' und das hat ... war aber toll. Aber die haben, ich glaube sie haben es von sich aus gemacht - ich weiß nicht ob ihnen da jemand geholfen hat - die haben sehr viel gearbeitet zuerst auch auf der persönlichen Ebene. Dieser Tiroler hat zu ihr gesagt 'komm, morgen Abend gehen wir eine Schitour' und sie hat gesagt 'okay, geh ich mit' und er hat sich gedacht 'Na, die lass ma da jetzt mal ausrutschen' und sie ist tapfer mitmarschiert, da hat sie dann schon ... also es sind so wirklich banale Dinge ... da hat sie sich bewährt, als hat er sie ernst genommen. und von da weg, is dann so gegangen 'aha, na die stellt wirklich auch ihren Mann' das ist dann auch ganz wichtig. und das hat perfekt funktioniert. #00:26:10#

Interv.: Aus der Sicht der Personalistin kann das ja schief gehen auch. #00:26:13#

Exp.: Natürlich, natürlich ... #00:26:15#

Interv.: da haben Sie selber ein größeres Problem inszeniert vielleicht sogar. Das Risiko hat man dann scheinbar. #00:26:16#

Exp.: Gut, ich hab schon die Personen auch gekannt, natürlich ein bisschen. Aber ich war trotzdem ... das war glaub ich damals gar nicht meine Idee, das war damals die Idee vom zuständigen Businessleiter. Aber das ist genau soetwas, man muss dann wirklich schauen, dass die sich persönlich gegenseitig schätzen lernen und wenn das auf der persönlichen Ebene gut funktioniert, dann kann man auch die Schwächen vom Einem anerkennen und sagen 'da helfe ich dir jetzt'. Und das kann auch umgekehrt zuerst rein auf der fachlichen Ebene sein 'ah, der weiß aber wirklich was' und dann funktioniert es persönlich. #00:26:58#

Interv.: Wobei in diesem Bild des Austestens schon ein hoher Anspruch auch steckt. 'Irgendwie schau ich jetzt einmal was du aushältst' ... #00:27:06#

Exp.: Aber ich glaub das kommt relativ häufig vor. #00:27:11#

Interv.: Dass es nur deutlicher wird in so einem Bild? #00:27:13#

Exp.: Ja, hier ist es besonders deutlich. ... Genau ... Aber ich glaub sonst passiert das doch, gerne wenn jemand neu in ein Team kommt. und irgendwie anders ist - also bei allen Diversity Schulungen und so, bewusst oder unbewusst. ... Also ich glaube, dass ist so ähnlich wie 'neuer Mitschüler kommt in die Klasse' da ändert sich nicht viel im Laufe des Lebens. #00:27:41#

Interv.: Also das Bild der Personalentwicklung wäre dann eher Rahmenbedingungen zu Verfügung stellen in dem sich die Leute finden oder auch nicht finden. #00:27:48#

Exp.: Was wichtig ist, wo wir auch sehr viel machen - unter dem Titel Diversity-Schulung - also so richtig mal klar machen, jeder hat Stärken und Schwächen und jeder ist unterschiedlich und es gilt einfach auch mal festzustellen, was hat denn jemand, was ich nicht hab und nehme mich nicht aus dem was der andere hat und ich nicht habe ... lieber, helfen uns gegenseitig, kann ich mir was abschauen, ... also so dieses gegenseitig hochheben, als irgendwo auf eine Schwäche draufdrücken und runterdrücken. Und das ist glaub ich allgemein Kultur natürlich auch, Unternehmenskultur. Und das wird bei uns vom Konzern besonders auch gefördert. Dieser ganze Gedanke Diversity und Inclusion, da legen wir besonders viel Wert darauf und machen auch relativ viel. Und das zieht sich dann auch überall durch. #00:28:51#

Interv.: Das klingt jetzt so als ob bei Ihnen die Kultur da schon sehr viele Vorgaben macht. Die vielleicht recht günstig sind, eigentlich. #00:28:54#

Exp.: Ja, ja ... Also das ist überall in Unternehmensgrundsätzen und so verankert und zieht sich auch durch. Also zieht sich auch durch in Zielvereinbarungen, in Leistungsbewertungen, in Meetingkultur, findet man überall. #00:29:07#

