



# Generation Y

## Das Selbstverständnis der Manager von morgen

Eine Trendstudie des Zukunftsinstituts  
im Auftrag von Signium International



## Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>05</b>
<b>Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>07</b>
<b>Einleitung: Der Wandel der Arbeitswelt</b> .....	<b>09</b>
<b>Generation Y: Ein Porträt</b> .....	<b>13</b>
• Von Communities, Peer Groups und Wahlfreiheit: Charakteristika einer neuen Generation	
<b>Generation Y: Einstellungen und Ansprüche</b> .....	<b>17</b>
• Eigenständigkeit, Selbstverwirklichung und Autonomie: Was die nächste Generation antreibt	
<b>Generation Y: Erwartungen an Job und Leben</b> .....	<b>21</b>
• Erfolgreich ist, wer glücklich ist: Die Bedeutung der intrinsischen Motivation	
<b>Generation Y: Berufs- und Karriereziele</b> .....	<b>29</b>
• Zwischen Sinn und Sicherheit: Karriere ja – aber mit anderen Akzenten	
<b>Das Leistungsverständnis der Generation Y</b> .....	<b>35</b>
• Positiver Stress: Wann die junge Generation bereit ist, alles zu geben	
<b>Selbsttest</b> .....	<b>38</b>
• Der Generation-Y-Unternehmenscheck	
<b>Quellenverzeichnis</b> .....	<b>41</b>



## Vorwort

### Liebe Leserinnen, liebe Leser,

**der demografische Wandel** und die sich in den Ruhestand verabschiedende Babyboomer-Generation werfen ihre Schatten voraus. Der War for Talents verschärft sich. Wir alle merken das in unserer täglichen Arbeit. Vor allem aber bekommen wir es mit einer neuen Generation nachrückender Young Professionals zu tun, die mittelfristig auch in die Führungsebenen vordringen wird. Die nach 1980 Geborenen der sogenannten Generation Y wollen anders arbeiten, sie wollen anders geführt werden – und sie werden auch selbst in Zukunft anders führen.

**Wer für junge High Potentials** attraktiv sein möchte, muss sich auf neue Sichtweisen, verändertes Leistungsdenken, neue Motivationsmechanismen und vieles mehr einstellen. Doch wie tickt die Generation Y genau? Was zeichnet das professionelle Selbstverständnis der Manager von morgen aus? Was motiviert junge Menschen in ihrer beruflichen Arbeit und auf dem Weg in die Führungsspitzen? Und wie können sich Unternehmen darauf einstellen, damit ihnen in naher Zukunft kein Nachteil im Wettbewerb um den Nachwuchs fürs Top-Management entsteht?

**Seit ein paar Jahren**, verstärkt in den letzten Monaten, wird über die Generation Y diskutiert und publiziert. Doch trotz des vielfachen Versuchs, ihrer Tiefenstruktur auf den Grund zu gehen, blieb bisher manches im Unklaren. Statt mehr Gewissheit zu erlangen, nimmt vor allem die Unschärfe zu, wenn von den Entscheidungsträgern und Unternehmenslenkern von morgen die Rede ist.

**Mit dieser Trendstudie**, die in Zusammenarbeit mit dem Zukunftsinstitut entstanden ist, wollen wir Licht ins Dunkel bringen. Das heißt auch: Den Mythos der Generation Y etwas entzaubern. Zumindest aber können wir mit bestimmten Klischees aufräumen, die sich im Zuge der öffentlichen Debatte insbesondere in den Medien inzwischen über den jungen, hochqualifizierten Nachwuchs gebildet haben, der Personaler bisher scheinbar eher enttäuscht als begeistert. Dazu haben wir unter anderem eine repräsentative Umfrage unter Vertretern der Generation Y durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen nicht nur, was sich diese Generation wünscht, sondern auch was Unternehmen von ihr in Zukunft erwarten können.

**Klar ist:** Diese neue, nachwachsende Generation fordert uns alle heraus. Organisationen werden sich verändern und möglicherweise nicht mehr dieselben sein, wenn die „Ypsiloner“ erst einmal in die Führungspositionen vorgerückt sind. Andererseits wird auch deutlich: Das Management muss sich zwar auf manches Neue einstellen, aber es gibt eben durchaus auch klare Kontinuitäten und vieles, auf dem Unternehmen ihre Strategien zur Gewinnung und Entwicklung von Spitztalenten sehr gut aufbauen können.

