

Lilli Allihn

2.1 GenY: eine der vielseitigsten Generationen überhaupt

Jugendforscher und Soziologen haben meiner Generation, den Geburtsjahrgängen 1980 bis 1995, das Etikett „Generation Y“ gegeben (ausgesprochen wie das englische Wort „why?“). Uns wird nachgesagt, dass wir bestehende Verhältnisse und Wertvorstellungen, die bisher als selbstverständlich galten, nicht nur hinterfragen, sondern gegebenenfalls auch infrage stellen. Sogar die Presse zeigt ein auffälliges Interesse an unserer Altersgruppe und unserem Einfluss auf den Arbeitsmarkt. Überall – ob im Web oder in Print Medien – erscheinen Artikel über die Generation Y. Mit Titeln wie „Generation Maybe“ (Die Welt) und „Generation Y: Wollen die auch arbeiten?“ (Die Zeit) scheinen wir – die GenY – einen eher negativen Eindruck zu hinterlassen: Wir seien „eigenschaftslos“, „unentschlossen“, „Vielleicht-Sager“, „wählerisch“ und „überfordert“.

Google Trends veranschaulicht die große Aufmerksamkeit, die den Ypsilonern – auch Millennials genannt – zurzeit geschenkt wird. Google Trends analysiert das Suchverhalten im Web und kann somit als Trend Spotting Tool verwendet werden. Die Eingabe für „Millennials Generation“ ist allein in den letzten 3 Monaten um mehr als das Doppelte weltweit gestiegen (s. Abb. 2.1). Beobachten wir hier nur einen kurzweiligen Hype oder ist an dieser Auffälligkeit wirklich etwas dran?

Fakt ist, dass die demografische Entwicklung die Größe und Zusammensetzung des Erwerbspotenzials tief greifend verändert. Während die Zahl der 45- bis 64-Jährigen von 2006 bis 2025 um 1,4 Mio. zunimmt, verringert sich die Zahl der jüngeren Erwerbstätigen im Alter von 25 bis 44 Jahren in diesem Zeitraum um 3,7 Mio. in Deutschland (regionale

L. Allihn (✉)
München, Deutschland
E-Mail: lilli_allihn@hotmail.com

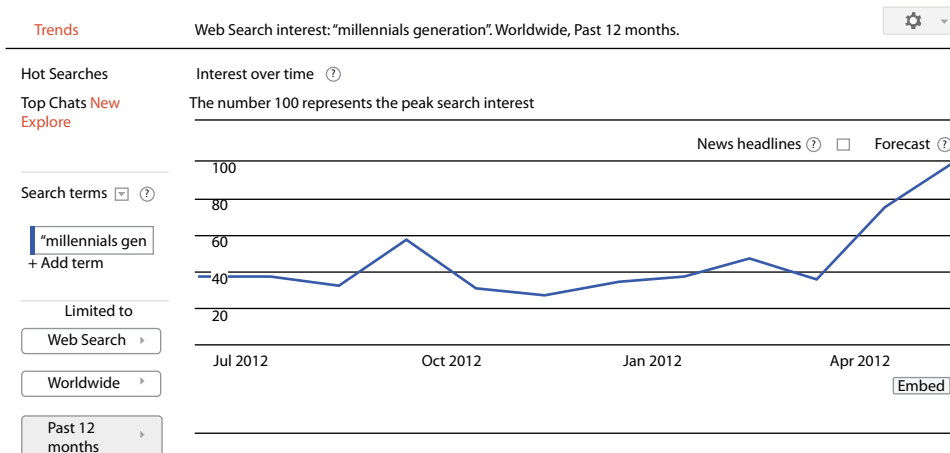


Abb. 2.1 Google Trends// „Millennials Generation“. (Quelle: Google Trends 2013)

Unterschiede liegen vor; Bertelsmann Stiftung 2010) (s. Abb. 2.2). Durch Talentsourcing im Ausland kann dies zwar gemildert, jedoch nicht völlig ausgeglichen werden. Mit anderen Worten: Generation Y, welche gerade den Arbeitsmarkt betreten hat, ist die Arbeitskraft der Zukunft.

Warum sind wir – die jungen Leute von heute – so „unentschlossen“, aber doch „fordernd“? Woher kommt es, dass wir so vieles infrage stellen, was bis jetzt doch selbstverständlich war? In der letzten Zeit habe ich viel über meine Generation gelesen. Leider überwiegen Mutmaßungen gegenüber einem konkreten Verständnis und nur wenige Autoren haben sich um einen Perspektivenwechsel bemüht. Die Gesellschaft scheint sich ein Bild von unserer Generation gemacht zu haben, welches hauptsächlich auf den Werten und Beobachtungen der vorhergehenden Generationen – den Babyboomern und der Generation X – basiert. Neue Werte und Handlungen der Millennials werden mit den Mindsets der Generation X bewertet, ohne die Beweggründe zu hinterfragen. Erklärungen, um nachvollziehen zu können, warum die heutige Generation Y so ist wie sie ist, bleiben demnach oft aus.

