

# 4 Generationen unter einem Dach

Was sie bewegt, was sie von der Arbeitswelt erwarten und was sie geben können und wollen – Fakten, Mythen und Stereotype

**Arbeitswelt PFLEGE 4.0**

**ANDA Symposium**

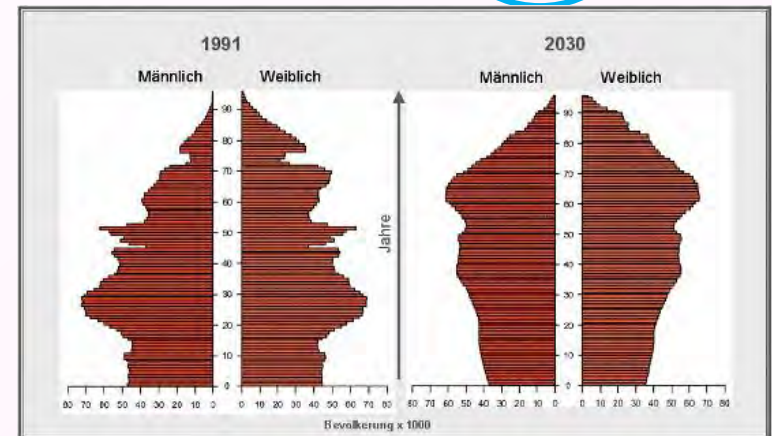
**22.06.2023**

Irene Kloimüller



# EU 25 Beschäftigte - Trends

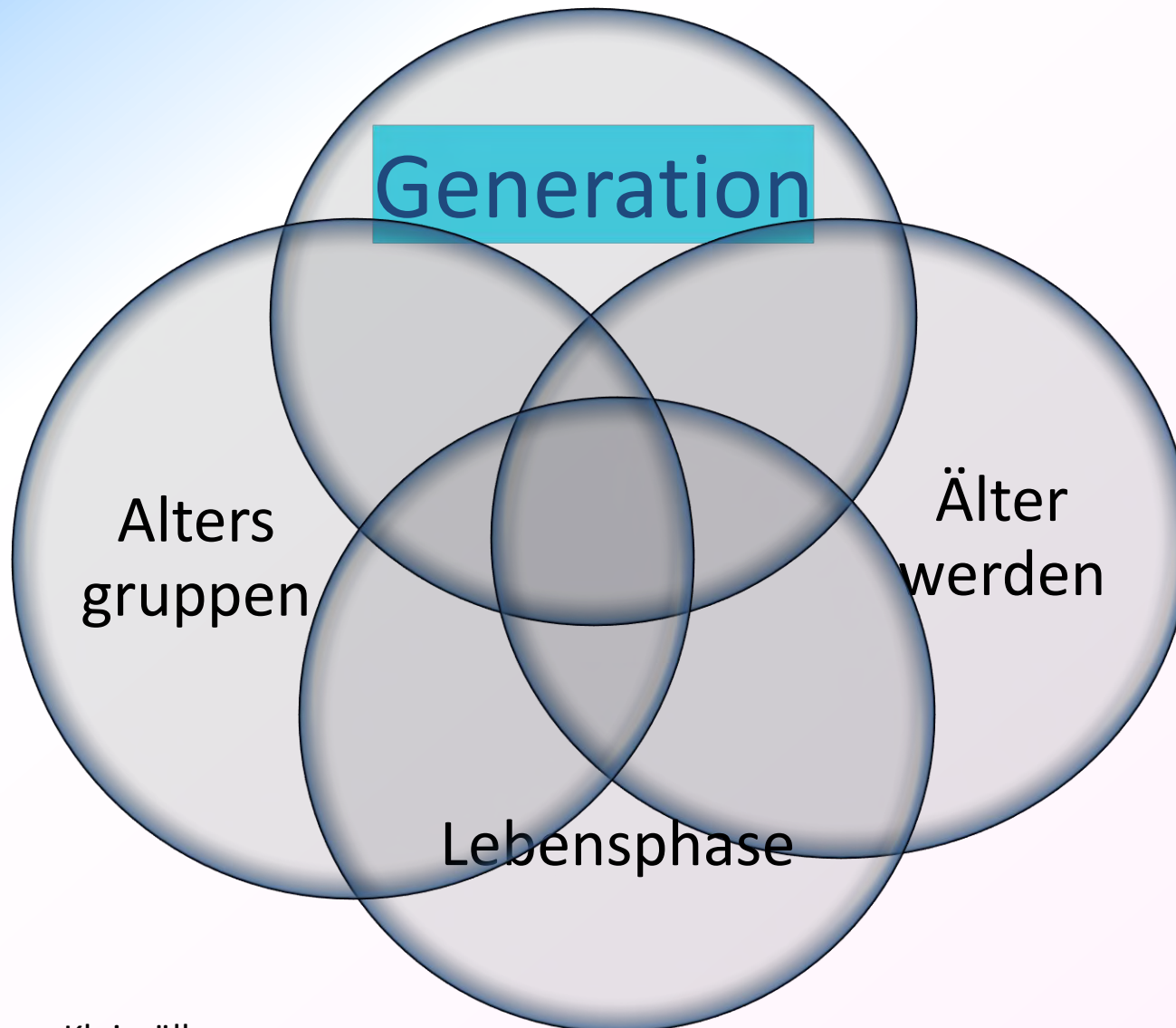
Age groups	2005 to 2010		2010 to 2030	
	Per 1000 000	%	per 1000 000	%
<b>15-24</b>	-2.4	-4.1%	-6.7	-12.0%
<b>25-39</b>	-3.9	-3.9%	-14.9	-15.6%
<b>40-54</b>	4.1	4.2%	-10	-9.8%
<b>55-64</b>	5	9.5%	8.7	15.3%



