

Generation Y – verwöhnt oder verwirrt?

Sie sind ehrgeizig, technikaffin, weltoffen und vernetzt. Sie wollen flache Hierarchien, Zeit für Familie und Freunde. Die Mitglieder der Generation Y lösen allmählich die Generation der Baby-Boomer ab und stellen alles und jeden in Frage (Y englisch ausgesprochen wie „Why“). Sie drängen in die moderne Arbeitswelt – und stiften, wie bei jedem Generationenwechsel, Unsicherheit bei den Vorgängern.

GenY, ein Begriff der seit geraumer Zeit durch die Medien spukt und der Albtraum vieler Personaler sowie Führungskräfte ist. Doch warum eigentlich? Ist es nicht nur eine Generation, die getrieben ist von ständigen Reizen und Überforderung anhand der schier unendlichen Möglichkeiten, die die Welt da draußen bietet?

Merkmale der Generation Y

Die Generation Y ist in den 80ern geboren, heute also um die 30 Jahre alt. Doch diese Generationenbezeichnung steht nicht als Sammelbegriff für alle Mitglieder dieser Altersgruppe. Vielmehr benennt es Personen, die die finanziellen und persönlichen Möglichkeiten besitzen, sich mit modernen Technologien auszustatten und zu beschäftigen. Diese Young Professionals bilden die Führungskräfte von morgen, qualifiziert durch einen entsprechenden Studienabschluss. So strömen sie in den Arbeitsmarkt, werden mit argwöhnischen Augen betrachtet und unterscheiden sich maßgeblich von allen vorher dagewesenen Generationen.

Folgende Merkmale sind für die Mitglieder der Generation Y kennzeichnend:

- Da die Ypsiloner in einer kinderzentrierten Gesellschaft (häufig als Einzelkinder) großgeworden sind, treten sie sehr selbstbewusst auf.
- Trotz der Erwartung im Laufe des Arbeitslebens für mehrere Arbeitgeber tätig zu sein, sehnen sie sich nach Stabilität, nach einem festen und unbefristeten Arbeitsplatz (der jedoch die Möglichkeit bietet jederzeit gehen zu können).¹
- Die Generation Y ist sich der knappen Ressource Zeit bewusst und möchte von Anfang an durchstarten. Unterforderung und als sinnlos empfundene Aufgaben führen zu Missstimmung und innerer Kündigung. Bei nicht eingehaltenen Arbeitgeberversprechen sehen sie sich schnell nach Ersatzmöglichkeiten um.²
- Eine zielgerichtete Kommunikation ist von hohem Stellenwert. Um den Erfolg des Unternehmens direkt mitgestalten zu können, möchte man wissen, wo man steht. So fordern die Ypsiloner, anders als Vorgängergenerationen, regelmäßig Rückmeldung von Vorgesetzten ein.
- Die Generation Y strebt nach Leistung, Spaß und Sinn im (Arbeits-)Leben. Ein Erklimmen der Karriereleiter ist wichtig, dennoch ist man nicht gewillt, im Privatleben zurückzustecken und verlangt die Möglichkeit einer Vereinbarung von Arbeit, Familie und Freizeit.³
- Sie sind „Digital Natives“ und in Bezug auf ihre Technikaffinität ein Gewinn für Unternehmen. So wünschen sie sich einen innovativen Arbeitsplatz mit modernen Geräten. Eine Ausstattung mit Smartphone und Laptop ist in ihren Augen zur Erfüllung von Erreichbarkeit und Schnelligkeit selbstverständlich.

¹ vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011), S. 12ff.

² vgl. PricewaterhouseCoopers (2008a), S. 19

³ vgl. Bund et al. (2013)

Die Generation Y ist selbstbewusst und „weiß die Macht der Demographie hinter sich“. ⁴ Es existiert eine Knappheit an hochgebildeten Fachkräften in einem wirtschaftlich florierenden Land. Und es werden noch weniger, wenn die starken Geburtsjahrgänge 1960 bis 1970 erst einmal in Rente gehen.