Die GenY ist wahrscheinlich eine der vielseitigsten Generationen überhaupt (Fellinger 2013). Eine ganze Alterskohorte in einen Topf zu werfen ist eigentlich nicht fair. Es hat sich jedoch so eingebürgert, Generationen ihren eigenen Stempel aufzudrücken. Babyboomers (1955–1965), Generation X (1966–1980) und nun Generation Y – allen wurden Namen und uniformierende Eigenschaften zugewiesen. Im Bezug auf die Definitionen weichen die Einteilungen oft voneinander ab und die Jahrgangsgrenzen verschieben sich häufig. Menschen denken in Schubladen oder generalisieren, wenn es darum geht, komplexe und zunächst unverständliche Sachverhalte zu vereinfachen. Die Millennials – mit ihren neuen Werten – sind den Menschen noch fremd und ihre „Schachzüge“ auf dem Arbeitsmarkt immer noch schwer nachvollziehbar. Wie reagiert man als Arbeitgeber auf eine Arbeitskraft, die technologieaffin ist, aber alles infrage stellt, schwer zu motivieren, aber angeblich

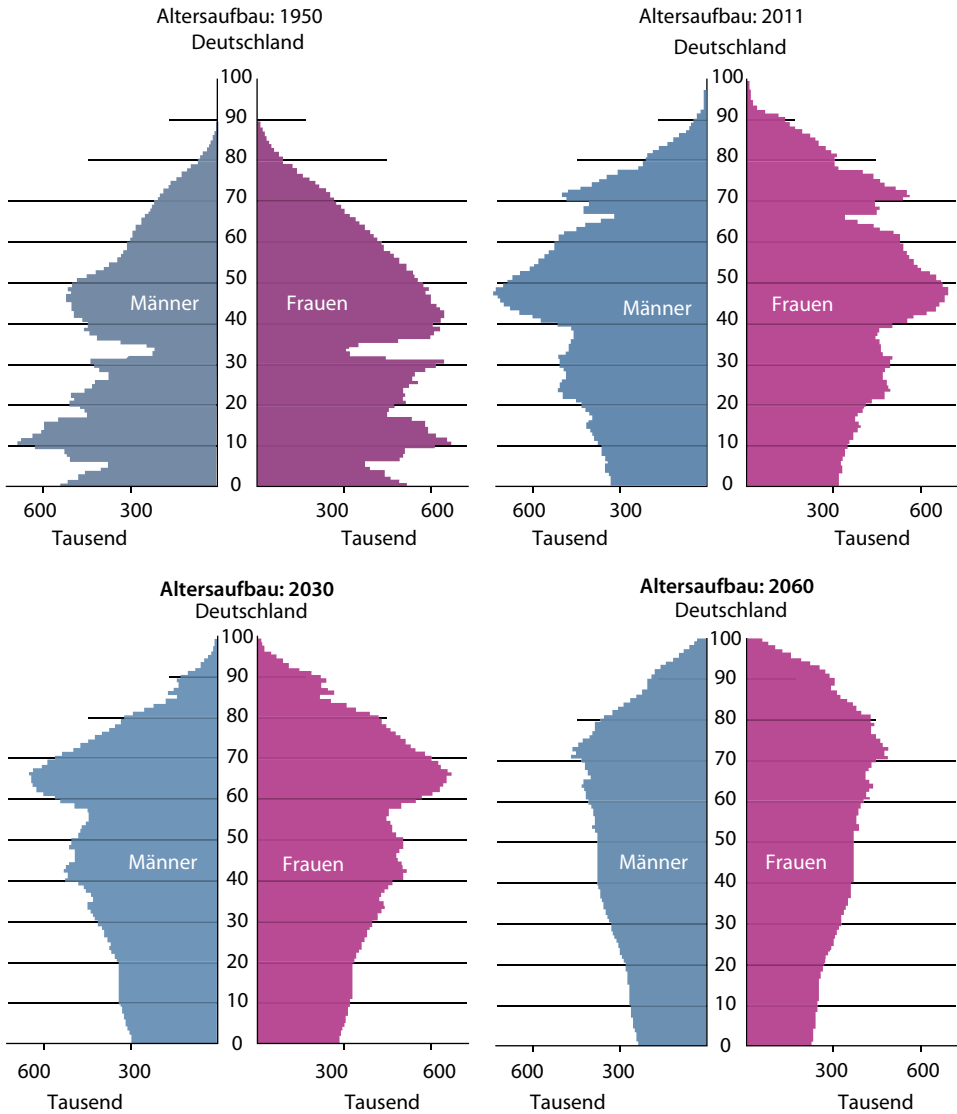


Abb. 2.2 Altersaufbau 1950// 2011// 2030// 2060. (Quelle: BGW 2012)

höchst anspruchsvoll und illoyal gegenüber ihren Arbeitgebern ist? Immer mehr Unternehmen setzen sich genau mit dieser Frage auseinander. Die Umsetzung konkreter Maßnahmen steht jedoch bei den meisten noch aus.

