



© Getty Images / iStockphoto

# »Ok Boomer!« War Of Talents?

## Der Konflikt der Generationen im Unternehmen

Dr. iur. Hanns-Uwe Richter und Anne Städtler

In Unternehmen treffen mehrere Generationen mit unterschiedlichen Wertevorstellungen aufeinander. Die Hauptgruppen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen sich aus den sogenannten »Babyboomern« (Jahrgänge 1956–1964), der »Generation X« (Jahrgänge 1965–1980) und der »Generation Y« (Jahrgänge 1981–2000) zusammen. Durch das angehobene Rentenalter wird die Zusammenarbeit von drei oder mehr Generationen mit unterschiedlichen Vorstellungen vom Arbeitsleben in vielen Unternehmen zum Alltag. Aufgrund der unterschiedlichen Sozialisierungen dieser Generationen entstehen Konfliktpotenziale, um deren Bereinigung sich das Unternehmen bemühen muss.

**D**er demografische Wandel und die dadurch bedingte schwierige Suche nach Fachpersonal (»war for talents«)<sup>1</sup> zeigen Wirkung. Arbeitgeber, die für neue MitarbeiterInnen attraktiv bleiben wollen, tun gut daran, dieses Konfliktpotenzial der Generationen zu erkennen und Optionen für die Lösung von Konflikten anzubieten. Moderation, Supervision und Mediation bieten sich als geeignete Instrumente zur Lösung dieser Konflikte an.

<sup>1</sup> Zukunftsinstitut: Die stille Ressource, 2016.

### Die unterschiedlichen Werte der Generationen

Die Generation *Babyboomer* wurde geprägt durch die Auswirkungen der Wirtschaftswunderzeit, gesellschaftliche Umbrüche wie die »68er-Bewegung« und die Frauenbewegung. Die Arbeit hat einen hohen Stellenwert (»Workaholic«). Durchsetzungsvermögen aufgrund der Konkurrenzsituation (»Flaschenhals«), Teamgeist, Idealismus und Protest sind prägnante Werte der *Babyboomer*. Sicherheit ist ein großes Bedürfnis dieser Generation.

Prägende Ereignisse für die *Generation X* waren der Beginn der Globalisierung und das Ende des Kalten Krieges. Sie erlebte den digitalen Wandel von analog zu digital. Unabhängigkeit, Freiheitsliebe und Sinnsuche sind für sie wichtig. Wohlstand, Karriere und Sicherheit betrachten sie als ihre Werte. Die ausgewogene Work-Life-Balance hat einen hohen Stellenwert für die *Generation X*.

Die *Generation Y* wurde durch die digitale Revolution, die Einführung des Euro und die fortschreitende Globalisierung geprägt. Sie wuchs in einer digitalen Welt auf. Freiheit, Vernetzung und

kulturelle Offenheit spielen für die *Generation Y* eine große Rolle. Sie stellt alles infrage, auch überkommene Führungsrollen.<sup>2</sup> Denn Vorgesetzte erlangen Macht und Autorität nicht wegen ihres Titels oder Alters, sondern sie müssen sie sich durch Wissen und Kompetenz erwerben.<sup>3</sup>

## Arten des Generationenkonflikts

Generationenkonflikte innerhalb eines Unternehmens können sich auf unterschiedlichen Ebenen abspielen: Unterteilt nach ihrem Anlass im Wirtschaftsleben werden sie als Sach-, Wert-, Grundsatz-, Strategie-, Verteilungs- und Beziehungskonflikte unterschieden.<sup>4</sup> Derartige Generationenkonflikte haben häufig ihren Ursprung in unterschiedlichen Ansichten auf der Werte-, Verteilungs-, Strategie- und Beziehungsebene.

### 1. Der Wertekonflikt

Haben zwei Angehörige unterschiedlicher Generationen einen Streit, so handelt es sich oft um einen Wertekonflikt: Die Parteien haben voneinander abweichende Wertvorstellungen, die zur Grundlage persönlicher Entscheidungen werden und zu entsprechenden

2 Vgl. zu den Merkmalen der Generationen instruktiv: Peter Fischer, *Führung von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen*, Gesellschaft für empirische Organisationsforschung, Regensburg 2016.  
 3 Feltes/Buhr: *Mitarbeiterführung im Wandel – die Generation Y übernimmt Verantwortung*, Offenbach 2018.  
 4 Duve/Eidenmüller/Hacke/Fries: *Mediation in der Wirtschaft*, 3. Auflage, Köln 2019, S. 24f.