Es herrschen daher ungeahnte Möglichkeiten den Lebensweg zu finden, der das persönliche Talent untermauert und Platz für die persönliche Entfaltung bietet. Ergo steht dieser Generation eine rosige Zukunft bevor. Alle Türen stehen ihnen offen, möchte man meinen – theoretisch schon. Und das ist womöglich die Krux. Die Generation Y zeigt sich orientierungslos und sprunghaft. ⁵

Wir stehen heutzutage ständig vor der Entscheidung, die besten Wahlmöglichkeiten zu finden. Sei es privat oder im Berufsleben. Psychologen sprechen dabei von einer „Tyrannei der Wahl“. Je größer das Angebot, desto schlechter können wir uns entscheiden und desto unzufriedener sind wir mit dem, was wir gewählt haben. Hier scheint die bereits erwähnte Selbstsicherheit dieser Generation zu scheitern. Manch einer ist ohnmächtig angesichts der Fülle an Informationen und zögert klare Entscheidungen immer wieder hinaus. Man entscheidet sich um, schlägt eine andere Richtung ein. Andere planen das Studium, den Job zwar zielgerichtet, sind sich aber jederzeit bewusst, dass diese Entscheidung nur für den Moment gilt – nicht jedoch für das ganze Leben.

Aus diesem Grund wird der Generation Y vom Autor Oliver Jeges der Stempel der „Generation Maybe“ aufgedrückt, die sich im „Entweder-oder verrannt hat“. ⁶ Jeges beschreibt sie als Abwartende und Unentschlossene, diejenigen, die feststellen, dass das Lehramt Studium vielleicht doch nicht die richtige Option ist und es mit Kommunikationswissenschaften probieren.

Man fragt sich, was möchte man eigentlich? Einen festen Job, aber keine 40-Stunden-Woche, Kinder, aber gleichzeitig Karriere? Diese Unentschlossenheit lähmt, und ständig bleibt das Gefühl, die falsche Entscheidung getroffen zu haben.

„Eigenschaftslos“ bezeichnet Jeges diese Form der Entscheidungsneurose und zitiert hierzu aus Robert Musils Roman „Der Mann ohne Eigenschaften“, der im Jahr 1913 spielt. Protagonist Ulrich nimmt mit Anfang 30, nach drei missglückten Lebensentwürfen als Ingenieur, Mathematiker und Offizier, ein Jahr Pause vom Leben.

„Sabbaticals“ bieten diese Pause vom Leben. Was in Ländern wie Finnland, Dänemark und den USA in der Arbeitswelt verbreitet ist, gewinnt auch bei uns mehr und mehr an Relevanz.

Die Bedeutung der Work-Life-Balance

Die unentschlossenen Ypsiloner verlangen eine neue Arbeitswelt, sonst ziehen sie weiter. Ein sogenanntes „Jobhopping“ ist für diese Generation nicht ungewöhnlich und allgemein akzeptiert. Treue zum Arbeitgeber heißt für sie „Just-in-time“-Loyalität. ⁷ Für Unternehmen, die Zeit und Geld in die Führungskräfte von morgen investieren, ist dies jedoch ein Desaster. Wie also die jungen Unentschlossenen an sich binden und im „War for talents“ nicht untergehen?

Finanzielle Anreize, Statussymbole und Autos ziehen bei dieser Generation nicht mehr. ⁸ Vielmehr ist es der Drang nach einer inhaltlich getriebenen Selbstverwirklichung, spannenden Aufgaben und der Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance, was die Ypsiloner anspricht. So wirbt McKinsey mit dreimonatigen Auszeiten vom Job, mit dem Bewusstsein, dass sie die High-Potentials nicht mehr mit einem sechststelligen Gehalt ködern können.