Mein Ziel ist nicht, eine detaillierte „Psychoanalyse“ meiner Generation zu erstellen oder sogar ein fertiges Lösungskonzept zu präsentieren. Vielmehr geht es darum, ein Bewusstsein und Verständnis für die generationsspezifischen Konflikte zu entwickeln, um besser auf die Thematik eingehen zu können. Dies geht nur, wenn man sich bemüht, ein

Stück „in unseren Schuhen zu gehen“. Ich werde erläutern, warum wir so sind wie wir sind, was sich im Vergleich zu vorherigen Generationen wirklich verändert hat und vor allem, was dies für unsere Arbeitgeber und deren Employer Branding heutzutage und in der Zukunft zu bedeuten hat.

2.2 Wer ist diese Generation Y und wo kommt sie her?

Generationen sind Altersgruppen, die sich durch gemeinsame Erfahrungen definieren und ein darauf bezogenes Lebensgefühl entwickeln (Jablonski 2002). Diese Ereignisse können historisch-politisch sein, es kann sich aber auch um zwischenmenschliche Erfahrungen handeln. Wir können die Lebensweise und Weltanschauung dieser Generation nur dann konkret verstehen, wenn der ökonomische und gesellschaftliche Kontext rekonstruiert wird, in dem sie entstanden sind (Jablonski 2002). Mit anderen Worten, nur wenn Arbeitgeber die Hintergründe der Entwicklung dieser Altersgruppe nachvollziehen können, wird es den Verantwortlichen in den Unternehmen möglich sein, auf meine Generation einzugehen.

Millennials sind in den westlichen Industrieländern in einer der politisch und wirtschaftlich sichersten Epochen überhaupt aufgewachsen. Sie haben keine Kriege oder gewalttätige Konflikte miterleben müssen. Die GenY ist in diesem Sinne aber nicht naiv! Sie hat trotzdem ein Bewusstsein und eine Sensibilität für die Bedrohungen ihrer Zeit, wie Terror, Finanzkrisen und Umweltthemen. Im Gegensatz zu den Millennials mussten sich ihre Großeltern der Kriegsgeneration in einem außerordentlichen solidarischen Kraftakt dem Wiederaufbau widmen. Ihre Kinder haben sich den daran anschließenden wachsenden Wohlstand und die wirtschaftliche Stabilität mit enormen Fleiß und Durchhaltevermögen hart erarbeitet. Ehrgeiz und Kampfgeist wurde den Ypsilonern demnach von klein auf vorgelebt.

Der Globalisierungsprozess hat auch die Kindheit der Generation Y in großem Maße definiert. Sie hat das Überschreiten der Grenzen und den Eintritt der ehemaligen Entwicklungsländer, wie zum Beispiel China, in das globale Marktgeschehen miterlebt. Gerade jetzt, beim Eintritt in die Arbeitswelt, spürt meine Generation, welche Auswirkungen die Globalisierung auf den Arbeitsmarkt und ihre Berufsorientierung hat (Boeschen 2011). Im Vergleich zu früher herrscht jetzt ein globaler Wettbewerb um Stellen, die mit beruflicher Verantwortung verbunden sind. Kulturelle Bildung und Sprachen sind heutzutage unumgänglich, um sich auf den internationalen Arbeitsmarkt vorzubereiten und später auf diesem zu behaupten. Mit der Öffnung der Grenzen hat sich eine Vielfalt an weltweiten Berufs- und Ausbildungsmöglichkeiten entwickelt. Es stellt sich den jungen Leuten von heute nicht nur die Frage, was sie denn lernen und welchen Berufsweg sie einschlagen wollen, sondern auch wo (in Deutschland oder doch lieber im Ausland?) und wie (Studium oder Ausbildung?). Allein in diesem Wintersemester 2012/13 gab es an den deutschen Hochschulen insgesamt 16.083 Studiengänge (Fleckenstein 2013). Der Umfang der Auswahlmöglichkeit ist natürlich Industrieabhängig. Früher waren Berufswege vorgegeben