Handlungen motivieren. Zu solchen Werten zählen beispielsweise die persönliche Weltanschauung, der Glaube des Einzelnen sowie die Bedürfnisse und Ziele einer Person.<sup>5</sup>

In der Arbeitswelt stoßen die unterschiedlichen Werte der Generationen aufeinander. Während die *Babyboomer* Wert auf Sicherheit und Sozialkompetenz legen und über eine hohe Arbeitsmoral verfügen,<sup>6</sup> kommt es der *Generation X* vor allem auf materielle Werte, Wohlstand und Work-Life-Balance an.<sup>7</sup> Freie Entfaltung der Persönlichkeit, Mitbestimmung und Freiheit sind wiederum wichtige Attribute für die *Generation Y*.<sup>8</sup> Daraus resultieren ihre wichtigen Ansprüche an die Arbeitswelt:

- Gute Arbeitsatmosphäre
- Funktionierende Teamarbeit
- Planbarkeit und Verlässlichkeit
- Kreativität
- Flache Hierarchien
- Fortwährende Weiterbildungsmöglichkeiten
- Gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf

5 Duve/Eidenmüller/Hacke/Fries: *Mediation in der Wirtschaft*, 3. Auflage, Köln 2019, S. 27.  
 6 Peter Fischer: *Führung von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen*, Regensburg 2016, S. 28.  
 7 Berliner Team Unternehmensberatung: *Generation X, Generation Y, Generation Z – Unterschiede und Chancen*, Berlin 2017. <https://www.berlinerteam.de/magazin/generation-y-generation-x-generation-z-babyboomer-unterschiede-chancen/> (Stand 30.09.2019).  
 8 Zukunftsinstitut: *Generation Y – Das Selbstverständnis der Manager von morgen*, Frankfurt 2013, S. 18.

- Persönliche Erfüllung im Job finden (Arbeitszeit wird zu Lebenszeit), dadurch Work-Life-Blending
- Freiheit
- Mit- und Selbstbestimmung

Konkret umgesetzt lauten die Kernforderungen der *Generation Y* an einen Arbeitgeber beispielweise auf acht Stunden begrenzte Arbeitstage, die Vereinbarkeit von Beruf und Familienplanung, Aufstiegsmöglichkeiten, umfassende Handlungskompetenzen und ein gutes Arbeitsklima.<sup>9</sup>

Problematisch werden diese Werte, wenn die Menschen nach ihnen handeln und ihre Gegenüber aufgrund ihrer (anderen) Werte ein solches Verhalten nicht nachvollziehen können. Das ist häufig der Fall, wenn jüngere Mitarbeiter von der älteren Führungskraft Mitbestimmung bei dem Entwurf des nächsten Projektes einfordern oder Anweisungen der Führungskraft infrage stellen. Oftmals fühlt sich die ältere Führungskraft hierdurch in ihrer Autorität angegriffen oder respektlos behandelt. Die *Generation Y* hingegen folgt dem, was sie gelernt hat: Nämlich kritisch zu denken und Transparenz zu fordern.<sup>10</sup> Zudem ist es ihr durchaus wichtiger, einen eigenen Beitrag zu leisten, anstatt viel Geld zu verdienen. Umgekehrt empfinden es die Jüngeren als

9 Frankfurter Mediationszentrale, *Mediation – das Konfliktlösungsverfahren der Generation Y?*, [www.frankfurter-mediationszentrale.de](http://www.frankfurter-mediationszentrale.de)  
 10 Zukunftsinstitut: *Generation Y – Das Selbstverständnis der Manager von morgen*, Frankfurt 2013, S. 10.

