



Demografieberatung
für Beschäftigte + Betriebe

MENSCHEN IM WANDEL DER ZEIT

Leitfaden Generationengerechtes Führen



Dieses Tool ist entstanden im Zuge der Demografieberatung für Beschäftigte+ Betriebe 2017-2022. Diese Maßnahme wurde aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds Plus sowie des Bundesministeriums für Arbeit und Wirtschaft finanziert.



Deloitte.



Kofinanziert von der
Europäischen Union

 **Bundesministerium**
Arbeit und Wirtschaft



*Generation ist eine Alterskohorte,
die Geburtenperiode und prägende
kollektive Ereignisse in Kindheit
und Jugend teilen.*

Karl Mannheim

UNTERSCHIEDLICHE GENERATIONEN HABEN UNTERSCHIEDLICHE BEDÜRFNISSE

GENERATIONENGERECHT FÜHREN

Wer sich als Führungskraft mit der Frage nach der richtigen Führung beschäftigt, stößt sehr schnell auf unterschiedliche Modelle und Ansätze. Oft außer Acht gelassen wird jedoch die Herausforderung, Menschen unterschiedlicher Altersgruppen - und somit unterschiedlichen Werten, Prägungen und Vorstellungen - zu einer produktiven und funktionierenden Organisation zu vernetzen. Denn wenn früher eine eher homogene Altersstruktur in Unternehmen Normalität war, so ist heute absehbar, dass in Zukunft unterschiedliche Generationen immer länger parallel in der Arbeitswelt ver-

treten sein werden. Daher ist es als Führungskraft einerseits besonders wichtig, den Kontakt zu den Mitarbeiter*innen individuell zu gestalten - im täglichen Austausch, aber auch während des Recruitings oder Maßnahmen zur Mitarbeiter*innenbindung. Andererseits kann durch aktive Förderung des Wissenstransfers auch die Zusammenarbeit von Menschen aus unterschiedlichen Generationen verbessert werden und Mitarbeiter*innen auch besser in das größere Ganze Ihres Betriebes integriert werden.



WAS HAT EINE GENERATION GEMEINSAM?

Menschen, die in einer gleichen Zeitperiode geboren wurden und somit einer bestimmten Generation zugeschrieben werden, wurden durch die gleichen historischen, technischen und kulturellen Ereignisse in Kindheit und Jugendalter geprägt - z.B. Weltkrieg, Raumfahrt, Mauerfall, Internet, Castingshows und mehr.

Aufgrund dieser gemeinsamen Erfahrungen weisen sie Ähnlichkeiten in ihren Werten, Einstellungen, ihrem Verhalten, ihrer Wahrnehmung und ihrer Kommunikation auf. Das äußert sich auch im Arbeitsumfeld, z.B. durch die Art und Mittel von Kommunikation, durch Erwartungen an die Führung, den Umgang mit Veränderungen oder das Zusammenspiel im Team.

Wichtig: Eine solche Einteilung in Generationen kann dabei natürlich immer nur oberflächlich sein und sollte nicht dazu dienen, Individuen über einen Kamm zu scheren. Die vereinenden Merkmale dienen eher als Orientierungshilfe, denn trotz aller Gemeinsamkeiten hat jeder Mensch seine ganz eigenen Bedürfnisse, Stärken und Wünsche.



