
2.1 Die Generation Y

Eine große Herausforderung der heutigen Gesellschaft ist der Eintritt der 1980er-Generation, der sogenannten Generation Y, in das Erwerbsleben. Selten hat eine neue Generation so viele Auswirkungen auf Wirtschaft, Arbeitsleben und Talent-Management gehabt. Die Bedeutung einer durchdachten und lebendigen Strategie für Personalmanagement und Employer Branding steigt, die Schwierigkeiten, gute Talente zu finden, ebenfalls. Auch eine Konjunkturflaute, wie in den Jahren 2008 und 2009, kann diese Richtung der Entwicklung nicht langfristig ändern, wenn es vorübergehend auch einfacher sein könnte, talentierte Mitarbeiter zu finden.

Nicht nur Arbeitnehmer, die immer mehr in einem von intensiver Konkurrenz geprägten Umfeld operieren, haben ihrerseits hohe Forderungen an den Arbeitgeber; erhöhte Ansprüche gehen in beide Richtungen. Besonders junge Menschen – die Angehörigen der Generation Y, die in einer anderen Gesellschaft aufgewachsen sind – bringen hohe Erwartungen, Forderungen und Hoffnungen in den Arbeitsmarkt.

Wer ist der neue, junge Arbeitnehmer-Typ, der der Generation Y angehört?

Der Begriff „Generation Y“ wurde erstmals im Jahre 1993 in einem Artikel in der Fachzeitschrift *Ad Age* verwendet. Er umfasst junge Menschen, die zwischen 1984 und 1994 geboren sind. Andere Quellen geben andere Zeitspannen an.¹ Genau wie für frühere Generationen, z. B. für die Generation X, gibt es für die Generation Y verschiedene Definitionen. Das vorliegende Buch versteht sich als Beitrag zu dieser Diskussion, und zwar ohne den Anspruch, eine endgültige Definition zu liefern – die wird es nämlich kaum geben.

„Generation X“ wurde als ein eher negativer Begriff eingeführt: Viele meinten, die Generation X – Kinder der 1960er und 1970er Jahre – würde traditionelle Kernelemente, wie Eltern, Familie und Arbeit, nicht mehr als Pflicht sehen. Traditionelle Institutionen (Ehe, Familie)

¹ z. B. Sacks (2006), schlägt die Jahrgänge 1978 bis 2000 vor.

wurden nicht mehr als unerlässlich gesehen, sondern als einer von vielen Lebenswegen. Die Generation X und ihre Eltern, die in den 1930er und 1940er Jahren geboren wurden, taten sich schwer, einander zu verstehen.

Trotz der Absichten und Pläne, nicht wie die Eltern zu leben, haben die Angehörigen der Generation X damals bald zu einem gleichmäßigen Lebensrhythmus gefunden. Sie haben die Chancen, die das Leben bietet, verpasst. Es haben ihnen einfach der Mut und die erforderliche Energie gefehlt. Nicht so im Fall der Generation Y. Jetzt, eine Generation später, sind viele Dinge anders, und die neue Generation verhält sich anders als frühere Generationen. Nicht jeder wird das verstehen, und einige werden die Qualitäten der Generation Y zu spät erkennen. Manche meinen, die Beschäftigung junger Mitarbeiter sollte vermieden werden, weil viele Jahre Erfahrung notwendig seien, um die Arbeit zufriedenstellend ausführen zu können. Andere wiederum meinen eher explizit, die Generation Y sei einfach zu egoistisch und erlebnishungrig, um in ein Unternehmen integriert werden zu können. Eine neue Generation auszuschließen, ist aber selten ein guter Weg, um Konkurrenzfähigkeit für die Zukunft zu kreieren.

Zum Thema „Generation Y“ sind mehrere Studien durchgeführt worden.² Diese Studien belegen wichtige Merkmale der Generation Y, z. B. die Fähigkeit, Informationen über das Internet zu gewinnen, neue Technologien ungezwungen zu nutzen, und den Wunsch, einen Unterschied zwischen der Umwelt und dem eigenen Leben zu machen. Durch die vielen Möglichkeiten, die das Leben anbietet, hat der Einzelne auch die Gelegenheit, über unterschiedliche Lebensausrichtungen nachzudenken. Junge Menschen werden durch die vielen Informationen und Perspektiven, die in der Gesellschaft erhältlich sind bzw. geboten werden, inspiriert, auf neue Weise die Zukunft zu planen.