- Interv.: Wissen die Leute von Ihren Werten, also es klingt jetzt so für mich als ob das sehr stark - vieles sehr stark Wert-basiert bei Ihnen ist, von Konzern-Werten geprägt. Man sagt 'ich gehe zu [Firmenname] weil, ...' dieses Plakat da draußen, ... #00:29:25#
- Exp.: Also ich glaube schon zum Teil ist das schon bekannt. Also meine Erfahrung ist, Bewerber die informieren sich ja bevor sie irgendwo hinkommen im Internet. Und da findet sich - glaube ich - auch einiges auf unserer Website, diesbezüglich. Ob sie jetzt deswegen wirklich kommen ... also zuerst komm ich schon 'interessiert mich der ausgeschriebene Job' dann 'interessiert mich das Unternehmen als solches' aber dann kommen schon so Rahmenbedingungen, grad bei einer Firma wie der unseren, wir sind ja auch extrem also [Text zum Schutze der Anonymität entfernt]d so etwas. Das heißt, das schauen sich die Leute dann schon auch an. ... und weiß ich jetzt gar nicht ob das bewusst ... aber sicher auch um uns dagegen auch zu positionieren machen wir das natürlich auch. Und legen ganz besonders Wert auf Respekt voreinander, Unternehmensgrundsätze, wir halten uns an die Regeln, Sicherheit, Umwelt ... das steht überall ganz ganz oben an den 'principles' das ist sicher eine bewusste Gegenstrategie gegen alles, das im Umlauf ist. ... Weil ich würde sonst hier nicht arbeiten. Für mich ganz persönlich ist das schon etwas, wo ich sage, wenn ich nicht wüsste und wenn ich nicht auch weiß von dem Umgang den wir haben - auch von unseren Konditionen, dass das da drinnen ist - wäre ich wahrscheinlich nicht hier. ... Wie gesagt ich weiß es nicht, ist das eine Entscheidung wenn man hierher kommt, bei manchen ja, manche sind einfach froh, dass sie einen Job haben und irgendwann später einmal setzen sie sich damit auseinander. ... Aber es ist bei uns schon im On-boarding Programm, dass man sich im ersten Monat ganz bewusst mit solchen Verhaltensweisen auseinander setzt. #00:31:35#
- Interv.: Für unser Thema könnte das heißen, dass man sich bei Ihnen mit Werten einfach in irgendeiner Form stärker auseinander setzten muss. Also man muss sich überlegen, will ich in so ein böses Unternehmen ... beziehungsweise umgekehrt, welche Werte finde ich vor. #00:31:48#
- Exp.: Weil, zum Beispiel - weil es gerade da liegt, das ist jetzt Zufall - das ist so ein Verhaltenskodex, den muss jeder auch unterschreiben, dass er sich daran hält gleichzeitig, wenn er den Dienstvertrag unterschreibt. Und da sind schon ... Menschen & Sicherheit, da geht es um Chancengleichheit, Mobbing, Menschenrechte, Personen haben soziale Verantwortung, also das ist alles ganz tief drinnen. Aber in Bezug auf Generationen kann man sicher noch wesentlich mehr machen und noch mehr herauskriegen. #00:32:20#
- Interv.: Aber da ist dann das ganze Generationsthema eines, dass dann ... #00:32:21#
- Exp.: Eines ... in den ganzen Komplex hineinpasst. #00:32:24#
- Interv.: ... oder wo es sogar reinpasst, mit den Ansätzen und so weiter. Was uns auch noch - da haben wir noch ein bisschen wenig darüber gesprochen, ein bisschen haben Sie es schon gesagt - wie sich die Generationen in Ihren Bedürfnissen, Motiven und solchen Dingen unterscheiden. Nehmen Sie das wahr? Zum Beispiel haben Jüngere - Sie haben es schon ein bisschen gesagt - andere Bedürfnisse, mehr Familienorientierung, gibt es da auch noch andere Punkte, die Sie da wahrnehmen auf dieser Bedürfnis-Motivations-Ebene? #00:32:43#
- Exp.: Also einfach, dass die Jüngeren viel mehr sich selber in den Vordergrund stellen. Also ... ob das jetzt Forderungen sind, Gehaltsforderungen, oder auch 'nein, mit mir nicht'. Also, wenn ich das vergleiche mit der ... #00:33:01#
- Interv.: weniger unterwürfig unter anderem ... #00:33:03#
- Exp.: viel weniger, VIEL weniger ... ganz klar ... auch viel offener. Drücken aus wenn ihnen etwas nicht passt, dann sagen sie es. #00:33:16#
- Interv.: also in der Kritik. und auch kritikfähiger? Das Gegenstück dazu. #00:33:20#
- Exp.: Nicht immer [lacht], ... also das ist auch glaube ich etwas, das man lernen muss. #00:33:26#
- Interv.: Also mehr das konfrontative. #00:33:28#
- Exp.: Ja, ja ... also wenn ich sage 'damit bin ich jetzt aber nicht zufrieden, schau dir das bitte genauer an' ... hm ... das hört man nicht so ganz gern. #00:33:36#
- Interv.: Und, Motivation? So nach dem Lehrbuch kann man Leute intrinsisch und über Geld motivieren, Sie kennen das, da gibt es ja ein Spektrum natürlich ... gibt es da Unterschiede die Sie ... dass da irgendwie anders als Ältere sind, auf die man dann vielleicht auch im Zusammenhang mit Führung reagieren muss. #00:34:02#
- Exp.: Also bei ... das mit der Geldmotivation ... #00:34:10#
- Interv.: Status wäre auch noch so ein Aspekt. #00:34:12#
- Exp.: Status fällt fast weg. ... Wir haben es eigentlich fast per Definition abgeschafft. ... Das hängt auch ein bisschen