wie eine Einbahnstraße, heute besteht eine Vielzahl an Kombikursen. Auch für praktische Berufe ist es selbstverständlicher geworden, diese ganz oder abschnittsweise im Ausland zu absolvieren oder mit einem Sprachaufenthalt zu kombinieren. Aufgrund der teilweise hohen finanziellen Barrieren herrscht in Deutschland bei der Ausbildungswahl leider keine Chancengleichheit. Im besonderen Maße gilt dies für die Ausbildung im Ausland. Unterstützung der Eltern ist oft notwendig. Durch die Vielfalt an Möglichkeiten sind die Millennials in erhöhtem Maße dazu aufgefordert, zielgerechte Entscheidungen zu treffen, um ihre Zukunft zu definieren.

Einer der wichtigsten extrinsischen Faktoren, der das Umfeld der GenY übergreifend eingenommen hat, ist das Internet. Diese technologische Entwicklung veränderte ihr Verhalten sowohl als Arbeitnehmer sowie als Konsumenten maßgeblich. Das Internet ist die größte und tief gehendste Informationsquelle der Welt, auf welche die *Digital Natives* mit einer bemerkenswerten Selbstverständlichkeit zugreifen. Welchen Einfluss das World Wide Web auf den Arbeitsmarkt hat und wie sich dieser auf das Employer Branding auswirkt, wird deutlich, wenn man die Entwicklungen in der Markenwelt und deren Einfluss auf das Konsumverhalten meiner Generation genauer betrachtet.

Neben sehr behüteten Verhältnissen in unserer Kindheit sind wir in einer Konsumwelt aufgewachsen, die uns unter den konstanten Einfluss und die Penetration von Werbung setzt. Marken haben das Potenzial des Internets schon lange wahrgenommen und müssen, um sich in der heutigen Werbedichte zu behaupten, immer ausgeklügeltere Marketingstrategien entwickeln. Marken sind heutzutage allgegenwärtig. Pro Tag prasseln auf einen Konsumenten zwischen 2.500 und 5.000 Werbebotschaften ein (Langner 2009). „Gesehen“ heißt aber noch lange nicht „wahrgenommen“. Das alte Werbeprinzip „Viel hilft viel“ ist jedoch nicht mehr so effektiv, wie es einmal war. Inzwischen haben wir die Manipulations- und Vereinnahmungsstrategien des Marketings durchschaut. Die unglaubliche Menge an Informationen hat uns gelehrt, die Spreu vom Weizen zu trennen. Mit anderen Worten: Wir sind geschickter darin geworden, essenzielle und relevante Informationen zu finden, von den Massen herauszufiltern und zu unserem Vorteil zu nutzen. Für Marken heißt das, es ist schwieriger geworden, in diesem „lauten Umfeld“ von meiner Altersgruppe gehört und ernst genommen zu werden. Nur relevante Nachrichten – im Kontext sowie im Inhalt – finden erst einmal Beachtung.

Das Internet agiert natürlich nicht nur für Marken, sondern auch für uns Konsumenten als neue Kommunikationsplattform. Man kann sich offen über Produkte und Serviceleistungen austauschen. Dies hat eine Verlagerung der Machtverhältnisse bewirkt und die Beziehung zwischen Marken und Kunden maßgeblich verändert. Der Monolog von Marken ist vorbei – Verbraucher im heutigen Markt tauschen eifrig ihre Urteile und Erfahrungen aus, während die meisten Marken noch darum kämpfen, an der Konversation teilhaben zu dürfen. Die „Wir gegen sie“-Mentalität gegenüber Marken hat sich verschärft. Informationen von unabhängigen Quellen, die nicht auf der Gehaltsliste eines Unternehmens stehen, wird inzwischen weitaus mehr Vertrauen geschenkt. Die Werbewelle in den letzten Jahren hat uns misstrauisch gemacht.

Es ist eine weitaus größere Herausforderung für Unternehmen geworden, bei Kunden Treue zu erreichen und aufrechtzuerhalten. Immer mehr Firmen berufen sich auf Treuesysteme, um Kunden an ihre Marke zu binden. Inzwischen versucht fast jede führende Marke – ob im Einzelhandel, in der Freizeit- oder in der Finanzindustrie – ihre Kunden durch Punktesammeln und Prämien jeglicher Art für sich in der Langzeit zu gewinnen. Der Verkauf an bestehende Kunden ist häufig effektiver als Neukundenakquise. Die Schwierigkeit hierbei ist, dass die meisten Treuesysteme auf Austauschgeschäften basieren, welche die Kunden anregen, mehr zu konsumieren. Ich sammle fleißig Punkte und im Gegenzug bekomme ich dann ein Geschenk. „Sammeln Sie die Herzen?“ Von aufrichtiger Treue kann hier nicht die Rede sein. In den Augen der Kunden ist wahre Treue nicht durch ein Geschenk konkretisierbar, sondern durch Zufriedenheit und einer intrinsischen Bindung zu der jeweiligen Marke. Im Aufbau genau dieser Bindung spielen Transparenz, Ehrlichkeit und Relevanz eine größere Rolle als je zuvor. Marken müssen in offene und aufrichtige Dialoge investieren und somit um das Vertrauen ihrer Kunden kämpfen. Authentische Kommunikation auf Augenhöhe ist in dieser Hinsicht für nachhaltige Kundenbeziehungen ausschlaggebend.