# Ausgangssituation

- hoher pensionsbedingter Turnover in einzelnen Berufsgruppen (Baby Boomer Generation geht)
- Anstieg des Fluktuationsverhaltens in der jungen Generation (Millenials, Zoomers)
- Höherer Anteil von „Teilbeschäftigung“ in der jungen Generation (Millenials, Zoomers)
- Demografiebedingter Anstieg der Langzeitkrankenstände
- Höhere Produktivität von Mitarbeitenden wird erwartet (Druck steigt)
- Ältere, multimorbide PatientInnen/KlientInnen, Betreuungsintensität wird weiter steigen, Intensivierung der Arbeit

# Unterschiedliche Betrachtungen - Überschneidungen



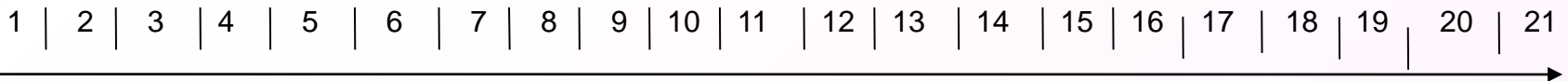
# Eine Generation 15-20 Jahre

Bruch, Kunze & Böhm (2009)

1. Welle

Kerngruppe

Nachzügler\*innen

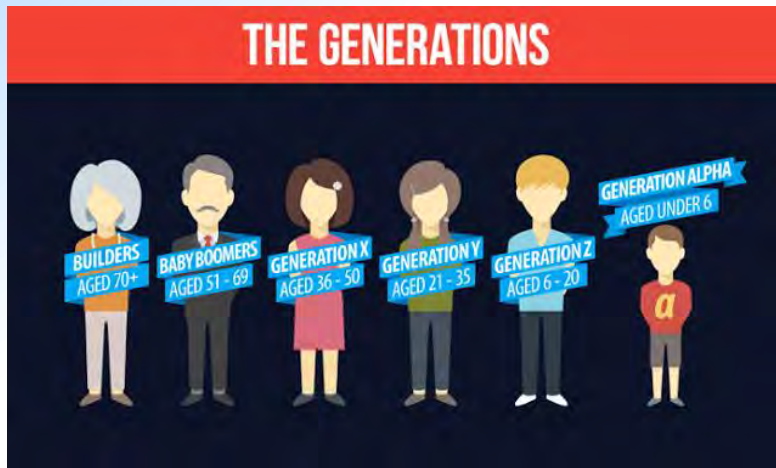


**Ereignis- und Erlebnisparallelität** während entscheidender persönlicher Entwicklungsstufen in der Kindheit und Adoleszenz