Generationen	Jahrgänge	Prägung	»Werte«
Babyboomer	1956–1964	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studentenbewegung</li> <li>• Zunehmende Demokratisierung</li> <li>• Mondlandung</li> </ul>	»Leben, um zu arbeiten« <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamgeist</li> <li>• Idealismus</li> <li>• Sicherheit</li> </ul>
Generation X	1965–1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beginn der Globalisierung</li> <li>• Digitaler Wandel</li> <li>• Ende des kalten Krieges</li> </ul>	»Arbeiten, um zu leben« <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unabhängigkeit</li> <li>• Freiheitsliebe</li> <li>• Sinnsuche</li> </ul>
Generation Y	1981–2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale Revolution</li> <li>• Fortschreitende Globalisierung</li> <li>• Einführung des Euro</li> </ul>	»Arbeiten und Leben verbinden« <ul style="list-style-type: none"> <li>• Freiheitsliebe</li> <li>• Vernetzung</li> <li>• Kulturelle Offenheit</li> </ul>

Einschränkung der persönlichen Freiheit, sich an feste Arbeitszeiten und Arbeitsplätze halten zu müssen. Die ältere Generation wiederum ist es gewohnt, dass sich der Mensch an den Arbeitsplatz anpasst und nicht umgekehrt, d. h. dass der Arbeitnehmer alles für seinen Job zu geben bereit ist und nicht der Arbeitgeber, um für den Arbeitnehmer attraktiv zu sein.

## 2. Der Verteilungskonflikt

Nicht zu unterschätzen sind weiter die sog. Verteilungskonflikte. Hierbei handelt es sich um Auseinandersetzungen darüber, wie materielle und immaterielle Güter innerhalb des Unternehmens zwischen den Mitarbeitern, Führungsebenen oder Abteilungen verteilt werden.<sup>11</sup> Solche Güter sind vor allem wirtschaftlicher Erfolg, Chancen und Risiken sowie Macht und Geld.

Aus dem Blickwinkel des Generationenkonflikts ergeben sich auf dieser Ebene Spannungen in zwei Fällen. Erstens, wenn es darum geht, wem Verantwortung und Kompetenzen übertragen werden und zweitens bei der Frage, wem besondere Leistungen zugeteilt werden.

Im ersten Fall ist häufig die Konstellation anzutreffen, dass ältere Mitarbeiter Führungspositionen bekleiden und

jüngere dies bewerten, als habe das Alter Vorrang vor Leistung. In Zukunft wird sich häufiger ein anderes Problem stellen: Da bereits einige Beschäftigte der Generation *Babyboomer* in Rente gehen, folgen die ersten Mitarbeiter der *Generation Z* (ab Jahrgang 2000) in den Führungspositionen nach. In der Konsequenz müssen sich junge Führungskräfte gegenüber einer älteren Belegschaft behaupten, die das Gefühl haben kann, ihre Erfahrung werde nicht mehr hinreichend geschätzt oder berücksichtigt. Vor dem Hintergrund, dass flacher werdende Hierarchien weniger Aufstiegsmöglichkeiten bieten, während die Zahl der über Fünfzigjährigen in den Unternehmen ansteigt und gleichzeitig ein Wettbewerb um die jungen Fachkräfte entbrennt, sind der *Generation Y* die Führungspositionen so gut wie sicher.<sup>12</sup>

Im zweiten Fall geht es um die Problematik, dass Unternehmen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sowohl für die junge Generation als auch für die ältere Generation attraktiv bleiben müssen, um den Bedarf an Fachkräften decken zu können.<sup>13</sup> Dabei sollte jedoch keine der beiden Gruppen

<sup>12</sup> Laura Weindl: Erfolgreiches Generationenmanagement als wachsende Herausforderung für Unternehmen. Bachelorarbeit, Hochschule Mittelweida 2017, S. 26.

<sup>13</sup> Zukunftsinstitut: Die stille Ressource. Frankfurt 2016.

bevorzugt oder benachteiligt werden. Vielmehr müssen die Unternehmen beide Generationen gleichermaßen fordern und fördern, allerdings mit speziell auf die jeweiligen Anforderungen der Generation zugeschnittenen Maßnahmen. Andernfalls wird sich die *Generation Y* ungerecht behandelt fühlen, wenn die Höhe des Gehalts nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit bemessen wird und nicht etwa nach Leistung.