Es gibt aber viele weitere Möglichkeiten, die neue Generation zu interpretieren und auch die Gesellschaft, in der sie aufgewachsen ist, näher zu betrachten. Viele Unternehmen, öffentliche Organisationen, Vereine, Kirchen und Forscher und Berater haben gefragt, was an dieser neuen Generation anders ist. Dass ihre Vertreter als Konsumenten anders sind, war schon bekannt, und es gibt recht viele Erkenntnisse über das, was die Mitglieder der Generation Y als Konsumenten kennzeichnet. Dass sie als Arbeitnehmer ebenfalls anders sind, ist allerdings, obwohl es dafür zahlreiche Indizien gibt, nicht wirklich tief recherchiert. Dieses Buch und die Studie, von der das Buch berichtet, sind ein Beitrag zu einem vertieften Verständnis dessen, was die neue Generation für die Wirtschaft, das Konsumverhalten und den Arbeitsmarkt bringen wird.

Dieses Buch basiert auf Erhebungen an Personen, die im Jahre 1980 oder später geboren sind. Wann die Generation Y von der nächsten Generation abgelöst wird, ist noch offen. Es wird wohl noch ein paar Jahre dauern, bis wiederum eine neue Generation in die Konsum- und Arbeitsmärkte eintreten wird. Unabhängig davon, wie sich die Entwicklung der Gesellschaft künftig gestaltet und was wissenschaftliche Studien darüber aussagen werden, sind das Hauptthema hier *Personen, die in den 1980er Jahren geboren wurden*.

² Vgl. Tulgan und Martin (2001); Lindgren et al. (2005).

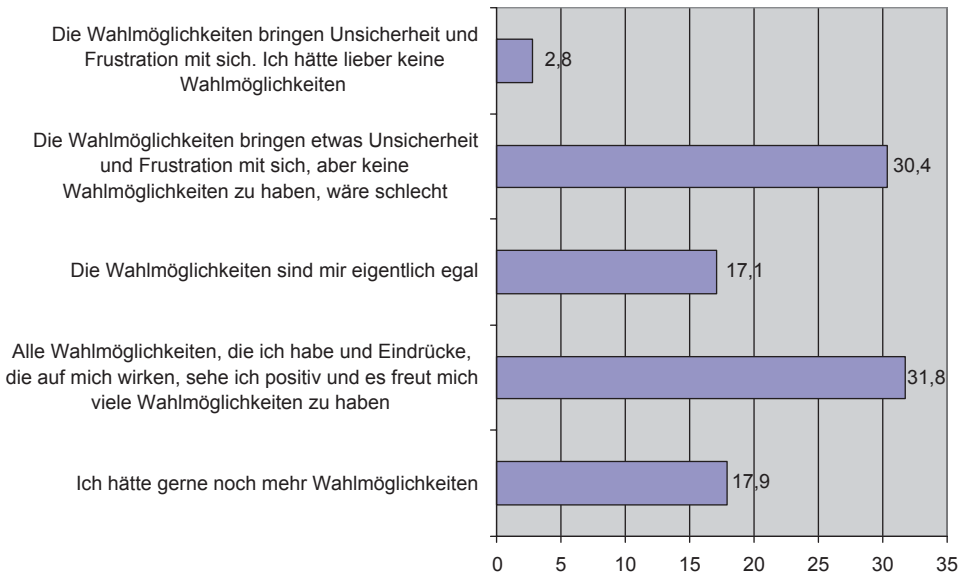


Abb. 2.1 Nur 2,8% der Generation Y meinen, Wahlmöglichkeiten nicht zu mögen; man solle ihnen die Qual der Wahl ersparen. 17,9% wünschen sich sogar mehr Wahlmöglichkeiten. Angaben in Prozent. (Quelle: Generation-Y-Fragebogen)

Selbstverständlich hat sich die Einstellung zum Leben, zur Arbeit und zum Konsum nicht ab dem Geburtsdatum 1. Januar 1980 auf einmal, plötzlich geändert. Es gibt viele Menschen, die Ende der 1970er Jahre geboren wurden und eher zur Generation Y gezählt werden sollten als ihre fünf Jahre jüngeren Schwestern und Brüder. Und es kann durchaus sein, dass sich ein paar Personen, die schon in den 1960er Jahren geboren wurden, wie die Generation Y verhalten. Das ist aber eher eine Ausnahme. Was uns in diesem Buch interessiert, sind das generelle Wesen und die Merkmale der 1980er-Generation. Genau wie bei anderen Einstufungen und Dichotomien gibt es hier viele Ausnahmen, Grauzonen und Beispiele, die nicht mit dem jeweiligen Modell erklärt und interpretiert werden können. Wir brauchen Werkzeuge, Modelle und Theorien, um wichtige Tendenzen und Entwicklungen der Gesellschaft zu verstehen. So stehen wir jetzt vor der großen Veränderung, dass vieles, was vorher als Selbstverständlichkeit betrachtet wurde, von der Generation Y unter die Lupe genommen und einer Prüfung unterzogen wird: *Die Generation Y tritt in die Konsum- und Arbeitsmärkte ein.*

