

Peter Schütt

## Generationen managen

**Eine Generation ist eine Gruppe von etwa Gleichaltrigen, die ähnliche Erfahrungen und Werte verbindet. Etwa alle zehn Jahre gibt es einen Wandel dieser Wertesysteme und damit einen Generationswechsel. Da Generationen auch im Wettbewerb zueinander stehen, lassen sich so zahlreiche Kommunikationsprobleme in Unternehmen erklären – und lösen. Hieraus entstehen neue Aufgaben für das Wissensmanagement.**

### „Talking 'bout my Generation...“

„My Generation“ war 1965 der erste große Hit von Pete Townshends Band „The Who“. Das Masterband für die Pressungen der Single in den USA wurde von der dortigen Plattenfirma zunächst zurückgeschickt, weil es angeblich defekt wäre mit komischen Rückkopplungsklässen. Dass das einfach neue Sounds waren, war den älteren Herrschaften in der Plattenfirma nicht klar. Die Band spöttelte auf einer späteren Langspielplatte und ließ auf das Label gleich die Warnung „Crackling Noises are okay“ (Kratzende Geräusche sind beabsichtigt) drucken. Schon der Titel deutet an, dass es so etwas wie „meine“ Generation gibt, die sich von anderen differenziert.

Ron Zemke, Claire Raines und Bob Filipczak haben mit ihrem Buch „Generations at Work“ das Thema aufgegriffen und stellen sich die Fragen, inwieweit sich Generationen wirklich unterscheiden und was das für Unternehmen zu bedeuten hat. Auch wenn es weitere Differenzierungen nach Sozialisierungsgruppen gibt, wie etwa nach Abstammung, ethnischer Zugehörigkeit, Glaube usw., so ist in der Wissensmanagementdiskussion noch nicht einmal das Thema, ob man Generationen unterschiedlich behandeln sollte, bisher angesprochen worden. Natürlich arbeitet man bei dieser

Fragestellung mit Stereotypen und Klischees, die nicht auf jede Einzelperson passen, dennoch gibt es Generationsunterschiede.

Und genauso, wie die älteren Herren in der Plattenfirma, die die neuen Sounds nicht verstanden, wird es in jedem Unternehmen Dinge zwischen Jung und Älter geben, die einfach aufgrund unterschiedlicher gewachsener Erfahrungshorizonte zu Missverständnissen führen. Es ist auch davon auszugehen, dass die im Wissensmanagement so wichtigen Aufmerksamkeits- und Motivationsfaktoren eine gewisse Generationsabhängigkeit haben. Ein jüngerer Mitarbeiter mag sich über ein Smartphone als Bonus für eine besondere Leistung richtig freuen, während ein älterer vielleicht schon an der Bedienungsanleitung verzweifelt.

### Die Grenzen zwischen den Generationen

Was sind im soziologischen Sinne die Generationen der letzten 60 Jahre? Etwa alle zehn Jahre gibt es einen grö-

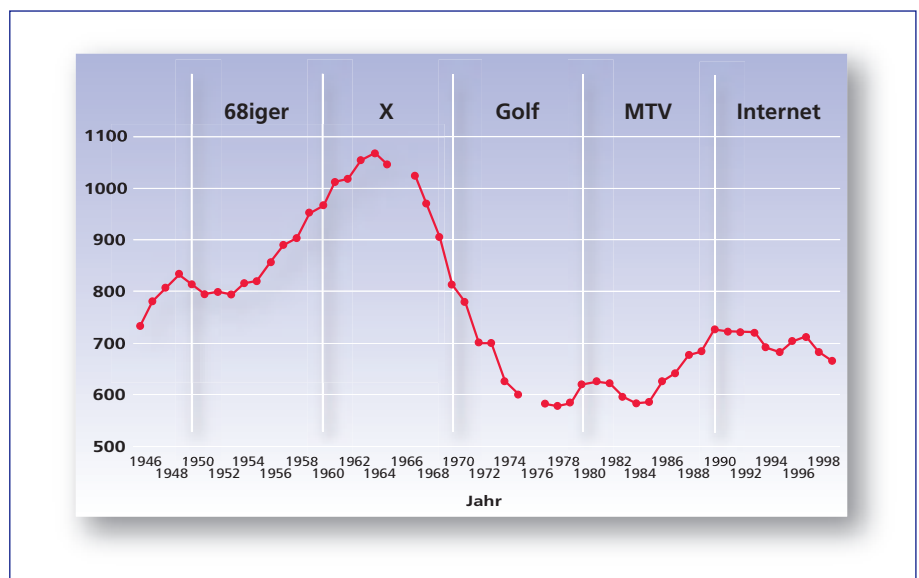
### Kurz gefasst:

- Generationen haben ihre Eigenarten, die im Wissensmanagement Berücksichtigung finden müssten, um erfolgreicher zu werden.
- Zwischen Generationen gibt es Konflikte, die die Kommunikation und den Wissensaustausch erschweren.
- Die zunehmende Überalterung der Bevölkerung macht sogar neue Wissensmanagementkonzepte zur Teileinbindung von Pensionären notwendig.

ßen Kultur- und Wertewandel in der Gesellschaft, den man als Wendepunkt zu einer neuen Generation ansehen kann. Es sind schwerpunktmäßig immer die 20- bis 30-Jährigen, die eine Generation prägen und ihr letztlich den Namen geben.

Für die heutige Arbeitswelt sind folgende Generationen relevant:

- Die Vorkriegs- und Kriegsgeneration, die sich aber schon weitgehend in den Ruhestand verabschiedet hat.
- Die Nachkriegsgeneration, die Generation des Wiederaufbaus der 50er und frühen 60er Jahre. Ihre Kernzeit war von harter Arbeit, aber auch hohen Wachstums- und damit Wohlstandszuwachsraten geprägt.



Geburtszeitpunkt der Mitglieder der Generationen und ihre Geburtenraten in der Bundesrepublik Deutschland [1]

Generation:	Nachkriegs	68er	X	Golf
Perspektive	praktisch	optimistisch	skeptisch	hoffnungsvoll
Arbeitsstil	engagiert	getrieben	ausbalanciert	bestimmt
Verhältnis zu Autoritäten	respektvoll	Liebe/Hass	unbeeindruckt	freundlich
Führung durch	Hierarchie	Konsens	Kompetenz	zusammenführen
Beziehungen	opferbereit	genussorientiert	widerwillig	einbeziehend
was nicht geht	vulgär	politisch inkorrekt	Klischee, Hype	
Lieblingsmusik damals	Swing, Schlager	Beat, Pop, Rock	Punk, Reggae, Heavy Metal, Disko	NDW, Ska, House

*Klischees über Vorlieben und Verhalten der Generationen [2]*

- Die der 68er Bewegung. Auch wenn die Menge der tatsächlich Aktiven eher gering war, so gab es damals doch gravierende Veränderungen, wie die beginnende, breite Aufnahme der Jugendkultur in den Medien, insbesondere der angloamerikanischen Pop- und Rock-Musik und der freiere Umgang mit der Sexualität.
- Es folgten die vielen Kinder der auf den beginnenden Nachkriegswohlstand aufsetzenden Baby-Boomer-Jahre zwischen 1960 und 1970. Das Ende kam mit dem so genannten Pillenknicke um 1970. Gezeichnet von einem höheren Wettbewerb um Kindergarten-, Schul- und Arbeitsplätze, nennt man sie die verlorene Generation (lost generation) oder auch nach dem 1991 erschienenen Episoden-Roman des Kanadiers Douglas Coupland „Generation X“. Laut Coupland ist für diese Generation X charakteristisch, dass sich deren Mitglieder erstmals ohne Kriegseinwirkung mit weniger Wohlstand und ökonomischer Sicherheit als ihre Eltern zu begnügen hatten. Plakativ war es die Zeit einer gewissen Konsumverweigerung und der „no Future“ Ansteck-Buttons. Deshalb wird der Generation X gern Orientierungslosigkeit und Desinteresse unterstellt.
- Danach kam die, zum ersten Mal in Florian Illies gleichnamigen Buch von 2001 thematisierte Generation Golf. Nach einer materiell sorgenfreien Jugend stand ihnen eine Art Gegenentwurf zur Generation X in den Sinn: eher unpolitisch, hedonistisch und markenbewusst.

