

Elisa Aichinger, Tina Deutsch,  
Helmut Friedrichsmeier, Felix Josef (Hg.)

**Jung & Gierig – Alt & Müde?**

**Karrieren und Generationenkonflikte im modernen Management**



Elisa Aichinger, Tina Deutsch,  
Helmut Friedrichsmeier, Felix Josef (Hg.)

# **Jung & Gierig – Alt & Müde?**

Karrieren und Generationenkonflikte  
im modernen Management

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Angaben in diesem Fachbuch erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr, eine Haftung der Autoren oder des Verlages ist ausgeschlossen.

© 2013 Facultas Verlags- und Buchhandels AG  
facultas.wuv Universitätsverlag, A-1050 Wien  
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung  
sowie der Übersetzung, sind vorbehalten.  
Satz und Druck: Facultas AG  
Printed in Austria  
ISBN 978-3-7089-1012-3

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	7
Nachkriegsgeneration .....	7
Generation X .....	10
<b>Kapitel I: Der Rahmen</b> .....	13
Methodik .....	14
Was sind Generationen? .....	16
<b>Kapitel 2: Das Umfeld</b> .....	22
Empirie: Speed Kills .....	22
Geschwindigkeit ist relativ .....	25
Neues Arbeiten – Neue Führung .....	33
HR-Tipps: Aufgabenstripping .....	36
<b>Kapitel 3: Die Karriere</b> .....	39
Empirie: global, flexibel & teamfähig .....	39
Karriereschubkraft Elite-Uni? .....	42
Faire Karriere – jetzt neu .....	52
HR-Tipps: Karriere als individuelles Konzept .....	55
<b>Kapitel 4: Die Werte</b> .....	58
Empirie: <i>work-life-balance</i> statt Loyalität .....	59
Die Mischung macht's .....	61
Leistung über alles .....	65
HR-Tipps: Performance-Kultur managen .....	70
Top-Thema: <i>work-life-balance</i> .....	73
<b>Kapitel 5: Die Gratifikationen</b> .....	84
Empirie: Geld macht Sinn .....	84
Lob schlägt Geld .....	87
Fairness und Individualität .....	94
HR-Tipps: Ganzheitliche Vergütung .....	98
<b>Kapitel 6: Die Konfliktzonen</b> .....	101
Empirie: Bis hierher und nicht weiter .....	101
Die Top-10-Konflikte .....	103
HR-Tipps: Multigenerationen-Management .....	107
<b>Kapitel 7: Eine Zukunft</b> .....	110
Generation X .....	110
Nachkriegsgeneration .....	114
<b>Schlusswort</b> .....	116
<b>Anmerkungen</b> .....	119
<b>Anhang</b> .....	121



## Vorwort

### Nachkriegsgeneration

Vorworte laufen häufig Gefahr, überblättert zu werden. Oft auch zu Recht, wenn die Leser und Leserinnen vorwiegend nur Danksagungen der AutorInnen an Personen, die ihnen hilfreich zur Hand gegangen waren oder die im Zuge der Erstellung des Werkes sozial beziehungsweise emotional vernachlässigt wurden, erwarten können. Derlei Dankabstattungen gehören zwar zum „guten Ton“ – auch wir werden diesem Gebot zum Ende des Vorworts Folge leisten –, doch möchten wir hier an dieser Stelle den Leserinnen und Lesern in erster Linie einen komprimierten Eindruck über die Konzeption und die Struktur dieses Buches vermitteln.

„Jung gegen Alt“ oder „Jung mit Alt“, solche Slogans sind in letzter Zeit, getrieben durch demografische Entwicklungen und Pensionsdebatten, immer öfter zu hören. Auch im vorliegenden Buch stand dieser Gedanke unausgesprochen Pate, hat sich doch die Welt in den letzten Dezennien (zumindest technologisch) so gravierend geändert wie kaum noch in der Geschichte der Menschheit zuvor. Mögen zwar schon die alten Griechen und Römer den „natürlichen“ Gegensatz zwischen den Generationen in ihren Schriften beschrieben und oft auch beklagt haben (sinngemäß „die liederliche, dem Müßiggang zuneigende Jugend ...“), so ist es doch im Besonderen die Entwicklung seit den Jahren knapp vor der Jahrtausendwende, die diesen Generationenbruch noch mehr vermuten lässt.