Die Generation Y ist sehr viele Wahlmöglichkeiten gewohnt. Die Sorgen, die frühere Generationen hatten, spielen für die Generation Y kaum eine Rolle (Abb. 2.1 und 2.2).

Die meisten Unternehmen konnten in der Vergangenheit ein gutes Feedback nur einmal pro Jahr anbieten – die neue Generation hat ein viel größeres Bedürfnis nach Feedback (Abb. 2.3).

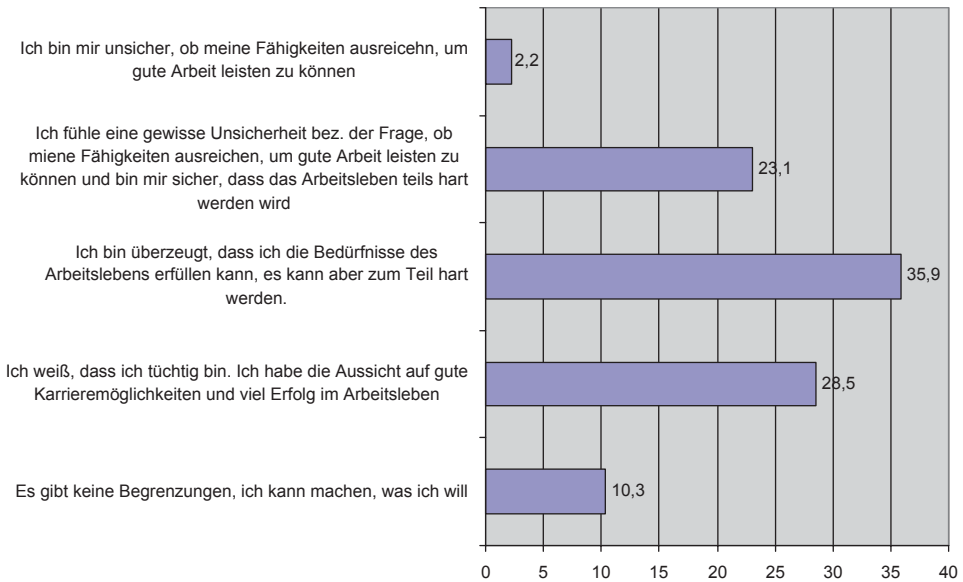


Abb. 2.2 Nur 2,2 % sorgen sich wirklich um die eigene Fähigkeit, gute Arbeit leisten zu können. 10,3 % denken sogar, dass es keine Begrenzungen bezüglich ihrer Karrierechancen gibt. Angaben in Prozent. (Quelle: Generation-Y-Fragebogen)