- Bei den zwischen 1980 und 1990 Geborenen spricht man von der MTV Generation. Sie wurden dank der erstmals weltweit über den Sender MTV ausgestrahlten Musikvideos Kinder einer neuen Stufe der Globalisierung. Ihre erste ökonomische Erfahrung war die der Dot.com Blase um das Jahr 2000, die kurzweilig das Gefühl aufkommen ließ, das man mit der richtigen Idee ohne großen Aufwand über Nacht reich werden könne. Die meisten traf der jähe Absturz.

### **Sind wir nicht alle ein wenig Konkurrenz untereinander?**

Jede Generation hat über ihre spezielle Sozialisierung bestimmte Eigenheiten, Werte und Vorlieben herausgebildet, die natürlich nicht bei jedem gleich ausgeprägt sind, aber doch eine klare Tendenz für die Masse aufzeigen. Für den Erfolg eines Unternehmens kann es förderlich sein, bewusst mit den Unterschieden umzugehen – nicht nur bei dem Thema Motivation. Es beginnt schon mit dem Einstellungsgespräch, geht über die Art der Vermittlung neuen Wissens bis hin zur Teamfähigkeit.

Ältere Semester sind mit der Erfahrung hierarchischer Strukturen aufgewachsen, was auch bedeuten kann, dass sie klare Vorgaben haben möchten, während 68er vor lauter Konsensbedürfnis manchmal die notwendigen Entscheidungen aus dem Auge verlieren. Sie meinen, dass sie so viel für die Erneuerung der Gesellschaft und der Unter-

nehmenskulturen gemacht haben, dass ihnen schon allein deshalb Ehre gebührt. Die Generation X zeigt sich davon unbeeindruckt und versucht in erster Linie durch Kompetenz zu überzeugen, überzieht dabei aber den skeptischen Individualismus manchmal. Die Generation Golf, zunächst sehr hoffnungsvoll gestartet, hat mit dem Zusammenfall der Dot.com Euphorie einen dicken Dämpfer bekommen und muss sich nun erst einmal wieder finden. Die Jüngsten, die MTV Generation, gehen relaxt, aber zielbewusst an die Dinge und beziehen Informationstechnologie wie selbstverständlich in ihr Leben mit ein, womit sie im Kontrast zu ihren Eltern aus der Generation X stehen.

Ein Wissensmanagement sollte diese Rahmenfaktoren kennen und zum Beispiel bei der Besetzung von Teamleiter- oder Managerpositionen berücksichtigen. Nur die richtigen Konstellationen können wirklich erfolgreich sein. Und zum Erfolg gehört ein offener Wissensaustausch, dabei auch die Bereitschaft von anderen Wissen anzunehmen. Stimmt die Konstellation nicht, stimmt auch die Kommunikation und damit der Wissensaustausch nicht.

Das geht hin bis zu Kundenbeziehungen: Professor Gunther Dueck, Distinguished Engineer der IBM und Erfolgsautor, zitierte mehrfach in Vorträgen die Business Intelligence Untersuchungen, die er in der Versicherungsbranche durchgeführt hat. Demnach ist eine soziologische Ähnlichkeit zwischen Verkäufer und Kunde absolut förderlich.

## Generationenkonflikte werden sich wieder verschärfen

Menschen gehören nicht nur einer Generation an, sie stecken auch in einer für ihre Generation typischen Lebensphase. Auch das erzeugt Unterschiede im Denken und Handeln und letztlich auch Konkurrenz. Die Nachkriegsgeneration verabschiedet sich in Rente, die 68er zahlen ihr Häuschen ab und die meisten haben die Kinder groß, die Xer stehen vor ihrem letzten großen Karriereschritt und die Golfer haben sich in der Arbeitswelt etabliert oder zumindest ihr Studium fast abgeschlossen und freuen sich über ihren kleinen Nachwuchs. Insbesondere Manager sollten verstehen, wo ihre Mitarbeiter stehen, um sie entsprechend führen zu können.

Besonders einschneidend für die Gesamtentwicklung der deutschen Gesellschaft ist das Durchschieben des Babybooms der 1960er und damit der Generation X über die Jahre. So wird der Anteil der 50- bis 60-Jährigen an der Arbeitswelt von heute 31 Prozent in den nächsten zehn Jahren auf grob 39 Prozent anwachsen, um dann später wieder etwas abzufallen. Spätestens zehn Jahre danach stellt die Generation X dann den Generationenvertrag unter Stress, nämlich wenn sie – mit weiter wachsender Lebenserwartung – in Rente geht. Sowohl die staatliche Rentenkasse als auch unternehmenseigene Pensionskassen bereiten sich – viele Experten sagen viel zu langsam – darauf vor. Hier entsteht ein größeres Konfliktpotenzial zwischen den Generationen, das es weise abzufedern gilt, auch auf betrieblicher Ebene.