Für uns als Herausgeber dieses Buches und als Wissenschaftler, die sich „berufsbedingt“ mit Management-Fragen zu befassen haben, lag es deshalb nahe, diesen Fragen einmal mit Bezug auf Führungskräftekarrieren, Karrieremuster und unternehmerische Management-Development-Systeme auf den Grund zu gehen. Haben sich die Karriereerwartungen in den letzten Jahren verändert, sind neue Karrieremuster entstanden, sind die Voraussetzungen für Karrieren neu zu definieren – und was bedeuten all diese möglichen Änderungen sowohl für die gewissermaßen „in den Startlöchern scharrenden“ Nachwuchsführungskräfte wie auch für die professionelle Personalarbeit im Unternehmen?

In unserem Fall sind wir dieser Frage auf zwei (methodischen) Wegen nachgegangen: zum einen auf der Basis einer empirischen Erhebung unter österreichischen Führungskräften, gesplittet nach „alt“ und „jung“ (dazu mehr im ersten Kapitel), und zum anderen im Wege einer „essayistischen“ Kommentierung der in der empirischen Erhebung festgestellten Fakten und Phänomene. Den ersten Pfad, die Durchführung der empirischen Untersuchung, hat einer der beiden Herausgeber verfolgt. Der Aufgabenstellung, die Daten mit altersbedingter Brille zu kommentieren, hat sich der andere der beiden Herausgeber (als Vertreter der „Nachkriegsgeneration“) gestellt. Und was die „Generation X“ betrifft, erging die Einladung an eine Füh-

rungskraft der jüngeren Generation aus dem Consulting-Bereich, die Daten und Fakten aus ihrer Sicht zu kommentieren. Und da es nicht nur bei der Erhebung von Daten und generationsbezogenen Kommentaren bleiben sollte, sondern auch konkrete Handlungsempfehlungen daraus abgeleitet werden sollen, runden abschließende Empfehlungen dort, wo es „passt“, die einzelnen Kapitel ab.

Schon bald aber waren wir, also die RepräsentantInnen der unterschiedlichen Generationen, uns einig, dass ein typisches „Herausgeberbuch“, eine Aneinanderreihung von Beiträgen, nicht das ist, was wir machen wollen. Wenn wir schon die Frage der Generationen im Management behandeln, dann sollte unsere Kooperation einen frischen Approach aufweisen. Nach ausführlichen Diskussionen (so viel zum Thema nötige Kommunikation) haben wir uns darauf geeinigt, etwas zu tun, was wir in der Management-Literatur in der Form noch nicht gelesen hatten. Eine ineinander verzahnte, auf die Position der anderen reagierende, kontradiktorische Aufbereitung der einzelnen Themen.

Die ersten Textelemente machten dann allerdings deutlich, dass wir damit den Leserinnen und Lesern (zu) viel zumuten: Übersichtlich sieht anders aus. Eine Kennzeichnung der einzelnen Positionen durch einen Hinweis auf das Alter oder den Namen der Verantwortlichen war zu banal. Aus unserer Sicht ist der klare Hinweis, von wem die einzelnen Textelemente stammen, aber unverzichtbar. Die Lösung ist eine Trennung der Beiträge durch Titel, die eine Kurzfassung der Argumentation liefern, ergänzt durch die Initialen der Autorin oder des Autors.

Somit folgen die einzelnen themenbezogenen Kapitel folgendem grundsätzlichen Aufbau (in Klammer der/die jeweilige VerfasserIn des Beitrags):

Empirie: Titel (Felix Josef = FJ)

Titel (Helmut Friedrichsmeier = HF, Kommentar aus Sicht der älteren Generation)

Titel (Tina Deutsch = TD, Kommentar aus Sicht der jüngeren Generation)

Tipps: Titel (Elisa Aichinger = EA, Schlussfolgerungen und Empfehlungen)

Hinzuzufügen ist freilich noch, dass die teilweise sehr persönlichen Kommentierungen themenbezogen selektiv und deshalb schwerpunktmäßig ohne den Anspruch auf Vollständigkeit vorgenommen wurden. Zum einen sprechen die Daten häufig für sich und bedürfen somit keines weiteren Kommentars, und zum anderen hat man, um es „volkstümlich“ auszudrücken, nicht zu allem etwas zu sagen – jeder Versuch in diese Richtung würde von den LeserInnen wohl zu Recht als anmaßend oder auch ermüdend empfunden werden. Es ist auch nicht das Ziel der Herausgeber und Autorinnen, den Leserinnen und Lesern in den Kommentaren ein erschöpfendes Bild zu einem bestimmten Thema zu vermitteln, sondern es steht vielmehr die Absicht dahinter, ein *sounding board* für eigene Gedanken und Reflexionen anzubieten. Bekanntlich gibt es die einzig und allein gültige Sichtwei-



se, den allein selig machenden Weg oder die allein richtige Entscheidung nicht! Was aber, nebenbei bemerkt, viele Führungskräfte häufig glauben (möchten). Diese Fehleinschätzung kann nur der Dialog verhindern, und den wollen wir hier bewusst, insbesondere generationenübergreifend auf und zwischen den Führungsebenen in Unternehmen zum Thema machen.