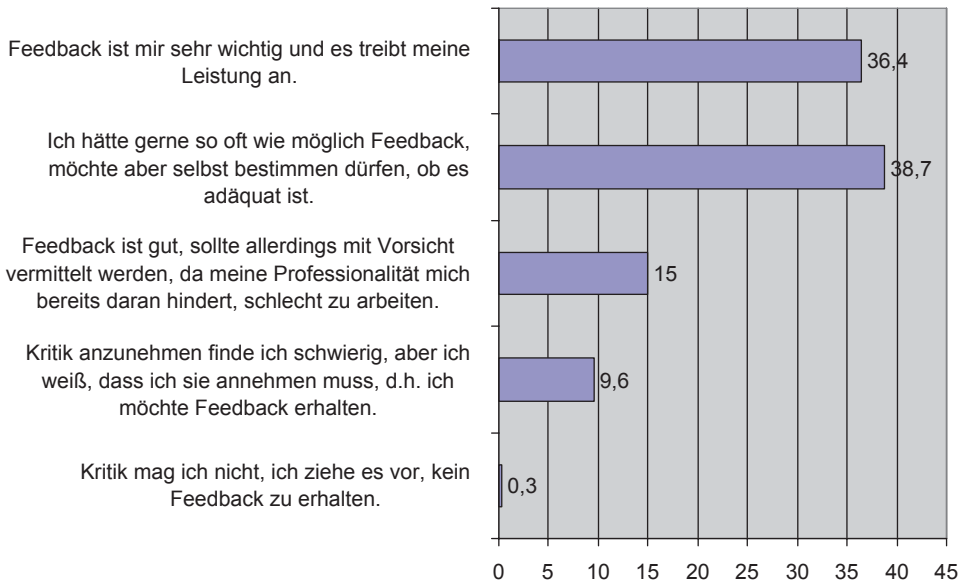


Abb. 2.3 Nur einer der 494 Befragten zieht es vor, kein Feedback zu bekommen. Angaben in Prozent. (Quelle: Generation-Y-Fragebogen)

2.2 Begriffliche Einordnung

Der Begriff „Generation Y“ wurde erstmals im Jahr 1993 in einem Artikel in der Fachzeitschrift *Ad Age* verwendet (Ad Age 1993, S. 16). Zu dieser Zeit umfasste die Definition junge Menschen, die nach 1981 geboren wurden. Genau wie für frühere Generationen, gibt es für die Generation Y keine allgemeingültige zeitliche Einordnung. So schlägt z. B. Sacks (2006) die Jahrgänge 1978 bis 2000 vor. Je nach Quelle werden die Vertreter der Y-Generation auch als Millennials (zu deutsch etwa: die Jahrtausender) bezeichnet (Forrester Report 2006). Sie sind damit die Nachfolgegeneration der Babyboomer und der Generation X und in den 1980er Jahren des letzten Jahrhunderts aufgewachsen.

Die Babyboomer bezeichnen in Deutschland die geburtenstarken Jahrgänge im Zeitraum von 1955 bis 1965. Vertreter der Generation X wurden zwischen Ende der 1960er und Ende der 1970er Jahre geboren. Der Begriff geht auf den von Coupland im Jahr 1991 publizierten Episodenroman *„Generation X – Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur“* zurück, der die Wohlstandssituation der Vorgänger-Generation kritisiert und die Werte der damaligen Jugendgeneration in Abgrenzung zu ihren Eltern beschreibt. Neben den Babyboomern und den Generationen X und Y umfassen Belegschaften deutscher Unternehmen auch Vertreter der Nachkriegsgeneration (bis 1955 geboren).

Die Einstellung der Nachkriegsgeneration und der Babyboomer-Generation weist eine hohe Leistungsorientierung, einen hohen Berufsbezug sowie die Suche nach Beständigkeit auf. Angehörige der beiden jüngeren Generationen bewegen sich in einer Vielzahl von Spannungsfeldern, u. a. Lebensgenuss versus Leistungsorientierung, Familie versus Beruf, Individualisierung versus Orientierung an gemeinsamen Zielen und Flexibilität versus Suche nach Beständigkeit. (Rump und Eilers 2006, S. 15).

2.3 Die 1980er-Generation ist in einer anderen Gesellschaft aufgewachsen

Wie kommt es, dass die 1980er-Generation anders ist und wie kann dies erklärt werden? Die 1980er-Generation ist in einer Gesellschaft mit hoher Transparenz, ständiger Kommunikation, vielen Wahlmöglichkeiten und großem Individualismus aufgewachsen. Diese Entwicklung zeitigt neue Karrierestrategien für die 1980er-Generation. Um die Konkurrenzfähigkeit der Zukunft sicherzustellen, muss die 1980er-Generation auf eine adäquate Weise angesprochen werden. Manche meinen, die 1980er sind durch einen sehr hohen Lebensstandard, viele verschiedene Urlaubsmöglichkeiten, viele Freunde und viel Spaß verwöhnt. Dies führt zu ähnlichen Erwartungen bezüglich des Arbeitslebens. Somit ist es schwierig für den Arbeitgeber, die hohen Ansprüche der neuen Arbeitnehmergeneration zu erfüllen.

Es ist unstrittig, dass die Zahl der Wahlmöglichkeiten in den letzten Jahren erheblich angestiegen ist. Das gilt für viele Bereiche – beruflich wie auch im Privatleben. Die 1980er-Generation wurde schon früh im Leben mit vielen Alternativen und Wahlmöglichkeiten verwöhnt. Wer in einer vernetzten Welt mit Kommunikation rund um die Uhr und mit fast uneingeschränktem Zugang zu virtuellen Welten und sozialen Netzwerken lebt, wird ein bisschen gelassener, was die Wahlstrategien betrifft. Es sind so viele Entscheidungen zu treffen, und man konzentriert sich auf jene, die wichtig sind.