**Wie das geschehen kann**, dazu möchten wir Ihnen mit dieser Studie nicht zuletzt einige Handlungsempfehlungen geben, damit Sie auch künftig die Spitztalente fürs Top-Management erreichen.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre!



## Methodisches Vorgehen

Die Grundlage für die vorliegende Studie bildete zum einen eine umfassende Trendanalyse. Parallel dazu wurden außerdem in einer bundesweiten repräsentativen Online-Umfrage im August und September 2013 in Zusammenarbeit mit YouGov Deutschland insgesamt 511 Personen im Alter zwischen 20 und 35 Jahren befragt, die als Bildungsabschluss mindestens die (Fach-)Hochschulreife haben. Diese beiden soziodemografischen Kriterien gelten allgemein als die gruppendifinitiven Kernmerkmale der Generation Y.

**Zu den Ergebnissen der Befragung:** Viele Antworten geben Erwartungen wieder, da sich die Fragen auf eigenes Verhalten in der Zukunft beziehen. Sie entsprechen somit nicht dem, was die Menschen künftig tatsächlich tun werden, sondern reflektieren heutige Vorstellungen, Ziele und Absichten der Befragten hinsichtlich ihrer eigenen Zukunft. Daraus entsteht naturgemäß eine Diskrepanz, da künftige Handlungen nur antizipiert werden können, diese Annahmen aber keine Gewissheiten darstellen. Erfahrungsgemäß sind Erwartungen an die persönliche (tendenziell wünschenswerte) Zukunft zumeist positiv überbewertet, sodass beim Lesen ein Ernüchterungseffekt durch die künftige Realität mitbedacht werden muss. Dieser „Realitätscheck“ ist jedoch nicht quantifizierbar, ihn in der Interpretation durch die Autoren vorwegzunehmen, würde die Resultate unzulässig verfälschen.

Als weitere methodische Säulen wurden daher für die weitere Trendanalyse zusätzlich themenrelevante Studien und Trend-Reports des Zukunftsinstituts sowie Studien anderer Institute, von Hochschulen, Agenturen, Beratungsgesellschaften etc. ausgewertet. Ferner wurden in einem thematischen Screening unterschiedliche Quellen, Artikel und Berichte ausgewählter Fachmedien im Hinblick auf die Fragestellung analysiert. Die Trend-Datenbank und Megatrend-Dokumentation des Zukunftsinstituts, Markt- und Mediaanalysen, Statistik- und Marktforschungsdatenbanken bildeten weitere Grundlagen der Recherchen.

Alle Ergebnisse wurden in der Gesamtanalyse gespiegelt und vor dem Hintergrund relevanter Trend Insights unter Einbeziehung von Fachleuten aus dem Experten-Umfeld des Zukunftsinstituts interpretiert und bewertet.



# Generation Y

## Einleitung

Der Wandel der Arbeitswelt

## Generation Y: Einleitung

**Was und wie wir in den kommenden Jahren arbeiten werden,** betrifft uns alle. Dem Management stellt sich diese Frage in besonderem Maße: Was Führung morgen heißt, und mit welchen Kräften es Unternehmen künftig zu tun haben, ist von der richtigen Einschätzung, sorgfältiger Planung und einer fundierten Strategie gegenwärtiger Manager abhängig. Diese Strategien in wirtschaftlichen Erfolg umzusetzen, wird bedingt von den Menschen, die sie Realität werden lassen. Für die Manager der Gegenwart geht es um den Überblick, heute die Weichen für die Führung von morgen zu stellen. Die richtigen Mitarbeiter zu finden, sie zu motivieren und zu halten. Womit erreichen heutige Führungskräfte die nächste Generation? Welche Ziele, Motive und Ansprüche kennzeichnen die nachrückenden Mitarbeiter und Manager?

