

Wolfgang Halapier

GENERATIONEN Y und Z:
DIE PRAGMATISCHEN TRÄUMER

© 2024 Wolfgang Halapier

Druck und Vertrieb im Auftrag des Autors:
Buchschniede von Dataform Media GmbH, Wien
www.buchschniede.at - Folge deinem Buchgefühl!



Grafiken und Bilder: Carolina Halapier, Johannes Halapier;
und W. Halapier mit Playground AI
Foto: Christina Jägersberger
Covergestaltung: Christina Jägersberger und Thomas
Bischof

Lektorat: Mag. Alexandra Fabrykowska, MA

ISBN:

978-3-99165-622-7 (Paperback)

978-3-99165-620-3 (Hardcover)

978-3-99165-621-0 (E-Book)



Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Würdigung und Danksagung

Ich bin in der glücklichen Lage, dass die den Zwangsgesellschaften zugehörige Kleingesellschaft „Familie“ in meinem Fall eine unterstützende und liebevolle Sozietät ist.

Ohne meinen Bruder **Johannes** mit seiner fundierten Daten-Auswertungskompetenz und ohne meine beiden Töchter **Valentina** und **Carolina** (beide Generation Z), die mich bei den Recherchen, den Interviews, den authentischen Berichten und mit ihren sozialen Netzwerken unterstützten, wäre dieses Buch in der vorliegenden Form nicht zustande gekommen.

Danke!

Mein Freund und Kollege **Andreas Eitelbö**s (www.42.co.at) bereicherte mein Wissen in vielen bemerkenswerten Gesprächen und projizierte mit mir gemeinsam die zweite Online-Umfrage, realisiert durch das professionelle Geschick der exzellenten Marktforscherin **Isabel Teuffenbach** (www.lemonresearch.com). **Scerstine Puddu**, meine langjährige Geschäftspartnerin begleitete das Projekt nicht nur mit ihren kreativen Ideen.

Danke!

Danke auch all denjenigen, die mir ihre Meinungen und beherzigenswerten Erfahrungen geschenkt haben.

Das vorliegende Werk wurde vom Fördercockpit der Wirtschaftsagentur Wien mit € 1.646,40 finanziell unterstützt.

Inhaltsverzeichnis

Würdigung und Danksagung	Seite 3
Die Schöpfungsgeschichte	Seite 9
Leitfaden, Übersicht, Resümee und Conclusio	Seite 11
Der Stern YZ - ein kosmischer Zufall	Seite 17

Kapitel 1

Generationenforschung, Das Modell der Generationen	Seite 21
Die Gene	Seite 23
Die direkten Prägungen durch Umwelteinflüsse	Seite 25
Generationen oder nicht Generationen	Seite 26
Generationen - Übersicht	Seite 28

Kapitel 2

Generation Silent	Seite 31
Generation Babyboomer	Seite 32
Generation X	Seite 40

Kapitel 3

Megatrends	Seite 49
Konnektivität	Seite 50
Digitalisierung	Seite 51
Individualisierung	Seite 52
Pluralisierung	Seite 53
Neo-Ökologie	Seite 53
Wissenskultur	Seite 54
Gender Bewegung	Seite 54
Urbanisierung	Seite 55
Mobilität	Seite 55
Silver Society	Seite 56

Kapitel 4

Die Generationen Y und Z	Seite 57
Generation Y	Seite 58
Generation Z	Seite 65

Kapitel 5

Ergebnisse der repräsentativen Österreichstudie	Seite 81
--	----------

5.1 Erwartungen an die Führungskultur	Seite 82
Wertschätzung	Seite 87
Empathie, Konfliktbeherrschung, Vertrauen	Seite 93
Entscheidungsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen: Softies versus Macher	Seite 101

5.2 Erwartungen an die beruflich-fachliche Kompetenz von Vorgesetzten	Seite 103
Workflow-Management und Know-how	Seite 109
Praktische Umsetzung von Entscheidungen und Aufgaben delegieren	Seite 114
Präsentation und Innovation	Seite 119
Befürwortung Digitalisierung	Seite 122

5.3 Materielle Motivations- und Zufriedenheitsfaktoren	Seite 125
Es geht ums Geld	Seite 125
Was ist im Arbeitsleben wichtig	Seite 128
Abweichungen im Generationenvergleich	Seite 131
Engagement und Motivation	Seite 133
Prämien, Überstunden, All-In-Verträge	Seite 142
Sonstige finanzielle Motivationsfaktoren	Seite 157