Alle diese Wahlmöglichkeiten fördern den Individualismus – und im Gegensatz zu der „Babyboomer“-Generation³ hat Kollektivismus die jungen Menschen von heute nie angesprochen.

2.4 Die Gesellschaft der Babyboomer

Die Gesellschaft der Babyboomer unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von der Generation-Y-Gesellschaft. Die 1980er-Generation ist mit emotionalen Produkten und Dienstleistungen aufgewachsen. Für die Generation Y ist es im Gegensatz zu der Babyboomer-Generation selbstverständlich, durch die Vermarktung von Produkten, Dienstleistungen und Erlebnissen emotional angesprochen zu werden.

In den 1960er Jahren, in Zeiten des Wirtschaftswunders und der sogenannten 68er-Generation, gab es eine positive Stimmung in der Gesellschaft: Sowohl die Wirtschaft wie die kulturelle Ebene erlebten eine Hochkonjunktur. Die Stimmung seitens der Kultur stammte aber aus der schnell und weit verbreiteten Zielsetzung, eine kollektive, auf gemeinsamer Wertgrundlage fußende Gesellschaft schaffen zu wollen. Die Zukunft sah man damals mit anderen Augen; die politische und wirtschaftliche Situation war eine andere, mit einer tendenziellen Linksorientierung und Märkten, die eher vom Warenmangel als vom Warenüberfluss wie heute gekennzeichnet waren. Heutzutage ist der Individualismus viel stärker ausgeprägt, auf Kosten des Kollektivismus, der seinerseits vor vier Jahrzehnten deutlich stärker war.

Babyboomer sind in der Nachkriegszeit aufgewachsen. Zu dieser Zeit gab es keinen solchen Warenüberfluss wie heute, und die meisten Konsumgüterbranchen waren eher von Warenknappheit gekennzeichnet. Für die Babyboomer-Generation gehörte es zum Alltag, auf ihr Hab und Gut zu achten. Daher findet das Handeln junger Menschen, die lieber neue Produkte kaufen als vorsichtig mit dem Geld umzugehen, nicht immer Zustimmung.

Das Wirtschaftswunder der späten 1950er und frühen 1960er Jahre führte zu verbesserten wirtschaftlichen Voraussetzungen. Der Großteil der Verbesserungen war aber beim Kauf von Investitionsgütern, wie Häusern und Wohnungen, Möbeln und der Ausbildung für die Kinder, zu beobachten. Reisen werden von dieser Generation eher als eine Investi-

³ Es gibt viele Definitionen von Babyboomer, und nachweislich begann der Babyboom früher in den USA eher (direkt nach dem 2. Weltkrieg) als in Deutschland. Eine exakte Definition ist aber nicht nötig, um die Babyboomer mit der Generation Y zu vergleichen.

tion betrachtet: Man lernt andere Kulturen, andere Menschen und andere Lebensweisen kennen. Emotionen gelten bei dieser Generation als „für meine Kaufentscheidungen nicht wichtig“. Das Kaufverhalten ist durch viel Sachlichkeit und wenig Emotionen gekennzeichnet. Obendrein meinen die Babyboomer, dass sie Kaufentscheidungen selber treffen, ohne oder mit nur geringem Einfluss seitens der Marktkommunikation der Firmen. In dieser Hinsicht unterscheiden sich die Generationen Y und die Babyboomer wesentlich voneinander – nicht so sehr im tatsächlichen Konsumverhalten, vielmehr im Selbstbild. Ein 58-jähriger Mann erzählte im Jahre 2006, dass er aus wirtschaftlichen Gründen – niedriger Kraftstoffverbrauch und lange Inspektionsintervalle – motiviert war, einen neuen BMW 530d für 60.000 € zu kaufen, ohne die Kosten für Ausstattungen wie Panoramadach, Head-up-Display und Lederpolster zu berücksichtigen, deren Wertverlust insgesamt viel größer ist als die Kosteneinsparung durch den Dieselmotor-Antrieb. Im Jahre 2012 steht wieder ein neuer BMW vor der Tür des jetzt 64 gewordenen Mannes: ein BMW 520d mit fast Vollausstattung für 75.000 €. „Mit diesem Auto kann ich viel Geld sparen, weil es in den kommenden fünf Jahren nicht kaputtgehen wird und zwei Liter weniger als der 530d verbraucht“. Wenn der Wertverlust angesprochen wird, sagt der stolze Babyboomer: „Das ist mir egal, ich werde den Wagen behalten, solange ich Auto fahren kann“.

