

5 Fragen an...

Prof. Dr. Peter Fischer

Prof. Dr. Peter Fischer ist Professor für Sozial-, Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Regensburg. In seiner Forschung beschäftigt er sich unter anderem mit Informationsaustausch und Kommunikation in Organisationen, mit Motivation, Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit sowie mit Personalauswahl und Personalentwicklung. Zudem engagiert er sich im wissenschaftlichen Beirat der Gesellschaft für empirische Organisationsforschung (GfeO).

Inwiefern lassen sich Unterschiede zwischen Menschen verschiedener Generationen ausmachen?

Vergleichen wir verschiedene Generationen, finden sich ganz klar Veränderungen in den Wertesystemen. Die Nachkriegsgeneration etwa ist von Krieg und Entbehrung, aber auch dem Wiederaufbau geprägt. Für diese Personen, die zwischen 1935 und 1945 geboren wurden, sind materielle Werte von Bedeutung, ebenso wie harte Arbeit und Loyalität, Respekt und Pragmatismus.

Die Nachfolgegeneration, die sogenannte „Wirtschaftswundergeneration“, hingegen erlebte mehr persönliche und ökonomische Sicherheit. Damit traten postmaterielle Werte in den Vordergrund. Diese zwischen 1946 und 1955 geborenen Personen berichten mehr Idealismus und das Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Partizipation.

Zwischen 1956 und 1965 Geborene – die sogenannten „Babyboomer“ – wiederum erlebten ebenso wie die danach folgende „Generation Golf“, die die Geburtsjahrgänge 1966 bis 1980 umfasst, mehr wirtschaftliche Unsicherheit und eine starke Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt. Entsprechend wichtiger wurden wieder das Bedürfnis nach Sicherheit und der Fokus auf materielle Werte, Wohlstand und Karriere.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf steht bei den beschriebenen Generationen noch vergleichsweise weit unten auf der Rangliste der wichtigsten Werte. Und vor allem das hat sich im Vergleich zur nächsten Generation, der sogenannten „Generation Y“, verändert. Bei diesen zwischen 1981 und 2000 geborenen Personen rückte dieser Punkt nämlich plötzlich in den Vordergrund, während Karriere und wirtschaftlicher Erfolg in der Rangreihe nach unten rutschten.

Und das zeigt sich sicher auch im Arbeitsleben.

Ja, natürlich haben Werte und Einstellungen auch Auswirkungen auf das Verhalten der Menschen verschiedener Generationen – und damit auch auf deren Berufs- und Jobwahl. Beispielsweise ist den Angehörigen der „Generation Y“ wichtiger, eine Arbeit auszuüben, in der sie Sinn erkennen und die ihnen Freude macht, als besonders viel Geld zu verdienen. Auch ist es ein zentraler Wert, etwas dazu beizutragen, diese Welt zu erhalten.

Aber natürlich reden wir hier über Durchschnittswerte mit all den Ausnahmen, die das in sich birgt: „Generationspezifische Werte“ entsprechen der Mehrheit einer Generation, aber nicht unbedingt jedem einzelnen Vertreter. Es gibt immer Personen, die zum Beispiel dieses Bedürfnis nach sinnerfüllter Arbeit gar nicht haben, während andere ganz extrem danach streben.

Welche generationspezifischen Stärken sollten genutzt werden? Wie können die besten Nachwuchskräfte an das Unternehmen gebunden werden?

Die Personen der Nachkriegs- und der Wirtschaftswundergeneration spielen auf dem Arbeitsmarkt nur noch eine untergeordnete Rolle, denn sie sind bereits im Ruhestand oder in der Phase des Übergangs in die Rente. Solange sie jedoch noch im Erwerbsleben sind, ist ihr immenser Erfahrungsschatz eine echte Bereicherung für Unternehmen.

Bei den „Babyboomern“ und in der „Generation Golf“ finden wir eine hohe Leistungsbereitschaft und einen unheimlich starken Durchsetzungswillen. Der war auch nötig in diesen geburtenstarken Jahrgängen. Ich selbst habe vor meinem Studium eine Banklehre absolviert und damals gab es rund 350 Bewerber auf 15 Ausbildungsplätze. Das war Ende der 1980er-Jahre. Mittlerweile haben die Banken Probleme, ihre Ausbildungsstellen überhaupt zu besetzen. Da entspringt also der Wertewandel der Generationen ganz klar den demografischen Veränderungen in unserer Gesellschaft. Mit Blick auf die Rekrutierung der besten Nachwuchskräfte bedeutet das heute, dass Unternehmen um diese „high potentials“ konkurrieren müssen. Eine Währung, die bei der „Generation Y“ zieht, besteht in flexiblen Arbeitszeiten, breiten Fortbildungsangeboten oder der Möglichkeit von Sabbaticals.

Inwiefern wird Altersdiversität in Unternehmen und Teams als Chance erkannt und begrüßt?

Die meisten Arbeitnehmer schätzen Diversität. Aber natürlich gibt es immer auch Stereotype und Vorurteile und die unweigerliche Kritik der Älteren an den Jüngeren. Befragt man beispielsweise ältere Mitarbeiter, wird oft konstatiert, die jüngere Generation sei nicht motiviert und engagiert genug und nehme die eigene Freizeit zu wichtig.