**Neue Generationen verlangen eine andere Ansprache.** Das galt so schon immer, doch der Strukturwandel der Arbeitswelt beschleunigt sich weltweit und läutet eine Ära neuer Arbeitsorganisation und eines neuen – umfassenderen – Wettbewerbs ein. Die Generation der heute 20- bis 35-Jährigen, benannt als Generation Y, wächst mit diesen Veränderungen auf. Sie sind ihr „New Normal“, ihr selbstverständliches Lebens- und Arbeitsumfeld. Führungskräfte von heute müssen sich dessen bewusst sein. Sie müssen verstehen, welche Gegebenheiten ihre „Nachfolgeneration“ als grundlegend voraussetzt und dass dies vom eigenen bisherigen Verständnis erheblich abweichen kann. Gegen individuellere Ansprüche, den Wunsch nach mehr Teilhabe und den Drang nach permanenter Bildung zu argumentieren mag in der klassisch paternalistischen Konzernlogik stimmig gewesen sein, in der Zentralisierung, Effizienzsteigerung durch Normierung und Temposteigerung durch Vereinfachung zur Bedienung einer Massengesellschaft ökonomisch Sinn ergaben. In Zeiten einer Welt-Gesellschaft, deren Grundverständnis geprägt ist vom Anspruch des Einzelnen auf Individualismus, auf persönliche Energiebalance und einen höheren Komplexitätsgrad, erreicht dieser Ansatz die High Potentials nicht mehr.

**Neue Technologien, Globalisierung und der überall spürbare demografische Wandel** verändern die Arbeitswelt drastisch. Bevölkerungsstrukturen wandeln sich und mit ihnen das Potenzial und die Ansprüche der Arbeitskräfte. Wo straffe Führung früher die Norm

war, verlangen junge Mitarbeiter heute in fast allen Teilen der Erde nach Erklärung, Transparenz, Mitgestaltung. Internationale Arbeitsmigration, überall gesuchte Hochtalentierte und die immer deutlicheren Auswirkungen niedriger Geburtenraten erzwingen eine neue Sicht auf Leadership, Mitarbeitermotivation und Formen der Kooperation. Unternehmer, Manager und Personalverantwortliche können es sich heute nicht mehr erlauben, darauf zu setzen, dass Nachwuchskräfte im eigenen Land bleiben oder hiesige Top-Unternehmen als Arbeitgeber über alle anderen in der Welt stellen. Employability hat für die nächste Generation vor allem ein Ziel: die Wahl zu haben.

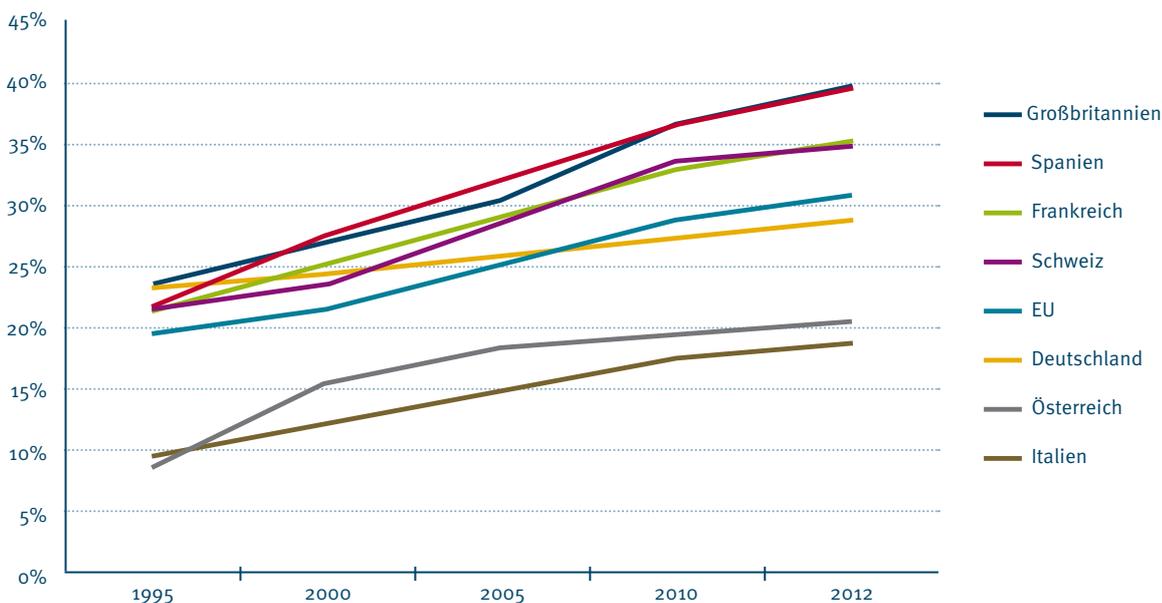
**Die gesamte globale Gesellschaft befindet sich in einem tiefgreifenden Veränderungsprozess:** von der Industriegesellschaft zu einer Wissensgesellschaft – mit einer ganz anderen Akzentuierung der Wertschöpfung. Schwere körperliche Tätigkeiten rücken durch Automation und veränderte Arbeitsprozesse weiter in den Hintergrund, Wissens- und Serviceberufe nehmen immer mehr Raum ein. Kreativität, Empathie, ganzheitliches Denken und Problemlösungskompetenz zeichnen den Mitarbeiter von morgen aus – egal ob Angestellter oder Freelancer. Das führt zu einem Paradigmenwechsel mit Auswirkungen auf das Bildungssystem und individuelle Qualifikationswege.