Für Babyboomer ist Funktionalismus wichtiger als Ästhetik und Emotionen, so wird argumentiert, und das ist nicht nur beim Konsum zu beobachten, sondern auch im Arbeitsleben. Babyboomer sehen Arbeit als Pflicht.

Der Kollektivismus der Babyboomer-Generation hängt auch mit einer starken Betonung der Vernunft zusammen. Diese Generation ist von einer Vernunftkultur gekennzeichnet und legt weniger Wert auf Emotionen im Konsumverhalten und auf die Beurteilung verschiedener Arbeitgeber. Die Generation Y legt dagegen viel Wert auf Emotionen. Sie argumentiert auch anders als die Babyboomer: „Ich kaufe das Auto, weil es schick aussieht und mein persönliches Image das erfordert“ oder „Da will ich nicht arbeiten, ein Industriegebiet gefällt mir nicht so – nur ein Restaurant und kein schönes Umfeld“ sind Argumente der Generation Y, wohingegen frühere Generationen gerne Argumente mit einer Vernunftbetonung vortragen: „Ich kaufe das Auto, weil der Wiederverkaufswert hoch ist und die Inspektionskosten in Ordnung gehen“ oder „Da arbeite ich gerne; es ist einfach, einen Parkplatz zu finden, und das Restaurant bietet ja täglich zwei Gerichte an“. Die Generation Y will gerne die Mittagspause nutzen, um soziale Kontakte zu pflegen – und dann ist die Stadtmitte natürlich besser als ein Industriegebiet –, wohingegen ältere Arbeitnehmer lieber mit Kollegen zusammen Mittagspause machen. Erstens findet sich ein größerer Teil des sozialen Netzwerks am Arbeitsplatz, und zweitens sieht man die Mittagspause anders, eher als Pause mit Kollegen denn als eine Gelegenheit, Menschen außerhalb der Firma zu treffen.

Auch ältere Menschen legen Wert auf Emotionen, nutzen aber lieber Vernunftargumente, weil sie besser in das kollektive Lebensverhalten passen, das sie gewohnt sind. Emotional motiviertes Handeln heißt, ich mache etwas Gutes für mich selber; rational motiviertes Handeln heißt, ich mache etwas Gutes für meine Familie und die Gesellschaft. Anfang des 20. Jahrhunderts war es kaum akzeptabel, Emotionen Raum zu geben: Arbeit galt als

Pflicht, um die Versorgung der Familie sicherstellen zu können. Nur reiche und unachtsame Menschen haben Geld an „Entbehrlichkeiten“ verschwendet, die meisten mussten die Familie versorgen. Und zu dieser Zeit galt auch eine Kreditaufnahme nicht als Selbstverständlichkeit, es hat beim Kreditnehmer eher Schamgefühl hervorgerufen. In den letzten Jahrzehnten haben sich diese Verhältnisse geändert, und heutzutage gelten Verschuldung, Emotionen und „Entbehrlichkeiten“ als selbstverständliche Bestandteile eines normalen Lebens. Dass die Generation Y größere Akzeptanz für Verschuldungen und ein Kaufverhalten zeigt, das nicht gerade das langfristige Arbeiten für Schuldenfreiheit fördert, hat mit dem Zeitgeist zu tun: Ein Konsumdenken, wie es die 1990er Jahre prägte, schafft eben andere Werte und ein anderes Verhalten als die Gesellschaft der 1950er und 1960er Jahren.

Die Entwicklung vom vernunftbetonten Verhalten zum emotionsbasierten Verhalten – das betonend, was Spaß macht – geht langsam vonstatten und erfasst zunehmend auch ältere Personen. Die emotionalen Werte sind aber ein Teil des Lebensstils jüngerer Menschen und werden somit ungezwungen ins Werte-Inventar, in Verhalten und Entscheidungen integriert.

Trotz der Unterschiede zwischen den beiden Generationen steht fest: Die Babyboomer haben erheblich zur Veränderung der Gesellschaft beigetragen. Sie sind in vielen Fällen Eltern der 1980er-Kinder und haben ihnen den besagten hohen Lebensstandard ermöglicht.