Für das Wissensmanagement hat es auch eine gravierende Folge: Bei stark rückläufiger Zahl der Erwerbstätigen und einem weiter leicht rückläufigen Anteil der jungen Arbeitnehmer, kommt dem Wissen der Älteren eine immer größer werdende Bedeutung zu. Heutige Frühpensionsprogramme sind ohnehin Auslaufmodelle. Stattdessen sollten sich Unternehmen Gedanken machen, wie sie weichere Pensionsmodelle einführen, die einen Zugriff auf das Wissen der über 60- und 70-Jährigen zulässt. Das darf allerdings auch keine Einbahnstraße sein, da Erfahrungen ohne Adaption an Veränderungen schnell nicht mehr viel Wert

	20 - 34 Jahre	35 - 49 Jahre	50 - 65 Jahre	abs. Zahlen in Mio.
2000	31,2	38,4	30,4	61,1
2010	30,3	37,4	32,3	61,0
2020	29,7	31,4	38,9	60,0
2030	29,0	36,2	35,7	46,7
2040	29,5	34,0	36,5	42,9
2050	29,6	33,3	37,0	40,8

Altersstruktur der Beschäftigten in Prozent [3]

haben und veralten. Hier kann man konzeptionell von Berufswiedereinsteigern lernen, die diese Schwierigkeiten kennen. Wissensmanagement muss neue Wege der bleibenden Verbundenheit mit dem Unternehmen aufzeigen, die auch den eigentlich pensionierten, aber noch geringfügig aktiven Mitarbeitern Einsichten gewährt, was im Tagesgeschäft Wesentliches passiert, damit sich ihr Kontextverständnis weiter mitentwickelt.

Hierfür könnten die neuen Web 2.0-Technologien des Social Computings [4] eine wichtige Hilfestellung werden. Das ist zumindest das Ergebnis einer internen IBM Studie, die sich dem Thema angenommen hat. Das Problem der Überalterung der Gesellschaft ist nämlich kein allein deutsches, auch wenn es in den anderen Industrieländern erst etwa zehn Jahre später auftritt. Damit sind wir in Deutschland allerdings gefordert, als erste Lösungen zu finden.

## Fazit

Die Mitglieder der jeweiligen Generationen entsprechend zu behandeln und einzusetzen, kann wesentliche Einflüsse auf einen guten Wissensfluss zwischen Mitarbeitern haben. Gefahr droht durch die Alterspyramide: Schon in wenigen Jahren müssen weniger junge Arbeitnehmer die Rente für viele Ältere aufbringen. Das kann auch in Unternehmen zu Konflikten führen, die guten Geschäftsergebnissen abträglich sind. Deshalb sollte alles daran gesetzt werden, Generationskonflikte so klein wie möglich zu halten. Und beim absehbaren Expertenmangel braucht man dann auch das Wissen der Pensionäre vermutlich noch. Die Strategien dazu werden heute bereits benötigt.

## Literatur:

- [1] <http://www.single-dasein.de/sowi/geburten.htm>
- [2] Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B.; Generations at Work, AMACOM, New York, 2000
- [3] Statistisches Bundesamt, Stand Nov. 2004
- [4] Schütt, P., Social Computing im Web 2.0, wissensmanagement Heft 3/2000



wissensmanagement/INSIGHT

Weitere Informationen zum Autor finden Sie unter [www.wissensmanagement.net/insight](http://www.wissensmanagement.net/insight). Auch der gesamte Fachbeitrag steht für Sie online als PDF-Datei zum Download bereit.



## Der Autor:

Dr. Peter Schütt ist in der IBM Deutschland GmbH im Bereich IBM Software Group Leiter für Knowledge Management. Daneben ist Dr. Schütt zweiter Vorsitzender des Arbeitskreises Knowledge Engineering & Management im BITKOM.

[schuett@wissensmanagement.net](mailto:schuett@wissensmanagement.net)