⁴ Buchhorn/Werle (2011)

⁵ vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011), S. 12

⁶ Jeges (2012)

⁷ Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011), S. 13

⁸ vgl. Werle (2012)

Insbesondere die junge und kreative Start-Up Szene hat die Zeichen der Zeit erkannt. Bestes Beispiel ist Google – ein Unternehmen, in dem eine entspannte Atmosphäre in den Büros herrscht. Es stehen überall Sitzsäcke und Kickertische, die Mitarbeiter kommen in Jeans und Turnschuhen, Besprechungsräume sind individuell und bunt eingerichtet, Gesundheits- und Freizeitangebote gehören zu den Benefits. Dahinter steckt eine ganze Philosophie: die „Googliness“. Und Google ist damit erfolgreich: Laut dem trendence-Institut liegt bei einer Umfrage unter Betriebswirten und Ingenieuren Google auf Platz 1 der beliebtesten Arbeitgeber Europas.⁹ Die gewünschte Work-Life-Balance kann nur durch eine gewisse Flexibilität in Raum und Zeit erreicht werden. Die Generation Y fordert daher keine strikte Trennung zwischen Beruflichem und Privatem, sondern wie bei Google ein Verschwimmen der Grenzen. Bei dieser sogenannten „Work-Life-Blend“ wird Privates während der Arbeitszeit erledigt, jedoch wird bei Bedarf ebenso nach Feierabend und am Wochenende zuhause weitergearbeitet. Galt früher die klassischen Arbeits- und Anwesenheitszeiten, so gewinnen heute Arbeitsergebnisse und Leistungen an Bedeutung.¹⁰

Doch auch in der hippen Internetbranche sind gegenwärtig andere Tendenzen sichtbar. Ein aktuelles Beispiel ist die bei Yahoo von Marissa Mayer angekündigte „Rückrufaktion“ aller Home-Office-Mitarbeiter an die Arbeitsplätze. Die ehemalige Google Managerin, die jetzt das Zepter bei Yahoo übernommen hat, möchte durch diese Maßnahme die interne Kommunikation verbessern. Prompt kam die Reaktion seitens der deutschen Microsoft Personalchefin, Brigitte Hirl-Höfer, die dies kritisierte: „Yahoo katapultiert sich mit dieser Entscheidung bei Bewerbern ins Abseits...Ich bin sicher, dass der Trend mehr Richtung Vertrauensarbeitszeit geht. Dieser Schritt von Yahoo hat mich deshalb sehr überrascht.“¹¹

Employer Branding als unternehmensstrategische Maßnahme

Die Bedeutung sozialer Netzwerke zur Positionierung der Unternehmenskultur und des Arbeitgeberversprechens nehmen zu. Identität und Image werden hier gepflegt, Arbeitgeber und ihre Angebote von Bewerbern unter die Lupe genommen. Der Aufbau zur attraktiven Arbeitgebermarke, das sogenannte Employer Branding, ist in diesem Bezug heutzutage wichtiger als zuvor. Die Generation Y hinterfragt sehr genau, ob die Unternehmenskultur zu den eigenen Werten passt (Corporate Social Responsibility). Arbeitgeber-Bewertungsportale (z.B. Kununu) werden dabei ebenso ausgiebig genutzt wie der direkte Kontakt zu Mitarbeitern des Unternehmens über soziale Netzwerke (z.B. XING).

Unternehmen sollten ihre eigenen Werte hinterfragen und diese darauf hin untersuchen, ob sie noch zeitgemäß sind. Ein offenes Ohr und respektvoller Umgang mit den unterschiedlichen Bedürfnissen der verschiedenen Generationen hilft zu identifizieren, ob die Werte hinter denen man steht wie gewünscht gelebt werden oder ob es an der Zeit ist, einen neuen Weg zu bestreiten. Gerade für die Ypsiloner ist dies wichtig. Sie sind es gewohnt, sich entfalten und entwickeln zu dürfen. All das, was sie von zuhause erfahren haben, erwarten sie nun auch von ihrem Arbeitgeber: Mitsprache und Aufmerksamkeit.