- ❖ gemeinsame Erfahrungen und Werte, gemeinsame Identitäten, ähnliche Einstellungen und Verhalten
- ❖ ähnliche Wahrnehmung, Kommunikation, Sprache
- ❖ Betroffenheitsgemeinschaften >>> **TICKEN ähnlich**

# Historisch- gesellschaftlicher Begriffe

„künstliche Grenzen“, Unterschiede Europa, USA



## Babyboomer

geboren ab 1950 bis 1965

## Generation X

geboren ab 1965 bis 1980

## Generation Y

geboren ab 1980 bis 1995

## Generation Z

geboren ab 1995 bis 2015

## Generation Alpha

geboren ab 2015

## Generationen/Sozialisationsthese

Set von Grundwerten wird sehr früh erworben

Werte ändern sich erst mit nachwachsender Generation

## Lebenszyklusthese

Werte ändern sich mit Lebensphase, sind stark von außen beeinflussbar: Megatrends wie Digitalisierung, Ökologie, Globalisierung, hohe Dynamik, rasche Änderung



**Verhaltensweisen** können auf die Zugehörigkeit zu **bestimmten Geburtsjahrgängen (= Generationen)** zurückgeführt werden.

**Zeitgeschichtliche Ereignisse oder Einflüsse** können sich langfristig auf das Verhalten spezifischer Geburtsjahrgänge auswirken.

**Verhaltensweisen von Personen** können sich mit dem **chronologischen Alter** verändern,  
sei es weil Altern mit soziobiologischen Veränderungen einhergeht,  
sei es weil sich mit zunehmender Dauer des Lebens die **persönlichen Erfahrungen** verändern.



# Prägung durch Digitalisierung

- Digital Immigrants
- Digital Natives (zu 100% ab Generation Z)



## Prägung durch Krieg



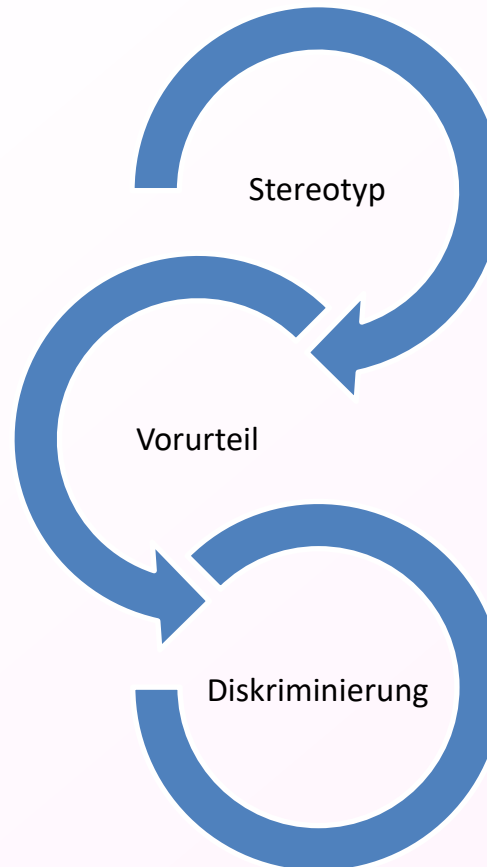
Wiener Zeitung, 25.01.2023

## Prägung durch Klimawandel



# Stereotypisierung

Die Überzeugung, dass bestimmte Eigenschaften charakteristisch für eine Gruppe von Personen sind. Diese können positiv oder negativ, wahr oder falsch, begründet oder unbegründet sein. Individuelle Unterschiede verschwinden.





# Kategorisierung - Achtung

1950-  
GEBURTSJAHR 1965

**PRÄGUNG**  
Friede, Freude, Wirtschaftswachstum: Nach den Weltkriegern genießt diese Generation den steigenden Wohlstand. Der Fernseher und das Auto sind der letzte Schrei.  
Die Erziehung basiert auf strengen Hierarchien. Es wird gehorcht und gefolgt.