Dass die älteren Generationen mit solchem Missfallen auf die jüngeren blicken, war in vielerlei Hinsicht schon immer so. Denken Sie nur an dieses schöne Zitat von Sokrates: „Die Jugend liebt heute den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt mehr vor älteren Leuten und diskutiert, wo sie arbeiten sollte.“ Das hätte genauso gut vor 100 oder vor 20 Jahren gesagt worden sein können – oder eben heute. Ich gehe davon aus, dass es sich da um einen systematischen Bias handelt: Die nächste Generation hat andere Werte und macht Dinge anders. Und nebenbei stellt sie auch noch eine Bedrohung dar. Denn die jungen Leute drücken nach oben und wollen auch mal ran an Macht und Einfluss. Vor diesem Hintergrund werden die Stärken der jeweils nächsten Generation schnell übersehen. Die „Generation Y“ etwa zeigt sehr viel Idealismus, Innovations- und Gründergeist. Was sie zudem auszeichnet, ist eine große Offenheit gegenüber anderen Kulturen, ein Sinn für Diversität und sehr geringe Werte in Rassismus oder Sexismus. Mit allen Ausnahmen natürlich.

Gerade mit Blick auf Sexismus wird der „Generation Y“ allerdings auch manchmal vorgeworfen, sie engagiere sich zu wenig für das Thema.

Aber nur, weil ohnehin für alle klar ist, dass beide Geschlechter gleichgestellt sind. Da ist dann natürlich Gleichberechtigung kein großes Thema mehr.

Ich möchte allerdings nicht unerwähnt lassen, dass der Wertewandel, den wir hierzulande beobachten, etwas Spezifisches ist, dass man nicht auf andere Länder und Regionen verallgemeinern kann. Viel hängt von der soziodemografischen Struktur und den wirtschaftlichen Verhältnissen ab. In Spanien etwa gab und gibt es 50 Prozent Jugendarbeitslosigkeit. Das hat natürlich einen Einfluss auf die junge Generation. Da sind die jungen Leute froh, überhaupt eine Stelle zu bekommen. In Deutschland hingegen bleiben viele Stellen unbesetzt.

Wenn es um Lehrlinge geht, reden wir ja aber schon über die nächste Generation – die „Generation Z“, also Personen, die nach der Jahrtausendwende geboren wurden. Was sind denn Eigenschaften, die diese Generation ausmachen?

Ich habe kürzlich eine interessante Studie gelesen, die zu dem Schluss kam, dass die Menschen der „Generation Z“ vor allem ein Leben führen wollen „wie alle anderen auch“. Nichts Besonderes machen, nicht auffallen oder herausstechen, sondern ruhig und zufrieden leben. Das ist in gewissem Sinne ähnlich der „Generation Y“, in der Erfolg auch nicht an Status oder Besitz gemessen wird, sondern daran, wie glücklich jemand ist.

Besonders ist die „Generation Z“ vor allem deshalb, weil das nun die wirklichen „Digital Natives“ sind, die in diese digitalisierte Welt geboren wurden und mit neuen Technologien ganz selbstverständlich und natürlich umgehen.

Ich habe von der These gehört, dass die „Generation Z“ noch stärker aufpassen wird, das eigene Privatleben zu schützen – etwa vor einer Entgrenzung der Arbeit.

Fest steht: Je jünger die Menschen sind, desto eher nutzen sie alles, was die Digitalisierung zu bieten hat. Und damit eröffnen sich neue Möglichkeiten zu arbeiten, egal wo man gerade ist: im Büro, in der S-Bahn oder im Wald. Immer vorausgesetzt natürlich, wir reden über geistige Arbeit, die irgendwie über Kommunikation geregelt wird. Damit erscheint es zunehmend absurd, zu den gängigen Arbeitszeiten in einem Büro zu sitzen. Manche Menschen sind nachts einfach kreativer und produktiver. Zu denen gehöre ich übrigens auch. Und warum soll ich irgendwohin fahren, wenn ich mir auch meinen Schreibtisch zu Hause einrichten kann – so, wie es für mich ideal ist?! Aber natürlich sehen die jungen Leute am Beispiel ihrer Vorgängergeneration auch, was die Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeit bewirkt – und dass das nicht immer nur gut ist.

Was können Unternehmen tun, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben?

Sie müssen vor allen Dingen wach bleiben und die Währung erkennen, die nötig ist. Nach wie vor dient Arbeit der Existenzsicherung. Das heißt, die Höhe des Gehalts ist nicht unwichtig. Nebenbei gewinnen jedoch auch andere Währungen an Einfluss: Macht die Arbeit Spaß? Ist sie sinnvoll, entspricht sie meinen Werten? Kann ich mich in meiner Tätigkeit weiterentwickeln? Die jungen Leute wünschen sich ein gutes, kollegiales Arbeitsklima und Führungskräfte, die eher als Mentoren, denn als Vorgesetzte fungieren. Auch werden flache Hierarchien und viele persönliche Freiräume bevorzugt.

Damit arbeitet diese Generation auch gegen die klassischen Strukturen.

Ja, und genau das ist das Spannende. Das könnte eine Generation sein, die wirklich etwas verändert. Die klassische Rollenbilder überwindet und Macht und Autorität hinterfragt – und nicht einfach akzeptiert. Die Demokratie im Unternehmen einfordert und damit das Autoritative weiter dekonstruiert.

Hinzu kommt: Zwar fiel schon der Wirtschaftswundergeneration auf, dass wir nicht nur leben, um zu arbeiten. Jetzt rücken diese Gedanken aber noch stärker in den Vordergrund. Entsprechend hoch sind die Ansprüche an Unternehmen bezüglich flexiblerer Arbeitszeitmodelle sowie Strukturen der Autonomie und Selbstbestimmung.

Die Fragen stellte Susanne Koch.