## 3. Der Beziehungskonflikt

Ebenfalls von erheblicher Bedeutung im Zusammenhang mit dem Generationenkonflikt sind Auseinandersetzungen auf Beziehungsebene. Das sind solche Konflikte, die nicht aufgrund einer bestimmten Situation entstehen, sondern aus dem Umgang mit dieser resultieren.<sup>14</sup> Das ist meist dann der Fall, wenn sich eine Person durch eine andere gestört oder missachtet fühlt, also ein Problem auf zwischenmenschlicher Ebene auftritt.

Beziehungskonflikte zwischen den Angehörigen verschiedener Generationen entstehen regelmäßig aus Missverständnissen im Rahmen der Kommunikation. Häufig entstehen Missverständnisse zwischen den Parteien, die sich dadurch gegenseitig schlechte

<sup>14</sup> Duve/Eidenmüller/Hacke/Fries: Mediation in der Wirtschaft, 3. Auflage, Köln 2019, S. 30.

Konfliktarten	Definition	Beispiele
Werte-konflikt	Zwei Werte stehen sich konfrontativ gegenüber, die sich nicht gleichzeitig realisieren lassen, ohne einen Wert zu gefährden.	Der Vorgesetzte ordnet Überstunden an (Verantwortlichkeit), wohingegen der Mitarbeiter das Kind zu einem bestimmten Zeitpunkt von der Kita abholen muss (Fürsorglichkeit). Der Vorgesetzte erfüllt den Wunsch des Mitarbeiters nach einem Home Office Arbeitsplatz nicht, weil er der Ansicht ist, dass der Mitarbeiter von zu Hause nicht »produktiv« arbeiten könne (Pflichtgefühl, Ordnung, Disziplin vs. Flexibilität, Agilität).
Verteilungs-konflikt	Auseinandersetzung darüber, wie materielle und immaterielle Güter zwischen den Beteiligten verteilt werden sollen.	Die Höhe eines Bonus richtet sich auch nach der Betriebszugehörigkeitsdauer und damit mittelbar auch nach dem Alter. Übertragung von Kompetenzen nach der Seniorität.
Beziehungs-konflikt	Auseinandersetzung, die aus dem Umgang der Beteiligten miteinander resultiert und durch die sich ein Beteiligter durch das Verhalten des anderen gestört oder missachtet fühlt.	Der Vorgesetzte erteilt in barschem Ton Weisungen an seine Mitarbeiter. Der Vorgesetzte streicht dem Mitarbeiter den bereits genehmigten Urlaub, weil ein Projekt fertiggestellt werden muss.
Strategie-konflikt	Auseinandersetzung darüber, auf welchem Weg das gemeinsame Ziel erreicht werden kann.	Aufbau neuer Geschäftsfelder oder Ausbau bestehender Geschäftsfelder, um den Umsatz des Unternehmens zu steigern? Eingehen von Kooperationen, um Neukunden zu gewinnen?

Absichten unterstellen oder Vorurteile gegenüber der anderen Generation haben. Verbreitet ist beispielsweise das Vorurteil, die *Generation Y* sei faul, wolle nicht arbeiten und interessiere sich nur für sich selbst.<sup>15</sup> Umgekehrt werden *Babyboomer* für unflexibel, stur und karrierebesessen gehalten.<sup>16</sup> Beide Sichtweisen sind zwar pauschal und werden in dieser Pauschalität der jeweiligen Person nicht gerecht. Dennoch resultiert hieraus häufig ein Beziehungskonflikt.

#### 4. Der Strategiekonflikt

Schließlich sind auch Strategiekonflikte denkbar. In diesem Fall wollen die Parteien das gleiche Ziel erreichen, aber auf unterschiedlichem Weg. Streit besteht also darüber, welche Herangehensweise oder Strategie die bessere ist, um das jeweilige Ziel zu erreichen.<sup>17</sup>

Konflikte zwischen den verschiedenen Generationen auf dieser Ebene resultieren vor allem daraus, dass sie durch ein unterschiedliches Denken geprägt sind. Während gerade die ältere Generation meist auf bewährte Vorgehensweisen zurückgreift, probieren die Jüngeren gerne innovative Schritte aus. Hier zeigt sich erneut die unterschiedliche gesellschaftliche Prägung der Generationen. Die Älteren haben häufig die traditionelle Arbeitswelt des Industriezeitalters vor Augen, wohingegen insbesondere die *Generation Y* geprägt ist durch freies Denken und den Wunsch, Neues auszuprobieren.