**Babyboomer „Boomer“**

**ZIELE** Leben, um zu arbeiten • Materielle Absicherung, Geld, Karriere

**ARBEITS-EINSTELLUNGEN** Diszipliniert, geduldig, loyal • Sorgfältig, pflichtbewusst, Status-fokussiert

**KLASSISCHER SPRUCH** „Anfänger müssen sich ihre Position erst verdienen.“

**NO-GO** Großen Hype um die jungen Generationen machen? Es gibt auch noch andere ...

**ARBEITSPLATZ-VORLIEBE** Eigener Raum, schwerer Chefsessel, Kunst oder andere Prestigeobjekte zur Dekoration

1966-  
GEBURTSJAHR 1980

**PRÄGUNG**  
Ölkrise, Kalter Krieg, Tschernobyl, aufkommende neue Technologien und hohe Scheidungsraten: die heile Welt bröckelt.  
Aufgewachsen im Wohlstand, sind sie sich der Unsicherheiten im Leben aber bewusst. Autoritäten und Traditionen werden hinterfragt.



**Generation X „Gen X“**

**ZIELE** Arbeiten, um zu leben (Work-Life-Balance) • Jobsicherheit, berufliche Herausforderungen

**ARBEITS-EINSTELLUNGEN** Ehrgeizig, ergebnisorientiert, eigenverantwortlich • Diskussionsfreudig, pragmatisch, pflichtbewusst

**KLASSISCHER SPRUCH** „Lasst uns da mal drüber diskutieren!“

**NO-GO** Alle in der Firma sind „best friends“ und verbringen auch ihre gesamte Freizeit in der Firma? Nein, danke.

**ARBEITSPLATZ-VORLIEBE** Mal im Homeoffice, mal am eigenen Schreibtisch im kleinen Büroraum, der Teppichboden absorbiert störende Geräusche

Quelle Der Standard; Natascha Ikert, 2022



# Kategorisierung –Achtung

den Überblick verlieren. Hier legen alle die Karten auf den Tisch.



Foto: Alessandro Bascchioli - shutterstock.com

1981–  
GEBURTSJAHR 1995

**PRÄGUNG**

Große Veränderungen machen sich bemerkbar: Digitalisierung, soziale Medien, Klimawandel, Globalisierung und Terrorismus.

Sie sind Wunschkinder, gut umsorgt bis verhätschelt. Auf Augenhöhe erzogen, fordern sie diese Kommunikationsart auch später im Berufsleben ein.

## Generation Y „Millennials“

**ZIELE**

Arbeit und Leben sind eins (Work-Life-Blending) • Veränderungen anstoßen, sinnstiftender Job mit Spaßfaktor

**ARBEITS-EINSTELLUNGEN**

Hochmotiviert, selbstbestimmt, Veränderungswille • Flexibel, Innovationsfreudig, Selbstverwirklichungsdrang

**KLASSISCHER SPRUCH**

„Verändern wir damit wirklich etwas?“

**NO-GO**

Eine Firma mit vielen Hierarchie-Ebenen? Ohne uns – sind schon weg.

**ARBEITSPLATZ-VORLIEBE**

Großraumbüro, kein fester Arbeitsplatz, Tischfußball, Telefonbox, die Möbel sind haben eigensinnige Formen



Foto: danleismaglov - stock.adobe.com

1995–  
GEBURTSJAHR 2010

**PRÄGUNG**

Babyboomer gehen in Rente, Arbeitsplätze werden frei, politische Unruhen und Klimawandel: Gerät alles außer Kontrolle?

Viel Fürsorge und Lob in der Erziehung: Führt das zur Selbstzentriertheit, die Ihnen vorgeworfen wird?

## Generation Z „Zoomer“

**ZIELE**

Arbeit und Leben sind separiert zu betrachten (Work-Life-Separation) • Erfüllung in Beruf und Privatleben

**ARBEITS-EINSTELLUNGEN**

Opportunistisch, effizient, Ich-bezogen • Digital Natives, stressresistent, Feedback-bedürftig