2.3 Wir können viel von den Entwicklungen in der Markenwelt über die Denkweise und das Verhalten der GenY lernen!

Der Konkurrenzkampf hat sich auf dem Arbeitsmarkt maßgeblich verstärkt. Das Schrumpfen des Erwerbspotenzials hat einen wachsenden Druck unter den HR-Verantwortlichen der Firmen zur Folge, Talente für sich zu gewinnen. „Employer Branding“ – Marketingorientierte Arbeitgeberpositionierung – wird von Unternehmen in dieser Hinsicht groß geschrieben. Mit anderen Worten: Die Werbedichte auf dem Arbeitsmarkt hat sich ebenso zugespitzt. Dies kapitalisieren nun die Sozialen Netzwerke für berufliche Kontakte. Xing.com, in Verbindung mit dessen Tochterfirma Kununu.com (auf diese komme ich unten detaillierter zu sprechen) bietet seinen Kunden jetzt an, ihr eigenes Employer-Branding-Profil zu erstellen. Kostenpunkt? Unternehmen zahlen, je nach Größe, 4.740 bis 13.140 € im Jahr. „Zeigen Sie Ihre Vorteile auf Ihrem Employer Branding-Profil und präsentieren Sie sich so als Wunsch-Arbeitgeber!“ wirbt Xing.com (2013).

Das allgemeine Ziel des Brandings ist es, strategisch eine Marke so zu definieren und zu positionieren, dass ein immaterieller Mehrwert in den Augen der Konsumenten entsteht. Worüber sich dieser immaterielle Mehrwert in den Köpfen der Kunden definiert, versuchen Unternehmen durch die Marketingkommunikation zu beeinflussen. Genau hier verbirgt sich jedoch die große Herausforderung für Arbeitgeber im Bezug auf ihr Employer Branding. Wie schon erwähnt ist die Generation Y marketingkompetenter in Hinsicht auf die Kommunikation von diesen Mehrwerten geworden. Das heißt, die Millennials begegnen oberflächlichen Aussagen darüber, was ihnen Firmen als Arbeitgeber bieten können, immer kritischer. Vergleichend mit der Markenwelt hat die Generation Y durch das Internet viele Möglichkeiten, sich über Arbeitgeber zu informieren. Die Generation Y wendet

sich auch in diesem Fall tendenziell lieber an Gleichgesinnte, um verlässliche Informationen über ein Unternehmen, dessen Arbeitskonditionen, Kultur und Moral in Erfahrung zu bringen, anstatt die Personalabteilung nach Details zu befragen.

Wie der Arbeitsmarkt auf diese Marktentwicklung reagiert, zeigt das Paradebeispiel Kununu.com. Die kürzlich akquirierte Tochterfirma von Xing.com hat erkannt, dass mehr Wert auf Informationen von Gleichgesinnten gelegt wird, und stellt ein Portal zur Verfügung, auf welchem man anonym und seriös Arbeitgeberbewertungen in Form von Erfahrungsberichten von Bewerbern und Bewertungen durch Azubis abgeben kann. „Finde den Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb, der zu Dir passt und Benefits bietet, die Dir wichtig sind“ schreibt Kununu.com (2013). Sie bezeichnen Arbeitgeberbewertungen als die „neue Währung“ im Employer Branding (Xing.com 2013). Im Speziellen sind Bewertungen folgendermaßen unterteilt: Vorgesetztenverhalten, Kollegenzusammenhalt, interessante Aufgaben, Arbeitsatmosphäre, Kommunikation, Arbeitsbedingungen (Räume etc.), Work-Life-Balance, Gleichberechtigung, Umgang mit Kollegen + 45, Karriere-/Weiterbildung, Gehalt und Benefits, Umwelt-/Sozialbewusstsein sowie Image.