Um in das Thema selbst einzuführen, behandelt das erste Kapitel neben einigen Anmerkungen zur Entstehung des Buches und zur empirischen Vorgangsweise im Rahmen der Studie auch Generationenfragen aus der Perspektive des Arbeitsmarktes.

Das zweite Kapitel widmet sich den generell von Führungskräften wahrgenommenen Veränderungen im gesellschaftlichen, ökonomischen und technologischen Umfeld.

Im dritten Kapitel schreiben wir über Karriere und Karrierevoraussetzungen.

Das vierte Kapitel befasst sich im Anschluss daran mit allenfalls geänderten Wertvorstellungen der Führungskräfte: Welcher Wertekanon hat heute im Gegensatz zu gestern Geltung?

Und im fünften Kapitel steht das Thema Motivation im Zusammenhang mit den von Unternehmen angebotenen „Belohnungssystemen“ (Gratifikationen) im Zentrum der Diskussion.

Mögliche Management-Generationenkonflikte (Konfliktzonen) aus Sicht von „Alt“ und „Jung“ werden im sechsten Kapitel aufgezeigt und diskutiert. Dabei wird auch untersucht, wem die „Schuld“ an den eskalierenden Auseinandersetzungen gegeben wird.

Im siebten Kapitel schlussendlich wollen wir mögliche künftige Entwicklungen der Kooperation oder der Konfrontation der Generationen im Management skizzieren.

Das Schlusswort vermittelt abschließende Erkenntnisse und Einsichten zum Thema Management und Generationen.

Die an statistischen Daten interessierten LeserInnen sind schlussendlich eingeladen, im Anhang noch einige Diagramme und Tabellen aus den empirischen Analysen zu studieren.

Und noch ein Nachsatz zur Gender-Schreibweise: Die Entscheidung darüber, wie wir mit dieser Frage konkret umgehen, haben wir uns in der Tat nicht leicht gemacht, stand es doch in der Verteilung der Geschlechter im AutorInnen-Team 50:50. Letztlich haben wir uns nach vielem „Hin und Her“ doch für die mittlerweile klassische Schreibweise des „Binnen-I“ entschieden. Die LeserInnen sollen in der Ästhetik des Leseflusses so wenig wie möglich beeinträchtigt werden, und gleichzeitig wollten wir ein „modernes“ Buch über Generationenfragen verfassen, und da würde wohl ein Nicht-Eingehen auf relevante gesellschaftliche Entwicklungen zu Recht als widersprüchlich empfunden werden.

Wie wir eingangs schon angemerkt haben, gehört es gewissermaßen zum guten Ton, ein Vorwort auch für Danksagungen aller Art zu verwenden. Das wollen wir ebenfalls tun, indem wir vor allem dem „Wirtschaftsforum

der Führungskräfte“, in Wien kurz WdF genannt, und hier in erster Linie WdF-Geschäftsführer Mag. Wolfgang Hammerer dafür danken, dass wir die Mitgliederdatenbank zum Zweck der empirischen Online-Befragung nutzen durften. Derselbe Dank richtet sich an das „Young Leaders Forum“, kurz YLF genannt, einer Untergruppierung des WdF, dessen Mitglieder die Sichtweise der sogenannten Nachwuchsführungskräfte in die Befragung einbrachten. Ohne die Empathie und organisatorische Effizienz der YLF-Vorsitzenden, Frau Mag. Nóra Erhardt, wäre die Einbindung der jungen Führungskräfte nicht gelungen.

Des Weiteren ist hervorzuheben, dass dieses Projekt ohne die tatkräftige Unterstützung von Deloitte Österreich nicht hätte realisiert werden können. Und auch der Firma Triconsult (Wien) ist für die Durchführung der Online-Befragung zu danken. Bleibt nur noch übrig, dem facultas.wuv Universitätsverlag dafür zu danken, dass er dieses Projekt printmedial und publizistisch begleitet hat.

Nach so viel Danksagung sollte nunmehr der Lektüre des Buches nichts mehr im Wege stehen. Wir wünschen unseren Lesern und Leserinnen ein anregendes und vielleicht auch anstrengendes Lesevergnügen.