mit der Globalisierung zusammen. Nehmen wir einmal die österreichischen Titel, bei uns ist es Teil vom Titel, dass da steht Mag. Ing. Dr. keine Ahnung, irgendetwas, und das ist in den anderen Ländern nicht üblich. Jetzt habe ich ein globales Organigramm, bei allen steht der Peter X und was weiß ich und bei mir steht Direktor Mag. oder sonst irgendetwas. Das haben wir blitzschnell abgeschafft, wie das weggekommen ist, denn es war einfach lächerlich. Darum ... das kommt weg. Und dann hängt es natürlich auch mit den Personen zusammen. Wir haben jetzt in der Geschäftsführung - 'geh bitte, Direktor, wir brauchen das nicht' ... weg damit, mit dem Titel. Und dadurch ist natürlich auch - wir haben offene Türen, wir haben eine flache Hierarchie, und diese Statussymbole, ich mein, schauen Sie sich dieses Büro an, das ist jetzt nicht rasend Statussymbol. Früher hat man einen größeren Tisch gehabt und ich ab mir den Tisch kleiner gemacht, weil ich gesagt hab, wenn ich schon so ein kleines Büro habe, dann möchte ich wenigstens ein bisschen mehr Platz drinnen haben. Oder ... also das haben wir eigentlich komplett abgeschafft. Aber es hängt auch mit den Personen zusammen die das gerade machen 'ist es denen wichtig oder nicht' und wenn es denen die oben sind nicht wichtig ist, dann geht das natürlich gleich in einem Schwung weg. #00:35:44#

Interv.: Das geht gar nicht von unten das vor zu Leben. ... Und so bezüglich Führungsstil, jung und alt, haben Sie da Erfahrungen von Unterschieden, Gemeinsamkeiten? ... Einerseits im Sinne von Führungsstil den eine Führungskraft lebt und andererseits Führungsstil, der adäquat/gewünscht/gefragt wäre. #00:36:00#

Exp.: Tendenziell, kann man ein bisschen das Klischee bedienen, dass die Älteren eher noch ein bisschen autoritärer führen und enger führen und kontrollieren und junge das weniger machen aber das ist auch wieder sehr unterschiedlich. ... Ist eher ein Klischee ... also ich überlege jetzt gerade ... vielleicht habe ich noch zwei von so ein bisschen dem älteren Stil, aber es ist fast schon vergangen. #00:36:36#

Interv.: Und sonst, gibt es da auch in der Art zu führen - muss ja nicht unbedingt, dass Klischee sein, kann ja auch ein anderer Führungsschwerpunkt, ein anderes Führungsverständnis sein. ... Distanz / Nähe war irgendwann mal ein Interviewthema zum Beispiel, Du-Sie und solche Dinge ... #00:36:51#