**Überall in der Welt wird Wissen inzwischen als die Schlüsselressource** für wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt erkannt. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Volkswirtschaften hängt immer stärker vom Humankapital und der daran gekoppelten Innovationsgeschwindigkeit ab. Die Folge: Eine „Ausbildung“ oder ein „Abschluss“, mit dem Lernen beendet war und der für ein gesamtes Berufsleben qualifizierte, reichen heute nicht mehr aus. Wer in der Arbeitswelt bestehen will, muss sich Lernbereitschaft und Neugier bis ins hohe Alter bewahren. Kontinuierliche Aus- und Weiterbildung wird zum selbstverständlichen Teil der Lebensplanung, zum persönlichen Investment in die eigene Employability.

**Gerade junge Menschen erleben diese neuen Anforderungen aber nicht als Zwang oder Bedrohung.** Im Gegenteil: Sie begegnen ihnen sehr selbstbewusst und aufgeschlossen, weil sie wissen, dass Bildung einen Zuwachs an Beweglichkeit und persönlicher Autonomie

## High Potentials auf dem Vormarsch

Anteil der Akademiker an den Beschäftigten (Prozent)



Anmerkung: Der 1995-Wert der Schweiz entspricht dem von 1996. Basis: 15- bis 74-Jährige mit Abschlüssen im Tertiärbereich/Promotion (ISCED 5-6). Quelle: Eurostat, Berechnung: Zukunftsinstitut

bedeutet. Neugierig zu bleiben und sich immer weiterzubilden, so das Ergebnis der Umfrage der vorliegenden Trendstudie, zählt für 85 Prozent der 20- bis 35-Jährigen zu den wichtigsten Zielen in ihrem Leben. Dass lebenslanges Lernen zum zentralen Lebensinhalt wird, hat aber auch sehr handfeste Motive: In einer Zeit, in der institutionelle Sicherungen durch Staat und Arbeitgeber als immer unzuverlässiger empfunden werden, wird Wissen zum Faktor der individuellen Absicherung. Bildung wird vom Einzelnen als strategische Investition verstanden, Bildungswege werden frühzeitig geplant, kontinuierlich gemanagt und langfristig organisiert.

**Das hat erhebliche Auswirkungen für die Unternehmen und ihre Human-Resource-Strategien.** Denn für eine solche Generation ist ausgemacht, dass man sich fortwährend qualifiziert, sich immer weiterbildet, dass sich Unternehmen um das geistige Potenzial und das Know-how ihres Fachkräfte-Pools kümmern. Sie spiegeln und verstärken einen klaren Trend: Die Voraussetzungen für Wachstum, Fortschritt und Innovation

sind künftig grundlegend andere als in der alten Industrielwelt. Unternehmenswerte basieren mehr denn je auf dem Wissen der Mitarbeiter. Wie sehr sie dabei auf hoch qualifiziertes „kreatives Kapital“ angewiesen sind, zeigt der rapide steigende Akademikeranteil an den Beschäftigten: In der EU hatten Mitte der 1990er-Jahre noch nicht einmal 20 Prozent einen Hochschulabschluss, heute sind es rund 31 Prozent. Künftige Arbeitsumgebungen werden mehr und mehr Hochbildungsumgebungen sein.

**Der Megatrend New Work hebt den Arbeitsbegriff dabei auf eine neue Ebene:** Die „schöne neue Arbeitswelt“ verunsichert ebenso, wie sie zugleich fasziniert. Kenntnisse, Skills, Talent, all das wird derzeit auch durch eine neue Generation Nachwachsener im Zusammenspiel mit der alles umfassenden Digitalisierung einer Neudefinition ausgesetzt: Die Generation Y ist gerade dabei, die Spielregeln von Recruiting, Talentmanagement, Karriereplanung, Personal- und Führungskräfteentwicklung umzuschreiben.