Wien, im April 2013

Die Herausgeber

## **Generation X**

### ***Tina Deutsch***

Als (relativ!) junger Mensch kommt man, vor allem wenn man „für sein Alter“ schon viel erlebt hat, regelmäßig in Situationen, wo man merkt, dass Alter ein Thema sein kann. Argumente wie etwa „Du bist ja noch so jung“ in Gehaltsdiskussionen oder bei Gesprächen rund um Karriereentwicklung sind dabei ein Klassiker. Karriereschritte,

vor allem solche in gehobene Führungspositionen, sind nach wie vor – zumindest im deutschsprachigen Raum – sehr stark abhängig von Alter und Zugehörigkeitsdauer.

Als ich mit 26 Jahren als Abteilungsleiterin ein Team von Personen zwischen ca. 40 und 65 Jahren leiten durfte, gab es anfangs sicherlich altersfokussierte Zuschreibungen in beide Richtungen – aus dieser Zeit stammt auch mein erstes Erkennen relevanter Unterschiede zwischen Generationen am Arbeitsplatz – und gleichzeitig die Erkenntnis, dass manche dieser Zuschreibungen völlig unbegründet sind. Wie gut wir als Team nach einiger Zeit zusammenarbeiteten und dass die Herausforderungen, die wir teils hatten, sicher nicht am Altersunterschied lagen, hat mich einiges gelehrt.

Meine Großmutter sprach regelmäßig davon, wie gerne sie noch länger gearbeitet hätte und dass „man“ ja ab dem Zeitpunkt, wo man in Pension geht, „nicht mehr von Nutzen für die Gesellschaft“ ist. Gleichzeitig bauen viele Menschen nach dem Schritt in die Pension mental ab, da sie keinen regelmäßigen Kontakt mit anderen Menschen haben und nicht mehr gleichartig gefordert werden – eine enorme Verschwendung von viel Potenzial am Arbeitsmarkt, verbunden mit einem gesundheitlichen Rückschritt vieler Personen und einer dementsprechenden Belastung des staatlichen Gesundheitsbudgets.

2030 werden in Österreich rund zwei Erwerbstätige eine(n) PensionistIn „erhalten“ – das wird höchstwahrscheinlich langfristig dazu führen müssen, dass Menschen länger arbeiten (und zwar Männer und Frauen gleich lang). Dafür müssen sich aber in unserem System noch viele Dinge ändern, die Einstellungen erfahreneren Menschen gegenüber besonders.

In meiner Arbeit als Personalberaterin merke ich regelmäßig, dass Kunden Lebensläufe von älteren BewerberInnen ungeschaut ablehnen und als einzigen Grund das Alter nennen, ohne sagen zu können, warum dieses sie stört. Als Argumente hört man auf Nachfrage klare Altersstereotype („die wollen nicht mehr lernen, die können wir uns sicher nicht leisten, die kennen sich nicht mit Computern aus, ...“) – oft widerlegt durch konkrete, nachweisbare Kompetenzen der infrage stehenden Personen.

Es braucht in unserer Gesellschaft ein Erkennen der Bedeutung und eine neue Wertigkeit von Wissen & Erfahrung Älterer. Wir wollen dazu beitragen, einen ehrlichen Dialog zwischen den Generationen zu schaffen, um voneinander zu lernen und somit den Output für alle zu steigern – denn der „Kuchen“ ist sicherlich groß genug für alle.

### *Elisa Aichinger*

Die Sensibilität in Bezug auf die altersbezogene Zusammensetzung der Belegschaft in Unternehmen ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Aus einer Beraterinnenperspektive lässt sich beobachten, dass – während ein Durchschnittsalter der Belegschaft von 45 Jahren vor ein paar Jahren noch keine Reaktion bei den Personalverantwortlichen hervorrief – dieses Bild einer Belegschaftsstruktur heute durchaus beachtliche Unruhen auslösen kann:

Man rechnet damit, dass erfolgskritisches Wissen bald unwiederbringlich verloren geht. Man hat Sorge, den entsprechenden Nachwuchs vielleicht nicht rechtzeitig zu finden; das kann bis hin zu regelrechten Existenzängsten der Organisation führen („wer weiß, ob wir in ein paar Jahren noch existieren, wenn sich dann ein Drittel unserer Belegschaft in Pension befindet“). Auch fühlt man sich mit einer Belegschaft höheren Alters oftmals nicht ausreichend innovativ oder in der Entwicklung behindert („unsere Belegschaft ist nicht [mehr] ausreichend flexibel, um die erforderlichen Entwicklungen mitzutragen“).