5.4 Lifestyle und Aspekte der Unternehmenskultur	Seite 167
Work-Life Balance	Seite 167
Work-Life-Balance und Identifikation mit dem Unternehmen	Seite 174
Flexible Arbeitszeit und Homeoffice, Vollzeit – Teilzeit – Hybrid	Seite 178
Flexible Gestaltung der Arbeitszeit	Seite 180
Homeoffice und die Generationen	Seite 186
Persönlichkeitsentwicklung und Sinnhaftigkeit der Arbeitsaufgaben	Seite 188
Die Sinnfrage und die Sinnsuche	Seite 190
Arbeitsklima und einige weitere Aspekte von Lifestyle und Unternehmenskultur	Seite 193
Vertrauliche Anlaufstelle im Unternehmen	Seite 196
Globalisierung	Seite 198
Gendersprache	Seite 199
Kapitel 6	
Häufig gestellte Fragen	Seite 201
Zusammengehörigkeitsgefühl fördern?	Seite 201
Den Draht zu den jungen MA verloren?	Seite 202
Optimismus und die Zuversicht zu den jungen Mitarbeitern zu bringen	Seite 203
...wenn Junge Mitarbeiter auf Kritik mit Kündigung reagieren oder nicht mehr kommen	Seite 205
Konstruktives Kritisieren	Seite 205
Epilog	Seite 209
Studieneckdaten	Seite 211
Quellenverzeichnis	Seite 213

Die Schöpfungsgeschichte

Des Ungehorsams für schuldig befunden.

In der Erzählung des Alten Testaments (Genesis 3,8-21) führte dieser Richterspruch zur Vertreibung der ersten Menschen aus dem Paradies durch deren damaligen Chef.

Eine Zeit lang gottesfürchtig, sich der göttlichen Hierarchie furchtsam unterordnend, entschieden sie (Adam und Eva) sich dennoch dazu, eine Frucht vom Baum der Erkenntnis zu kosten. Die verbotene Frucht war übrigens ursprünglich nicht ein Apfel, sondern eine Feige. Zur Strafe mussten sie das Paradies verlassen und Adam wurde angewiesen, sich („im Schweiß seines Angesichts“) der Mühsal des Ackerbaus zu widmen. Man könnte vermuten, so wurde Arbeiten erfunden.



Eine Metapher die meine Neugier inspirierte. Vor allem im Zusammenhang mit zahlreichen Wehklagen vieler Führungskräfte verschiedener Unternehmen im Zuge meiner beratenden Tätigkeit in den letzten zwei, drei Jahren. Wehklagen über die Schwierigkeit, junge Menschen für das Unternehmen zu gewinnen und sie dort auch zu behalten.

„Ist es uns gelungen, sie zu gewinnen, was schwer genug war, laufen sie gleich wieder weg“, so ein Manager eines Hotelkonzerns.

Sind die finanziellen Angebote, die Art der Arbeiten und die Unternehmenskultur zu wenig paradiesisch für junge Menschen? Oder ertragen wir Verhaltensweisen und Ansichten junger Menschen nicht in den von uns geschaffenen Unternehmensparadiesen? Verlassen sie uns aus eigenem Antrieb, oder vertreiben wir sie durch unsere Strukturen und unser Verhalten?

Meine professionelle Neugier begann zu vibrieren und mündete in umfangreiche und tiefgreifende Untersuchungen über Wahrheiten, Fakten und Hypothesen über die Generationen Y und Z im Vergleich zu den vorangehenden, älteren Generationen:

- Erste Online-Umfrage im Mai 2022 (Erwartungen der Generationen Y und Z an einen Arbeitsplatz und was sie selbst dafür zu investieren bereit sind)
- 30 qualitative Interviews Mai bis Juli 2022
- Entwicklung des Seminars „Führen und Begleiten der Generationen Y und Z“ im Juni 2022
- Laufende Durchführung des Seminars für Unternehmen und Organisationen unterschiedlicher Branchen
- Thesenbildung und Entwicklung eines erweiterten Fragebogens für die neuerliche Online-Umfrage im September 2023 mit der Ausweitung der Befragung auf 4 Generationen (Babyboomer, Generation X, Y und Z)
- Überprüfung der Thesen mittels Fokusgruppe (alle 4 Generationen)
- Zweite für ganz Österreich repräsentative Online-Umfrage (4 Generationen) Oktober bis Dezember 2023 mit Ergänzungen im Jänner und Februar 2024

Leitfaden, Übersicht, Resümee und Conclusio

Die Mythen über die arbeitsscheuen, bequemen jungen Generationen Z und Y, die sich angeblich nicht für Autos und die Arbeitswelt, sondern nur für Internet und Mobiltelefone interessieren und kaum Ähnlichkeiten mit den vermeintlich fleißigen und dienst-eifrigen älteren Generationen aufweisen, verwelken im Zuge der Lektüre der vorliegenden Arbeit auf mehrfache Weise, Blüte für Blüte, relativiert und wie ich hoffe erhellet.