GENERATIONEN IM KULTURELLEN WANDEL

TRADITIONALISTEN

1945 – 1955



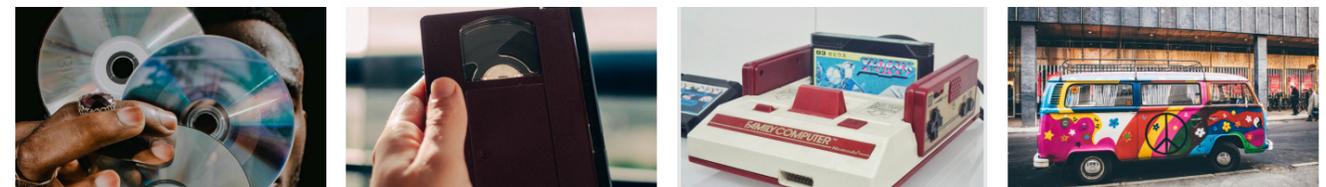
BABY BOOMER

1956 – 1967



GENERATION X

1968 – 1980



GENERATION Y

1981 – 1995



GENERATION Z

1996 – 2010





MERKMALE UNTERSCHIEDLICHER GENERATIONEN

	TRADITIONALISTEN 1945 – 1955	BABY BOOMER 1956 – 1967	GENERATION X 1968 – 1980	GENERATION Y 1981 – 1995	GENERATION Z 1996 – 2010
PRÄGENDE ERFAHRUNGEN, EINFLÜSSE	2. Weltkrieg, Wiederaufbau, harte Arbeit und Entbehrungen	Wirtschaftswunder, gesellschaftliche Umbrüche, 68er Revolution, Frauenbewegung	„Generation Golf“ Fernsehzeitalter, Mauerfall, Ende kalter Krieg	„Millennials“ Digitale Revolution, weltweiter Terror	„Generation YouTube“ Globalisierung, Erderwärmung, Wikileaks
ARBEITSHALTUNG, KARRIERE	Beruf zum Zweck der Finanzierung des Lebensunterhalts, nicht zur Selbstverwirklichung	Arbeit hat einen hohen Stellenwert, der Begriff „Workaholic“ wurde von ihnen geprägt	Berufliche Karriere ist genauso wichtig wie eine ausgewogene Work-Life-Balance	Der Job muss Spaß machen, Karriere ist nicht so wichtig. Arbeit und Privatleben werden nicht so streng getrennt	Feste Abgrenzung, klare Strukturen. Trennung von Arbeit und Privatleben
LEBENSEINSTELLUNG, WERTE	Konformität, Gehorsam und Respekt vor Regeln und Autoritäten	Durchsetzungsvermögen, Teamgeist, Idealismus, Protest	Unabhängigkeit, Individualismus, Freiheitsliebe, Sinnsuche	Streben nach Selbstverwirklichung, Freiheit, Leben im Hier und Jetzt	Selbstverwirklichung im privaten und sozialen Umfeld, Authentizität, Ehrlichkeit
TECHNOLOGIE NUTZUNG	Wenig bis kein Bezug zur neuen Technik	Neue Technik wird eher im Arbeitsumfeld genutzt	Technologischer Wandel analog zu digital. Technikaffin u. versiert	Digital Natives, 24 Stunden online	„Technoholics“ Virtual Reality, Cloud, Musikstream
KOMMUNIKATION	Face-to-Face	Face-to-Face, Telefon	SMS, E-Mail, Messenger	Social Media, Messenger	FaceTime, Messenger
BEVORZUGTE MEDIEN, WERBEKANÄLE	Klassische Medien bevorzugt	E-Mail, Tageszeitung, Radio, TV, Facebook	E-Mail, Facebook, TV, Online-Nachrichten	Twitter, Instagram, TV mit gleichzeitig zweitem Bildschirm, Facebook	Snapchat, Spotify, Whisper, YouTube, Tumblr



WIE GENERATIONEN FÜHREN UND WIE SIE GEFÜHRT WERDEN WOLLEN

Auf den folgenden Seiten finden Sie charakteristische Eigenschaften verschiedener Generationen im Arbeitsumfeld. Da jeder Mensch einzigartig ist, sollten diese nicht als fixes Regelwerk betrachtet werden – allerdings können sie brauchbare Hinweise auf die Zusammenarbeit mit verschiedenen Generationen geben.