Exp.: Hängt nicht mit dem Alter zusammen. ... Hängt ein bisschen aus welchen Bereich man auch kommt - also ich habe zum Beispiel in der Schweiz ist vor ein paar Jahren ein tendenzielles 'Du' eingeführt worden, in Österreich sind wir hin und her in Deutschland eiern sie furchtbar herum, da weiß man es gar nicht. Also das hängt sehr von Personen ab. ... Tendenziell Ja, die Jüngeren sind eher per Du, aber auch nicht, da wundere ich mich dann auch immer 'da sitzen zwei 30jährige zusammen im Büro und sind per Sie, eigenartig' ... #00:37:47#

Interv.: Also nicht so bestimmte, Führungspräferenzen oder sowas. #00:37:53#

Exp.: Habe ich dann auch ein bisschen zu wenig den Überblick um das dann wirklich zu sagen. #00:38:01#

Interv.: Bei der Führung so das Thema Freiheit geben, also eh Umgang mit Teleworking, so wie Sie es angesprochen haben. Das ist dann eher ein kulturelles Thema bei Ihnen ... #00:38:11#

Exp.: Also ein kulturelles oder ein Personen-Thema. #00:38:15#

Interv.: Ja, ich glaube wir haben viele Punkte angesprochen. Wir haben dann noch ein paar so Statements, also "Ältere Führungskräfte sind eher bereit Verantwortung abzugeben als jüngere Führungskräfte." #00:38:26#

Exp.: Das finde ich überhaupt nicht - würde ich überhaupt nicht sagen. Weil, die Älteren ... tun sich sehr schwer etwas abzugeben und das hängt einfach damit zusammen, dass es bei uns noch so ist, ich kann in der Karriere nur aufwärts gehen. Ich steig steig steig und dann gehe ich in Pension. Und abgeben heißt ja, ich würde auf... absteigen, und das tun sich Ältere ganz ganz schwer. Es beginnt jetzt ein bisschen. Ich habe jetzt zwei konkret, die sagen jetzt bin ich eigentlich 55 und ich habe ziemlich viel erreicht, kann ich jetzt nicht zurück stecken, nehmt mir etwas weg. Wenn es dann um die Konditionen geht wird es ein bisschen schwieriger, aber ... Altersteilzeit ist ein großes Thema. Das wird sehr gefragt jetzt. Hängt auch damit zusammen, dass es einfach anstrengender und intensiver geworden ist und man dann sagt 'he, warum tu ich mir das eigentlich noch an aber ich möchte noch was machen also kann ich nicht zurückstehen?' Also ich glaube das wird mehr und mehr gefragt. #00:39:27#

Interv.: Und dann werden sich vermutlich auch - die Zunahme des Pensionsalters ... des werden Sie wahrscheinlich genauso haben ... ist das bei Ihnen schon am aufsteigenden ... also Österreich ist vermutlich im Unterschied zur Schweiz hinten nach, nehme ich an. ... Weil statistisch müsste die Schweiz jetzt drei Jahre voran sein ... #00:39:48#

Exp.: Ja, ja ... eher ... #00:39:50#

Interv.: Stimmt das so, dass Sie bei Ihnen da die 59 haben wie in Österreich halt üblich und dass damit die Frage steht, die müssten eigentlich 6 Jahre länger arbeiten, was muss ich da tun. #00:39:59#

Exp.: Also, das ist einfach schwierig, dass man die Position dann noch hat. Und da versuche ich jetzt eben

irgendwelche Kompromisse zu finden, dass wir auch weiterhin Positionen haben, und unter welchen Bedingungen. Weil, ... also es schwierige ist zum Beispiel jemand ist, seit er 50 ist in derselben Führungsposition, in dem Gebiet in Österreich geht es nicht mehr darüber hinaus. Um jetzt international zu gehen, da müsste ich gar nicht ins Ausland, geht ja auch global, aber braucht es halt doch ein bisschen mehr als derjenige hat. Das heißt er ist ein super Performer auf dem Niveau, hat jetzt aber den Job jetzt schon 10 Jahre gemacht und das ist in unserem Konzern, will man das nicht, und es wird einem auch fad, also für alle beteiligten. Was mach ich jetzt aber? Pension ist noch 10 Jahre weg, und da geht es jetzt darum wirklich herauszufinden, wie kann ich diese Personen sinnvoll integrieren, so als Experte, oder für Projekte, aber Projekt ist auch wieder blöd, weil Projekt ist immer so ein Job-hoping. Das ist für die Jungen interessant, aber Ältere haben das ungern, weil dann ist immer so diese Unsicherheit 'Was kommt danach?' und, das ist glaube ich die größte Herausforderung. #00:41:23#