Dies sind natürlich nur exemplarische Reaktionen; in Summe lässt sich aber durchaus bemerken, dass die Zusammenarbeit mehrerer Generationen unter einem Dach vor allem als Bedrohung und Herausforderung, selten aber als Chance einer Organisation gesehen wird. Natürlich stellen sich mit einer generationengemischten Belegschaft ganz neue Fragen im Zusammenhang mit Führung und Zusammenarbeit. Diese stellen insbesondere das Management vor neue Herausforderungen: Personalverantwortliche und Führungskräfte sind gefordert, Denkblockaden in Bezug auf die Generationenthematik abzubauen, ältere MitarbeiterInnen zu fördern, zu schulen und leistungsfähig zu halten, neue Formen der Zusammenarbeit zwischen den Generationen zu erkunden, Wege zu finden, um den Wissensaustausch zwischen Jung und Alt voranzutreiben sowie offen zu sein für berufliche Perspektiven aller Generationen.

Ein aktives Begegnen dieser Herausforderungen bringt viele Chancen mit sich. Unternehmen, denen es gelingt, aktives Generationenmanagement zu betreiben, schaffen eine Kultur, in der alle Generationen ihre Stärken und ihr Know-how einbringen und damit zum langfristigen Erfolg eines Unternehmens beitragen können.

Mein Wunsch ist es, dass es gelingt, mit den Überlegungen im vorliegenden Buch einen Beitrag dazu zu leisten, die generationenübergreifende Zusammenarbeit in Organisationen als Chance zu begreifen und gleichzeitig nachvollziehbare und praxisnahe Möglichkeiten aufzuzeigen, diese Chancen auch bewusst zu nutzen.

Wien, im April 2013

## Kapitel 1: Der Rahmen

Einleitung, Prolog, *setting*, *plot* – mit all diesen Begriffen versuchen AutorInnen, die Leserinnen und Leser auf ein Buch einzustimmen. Wir haben dafür das Wort „Rahmen“ gewählt, denn dieses Buch ist nicht nur der Bericht über eine empirische Studie und deren konzentrierte, essayistische Kommentierung, sondern auch der Rahmen für einen Diskussionsprozess, zu dem sich das Herausgeber- und Autorenteam gewissermaßen generationenübergreifend genötigt sah, um sich mit den Ergebnissen der Erhebung argumentativ auseinanderzusetzen. Es soll deshalb im Folgenden kurz auf den gesellschaftlichen und demografischen Hintergrund des Themas, auf die Methodik der empirischen Erhebung und auf die Frage, von welchen Management-Generationen eigentlich die Rede ist, eingegangen werden.

Selbstverständlich ist der Blick auf Generationen nur eine Möglichkeit, die Heterogenität und Individualisierung der Arbeitswelt zu betrachten. Auch andere Diversity-Faktoren wie Herkunft, Geschlecht, Familienstand oder Lebensphase beeinflussen die individuellen Erwartungen und Anforderungen an das Arbeitsleben. Dennoch sind das Thema „Generationen“ und die sich daraus ergebenden Fragestellungen für Organisationen, deren Führungskräfte und deren Personalmanagement wesentlich für den zentraleuropäischen Raum – einige davon seien untenstehend exemplarisch dargestellt.

In den hochentwickelten Wirtschaftsräumen steigt der Dienstleistungsanteil stetig – unternehmensspezifisches Wissen gewinnt immer stärker an Bedeutung, und Know-how wird zum zentralen Produktionsfaktor. Gleichzeitig führen gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen sowie (Arbeits-)Marktwänge zu einer Verknappung der Skills am Arbeitsmarkt – das Identifizieren und Halten von gut qualifizierten MitarbeiterInnen ist für alle Unternehmen eine zentrale Fragestellung, um in diesem kompetitiven Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben.

Seit einiger Zeit wissen wir bereits: Die europäische Bevölkerung wird älter. Auf politischer Ebene wird den Auswirkungen dieser prophezeiten Überalterung durch Pensionsreformen (mit bisher leider mäßigem Erfolg) entgegengewirkt. Für Unternehmen und deren Belegschaft bedeutet das: Lebensarbeitszeiten werden länger, die individuelle Beschäftigungsfähigkeit muss möglichst lange aufrechterhalten werden und die Zusammenarbeit in altersgemischten Teams wird zur Regel.

Immer weniger berufstätige Menschen leben in „traditionellen Haushalten“, in denen Männer einer Beschäftigung nachgehen und Frauen sich um den Haushalt kümmern. Frauen machen mittlerweile die Mehrheit der HochschulabsolventInnen aus und stellen eine wichtige Quelle qualifizierter MitarbeiterInnen dar. Männer hingegen sind wesentlich direkter an der Kindererziehung und anderen familiären Pflichten beteiligt als noch vor wenigen Jahren. Innerhalb dieser neuen Strukturen müssen Fragestellun-

gen im Spannungsverhältnis zwischen Beruf und Privatleben oftmals neu hinterfragt und beantwortet werden.