⁹ vgl. trendence-Institut (2013)

¹⁰ vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011), S. 15

¹¹ Töpfer (2013)

Fazit

Struktur und Führung, Feedback, Herausforderung und Verantwortung, Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit, Spaß an und Sinn in der Arbeit, angemessene Vergütung – alle Faktoren, die in diesem Artikel im Zusammenhang mit den Forderungen der Generation Y fielen, sind obgleich für alle Mitarbeiter geltend. Der Mangel an Fachkräften und die damit verbundene Macht der qualifizierten Mitglieder der Generation Y führen allerdings dazu, dass diesen Punkten eine weitaus höhere Bedeutung geschenkt wird, als es in der Vergangenheit der Fall war.¹²

Gleichwohl werden sich nicht alle Young Professionals in Europa in diesem Artikel wiedererkennen können. Insbesondere bei den Erwartungen an das Einstiegsgehalt zeigen sich enorme Unterschiede unter jungen Europäern. Laut FAZ und dem trendence-Institut können in ökonomisch stabilen Ländern, wie Norwegen, Betriebswirte und Ingenieure mit einem Einstiegsgehalt von 60.000 Euro im Jahr rechnen. In Deutschland schraubten Ingenieure ihre Erwartungen auf 46.000 Euro und Betriebswirte auf 44.300 Euro im Jahr nach oben. Berufseinsteiger aus Ländern, die geplagt sind von der Krise, geben sich mit weitaus weniger zufrieden: So gehen Italiener und Spanier bereits mit 20.000 Euro, die Portugiesen und Griechen sogar nur mit 15.000 Euro im Jahr nach Hause. Young Professionals in Polen, Rumänien und Bulgarien lassen sich bereits für unter 10.000 Euro einstellen.¹³ Unter diesen Voraussetzungen fragt man sich, ob sich die Mitglieder der Generation Y in diesen Ländern maßgeblich von deutschen Vertretern unterscheiden. So bleiben viele Fragen offen, denen sich HR Personal Consulting im Rahmen einer größer angelegten Studie in Zukunft widmen möchte.

Im Sinne der Lesefreundlichkeit wird im Text die männliche Form der Positionen und Funktionen (Mitarbeiter, Vorgesetzter etc.) verwendet. Der maskuline Ausdruck wird stellvertretend für beide Geschlechter verwendet.

¹² vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011), S. 42

¹³ vgl. Astheimer (2013), S. C1

Von Frances Döbelt

(Die Autorin, selbst zur Generation Y gehörend, arbeitet als Junior Consultant für HR Personal Consulting GmbH, einer auf Technologieunternehmen spezialisierten Personalberatungsgesellschaft mit Hauptniederlassungen in Dresden und Frankfurt am Main sowie einem weiteren Büro in Poznań.)

Quellen:

Astheimer, S. (2013): Das rettende Ufer, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Beruf und Chance, Nr. 136 vom 15./16. Juni 2013.

Buchhorn, E.; Werle, K. (2011): Generation Y. Die Gewinner des Arbeitsmarktes, online auf: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/generation-y-die-gewinner-des-arbeitsmarkts-a-766883.html> [Stand: 04.06.2013].

Bund, K.; Heuser, U. J.; Kunze, A. (2013): Generation Y – Wollen die auch arbeiten?, online auf: <http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt> [Stand 07.06.2013].

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011): Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden, PraxisPapier 9 / 2011, <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdern-binden.pdf> [Download am 05.06.2013].

Jeges, O. (2012): Generation Maybe hat sich im Entweder-oder verrannt, online auf: <http://www.welt.de/debatte/kommentare/article13939962/Generation-Maybe-hat-sich-im-Entweder-oder-verrannt.html> [Stand 04.06.2013].

PricewaterhouseCoopers (2008a): Managing tomorrow's people. Millennials at work – perspectives from a new generation, http://www.pwc.de/de_DE/de/prozessoptimierung/assets/millennials_at_work_report08.pdf [Download am 04.06.2013].

Töpfer, V. (2013): Diskussion über Heimarbeit, "Yahoo katapultiert sich ins Abseits", online auf: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/microsoft-personalchefin-home-office-besser-als-anwesenheitspflicht-a-885981.html> [Stand 17.06.2013].

trendence-Institut (2013): Business Edition 2013 - trendence Graduate Barometer Europe, online auf: <http://www.trendence.com/unternehmen/rankings/europe-all-countries.html> [Stand 17.06.2013].

Werle, K. (2012): Manager von morgen – "Geld oder Titel ziehen kaum", online auf: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/berufseinstieg-wie-firmen-die-manager-von-morgen-sehen-a-869420.html> [Stand 07.06.2013].