Interv.: Und Führung und Altersteilzeit - geht das zusammen eigentlich? #00:41:27#

Exp.: Ich versuche es jetzt dann - ja. #00:41:28#

Interv.: Das ist an sich auch schwierig. #00:41:29#

Exp.: Also das ist Führung und Teilzeit, ist das gleiche Thema. Ob jetzt Alter oder nicht ... Ich glaube es ist absolut machbar, weil führen tue ich nicht mit Zeit sondern mit Persönlichkeit. ... Also mit Zuwendung, und das kann ich ... auf das kommt es drauf an. Und ich bin immer der Meinung ich kann jedes Arbeitspensum ... dass das jetzt 5 Tage in der Woche sind ist ja auch irgendeine Definition, warum sollen es nicht 4 Tage in der Woche sein. Also ich glaube es ist eine Frage von Gut-Will und Organisation. #00:41:56#

Interv.: Klingt aber auch so, als ob es eine Herausforderung ist, sich mit dem Thema zu beschäftigen. #00:41:59#

Exp.: Natürlich ... weil da braucht man sehr viele Leute die mitspielen. Weil ich als HR kann ja immer nur die ... naja ... ich kann nur die Rahmenbedingungen schaffen und dann brauche ich die Leute, die sagen 'ja, das ist eine gute Idee, das machen wir und so können wir es umorganisieren' ... und dann kommt ja dazu, dass wenn ich heute eine Organisation aufbaue, dann kann ich sozusagen auf der grünen Wiese machen, sagen 'ich habe den Job, dann habe ich drei Jobs darunter und dann habe ich drei Full-time Jobs und da finde ich dann schon die Leute.' Jetzt habe ich aber 5 Personen, einer will 70 Prozent arbeiten, einer 50, einer 100, dann kann ich das einmal so hinbiegen, jetzt kommt ein Wechsel. Dann muss ich wieder alles machen. Also es hat schon wesentlich höhere Herausforderungen. Und man muss viel flexibler unter ... und biegsamer sein dabei ... und kooperationsbereiter. Also man darf nicht sagen 'Puh, jetzt sollen wir schon wieder etwas ändern, warum eigentlich, da spiel ich nicht mit' und das ist halt eine zusätzliche Belastung wieder für die Führungskräfte die das machen und die dann sagen 'warum tu ich mir das eigentlich an, da hab ich doch lieber drei full-time und das geht'. Aber sinnvoll wäre es natürlich schon. #00:43:18#

Interv.: Da braucht man viel Überzeugungsarbeit eigentlich ... weil das ist dann das Mittel das Sie eigentlich haben. #00:43:24#

Exp.: Ja, ja ... genau ... naja und auch die Bereitschaft wirklich offen zu denken und sehr flexibel und sagen 'naja, wenn ich diese zwei Positionen kombiniere, dann kann ich da etwas herauschneiden und das passt dann dorthin'. #00:43:41#

Interv.: Und auch die Bereitschaft zu haben 'da geht es scheinbar doch nicht, da muss ich mir etwas anderes überlegen' ... Jetzt will ich nochmal zurück zudem was Sie am Anfang gesagt haben, also Fehlertoleranz, wäre dann ja auch so eine Anforderung im Zusammenspiel. #00:43:54#

Exp.: Also Toleranz generell ... dass wenn man sagt 'funktioniert nicht, na müssen wir es wieder anders machen' #00:44:04#

Interv.: Ja ... gibt es aus Ihrer Sicht [Interviewer 2 ansprechend] ... ich glaube wir haben ... #00:44:05#

Interv. 2: Mich würde noch interessieren - Sie haben es kurz noch angesprochen - Methoden die vom Personalmanagement bewusst gesetzt werden um auch die Kooperation zu fördern. Sie haben gesagt Heterogenität der Teams, wird das auch bewusst gemacht? #00:44:22#