Interessant ist, dass viele Ältere die Jungen als „egozentrisch“ sehen.⁴ Kann es sein, dass die von Älteren wahrgenommene Selbstzentrierung der Jungen sich wenigstens teilweise von den unterschiedlichen sprachlichen Ausdrücken herleitet? Das scheint eine mögliche Erklärung zu sein. Babyboomer sind in einer kollektivistischen Gesellschaft aufgewachsen und haben folglich eine Sprache entwickelt, die eher an kollektivistischen Begriffen und Ausdrücken orientiert ist. So hat man sich daran gewöhnt, auf diese Weise zu sprechen, und jeder, der sich in das soziale Umfeld einzupassen bestrebt war, hat eher unreflektiert die kollektivistische Sprache übernommen. Auf der anderen Seite sind da die Jungen, die in einer eher individualistisch orientierten Gesellschaft aufgewachsen sind. Wenige Menschen reflektieren über die eigene Sprache in Bezug auf die Dimension *kollektivistisch bzw. individualistisch*. Dies scheint jedoch eine sehr interessante Erklärung für Generationskonflikte und Spannungen zwischen Älteren und Jungen im Arbeitsleben zu sein. Und die Babyboomer sind nicht die erste Generation, die gelebt hat. Individuen, die in der 1920er Jahren geboren wurden, sind anders als Babyboomer und u. a. von einer sehr instabilen politischen Situation während ihres Erwachsenwerdens geprägt. So legt man viel Wert darauf, Geld zu sparen, und vertraut nicht wirklich Autoritäten. In der EU gilt seit einigen Jahren die Bankgarantie, d. h. bis zu 100.000 € werden dem Bürger ersetzt, falls die Bank Pleite geht. Trotzdem kommt es mehrere Mal pro Woche vor, dass eine ältere Person aus der Vorkriegsgeneration zu Hause ausgeraubt wird. Es handelt sich um Zehntausende Euros. Warum nicht das Geld auf ein Konto übertragen? Weil man den Banken nicht vertraut⁵. Von einer solchen Attitüde ist bei späteren Generationen überhaupt nichts zu spüren.

⁴ Vgl. Parment (2008c).

⁵ Meredith und Schewe (1994).

Das Buch behandelt im hohen Maße die Gesellschaft, in der die Generation Y erwachsen wurde. So werden Themen wie die Populärkultur, bezüglich Ausbreitung, Einrichtung und Einfluss, Deregulierung und Internationalisierung mit einem zunehmenden Zugang zu internationalen Produkten, Marken, kulturellen Einflüssen und Möglichkeiten diskutiert. Überhaupt ist die Entwicklung in Richtung mehr Verbraucher-, Bürger- und Mitarbeitermacht gegangen.

Die Generation Y ist mit einem internationalen Angebot von Fernsehkanälen aufgewachsen – seitdem das Kabelfernsehen in den 1980er Jahren eingeführt wurde, ist das nationale Angebot vor allem um amerikanische Sendungen erweitert. Dadurch wurde auch die Fokussierung auf die Schauspieler, Celebrities und Stars stärker. Der große Einfluss von Individuen wie Sarah Jessica Parker, Jerry Seinfeld, Larry King, David Letterman, Kelsey Grammer, Oprah Winfrey, Jennifer Aniston und Jay Leno, um ein paar Beispiele zu nennen, und die Ausbreitung von Realitätsfernsehsendungen haben die Inspiration für junge Menschen ausgemacht. Fernsehstars waren jetzt die neuen Superstars und einige davon konnten eine Million Dollar pro Episode verdienen⁶. *Gestrandet* (*Survivor/Robinson* 1997), *Popstar* (1999), *Deutschland sucht den Superstar* (2002), *Germany's next Top Model* (2006), *Project Runway* (2004), *The Apprentice* (2004); *Big Brother* (1997) – Realitätsfernsehsendungen haben einen erheblichen Einfluss auf die Generation Y ausgeübt. Warum? Weil die Hauptpersonen ganz normale Menschen sind, die aus durchschnittlichen sozioökonomischen Verhältnissen kommen. Daher ist eine Rolle im Fernsehen nicht mehr unerreichbar. Jeder kann erfolgreich sein, wenn er/sie die erforderlichen Talente und etwas Glück hat!⁷ Die Generation Y wurde auch von ihren Eltern in den Selbstrealisierungsplänen in gewissem Maße gestützt. Ganz anders die Babyboomer: Als sie erwachsen wurden, gab es weder Willen und Können noch Akzeptanz aufseiten der Eltern bzw. der Gesellschaft, Zeit und Geld in das *Berühmtwerden* zu investieren.