# Generation Y

## Ein Porträt

Von Communities, Peer Groups und Wahlfreiheit: Charakteristika einer neuen Generation

## Generation Y: Ein Porträt

**Generationenwechsel betreffen auch Unternehmen und ihre Führungsstrukturen** stets mit Intensität. Bekanntestes Beispiel ist der „Marsch durch die Institutionen“ der 68er-Generation, die mit ihrer Diskursmentalität auch die Unternehmensorganisation stark geprägt hat, hin zur Meeting-Kultur heutiger Business-Wirklichkeit.

**Nun steht eine neue Generation vor dem Sprung in Schlüsselpositionen:** Die Generation Y. Wie bei früheren Generationenübergängen geht es für heutige Führungskräfte darum, Ansprüche, Wünsche, Bedürfnisse, Motive und Ziele der neuen Generation zu kennen, um unternehmerischen Erfolg trotz sich wandelnder Führungsauffassungen zu gewährleisten.

### Von wem wir sprechen

**Von der „Generation Y“ spricht man seit 1993.** In einem Artikel beschrieb die Fachzeitschrift Advertising Age seinerzeit maximal zwölf Jahre alte Jugendliche als „anders“ in ihren Charakteristika und gab ihnen damit den Status einer neuen Generation. Die Argumentation fußte auf einem Buch, das der Historiker William Strauss zusammen mit dem Ökonomen und Demografen Neil Howe 1991 veröffentlichte (Strauss/Howe 1991). Sie prägten darin den Begriff der „Millennials“ für diese Generation, der heute meist synonym verwendet wird.

**Die Generation Y fungiert als Nachfolger der Generation X** (bekannt geworden vor allem durch das gleichnamige Buch des US-Autors Douglas Coupland), der letzten, desillusionierten Babyboomer-Kohorte, der damals zum ersten Mal schwante, dass es kein ewiges Aufwärts geben kann, wie ihre Eltern dies als Nachkriegs- und Aufbaugeneration noch erlebt hatten.

**Zur Generation Y werden diejenigen Altersgruppen gezählt,** die um die Jahrtausendwende Teenager waren. Heute sind ihre Mitglieder zwischen Anfang 20 und Mitte 30. Demografisch betrachtet fällt ihr zahlenmäßiger Umfang durch die seit Ende der 1960er-Jahre sinkenden Geburtenraten deutlich geringer aus. Diese Entwicklung führt zum heute vieldiskutierten Phänomen des Fachkräftemangels auf Seiten der Unternehmen und zu einer vergleichsweise komfortablen Situation für die Mitglieder der Generation Y am Arbeitsmarkt – zumindest für die

gut ausgebildeten „Ypsiloner“ in den deutschsprachigen Ländern.

**Diese Komfortzone spiegeln die Ergebnisse unserer Befragung in ihrer gesamten Breite:** Junge Frauen und Männer zwischen 20 und 35 Jahren haben höchste Ansprüche. Sie erwarten gute Jobs in ihrer Zukunft, gehen von hohen materiellen Standards aus, fordern von der Firma die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. familiefreundliche Rahmenbedingungen und wollen durchweg um ihre Meinung gefragt werden. Vor dem Hintergrund einer Rundum-Versorgung durch überfürsorgliche Eltern und einen vergleichsweise effizienten Sozialapparat scheint für viele der „Realitätsschock“ noch bevorzustehen.

**Ob man dies nun als unbegründete Überheblichkeit oder als verständliche Naivität** gegenüber der Zukunft bewertet, ist nicht entscheidend. Für heutige Führungskräfte geht es darum, dies als ein Musterbeispiel im Sinne des sogenannten Thomas-Theorems zu begreifen: Was Menschen für real halten, ist real in seinen Konsequenzen, formulierten die beiden US-Soziologen Dorothy Swaine Thomas und William Isaac Thomas bereits im Jahr 1928. Im vorliegenden Fall heißt das: Was die Generation Y erwartet, hat Auswirkungen darauf, wie man ihr begegnen muss.