Exp.: Soweit als möglich. Also wir machen es weniger ... muss man jetzt schauen auf welcher Ebene, auf globaler planerischer Ebenen, haben wir jetzt schon Ziele, wo man sagt 'so und so viel Prozent' - aber das ist jetzt wirklich sehr abstrakt - 'sollen aus dem Osten kommen, aus Europa, aus Amerika' zum Beispiel. Oder 'so und so viel Prozent Frauen und Männer' aber das ist dann schon sehr sehr abstrakt. und sonst, versucht man halt, also wenn ich jetzt in einem Team, ich brauch jemand neuen in das Team rein und dann denk ich mir 'naja, da würd jetzt vielleicht jemand junger gut passen, oder warum nehmen wir da nicht jemand älteren rein, oder lieber eine Frau oder lieber ein Mann' und da muss man sich aber nach der Decke strecken, was passt, was ich

- finde. Das wichtigste sind immer noch die Kompetenzen. #00:45:11#
- Interv. 2: Aber das ist schon auch in der Überlegung mit dabei. #00:45:13#
- Exp.: Oh ja, absolut ... #00:45:15#
- Interv. 2: Und Mentoring-Programme, wo ja oft ältere Mentoren mit jüngeren Mitarbeitern zusammenarbeiten #00:45:20#
- Exp.: Haben wir auch. ... Also gibt es bei uns jetzt global im Konzern, ... für - ab einer gewissen Jobgruppe, also alle mit Potential ... und das wird sehr sehr gut angenommen #00:45:30#
- Interv.: Es geht aber da mehr in Richtung einer Unterstützung der Laufbahn, weniger das klassische Einstiegsmentoring, sondern ... #00:45:38#
- Exp.: Wir haben beides. Wir haben ein Einstiegsmentoring und wir haben Einstiegsbuddying, also der Unterschied ist, der Buddy ist sozusagen auf gleicher Ebene und ist eher für tägliche Probleme zuständig und der Mentor ist schon mehr Senior und gibt advice. #00:46:02#
- Interv.: Und gibt es da schon viele die sich da international weiterentwickeln. Das klingt schon so. Also da ist das globale, wo man dann nach Asien geht und so ... das kommt wirklich vor so? #00:46:13#
- Exp.: Ja ... doch... also ich habe momentan eine Frau die ist glaube ich um die 40 die ist derzeit in Brunei, ... ich jemand in Holland, in England das sind so die Standard ... wir haben schon welche gehabt die schon ... ich glaube die Emirate, das kommt vor und was noch mehr vor kommt, dass jemand eine globale Position hat aber auf virtueller Ebene. Das heißt die bleiben in Österreich, arbeiten von zu Hause aus, aber reisen halt relativ viel, beziehungsweise arbeiten über PC, Kommunikator, Telefon, Videokonferenzen und solches. Und da habe ich sehr viele. #00:46:59#
- Interv.: Das sind schon attraktive Jobs, nehme ich an ... so rein vom ... #00:47:03#
- Exp.: Ja, ja ... also inhaltlich attraktiv, auch von den Bedingungen attraktiv, weil da ist man natürlich sehr flexibel. Muss aber auch sehr flexibel sein, weil wenn ich einen globalen Job hab, dann hab ich leider meine Telefonkonferenz manchmal um Mitternacht. Da komme ich natürlich in einen absoluten Graubereich was Arbeitsrecht belangt, und das ist sehr schwierig. #00:47:26#
- Interv.: Ja, natürlich ... Gibt es aus Ihrer Sicht irgendetwas, dass Sie uns noch für unsere Forschung mitgeben wollen, Fragen die Sie interessieren. Irgendein Thema, dass wir vielleicht nicht angesprochen haben, in diesem Kontext? #00:47:41#
- Exp.: Ich glaube wir haben jetzt ... was mich interessieren würde ob wirklich der ... auch allgemein international mehr eben Ratschläge gibt wie man besser umgeht, wie man die Generationen besser mixt. So dass man praktisch auch einen externen Schub dorthin kriegt. Was häufig jetzt schon ist, dass man oft zu Vorträgen eingeladen wird oder es gibt irgendwelche Aufsätze zu dem Thema Generationen Management, aber jetzt nicht wirklich Lösungsansätze. #00:48:27#
- Interv.: Wir werden uns bemühen. Vielen Dank!