Der Vergleich von einzelnen Arbeitgebern und deren Konditionen ist durch das World Wide Web leichter geworden. Man kann sich offen über Unternehmenskulturen austauschen und informieren. Auch Gehälter sind dadurch transparenter geworden. Will ich wissen, was das Durchschnittsgehalt einer vergleichbaren Position ist, gehe ich online. Bewerber und Arbeitnehmer können 24/7 den Arbeitsmarkt scannen und nach besseren Konditionen suchen. Mitarbeiter handeln situativer und sind mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln auffallend chancenorientierter geworden. Wir haben stets die Möglichkeit, zu schauen, was der Arbeitsmarkt an anderweitigen Karrierechancen zu bieten hat.

Der Monolog von Arbeitgeber zu Arbeitnehmern ist nun ein Dialog. Internetportale wie LinkedIn.com und Xing.com dienen auch uns Arbeitnehmern als Vermarktungstool. Sie ermöglichen es uns, nun unsere eigenen individuellen Plattformen zu kreieren. Mit unseren erlernten Fähigkeiten, Erfahrungen und Persönlichkeiten, die wir dem Arbeitsmarkt bieten, können wir uns mittlerweile weltweit präsentieren und unsere Kommunikation gezielt auf potenzielle Arbeitgeber richten. Der Generation Y ist es möglich, sich selbst als eigene Marke online zu präsentieren und zu vermarkten. Wie das geht, haben wir uns von den Marken selbst abgeschaut.

Zur gleichen Zeit ist es heutzutage leichter für Arbeitgeber, Arbeitnehmer direkt zu kontaktieren und das Interesse eines Angestellten für ein Alternativangebot zu gewinnen. Sie können methodisch nach Arbeitskräften auf den Portalen Xing.com und LinkedIn.com suchen. Im Umkehrschluss haben auch Arbeitgeber die Möglichkeit, Vergleiche zwischen den Qualifizierungen von Arbeitskräften zu ziehen. In gesellschaftspolitischer Hinsicht hat sich dadurch das Phänomen des Darwinismus verschärft – „Survival of the fittest“. Scholz (2003) spricht von einem darwinopportunistischen Umfeld: „Die Mitarbeiter werden sich weiterhin permanent nach anderen Optionen umschaun (Opportunismus) und die Unternehmen weiterhin Mechanismen nutzen, um bei den Mitarbeitern die Prozesskette Variation – Selektion – Retention zu realisieren (Darwinismus).“

Diese beidseitige Bindungslosigkeit, hauptsächlich hervorgerufen durch das konstante Streben nach Verbesserung auf Arbeitnehmerseite, macht den heutigen Arbeitsmarkt volatiler. Dies bedeutet eine große Herausforderung für Konzerne – ähnlich wie für Marken –, junge Talente und deren Loyalität für sich zu gewinnen. Für die Mehrzahl der Arbeitnehmer hat sich die durchschnittliche Beschäftigungsdauer in Deutschland in den letzten zehn Jahren kaum verändert. Sie liegt immer noch bei rund zehn Jahren (Ilg 2010). Das durchschnittliche Beschäftigungsverhältnis der Vorgängergenerationen liegt bei circa 2,5 Jahren. Mit Hinsicht auf die Generation Y sehen wir hier jedoch eine Veränderung: Bei unserer Altersgruppe liegt die durchschnittliche Beschäftigungsdauer bei nur noch circa 1,5 Jahren (Möller 2011). Es ist keine Selbstverständlichkeit mehr, dass man mindestens zwei Jahre bei einem Unternehmen bleibt. Das Ergebnis ist ein immer größerer Druck auf Unternehmen, Rahmenbedingungen zu schaffen, die unsere Generation nicht nur anspricht, sondern auch in der Langzeit an das Unternehmen bindet.

Ist es allerdings wirklich so, dass wenn ich nach einem Jahr eine andere Chance bezüglich meiner Karriere wahrnehme, dann gleich als illoyal gelte? Ich verstehe unter Loyalität nicht, wie lange man für ein Unternehmen arbeitet – das ist das Produkt von Loyalität. Echte Treue ist weitaus mehr als das. Auch auf dem Arbeitsmarkt handelt es sich um Vertrauen, eine intrinsische Beziehung zum Arbeitgeber und um das Gefühl der Zugehörigkeit. Es geht um ein persönliches Verantwortungsgefühl gegenüber der Marke und dessen Produkt, seinem Team, aber auch zu dem, was man tut – seinem Job.