**International stellt sich die Situation sehr unterschiedlich dar.** In der Folge von Finanz- und Eurokrise sind die Arbeitslosenraten in vielen EU-Ländern gerade unter den jungen Menschen dramatisch gestiegen, was zu einer „neuen Auswanderung“ führt, von der vor allem Deutschland derzeit profitiert. In den USA wird das Phänomen der Generation Y dagegen eher vor dem Hintergrund seiner Bedeutung jenseits der weißen Mittelschicht, etwa für die afroamerikanischen oder hispanischen Bevölkerungsgruppen, kritisch diskutiert.

### Regeln sind von gestern

**Studien zeigen generell, dass normierende gesellschaftliche Faktoren für diese Generation** weiter an Gültigkeit verloren haben. Das bedeutet: Der Einzelne nimmt für sich zunehmend in Anspruch, ein „Recht“ auf Individualismus zu haben. Äußere Zwänge, etwa gesetzliche Vorgaben, aber auch allgemeingesellschaftlich akzep-

tierte Regeln erscheinen immer weniger bindend, sie werden vom Einzelnen seiner Einstellung gemäß interpretiert und ausgelegt. Ob Shell-Jugendstudie, Sozio-oekonomisches Panel (SOEP) des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) oder Bevölkerungsbefragungen wie die Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse – praktisch alle sozialwissenschaftlichen Untersuchungen belegen einen rückläufigen Trend, wenn es um die Zugehörigkeit zu Religionsgemeinschaften, Parteien und ideologischen Lagern geht. Das betrifft selbstverständlich auch die Einstellung gegenüber der Arbeits- und Berufswelt sowie ihren Regeln: Blinden Gehorsam darf man von Vertretern dieser Generation daher kaum erwarten, hohes Anspruchsdenken jedoch durchaus.

**Folgt man dem Generationenansatz von Strauss und Howe**, die ein Set gemeinsamer Charakteristika für jede Generation annehmen, die zu einem Zyklus von vier Archetypen führen (Strauss/Howe 1991, S. 73f.), stellt sich die Frage, was genau die Generation Y ausmacht.

- **Soziologisch zeichnen sich die Ypsiloner vor allem durch eine Rückwendung zu gemeinschaftlichen Formen aus.** Communities, Peer Groups und Netzwerke spielen eine herausragende Rolle, gerade weil Institutionen und ihre Regeln nicht mehr stillschweigend akzeptiert werden. Dabei ist der Kampf gegen Normierungen und gesellschaftlich bedingte Einengung schon gelaufen, denn dies war das große Projekt der Babyboomer. Im Gegensatz zur Generation X geht es den Ypsilonern daher nicht mehr ums Einreißen, um die Beseitigung von Barrieren. Vielmehr geht es um Neuformierung, wenn auch ohne zentralen Plan oder ideologischen Anker. Die suchenden Aspekte sind deutlich zu erkennen in Strömungen wie der Piratenpartei, der Occupy-Bewegung wie auch der herausragenden und ungebrochenen Bedeutung sozialer Netzwerke.

- **Offenheit ist ein weiterer Kernpunkt der gemeinsamen Weltsicht.** Homo-Ehe, Religions- oder besser Glaubensfreiheit sind ebenso selbstverständlich akzeptiert wie Veganertum, die Forderung nach Legalisierung weicher Drogen und das Grundrecht auf „Access“. Offenheit ist zum anderen aber auch als Anspruch gegenüber Organisationen äußerst prominent. Die Forderungen nach Open Data, Open Science, Open Education, Open Innovation, Open Government und vielem mehr brechen

mit der Logik des Herrschaftswissens und halten ihm die Überlegenheit des geteilten Wissens entgegen.

- **Die Generation Y unterscheidet sich vor allem auch im Lebensstil von allen ihren Vorgängern:** Sie wuchsen als erste in einer Welt der Digitalisierung auf, mit völlig neuen Technologien der Kommunikation und des Austauschs. Ein ebenfalls weit verbreiteter Begriff für sie lautet daher „Digital Natives“. Der technologisch getriebene Lebensstil fördert völlig neue Verhaltensweisen der Vergemeinschaftung, insbesondere aber auch ein neues Selbstverständnis im Umgang mit modernen technischen Anwendungen im privaten wie beruflichen Alltag.