Die Intention der umfangreichen Recherchen und vielschichtigen wissenschaftlichen Erhebungen im Vorfeld des Entstehens dieses Buchs war allerdings nicht, kunterbunte Vorurteile und unwissenschaftliche Schnellschüsse diverser Analysen zu bestätigen oder zu demaskieren. Mein Ziel war, die reale, konkrete Situation der jungen Generationen im Kontext der Anforderungen der Arbeitswelt und im Vergleich zu den älteren Generationen nüchtern zu erforschen und darzustellen.

Denn das Wissen, das Erkennen der Realität ist eine unbedingte Voraussetzung für erfolgreiche Entwicklungsstrategien jedes Unternehmens, vor allem in Zeiten fortschreitender Veränderungen.

Übersicht

Kapitel 1 beinhaltet eine Konfrontation mit der Generationenfrage und eine kurze Diskussion wesentlicher Aspekte menschlicher Prägungen.

Kapitel 2 umfasst eine allgemeine Charakterisierung der älteren Generationen, Silent, Babyboomer und Generation X.

Kapitel 3 gewährt einen kurzen Blick auf zentrale neuzeitliche Veränderungen aus der Megatrendforschung, um die speziellen, universellen Umwelteinflüsse insbesondere auf die jungen Generationen einzubeziehen.

Die Besonderheiten der Generationen Y und Z entfalten sich im **Kapitel 4** als Ergebnis von Recherchen, Interviews, Hypothesen und begründeten Schlussfolgerungen, begleitet von einer Kurzzin-ventur prägender globaler und nationaler wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ereignisse sowie technologischer Revolutionen während der prägenden Jugendzeit beider Generationen.

Die Darstellung der wichtigsten Ergebnisse aus der repräsentativen Österreichstudie im **Kapitel 5** befördern bemerkenswerte Tatbestände aus der Sicht und im Vergleich der vier Generationen, Babyboomer, Generation X, Generation Y und Z ans Tageslicht: Erwartungen an die Führungskultur und an die Kompetenzen der Führungskräfte, favorisierte Motivations- und Zufriedenheitsfaktoren, Lifestyle-Aspekte, Einstellungen zur Work-Life -Balance, zur Arbeitszeit und zum Homeoffice sowie zur Persönlichkeitsentwicklung und zur oft unterschätzten Sinnfrage.

Resümee

In der Spätantike beginnend im damals griechisch dominierten Ägypten wuchs die Hoffnung, mit Hilfe des „Steins der Weisen“ (Lapis philosophorum) unedle Metalle in Gold und Silber zu verwandeln. Wie das funktionieren sollte, wusste allerdings niemand so recht und man begann, mit verschiedenen Substanzen zu experimentieren, erfolglos allerdings.

Heutzutage und wahrscheinlich schon seit längerer Zeit, sucht man vielerorts wieder nach einer magischen „Substanz“, diesmal, um Engagement, Arbeitsmotivation und Selbstinitiative vieler - und nicht nur der jungen Mitarbeiter nachhaltig anzuheben und zu fördern.

Dieser moderne Lapis philosophorum in Form von wirkungsvollen Entwicklungsmaßnahmen und -prozessen erfordert jedenfalls, im Vorfeld einige Untersuchungen durchzuführen: Die Erforschung der Sichtweisen, der Motivationsvorlieben und der Gefühlswelten der Menschen innerhalb der spezifischen Welt des Unternehmens. Die Erhebung ihres Erlebens der Unternehmens- und Führungskultur sowie der Arbeitsorganisation.

Die vorliegenden Resultate der Österreichstudie liefern dazu unübersehbare prioritäre Ergebnisbereiche.

Die Ansiedelung und Entfaltung von Wertschätzung und Respekt sowie ein Zuwachs des Vertrauens vor allem seitens der Führungskräfte erweist sich als wirkungsvoller Hebel für die Entwicklung des Zugehörigkeitsgefühls, der Zufriedenheit und des Arbeitsengagements junger Mitarbeiter.

Das Verstehen von Abläufen und Prozessen und das verständliche Erklären derselben steht im Vordergrund der gewünschten Fachkompetenzen einer Führungskraft, insbesondere aus Sicht der Y- und Z-Generation.