Arbeitsverhältnisse beruhen auf gegenseitigem Leistungsaustausch zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Jedoch fordert die Generation Y heute mehr als nur monetäre Entlohnung. Dies ist der ausschlaggebende Diskussionspunkt. Das Wertesystem der Generation Y hat sich dem Wertesystem der Generation X gegenüber verändert. Eine gesunde Work-Life-Balance steht nun für meine Generation ganz mit oben auf der Prioritätenliste. Millennials sind aufgewachsen mit einem Bild von gesellschaftlich definierten Jobs, welche kaum Zeit für sich und Familie lassen. Sie haben die Arbeitswelt mit einem Stimmungsbild in den Medien betreten, welche ständig über Burnout berichten und referieren. „Burnout: Wenn Arbeit krank macht“ schreibt die Süddeutsche Zeitung und mit „10 signs you’re burning out – and what to do about it“ leistet Forbes Hilfestellung. Und dann ist im nächsten Atemzug der Medien von „schwer zu motivieren“ im Bezug auf unsere Generation die Rede. Wir stellen lediglich Bedingungen infrage, um Fehler vorheriger Generationen zu vermeiden. Wir haben erkannt, dass ein Hamsterrad von innen auch mit einer Karriereleiter verwechselt werden kann, und erliegen dieser Täuschung nicht mehr!

Unser Verlangen nach einer besseren Work-Life-Balance heißt nicht, dass wir Arbeitsverweigerer sind – im Gegenteil. Wir sind hoch ambitioniert, unser Ziel ist es, Verantwortung im Job zu übernehmen; wir wollen herausgefordert werden und Leistung erbringen; wir wollen interessante Aufgaben und uns nicht langweilen, sondern lernen und vieles erreichen – und das nicht nur im Bezug auf unsere persönliche Karriere, sondern auch im Bezug auf den Firmenerfolg. Buchstäblich, nur nicht um jeden Preis. Bezahlung allein ist kein Lockmittel mehr. Natürlich arbeitet man, um Geld zu verdienen, aber die finanzielle Entlohnung steht nicht mehr allein im Vordergrund. Es ist Selbstverwirklichung, nach

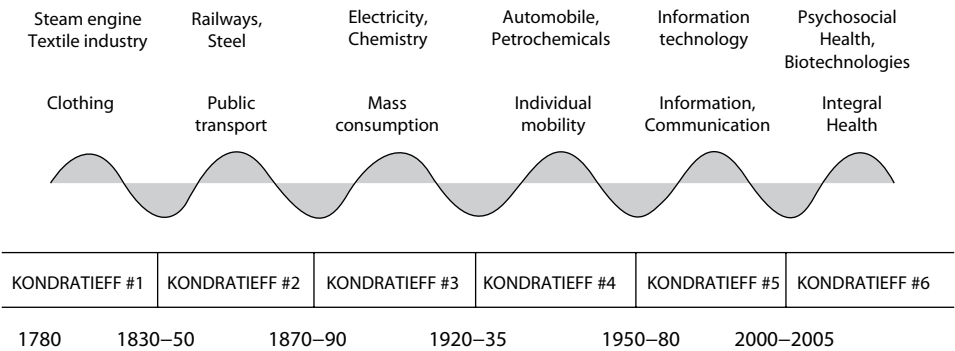


Abb. 2.3 Basisinnovationen und ihre wichtigsten Anwendungsfelder. (Quelle: Nefiodow 2006)

der wir im Job suchen und die uns motiviert. Es ist das Einbringen unserer selbst und das Verwirklichen unserer eigenen Ideen.

„Ziel des Lebens ist Selbstverwirklichung. Das eigene Wesen völlig zur Entfaltung zu bringen, das ist unsere Bestimmung“ (Oscar Wilde 1891).

Selbstverwirklichung bedeutet „Die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit durch das Realisieren von Möglichkeiten, die jemanden selbst angelegt sind“ (Duden Online 2013). Es ist die weitgehende Realisierung eigener Ziele, aber auch Wünsche; das Ausschöpfen der individuellen Fähigkeiten, Talente und Möglichkeiten. Wir wollen mehr als nur die von unserem Chef delegierten Aufgaben ausführen und uns wie „ein Hamster im Laufrad“ fühlen. Des Arbeitgebers Ziel sollte es sein, unter anderem mit interessanten Aufgaben und neuen Herausforderungen die Motivation seiner Mitarbeiter bestmöglich zu fördern, um die Produktivität zu maximieren.

Der Wertewandel der Generation Y macht deutlich, dass die Unzufriedenheit der jeweils nachkommenden Generationen über die technisch beeinflussten Rahmenbedingungen des Arbeitens und Lebens der Vorgängergeneration immer wieder ein neues Zeitalter in der Arbeitswelt einläutete (Paradigmenwechsel) (SDI Research 2013). Welchem wirtschaftlichen Wertewandel die vergangenen Generationen bis heute unterliegen, von Joseph Schumpeter als Kondratieffzyklen benannt, hat der Wirtschaftswissenschaftler und Informationstechnologe Leo Nefiodow erläutert. Er argumentiert, dass die wirtschaftliche Entwicklung langen Konjunkturschwankungen und Phasen von Aufschwung und Rezession folgt (Brandstätter 2007). Diesen Wellen, ausgelöst von technischen und wirtschaftlichen Innovationen (sogenannten Basisinnovationen), wird eine Dauer von 45 bis 60 Jahren zugewiesen (s. Abb. 2.3).