BABYBOOMER:

Wie sie führen:

- Demokratischer Führungsstil
- Geben klare Anweisungen und erwarten, dass sie befolgt werden
- Erwarten Respekt für ihre Position, Erfahrung und Hierarchiestufe
- Holen gerne verschiedene Meinungen ein, bevor sie eine Entscheidung treffen
- Anfänger*innen müssen sich „ihre Sporen verdienen“
- Belohnen Leistung und Loyalität
- Virtuelles Führen ohne Kontrollmechanismen ist schwer vorstellbar

Wie sie geführt werden wollen:

- Mögen klare Strukturen, Anweisungen und Zuständigkeiten
- Möchten kooperieren, schätzen direkten Kontakt und persönliche Beziehungen
- Teilen ihr Wissen gerne mit jüngeren Kolleg*innen
- Erwarten, für Erfahrung und Loyalität belohnt zu werden
- Erwarten eine gewisse Ernsthaftigkeit und ein seriöses Geschäftsgebahren, das die Form wahrt
- Schätzen höher gestellte Mentor*innen innerhalb oder außerhalb der Organisation
- Konflikte erfordern einen sensiblen Umgang

GENERATION X:

Wie sie führen:

- Prozessorientierter Führungsstil
- Geben wenig Anweisungen und managen lieber aus der Entfernung (gerne per mail)
- Erwarten Respekt für ihre Kompetenz und Professionalität
- Treffen Entscheidungen im Alleingang und tragen die Konsequenzen dafür
- Effizienz und Ergebnisse sind ihnen wichtiger als das Betriebsklima
- Belohnen Erfolge und sind konsequent ergebnisorientiert
- Haben kein Problem mit virtueller Führung über Distanz

Wie sie geführt werden wollen:

- Haben ein großes Bedürfnis nach Unabhängigkeit und Selbstbestimmung
- Wollen wissen, was von ihnen erwartet wird, so dass sie die Ziele geradlinig verfolgen können
- Sie definieren sich über ihre Leistung und Kompetenz und erwarten, dafür belohnt zu werden und brauchen die Freiheit, ihre Meinung äußern zu können, ohne Bestrafung fürchten zu müssen
- Halten gerne professionelle Distanz
- Reagieren besonders sensibel auf Einmischung und Kontrolle



GENERATION Y:

Wie sie führen:

- Partizipativer Führungsstil
- Managen integrativ, haben ein gutes Fingerspitzengefühl im Umgang mit älteren Mitarbeiter*innen
- Erwarten Respekt für Persönlichkeit und gelebte Vielfalt
- Entscheiden lieber im Team
- Erwarten von Mitarbeitern*innen, dass sie sich Informationen besorgen und Wissen teilen
- Belohnen Einsatz und Innovation
- Virtuelles Führen fühlt sich normal und natürlich an

GENERATION Z:

Wie sie führen:

- Wie sie führen, bleibt abzuwarten, und bis dahin werden sie völlig neue Dimensionen von Inklusion, Zusammenarbeit, Vernetzung, Transparenz und Verfügbarkeit von Information verinnerlicht haben.

Wie sie geführt werden wollen:

- Fordern Authentizität, Transparenz und integrative Führung mit Dialog auf Augenhöhe
- Wollen von einer Vision inspiriert und begeistert werden
- Erwarten Idealismus und Realitätssinn zugleich sowie Mut zur Ehrlichkeit
- Haben eine starke Vorliebe für Coaching und Mentoring
- Übertragen berufliche Kontakte gerne ins Privatleben
- Wollen für ihren Einsatz belohnt und gelobt werden
- Erwarten von Vorgesetzten Unterstützung und ständige Wertschätzung in Form von positivem Feedback

Wie sie geführt werden wollen:

- Wünschen sich eine*n Vorgesetzte*n, die*der gerecht, kompetent, verständnisvoll und freundlich ist
- Führungskräfte sollen Leistung anerkennen, Mitarbeiter*innen motivieren und für ihre Vorschläge offen sein
- Wollen eine*n Vorgesetzte*n, die*der auch in hektischen Phasen Ruhe ausstrahlt
- Mögen einen unterstützenden Führungsstil, der zum Erreichen hoch gesteckter Ziele anspornt und den Weg dahin ebnet
- Mitarbeiter*innenführung entwickelt sich weg vom Privileg Einzelner zu sich selbst regulierenden Teams („kollaborative Schwarmführung“).





ARGE Demografieberatung
Obere Donaustraße 33
A-1020 Wien
info@demografieberatungplus.at
www.demografieberatungplus.at



Demografieberatung Digi+
Beschäftigte + Betriebe