**KLASSISCHER SPRUCH**

„Arbeiten nach 17.30 Uhr? Sicher nicht.“

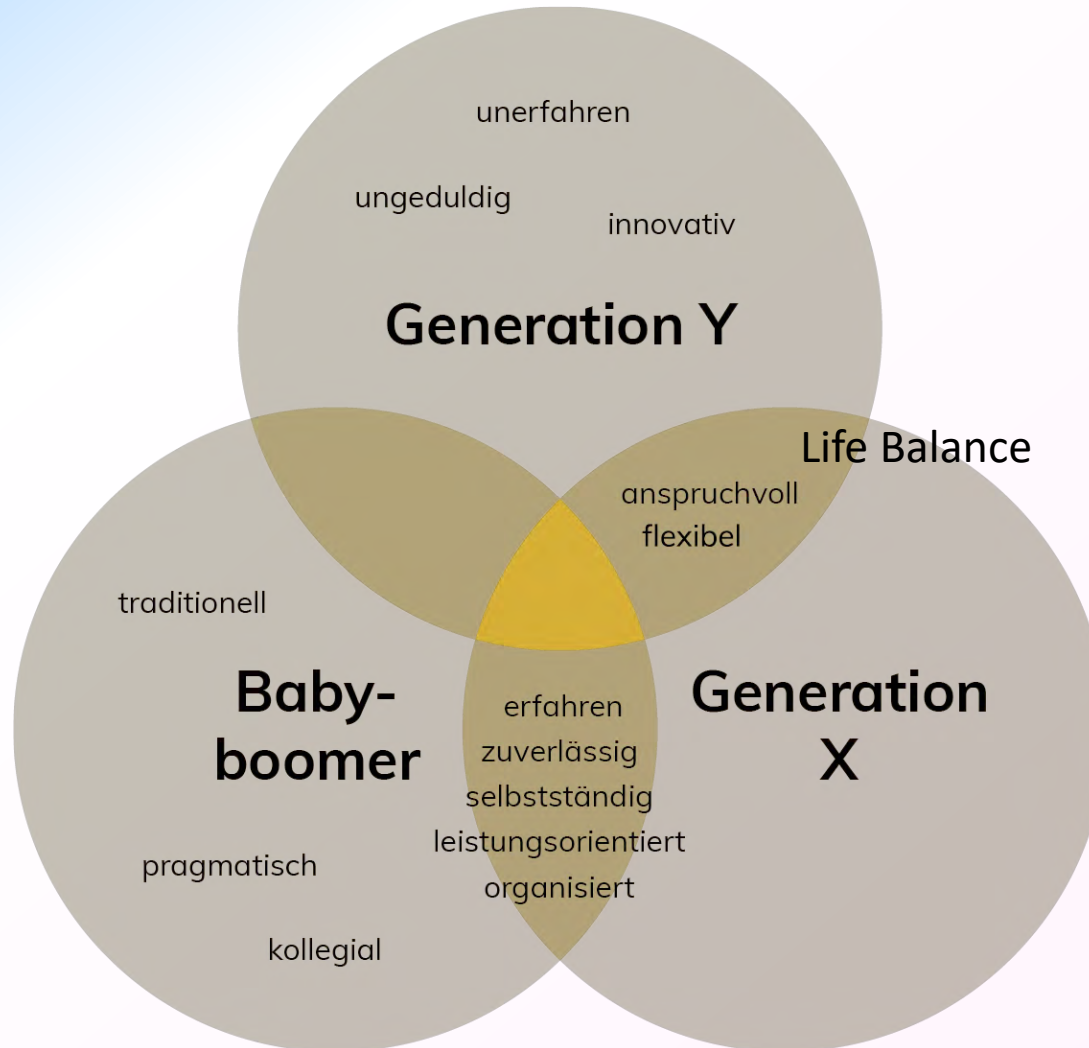
**NO-GO**

Führungsposition einnehmen? Eher nicht, sonst habe ich ja kein Leben mehr.

**ARBEITSPLATZ-VORLIEBE**

Eigener Schreibtisch, 2-bis-4-Personen-Büro, Lounge-Area, top-gestylte Kreativräume für Meetings

# Zugeschriebene Eigenschaften / Studie



Quelle: nach Franz Kolland (2015)

# Baby Boomers & Arbeit - stereotypisiert



- ✓ Arbeit wichtig(st)er Teil des Lebens (Arbeit vor Freizeit)
- ✓ fleißig, strebsam und leistungsorientiert
- ✓ loyal
- ✓ viel Erfahrung
- ✓ team- und kompromissfähig
- ✓ Entscheidungsfreiheit wichtig