- **Individuelle Wahlfreiheit ist ein vierter zentraler Punkt.** Abgrenzungsphänomene früherer Jugendlicher haben an Relevanz verloren. Wichtiger ist heute „Anschlussfähigkeit“ an die präferierte Peer Group. Da diese Zugehörigkeiten zumeist frei gewählt und jederzeit revidiert werden können, spielt das Selbstdesign eine wichtige kulturelle Rolle. Individuelle Kreativität wird so für die Generation Y zu einer zentralen Triebkraft. Ein Konzept, das sie als Forderung auch an die Protagonisten der Unternehmenskultur und Wirtschaftsprinzipien von morgen richten. Selbstverwirklichung und deren Umsetzung sind die Antriebsfedern, die nicht mehr nur privat, sondern auch beruflich beflügeln sollen.



# Generation Y

## Einstellungen und Ansprüche

Eigenständigkeit, Selbstverwirklichung und Autonomie: Was die nächste Generation antreibt

## Generation Y: Einstellungen und Ansprüche

Wie werden sich diese neuen Lebenseinstellungen der Generation Y für die Unternehmen auswirken? Welche Führungskräfte stehen vor den Türen der Managementetagen? Wie lassen sich ihre Ansprüche in den Kontext der bestehenden Unternehmensstrukturen integrieren – und ihr Potenzial erfolgversprechend nutzen? Was müssen Führungskräfte heute beachten, um ein starkes Employer Branding auch für die Generation Y zu bieten? Diesen Fragen sind wir in einer repräsentativen Befragung jener jungen Frauen und Männer nachgegangen, die zu den deutschen Nachwuchskräften zählen.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen deutlich das Bild einer Generation, die nach Eigenständigkeit, Selbstverwirklichung und Autonomie strebt, dabei aber zugleich auch unbestreitbar mit einer ordentlichen Portion Hedonismus durchs Leben geht. Für 89 Prozent der Befragten sind Unabhängigkeit und das Ziel, sein Leben selbst bestimmen zu können, besonders wichtig. Spaß zu haben, das Leben zu genießen ist mit 87 Prozent Zustimmung ebenfalls ein unumstößliches Charakteristikum der Generation Y. Künftige Mitarbeiter beiderlei Geschlechts setzen also fast ausnahmslos voraus, dass es zuvorderst um „ihre“ Perspektive geht. Für die Human-Resource-Abteilungen bedeutet dies, zunächst einmal bedingungslos zu akzeptieren, dass der Mitarbeiter ein jeweils spezifischer Einzelner ist, auf den man sich auch individuell einlassen muss. Dies darf jedoch nicht als Egoismus alter Lesart interpretiert werden. Es geht den Ypsilonern eben nicht darum, die alten Statuswerte zu erfüllen: Sie definieren „Erfolg“ nach einem eigenen Ansatz.

Führungskräfte müssen sich auf eine veränderte Interpretation des Karrierebegriffs durch die Generation Y einstellen. Wir-Werte (Partnerschaft, eigene Familie, Freunde) und solche, die auf die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit abzielen, stehen höher im Kurs als beruflicher Erfolg im klassischen Sinne. Kreativ zu sein, eigene Ideen zu verwirklichen, mitgestalten zu können ist für junge Frauen (72 Prozent) wie Männer (69 Prozent) wichtiger als das Erklimmen der Karriereleiter.

Was „Karriere machen“ bedeutet, wird neu bestimmt. Denn Karriere an sich ist kein Ausweis mehr für ein erfolgreiches Leben. Karrieristen stachen früher aus der Masse heraus – maximaler Ego-Erfolg in einer Massengesellschaft, in der das geltende Prinzip das der

Abgrenzung war, verbunden mit Status und Prestige. Darum geht es heute nicht mehr. In der Sichtweise der Generation Y erwirbt nachhaltig hohes Ansehen immer weniger, wer auf einer hohen Funktionsstufe steht. Gesellschaftliche Anerkennung funktioniert nach anderen Prinzipien. Sich von der Masse zu unterscheiden landet dementsprechend in unserer Umfrage auf dem letzten Platz der wichtigen Dinge im Leben. Die Eigenständigkeit der Person ist für diese Generation so normal, dass es sinnlos erscheint, danach zu streben. Im Gegenteil: Gesucht wird nach Einbettung in ein neues, frei gewähltes soziales Gefüge – in das neue große Wir.