Die Vorstellungen und Erwartungen von ArbeitnehmerInnen hinsichtlich eines wünschenswerten Lebensstils haben sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt. Junge Männer und Frauen haben ambitionierte Ziele, sowohl beruflich als auch privat. Sie legen Wert auf anspruchsvolle und interessante Arbeit, haben aber gleichzeitig auch den Wunsch, sich privat zu verwirklichen. Die Möglichkeit der individuellen Arbeitsgestaltung gewinnt für diese Zielgruppe an Bedeutung, um ihre dual zentrierten Werte ausleben zu können, und wird zum wesentlichen Faktor der Arbeitgeberattraktivität.

Aktuell arbeiten bis zu vier Generationen in einer Organisation zusammen. Miteinander arbeitende Teams werden immer heterogener, diese Entwicklungen werden sich künftig wahrscheinlich noch verschärfen. Damit entstehen neue Spannungsverhältnisse, Konfliktzonen, und es stellen sich neue Fragen in Zusammenhang mit Führung, Management und Zusammenarbeit. In den folgenden Kapiteln wollen wir die Faktoren, die sich in unserer empirischen Untersuchung als besonders wesentlich herauskristallisiert haben, in einem Dialog zwischen den Generationen diskutieren und wesentliche Erkenntnisse und Empfehlungen zum Umgang mit der Generationenfrage für Führungskräfte und das HR-Management daraus ableiten.

Vorweg aber noch zum besseren Verständnis des Folgenden und auch im Sinne der „wissenschaftlichen Korrektheit“ ein kurzer Blick auf die Methodik der Erhebung und die nachfolgende Datenanalyse durch meinen Mitherausgeber.

## Methodik

Die Idee, die beiden Altersgruppen zu ihrer jeweiligen Einschätzung der Generationenfrage im Management zu befragen, wurde mit den Führungsgremien des WdF wie des Young Leaders Forum (YLF) umfassend diskutiert. Schnell war klar, dass eine webgestützte Befragung der ManagerInnen die einzige leistbare Methode darstellt. Ebenso eindeutig aber war, dass nur ein „schlankes“ Instrument mit einer Befragungsdauer von höchstens zehn Minuten für diese Zielgruppe akzeptabel ist. Zahlreiche Untersuchungen bei den Mitgliedern des WdF in den letzten Jahren haben diese Basisweisheit immer wieder bestätigt. Wie aber sollten die vielfältigen und heterogenen Aspekte in so kurzer Zeit hinreichend behandelt werden? Die Lösung war ein bewährtes Verfahren der Empirie: In einer vorgeschalteten qualitativen Untersuchung sollten die zentralen Kriterien definiert und nach ihrer Relevanz gereiht werden.

Mithilfe der Kooperationspartner YLF, WdF und Deloitte bzw. der Herausgeber wurden zwei Gruppendiskussionen abgehalten, bei denen einmal Nachwuchsführungskräfte im Alter von bis zu 35 Jahren und einmal erfahrene ManagerInnen jenseits der 50 Jahre eingeladen waren. Die Trennung



der Altersgruppen war dabei wohlüberlegtes Kalkül, um allfällige Diskussionen zwischen den Generationen zu vermeiden und ausschließlich die Positionen der nach dem Alter homogenen Gruppen festzustellen. Durch eine ausgewogene Balance der Geschlechter wie auch der Branchen und nicht zuletzt der Unternehmensgrößen, in denen die RespondentInnen tätig sind, war eine breite Abdeckung der Wirtschaftsrealität gewährleistet.

Anhand eines Gesprächsleitfadens wurden die zentralen Aspekte von den Karrierevoraussetzungen über die Werte und die Gratifikation bis hin zu Internationalisierung und den wahrgenommenen Konfliktzonen in durchaus ambitionierter und engagierter Form in den beiden Gruppen diskutiert. Die Diskussionen wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert, die zentralen Ergebnisse wurden nach der durch die TeilnehmerInnen der Diskussion geäußerten Relevanz geordnet und so pro inhaltlichem Kapitel ein Ranking der inhaltlichen Aspekte erstellt. Ein Abgleich der beiden nach dem Alter getrennten Themenlisten führte zu einer konsolidierten Aufgabenstellung für die quantitative Befragung.

Durch eine besonders ökonomische Gestaltung des Fragenprogramms, die durch die überdurchschnittliche Reflexionsfähigkeit der Zielgruppe zulässig war, konnten die Vorgaben der zeitlichen Limitierung des Fragebogens eingehalten werden. Die durchschnittliche Befragungsdauer betrug 8 Minuten und 29 Sekunden.