# 4 Wertetypen Baby Boomers

Körper Stiftung, 2012

## Kollektiv-solidarische Typ

> Soziale Gerechtigkeit durch Umverteilung, Generationenvertrag wichtig;

**Solidarität**

## Hedonistische Alterstyp

> Freiheit, Spaß, Geld, Konsum, **Ich-Verwirklichung**

## Aktiv-leistungsorientierte Alterstyp

> Fordert und erbringt individuelles Engagement, Alter als lebenslanges Lernen, sinnvolles Engagement, **Initiative**

## Wertkonservative Alterstyp

> Anerkennung für Lebensleistung, hohes Verantwortungsgefühl für nächste Generation, Jugendkult und Spaßgesellschaft wird abgelehnt, **Würde**

# Die Midlife-Boomer

„Warum es nie spannender war, älter zu werden“ - Margaret Heckel

Mit 50 sind viele Menschen so glücklich wie nie zuvor. Weisheit, Reife und das Bewusstsein, dass wir nicht ewig leben, machen das Leben „kostbar“.

In ihrem Buch »Die Midlife-Boomer« lässt Margaret Heckel die Chancen und Optionen der zweiten Lebenshälfte lebendig werden. Und sie zeigt, warum wir nicht nur älter, sondern auch glücklicher werden.



# „OK Boomer“ – abwertend, später „meme of the year“ 2019



25-year-old New Zealand lawmaker's **Chlöe Swarbrick**: "OK Boomer" response to a heckling by a National MP during the third reading of the Zero carbon bill, made frontpage news around the world.

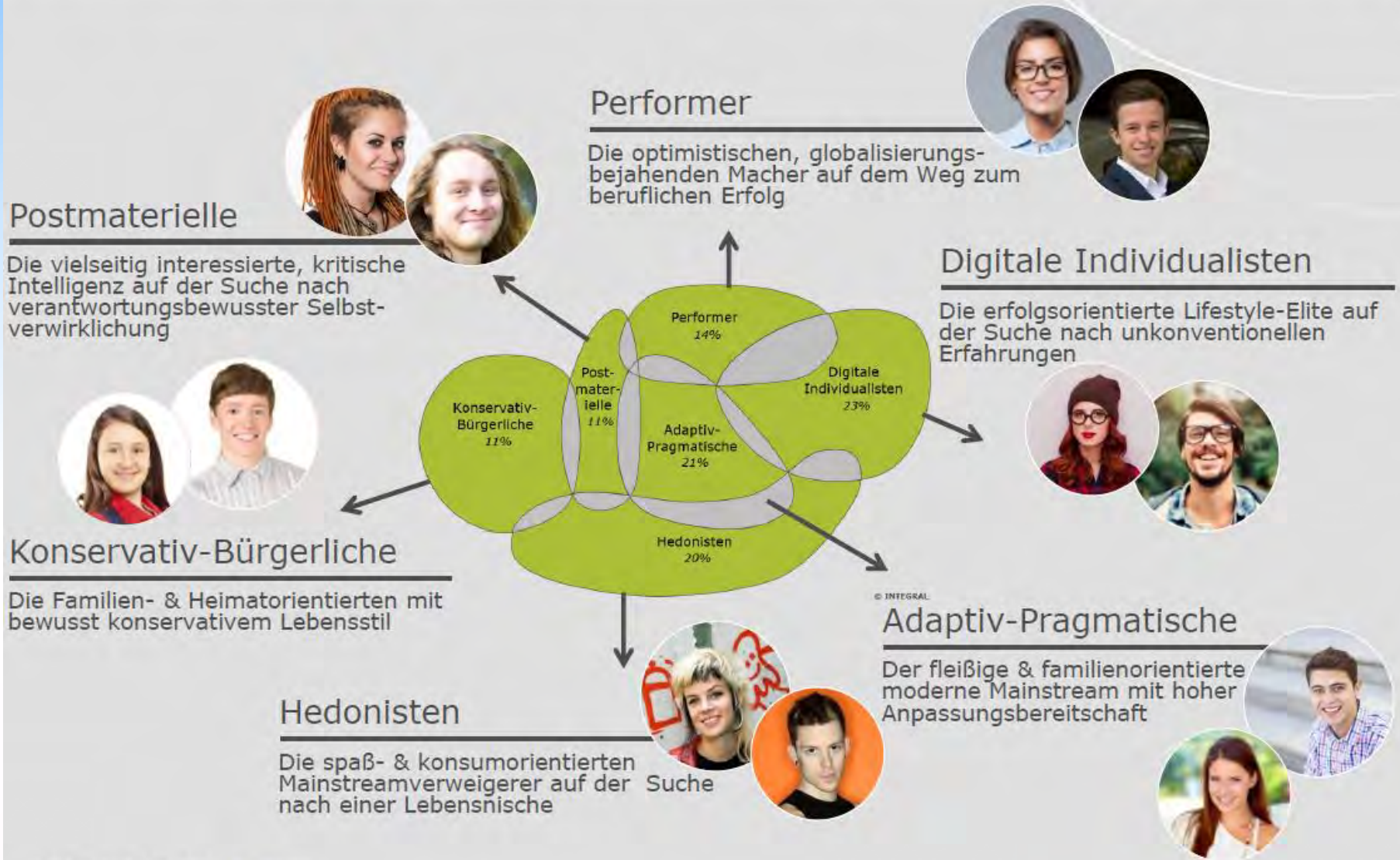
# Generation Z & Arbeit - stereotypisiert