2.5 Der Generationswechsel steht vor der Tür

Viele Unternehmen und andere Organisationen sind von der Babyboomer-Generation stark geprägt. In den kommenden Jahren werden die Babyboomer aber in den Ruhestand treten. Diese Veränderung ist eine große Chance für die Generation Y, eine gute Stellung im Arbeitsmarkt zu erwerben. Zunächst müssen beide Generationen allerdings zusammenwirken, Kenntnisse und Erfahrungen müssen übertragen werden, die Entwicklung von Bestimmungen, Methoden und Strategien muss überdacht werden.

Die Babyboomer wollen weniger verändern, die Generation Y will die Strategien der Zukunft neu definieren.

Wer proaktiv ist, erstellt zur rechten Zeit eine *Generationsanalyse*, bei der wichtige Unterschiede zwischen den Generationen sowie die Frage, woher derzeitige Arbeitsmetho-

⁶ Battaglio (2010).

⁷ Parment (2011).

den, Kundenprozesse etc. kommen, analysiert werden. Es kann sein, dass die Methoden veraltet sind, dennoch weiterhin benutzt werden, vorwiegend weil das Unternehmen unter *Babyboomer-Dominanz* leidet. Jede wichtige Methode muss unter Berücksichtigung der Erfahrungen der Babyboomer überdacht werden. Allgemein gilt, dass die Mitarbeiter Erfahrung umso mehr schätzen, je älter sie sind. Das spiegelt aber die eigenen Wünsche wider, und ältere Mitarbeiter neigen dazu, Erfahrung zu überschätzen. Für junge Mitarbeiter wiederum gilt umgekehrt: Sie unterschätzen Erfahrung. Besonders aufmerksam sollte man bezüglich der *Vermischung zwischen Erfahrung und Nostalgie* sein: Manche ältere Personen neigen dazu, über Erfahrung zu sprechen, obwohl es wenig sinnvoll ist. Nostalgie bedeutet ja eben: Man verlangt nach den guten alten Tagen, als das Leben schön war, die Margen hoch und die Kunden nicht so impertinent fordernd. Das Problem ist aber, dass diese Tage nicht wiederkommen: Die Welt, die Wirtschaft und das Verhalten von Konsumenten haben sich geändert und werden kaum wieder so werden, wie sie einst waren.

2.6 Die Generation Y im Arbeitsmarkt

Es gibt zahlreiche Indizien dafür, dass sich die 1980er-Generation als Arbeitnehmer anders verhält als vorige Generationen. Unternehmen in verschiedenen Branchen fragen sich, was mit dieser neuen Generation los ist. Sie gilt bei manchen Unternehmen sogar als impertinent. Diese Auffassung muss allerdings in Frage gestellt werden.

Die Anforderungen der Arbeitnehmer steigen ebenso wie die der Arbeitgeber. Arbeitnehmer der Generation Y legen mehr Wert auf emotionale Aspekte des Arbeitgeberangebots als vorherige Generationen. Jeder Arbeitgeber muss akzeptieren, dass der 1980er-Generation in naher Zukunft eine große Bedeutung zukommen wird. Die Unternehmenskultur und das Image der Arbeitgebermarke werden daher immer mehr als Erfolgsfaktor für den Arbeitsmarkt gelten.

Eine Strategie, sich der Generation Y zuzuwenden, ist allerdings nicht ganz einfach umzusetzen. Viele Hindernisse können die Realisierung verzögern oder gar unmöglich machen. Der Generationswechsel ist in vielen Fällen eine große Herausforderung. Die Zeit werden wir ebenso wenig wie die alten Lateiner aufhalten können. Alle Veränderungen haben jedoch zwei Seiten. Ein Problem ist dabei, dass neue Strategien und verbesserte, konkurrenzfähige Produkte benötigt werden. Veränderungen haben jedoch auch Vorteile, die nur rechtzeitig erkannt und angenommen werden müssen.

2.7 Neue Karrierestrategien seitens der Arbeitnehmer

Talented people need organizations less than organizations need people. (Pink 2002)

Im Studium lernen angehende Absolventen, dass sie in den ersten zehn Jahren nach Abschluss mehrere Arbeitgeber mit verschiedenen Jobs durchlaufen sollten. Andernfalls

Die Generation Y

Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen

Parment, A.

2013, XIII, 169 S. 26 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-4621-8