Was die verdichtete, favorisierte Motivation betrifft, gibt es Unterschiede zwischen den alten und jungen Generationen. Für die Y- und Z-Generation ist es (überraschenderweise?) etwa um 10 Prozentpunkte wichtiger als für die Vorgängergenerationen: Das Geld. Gehalt und Boni jeder Art, inklusive entsprechender Abgeltung der Überstunden stehen stark im Vordergrund. Um ein amüsanteres Beispiel zu nennen: Die Z-Generation will sowohl monetäre Überstunden-Abgeltung als auch Zeitausgleich, wenn möglich beides auf einmal, was auf den ersten Blick nicht geht, aber kreative Lösungen nicht ausschließt, auch ohne resignative Kapitulation des Arbeitgebers.

Die vielfach verbreitete Annahme, den jungen Generationen wäre die Möglichkeit der Fortbewegung mittels Autos ziemlich unwichtig, erweist sich als falsch. Je jünger die Generation, desto wichtiger ist ihr die Bereitstellung eines Firmenwagens. Zeitgleich mit dem Wunsch, öffentliche Verkehrsmittelangebote auf Firmenkosten finanziert zu bekommen. Ähnliches (lösbares) „Dilemma“ wie beim Thema Überstunden.

Flexible Gestaltung der Arbeitszeiten im Zusammenhang mit der sogenannten Work-Life-Balance stehen ebenfalls auf der Prioritätenliste der jungen Generationen, was neue Anforderungen an eine innovative, flexible Gestaltung der Unternehmensstrukturen zur Folge hat beziehungsweise in naher Zukunft haben wird, denn die Angehörigen der Y- und Z-Generation werden sehr bald zur überwiegenden Mehrheit der arbeitenden Bevölkerung zählen.

Die Chance auf Persönlichkeitsentwicklung ist für die jungen Generationen verständlicherweise viel wichtiger als für die Vorgängergenerationen, deren Arbeits- und Lebensconclusio einigermaßen abgeschlossen oder zumindest individuell überblickbar scheint. Was den Wunsch nach Sinnhaftigkeit der Arbeit betrifft,

treffen sich aber die Babyboomer immerhin gemeinsam mit der Z-Generation im vorderen Feld der Wichtigkeitsbewertung.

Conclusio

Egal welche Meinungen, Vermutungen, Vorurteile, Wehklagen und meiner Meinung nach überflüssige und unprofessionell düstere Zukunftsprognosen über die Arbeitswelt und den angeblichen Niedergang der Arbeitsmoral angesichts der beiden Generationen Y und Z den einen oder anderen bedrängen, die jungen Generationen sind die gesellschaftliche Realität.

Sie sind da. Sie sind die Gestalter der Zukunft, wie wohl alle Generationen vorher, die immer wieder nachfolgten, mit Schwächen, Stärken, mit vielfach offenem, vielfach verborgenem, jedoch in der historischen Summe großartigem Entwicklungspotenzial. Dieses Potenzial wahrzunehmen, zu tolerieren und ohne Verzicht auf bewährte menschliche und unternehmerischen Traditionen zu entwickeln, ist die aktuelle Herausforderung.

Der Stern YZ Ein kosmischer Zufall



“Auf welchem Stern leben die?“
„Diese Jugend stammt aus einer anderen Galaxie“

Solche und ähnliche, oft gröbere Sätze hört man nicht selten als Kritik an den jungen Generationen Y und Z, geäußert von Angehörigen der vorangegangenen Generationen.

Reine Vorurteile, denken Sie?
Keineswegs.

Vielleicht durch Zufall oder als Wink des Weltalls wurde von Astronomen im Jahre 2017 ein neuer Stern entdeckt. Sie nannten ihn Stern YZ. Aufgespürt wurde dieser bisher unbekannte Stern durch ein helles Radiosignal, ein sich wiederholendes Rauschen, das dann entsteht, wenn ein Stern ein Magnetfeld und eine Atmosphäre hat.

YZ, gefunden in der Galaxie Ceti, 12 Lichtjahre (12 mal 9,4605 Billionen Kilometer) von der Erde entfernt und doch mit einer wesentlichen Gemeinsamkeit mit unserem Planeten verbunden: Beide haben eine Atmosphäre und ein Magnetfeld. Beides eine unbedingte Voraussetzung dafür, dass Leben entstehen und fort-dauern kann. Ohne Magnetfeld würde unsere Sonne die Atmosphäre der Erde restlos auflösen, in welchem Falle nicht nur der Sache mit der CO2 Belastung jede Relevanz abhandenkäme.