----- Ende Interview -----

8.4 Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die Diplomarbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt habe, und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Alle Ausführungen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet.

Wien, am _____

Unterschrift _____

Carina Denner

AUSBILDUNG

WS 2007 – SS 2014	Universität Wien, Fakultät für Psychologie Institut: Arbeits- und Organisationspsychologie Diplomarbeit: Intergenerationale Zusammenarbeit und Führung
SS 2012	Universität Sydney, Business School Institut: ‚Work & Organizational Studies‘
Sept. 02 – Mai 07	HBLA für wirtschaftliche Berufe, Hollabrunn Schwerpunkt: Betriebswirtschaft

AUßERUNIVERSITÄRE WEITERBILDUNGEN & AKTIVITÄTEN

Sept. 13 - heute	alma Mentoring Programm
Jän. 11 - heute	Moderation im ‚Psychoforum‘ (Plattform für Psychologiestudenten)
Mai 2013	Win ² - die Zukunftskonferenz (http://www.winquadrat.at)
Apr. 13	‚Gruppenleiter als Lösungsbereiter‘
Okt. 10 – Jän. 11	Interkulturelles Training
Okt. 07 – Jän. 08	Cascaded Blended Mentoring – Universität Wien

KOMPETENZEN UND FÄHIGKEITEN

Muttersprache	Deutsch
Fremdsprachen	Englisch (fließend) – 1 Semester in Australien; Cambridge (BEC) Vantage Exam, Französisch (Grundkenntnisse)
IT-Fähigkeiten	Ausgezeichnete MS-Office Anwenderkenntnisse; Sehr gute Kenntnisse im Umgang mit Adobe Professional;
Führerschein	B, Internationale Fahrerlaubnis für PKWs

ARBEITSERFAHRUNG

Apr. 13 – heute (Projektbasiert)	Institut für Vitalpsychologie (iVip) - Projektassistenz Arbeitspsychologie: Mitarbeit in Projekten zum Thema ‚Betriebliche Vitalität‘; Betreuung von Workshops; Erstellung von Unterlagen; Trainings: Recherche und Inhaltliche Erarbeitung zu Vorträgen; Mitarbeit im Aufbau einer Akademie
Dez. 12 – Aug. 14 (Projektbasiert)	Albrecht Business Coaching – Wissenschaftliche Projektassistenz Forschung: Planung und Umsetzung eines wissenschaftlichen Konzeptes zur Erforschung der Fragestellung Präsentation: Aufbereitung und Präsentation der Ergebnisse für die Zielgruppe Mittleres bis Höheres Management
Jun. 10 – Jän. 14 (Projektbasiert)	Way to Wealth, Zentrum für Persönlichkeitsentwicklung – Beraterin & Trainerin Beratung: Konzeptionelle Mitarbeit im Aufbau und der Umsetzung eines Non-Profit Projektes zur persönlichen Weiterbildung; Trainings: Programmplanung, Umsetzung und Leitung von Trainings und Workshops;
Nov. 09 – Feb. 12 (Teilzeit)	Crystalsol, Photovoltaik Start-up – HR & Marketing Human Resources: Recruiting, Personalentwicklung & strategische Planung für ein Headcount von 25 MA in Österreich und Estland Marketing & PR: Medienkorrespondenz, Firmenpräsenz, Investor Relations Weiteres: Homepage Betreuung, Hard- & Software Administration
Apr. 09 – Sept. 09 (Vollzeit)	The Skills Group, PR Beratungsagentur – Praktikum Täglicher Pressespiegel & Mediendokumentation; Unterstützung von Kundenprojekte (Recherchen, Unterlagenerstellung, ...); Kundenkorrespondenz,
Feb. 09 – März 09 (Vollzeit)	Die Rübenbauern – Projekt Administration Planung und Umsetzung eines neue virtuellen und reellen Ablage -und Dokumentationssystems; Administrative Unterstützung der Buchführung,
Aug. 08 – Dez. 08	Finanzberatungsagentur – Recruitingassistenz
Jul. 08	Wirtschaftskammer Wien – Praktikum