Dass das Thema einen Nerv der Zielgruppe trifft, beweisen die Fallzahlen. Von den rund 3.000 Mitgliedern des WdF (inklusive der YLF-Mitglieder) haben sich 266 bereit erklärt, den Fragebogen vollständig auszufüllen. Die Feldarbeit fand von 25. 9. bis 25. 10. 2012 statt.

Die Daten wurden zunächst linear, also lediglich unter Betrachtung der Gesamtheit bzw. der unterschiedlichen Altersgruppen, ausgewertet und anschließend mittels einer sogenannten „Hauptkomponentenanalyse“ pro Frage (die jeweils einem inhaltlichen Aspekt entspricht) verdichtet, um die zentralen Einstellungsmuster deutlich zu machen. Bei diesem multivariaten Verfahren, einer Faktorenanalyse, wird versucht, die Vielzahl der erhobenen Variablen so zu verdichten, dass möglichst wenige „hinter“ den Einstellungen liegende Konstrukte deutlich werden, ohne dabei einen Informationsverlust zu riskieren. Da dieses Verfahren die einzelnen Hauptkomponenten nacheinander abbildet und dabei jeweils eine neue Achse orthogonal zur vorherigen gelegt wird, sind die einzelnen Hauptkomponenten statistisch voneinander unabhängig. In einer beispielhaften grafischen Darstellung wird das deutlicher (siehe Abbildung 1).

Bei der Frage nach den wahrgenommenen Änderungen des Gratifikationssystems wurden insgesamt 15 Merkmale oder Items überprüft. Die Hauptkomponentenanalyse hat das auf fünf dominierende Faktoren komprimiert. Der wichtigste Faktor dabei ist der von uns als „Sinnstiftung“ bezeichnete Einstellungscluster, der 18,6 % der Varianz dieser 15 Merkmale erklärt. Das zweite Einstellungsmuster, hier als „monetäre Gründe“ titulierte, erklärt 13,7 % der Varianz.

### Wahrgenommene Veränderung des Gratifikationssystems

#### Basis: Total

Ein weiterer wesentlicher Bereich, der uns interessiert, ist das Belohnungssystem, die job rewards. Sagen Sie uns bitte, ob Sie der Ansicht sind, dass diese Aspekte heute wichtiger sind, früher wichtiger waren oder unverändert wichtig sind.\*

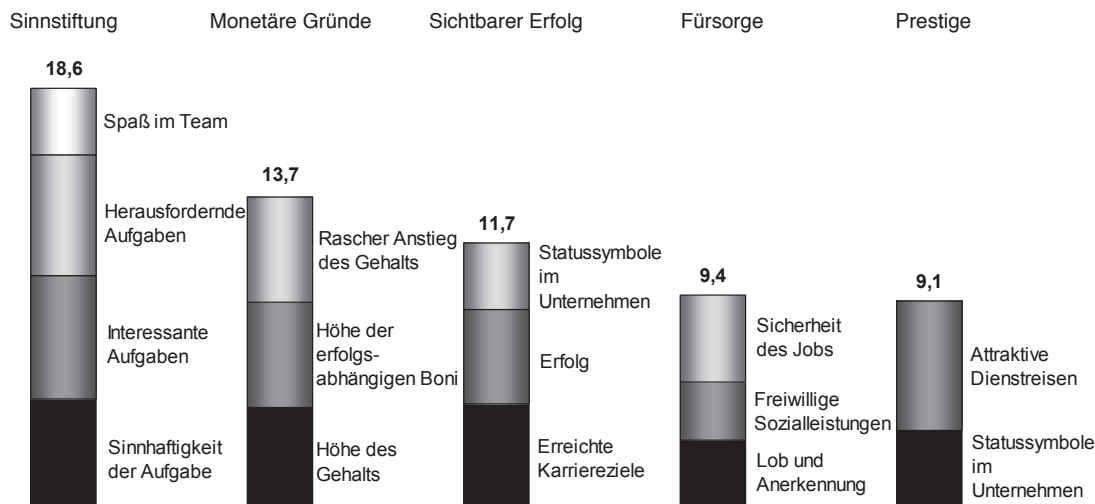


Abb. 1: Veränderungen der Gratifikationen

Die wesentlichsten Ergebnisse des quantitativen Erhebungsteiles werden in diesem Sinn jedem Kapitel als Überblick vorangestellt. Einige zusätzliche Grafiken sind für die wirklich Interessierten im Anhang des Buches angeschlossen.

### Was sind Generationen?

Bei Firmenfesten, in der Kantine oder beim Kaffee mit Freunden – über Generationen kann viel und gut diskutiert werden. Viele dieser Diskussionen können durchaus emotional werden. Interessant ist, dass beim genaueren Hinsehen (oder Nachfragen) die Wenigsten genau wissen, was denn eine „Generation“ eigentlich ist – und wie man die Definition abgrenzt vom einfachen Alter.