Der Stern YZ als Metapher für die Generationen Y und Z.

Es scheint, als würde „diese Jugend“, diese beiden Generationen tatsächlich auf einem anderen Stern leben. Es ist zwar der Planet Erde, auf dem sie geboren wurden und aufwuchsen, allerdings ein Planet Erde, geprägt durch grundlegende Veränderungen auf vielen Ebenen der Geopolitik, der Gesellschaft und der technologischen Entwicklungen. Eine zum Teil rasant und faszinierend neu geformte Welt, die für die jungen Generationen eine Selbstverständlichkeit wurde und sie prägte.

Das Phänomen tiefgreifender Veränderungen im Verlauf der menschlichen Evolution ist allerdings nicht einzigartig und auch nicht neu. Die Autobiografie der Menschheitsgeschichte ist eine variantenreiche Erzählung von Umbrüchen, Stillständen, Entdeckungen, Veränderungen, Rückschritten, Wandel, Katastrophen und bahnbrechenden Neuerungen.

Da mich vor allem die Brüche und Risse in einer winterlich starren, den Status Quo gegenüber den Gewalten der Frühlingswärme verteidigenden Eisdecke emotional begeistern, konnte ich folgendes Zitat nicht übersehen:

Einer der Entdecker des Sterns YZ Ceti, Sebastian Pineda, Astrophysiker an der Universität von Colorado:

"Wir sahen den anfänglichen Ausbruch und er sah wunderschön aus."

Das inspirierte mich zu folgender Bekundung:

„Ich begann die Menschen der jungen Generationen zu sehen und zu verstehen und war fasziniert von der großen Chance für eine Neuorientierung der Gesellschaft, mit der sie schwanger gehen.“

Nun doch noch etwas zu Vorurteilen

Nichtverstehen, nicht einordnen können, Fremdheit oder Andersartigkeit erkennen, befremdet sein, all das sind noch keine Vorurteile. Dazu bedarf es des zweiten Teils des Begriffs: Urteil. Den negativen Urteilsspruch über die Andersartigkeit. Erst damit geht die Akzeptanz verloren und auch die Möglichkeit, das Andere, das Neue zu akzeptieren, zu verstehen und im besten Fall auch zu nützen. Immer schon in der Geschichte der Menschheit hatten ältere Generationen Probleme damit, bestimmte Eigenheiten der jeweils aktuellen Jugend zu billigen. Vielleicht aus Angst, die eigene Komfortzone verlassen zu müssen. Ein Drang, den ihnen lieb gewordenen Status Quo des Denkens, der Kommunikations- und Verhaltensgewohnheiten und der teils unbewussten Werthaltungen beizubehalten und einzufrieren. Zum großen Teil gelenkt von den eigenen, spezifischen Prägungen im Jugendalter.

Gravierende Prägungen finden vor allem in der Kindheit und in der Jugend statt. Die älteren Generationen (in unserem Fall die Generation X und die Babyboomer) verbrachten und verbringen ihr gegenwärtiges Dasein selbstverständlich auch inmitten der aktuellen

geopolitischen, technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen. Allerdings erleben sie dies bereits als erwachsene Personen, die ihre unvermeidlichen Prägungen bereits hinter sich haben. Prägungen, die von den damaligen Umweltverhältnissen beeinflusst wurden. Es mag daher vielen von ihnen schwerfallen, den für sie fremden Verhaltensweisen, Ansichten und Selbstverständlichkeiten der Jugend offen und wohlwollend zu begegnen.

Die Nachwehen der eigenen Prägungen zu reflektieren, in Frage zu stellen und die Schlüsse daraus ins Denken, Verhalten und Handeln zu transformieren ist wahrscheinlich nicht einfach.

... und in die Zukunft gedacht, wird es vielen Propagandisten der aktuellen jungen Generationen ab einem gewissen Fortschritt ihres Alterungsprozesses bei der Konfrontation mit der neuen, derzeit heranwachsenden Jugend möglicherweise nicht anders ergehen.

Emma (Z Generation)

20 Jahre

Studentin

„Die Oma meint, sie stammt aus einer anderen Zeit, deshalb ist sie eben so, wie sie ist. Aber ich meine, sie ist ja auch jetzt da, die ganze Zeit. Sie hat ja auch die gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen miterlebt.“

Sollten Sie sich, verehrte Leser die Frage stellen, mit welcher Strategie Sie diesem Dilemma entfliehen könnten vielleicht finden Sie im Epilog am Ende dieses Werkes einen Hinweis.