### Konfliktlösung durch Moderation, Supervision und Mediation

Moderation, Supervision und Mediation sind klassische Instrumente zur Bewältigung von Konflikten, auch und gerade von Konflikten, die auf den unterschiedlichen Wertevorstellungen der Generationen im Unternehmen beruhen. Die Mediation wird sogar als das

<sup>15</sup> Peter Fischer, Führung von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen, Regensburg 2016, S. 13.

<sup>16</sup> Egon Zehnder: Leaders & Daughters Global Survey 2019, S. 4.

<sup>17</sup> Duve/Eidenmüller/Hacke/Fries: Mediation in der Wirtschaft. Köln, 3. Auflage 2019, S. 30.

Konfliktlösungsverfahren der *Generation Y* bezeichnet.<sup>18</sup>

#### Fazit

Die unterschiedlichen Wertevorstellungen der Generationen im Unternehmen stellen die Unternehmen vor große Herausforderungen: Strukturen und Arbeitsweisen ändern sich. Das Verständnis von Mitarbeiterführung ist gerade bei der *Generation Y* im Vergleich zu den *Babyboomern* ein völlig anderes. Konflikte bleiben nicht aus.

Unternehmen müssen sich auch derartigen Konfliktkonstellationen stellen. Es ist unabdingbar, die geeigneten Konfliktlösungsverfahren anzubieten. Unterlassen sie das, werden sie die Angehörigen der *Generation Y* verlieren. Wer denkt, dass damit immerhin der Konflikt beseitigt sei, mag einem Trugschluss unterliegen, da später bei einem neuen Mitarbeiter der Konflikt in ähnlicher Weise auftauchen kann.

Es bewahrheitet sich der Spruch des Aphoristikers Helmut Glaßl:

»Konflikte sollte man nicht vermeiden, sondern lösen.«

<sup>18</sup> Frankfurter Mediationszentrale: Mediation – das Konfliktlösungsverfahren der *Generation X?* Frankfurt 2017 [www.frankfurter-mediationszentrale.de](http://www.frankfurter-mediationszentrale.de) (Stand 30.09.2019). Anthony u. a.: Mediation – Das Konfliktlösungsverfahren der *Generation Y*. Frankfurt 2016 <https://generationymediation.wordpress.com/2016/07/24/list-mediation-das-konfliktloesungsverfahren-der-generation-y/> (Stand 30.09.2019).



**Dr. iur. Hanns-Uwe Richter**  
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, zertifizierter Mediator, Lehrbeauftragter der Universität Heidelberg (Mediation und Streit-schlichtung), Heidelberg, Schwerpunkte: Mediationen in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen  
E-Mail: [info@heidelberg-mediator.de](mailto:info@heidelberg-mediator.de)



**Anne Städtler**  
Rechtsreferendarin, z. Zt. Master of Laws (LL.M.) Programm an der University of Edinburgh, Schwerpunkt: Unternehmensrecht  
E-Mail: [a.staedtler94@gmx.de](mailto:a.staedtler94@gmx.de)

## Jahrbuch Mediation

Essays 2019/20 • Wo die Mediation lebt



[www.hwv-verlag.de](http://www.hwv-verlag.de)

Das Jahrbuch Mediation trägt diesmal den Titel „Wo die Mediation lebt“ und erkundet die lebendige Landschaft der alternativen Streitbeilegung in Deutschland. Trotz vieler Anstrengungen ist die Mediation zwar noch nicht in der Fläche angekommen, aber es gibt sie! Das neue Jahrbuch belegt dies mit einer Sammlung kleiner und großer, privater und öffentlichkeitswirksamer Konflikte, bei denen die Beilegung mit Mediation oder vergleichbaren Verfahren angestrebt, erreicht oder auch nur erwogen wurde. Beteiligte und ausgewiesene Experten schildern aus ihrer besonderen Perspektive die Fälle und deren Behandlung und geben anschließend einen Einblick in die mediativen Erwägungen, die zu einer Klärung der Befriedung der Situation beigetragen haben oder beitragen könnten.

Erscheint im Winter 2019/20 • Vorbestellungen: [kontakt@hwv-verlag.de](mailto:kontakt@hwv-verlag.de)

RÜCKBLICK • DURCHBLICK • AUSBLICK