- ✓ Selbstbestimmt (ich-bezogen)
- ✓ Divers
- ✓ kollaborativ, sozial (nur in der gleichen Altersgruppe)
- ✓ erwartet nicht-hierarchische Führung (lehnt Autorität ab)
- ✓ Hat einen pragmatischen Zugang zu Arbeit, effizient
- ✓ arbeitet nicht Vollzeit, keine Überstunden (will nicht mehr mehr arbeiten)

Quelle: u.a. Stanford's [Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences \(CASBS\)](#)



# Jugendmilieus - Kurzcharakteristik



# Werte- Spannungsfelder innerhalb und zwischen den jungen & älteren Generationen

Leistungsorientierung	<>	Genuss
Beruf	<>	Freizeit
Gemeinsame Ziele	<>	Individualität
Kontinuität & Sicherheit	<>	ständig neue Initiativen, Veränderungen

# Werte- Spannungsfelder



Unterschiede innerhalb der einzelnen Generationen

Unterschiede zwischen den Generationen

„kulturelle“ Mißverständnisse, Konkurrenzsituation, Arbeitsauffassungen, Ressourcenkonflikte.....

*Soziales Umfeld, aktuelle Ereignisse, individuelle  
Lebensphasen, individuelle Unterschiede...*



*Brauchen Organisationen Generationendolmetscher\*innen?  
Müssen Führungskräfte generationensensibel führen?*

JEIN

# Generationen(menschen)sensible Führung

ZIELSETZUNG		WORUM ES GEHT
Nähe		Gespräche
Transparenz		Information
Klarheit		Aufgaben, Grenzen, Möglichkeiten
Transformation		Veränderung als Chance, Konflikte nutzen
Kooperation		Vernetzung mit- und untereinander (auch berufsgruppenübergreifend)
Selbstorganisation		regelmäßige Reflexion, Eigenverantwortung stärken
Stabilität		Verbindlichkeit
Unterschiede zulassen	Flexsecurity	Flexibilität

Offenes Mindset – Wissen um Unterschiede - Zeit Menschen zu führen – Rahmenbedingungen, die es mir als Führung erlauben Führungsarbeit zu gestalten (Spielräume, Verbindlichkeiten herzustellen)



**Charakterisierungen bilden Denkanstöße**, sollten keinesfalls zu festen Zuschreibungen für Einzelpersonen werden.

**Merkmale einer der Generationen dienen der Orientierung**  
den einen richtigen Führungsstil für alle Generationen gibt es nicht

das **Führungsverhalten muss** je nach Situation und Mitarbeiter\*in individuell **angepasst werden**



Dr.in med Irene Kloimüller MBA  
i.kloimueller@wertarbeit.at; [www.wertarbeit.at](http://www.wertarbeit.at)  
[irene.kloimueller@waipius.online](mailto:irene.kloimueller@waipius.online); [www.waipius.online](http://www.waipius.online)