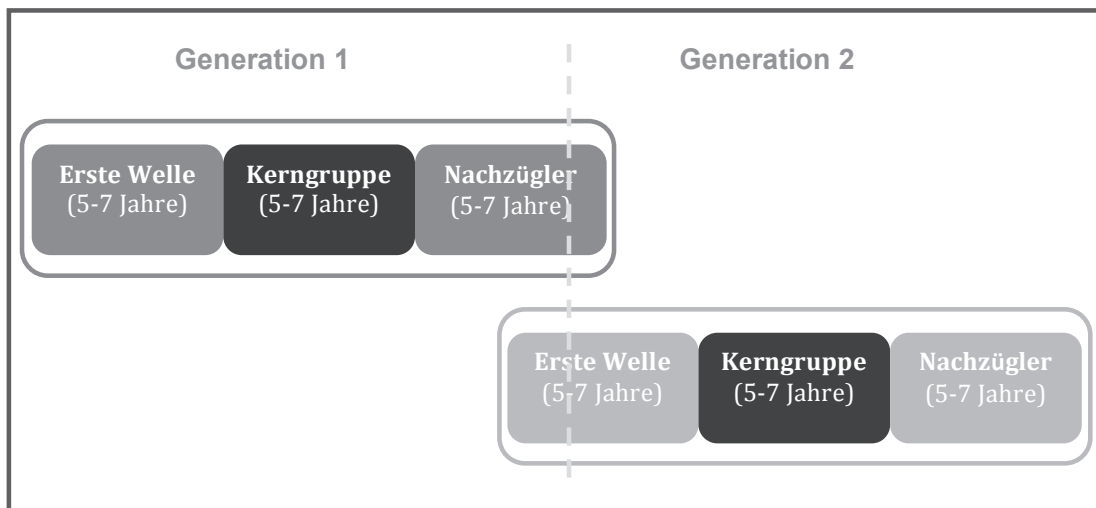
In der historisch-gesellschaftlichen Definition beschreibt der Begriff „Generation“<sup>1</sup> Alterskohorten, welche die Geburtsperiode und prägende gesellschaftliche sowie historische Ereignisse in den entscheidenden persönlichen Entwicklungsstufen – Kindheit, Jugend und junges Erwachsenenalter – miteinander teilen. In den wichtigsten Sozialisationsphasen haben diese gesellschaftlichen oder historischen Ereignisse eine prägende Wirkung auf die der Generation zugehörigen Personen und beeinflussen deren Einstel-

\* In den Graphiken wird jeweils der komplette Fragetext der Online-Erhebung zitiert.



lungen, Werte und Präferenzen im privaten wie auch im beruflichen Umfeld. Diese unterscheiden sich – oftmals beträchtlich – von denen anderer Generationen.

Innerhalb einer Generation lassen sich drei Teilgruppen identifizieren, die jeweils fünf bis sieben Jahre umfassen: die erste Welle, die Kerngruppe sowie die Nachzügler. Die Gruppe der ersten Welle oder die Gruppe der Nachzügler kann sich auch mit der vor- bzw. nachgelagerten Generation überlappen:



**Abb. 2:** Teilgruppen von Generationen

Eine Abgrenzung zwischen den Generationen ist also nicht ganz trennscharf möglich; generell unterscheidet man im deutschsprachigen Raum aber zwischen folgenden Generationen, deren prägende Ereignisse im Kindheits- und Jugendalter sowie bei Eintritt in das Berufsleben im Folgenden kurz umrissen werden:

### ***Nachkriegsgeneration***

Darunter fallen Menschen, die zwischen 1945 und 1954 geboren sind. Sie sind nach dem 2. Weltkrieg im teilweise noch besetzten bzw. im Wiederaufbau befindlichen Österreich aufgewachsen. Viele Mitglieder dieser Generation sind in einer vaterlosen Familie aufgewachsen und haben eine strenge Erziehung erfahren. Sie zeichnen sich oftmals bis heute durch traditionelle Werte wie Gläubigkeit, Fleiß, Sparsamkeit und ein gewisses Maß an Pragmatismus aus. Die Arbeitswelt, in die sie eintraten, war von strengen Hierarchien und einer Kultur der Autorität geprägt. Innerbetriebliche Kommunikation war stark formalisiert und fand kaum über die Hierarchiegrenzen hinweg statt. Zielstrebigkeit und Gewissenhaftigkeit sowie Loyalität und Respekt gegenüber dem Vorgesetzten waren wichtige Werte und Einstellungen, um sich im Arbeitsumfeld zu bewähren und erfolgreich zu sein.