Nefiodow fragt: Was kommt nach dem Informationszeitalter? Wohin entwickelt sich unsere Gesellschaft in den nächsten Jahren? Und gibt als Antwort: In Richtung Lernen und Bildung, individuelle und kollektive Gesundheit. Psychosoziale Gesundheit und der bedingungslose Zugang zu Wissen und Information über das WWW wird zum Leitfaden

wirtschaftlichen Handelns und bestimmt zusehends unseren Arbeitsprozess. Die Work-Life-Balance-Generation bestätigt den Beginn des sechsten Kondratieffzyklus!

2.4 Was hat sich im Vergleich zu vorherigen Generationen geändert?

Kommen wir auf die Frage zurück, wodurch sich die Generation Y von ihren Vorgänger-Generationen unterscheidet. Muss sich das HR-Management wirklich so drastisch im Umgang mit den Millennials im Vergleich zu den Vorgängergenerationen umstellen? Die vielleicht etwas überraschende Antwort heißt: Nein, denn die Unterschiede sind eher minimal. Wie oben erläutert, sind auch wir Kinder unserer Zeit und damit Spiegel der gesellschaftlichen und sozialpolitischen Umwälzungen. Unterschiede zwischen Generationen hat es immer gegeben und wird es immer geben – die Frage ist, wie maßgeblich sich diese Unterschiede auf den Arbeitsmarkt auswirken.

Es hat eine Verlagerung in unserem Wertesystem stattgefunden. Die Millennials fordern nun eine gesündere Work-Life-Balance. Wir haben die Arbeitswelt mit einem Stimmungsbild betreten, welches kaum Zeit für sich selbst und Familie lässt; in welchem sogar schon über junge Arbeitseinsteiger mit Burnout-Syndrom in den Medien berichtet wird. In Zeiten von Mobiltelefonen und dem mobilen Internet ist es eine immer größere Herausforderung, die Arbeit einfach hinter sich zu lassen und in das Wochenende oder den Feierabend zu gehen. Piepst das Telefon, weil eine E-Mail eingegangen ist, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass ich diese lesen werde. Ist es dann noch eine E-Mail vom Chef mit einer „schnellen“ Frage, ist der Feierabend auch „schnell“ verkürzt.

Es ist die professionelle Selbstverwirklichung, wie auch die Zeit, sich im Privatleben selbst zu verwirklichen, was uns motiviert. Selbstverwirklichung in der Arbeit bedeutet, sich einbringen, eigene Ideen präsentieren und die eigene Persönlichkeit entfalten zu können. Selbstverwirklichung als Hauptmotivationsziel ist jedoch nichts Neues. Psychologen beschäftigen sich bereits sehr lange mit diesem Phänomen. 1943 machte Abraham Maslow den Begriff mit der Theorie der Bedürfnishierarchie in der Psychologie bekannt (Maslow 1943). Insbesondere wurde die Maslowsche Bedürfnispyramide in den Wirtschaftswissenschaften populär und ist heutzutage eine der grundlegendsten Modelle in der Motivationsforschung. Maslow ging davon aus, dass der Mensch von der Nachfrage angetrieben wird, einen Mangel zu beseitigen (Heidner 2005). Die Theorie beschäftigt sich mit dem Inhalt, Art und der Wirkung von menschlicher Motivation anhand von fünf Motivationsklassen, die hierarchisch angeordnet sind (s. Abb. 2.4).

Ganz unten stehen die lebensnotwendigen physiologischen Bedürfnisse, Sicherheit und soziale Einbindung. Für die Personalgewinnung würde dies bedeuten, Möglichkeiten ausreichender Erholungs- und Regenerationspausen während der Arbeit zu garantieren und zu ermöglichen, dass das Entgelt alle physiologischen Grundbedürfnisse deckt (Stock-Homburg 2010). Sicherheitsmotive beinhalten z. B. ein garantiertes Gehalt oder Arbeitsplatzsicherheit in Form von niedrigen Fluktuationsraten. Soziale Bedürfnisse beinhalten unter anderem die Unternehmenskultur und die uns so wichtige Work-Life-Balance.

Erfolgsfaktor Employer Branding
Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen
Künzel, H. (Hrsg.)
2013, XI, 308 S. 77 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-642-40534-1