Damit deutet sich auch an, dass die Vertreter der Generation Y eine andere Form der Motivation verfolgen: Der Anteil derer, die dazu beitragen wollen, „die Welt ein wenig besser zu machen“ (64 Prozent), ist höher als der jener, für die der Umstand, sich viel leisten zu können, als erstrebenswert gilt (58 Prozent). Materialismus ist in der Generation Y nicht anrühlich, sondern einfach Gegenwart, die nach einem neuen, übertragenen Fluchtpunkt verlangt.

Die 20- bis 35-Jährigen sind dabei durchaus nicht überall von mangelndem Realitätssinn geprägt, wenn es um die persönliche Zukunftsperspektive oder berufliche Ambitionen geht. Im Gegenteil: Einen sinnvollen, erfüllenden Job zu haben (87 Prozent) ist für fast jeden von ihnen ein wichtiges Lebensziel. Die Betonung der Kategorie „Sinn“ mag an dieser Stelle zunächst verwundern, erklärt sich aber über die gemeinschaftsorientierte

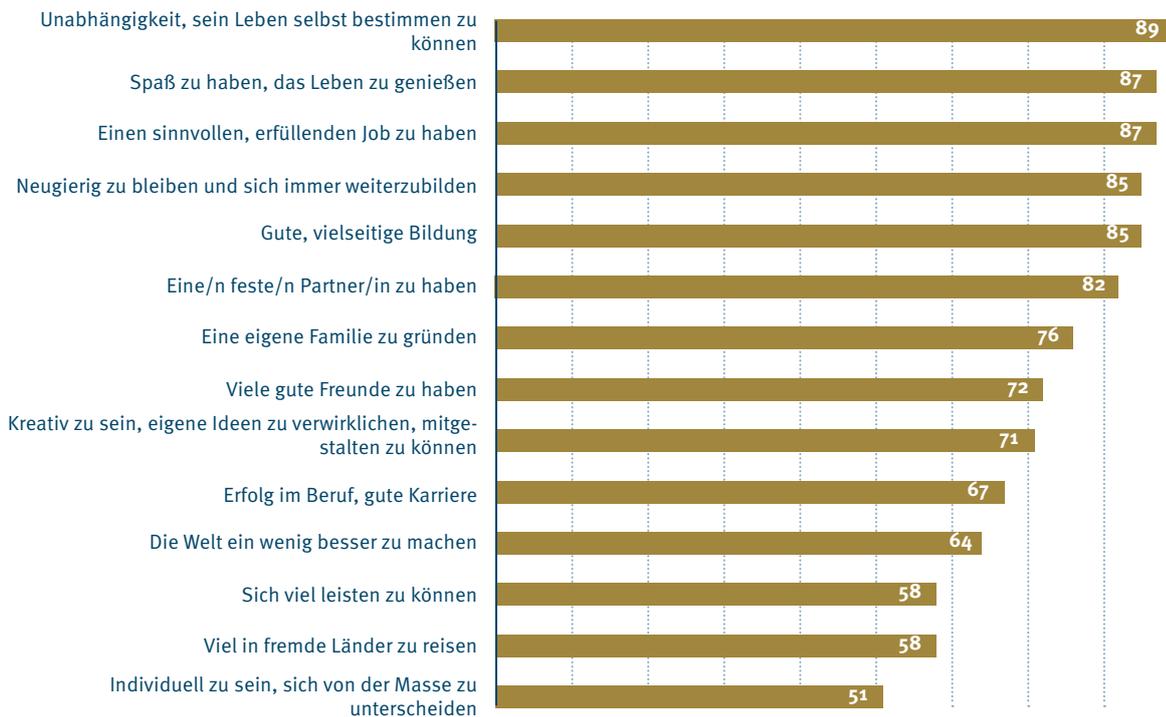
### THINK LINK

**Der Soft-Individualismus der Generation Y** sorgt dafür, dass in ihrem Verständnis von persönlichem Erfolg und Karriere soziale Werte eine immer wichtigere Rolle spielen.

**Der Führungskräftenachwuchs** muss künftig sowohl in seinem Unabhängigkeits- und Selbstbestimmungsstreben ernst genommen werden als auch in dem gefördert werden, was er jeweils ganz spezifisch für sein Team und die Organisation leisten kann und will.

## Lebensziele

Welche Dinge sind für Sie persönlich besonders wichtig und erstrebenswert? (Zustimmung in Prozent)



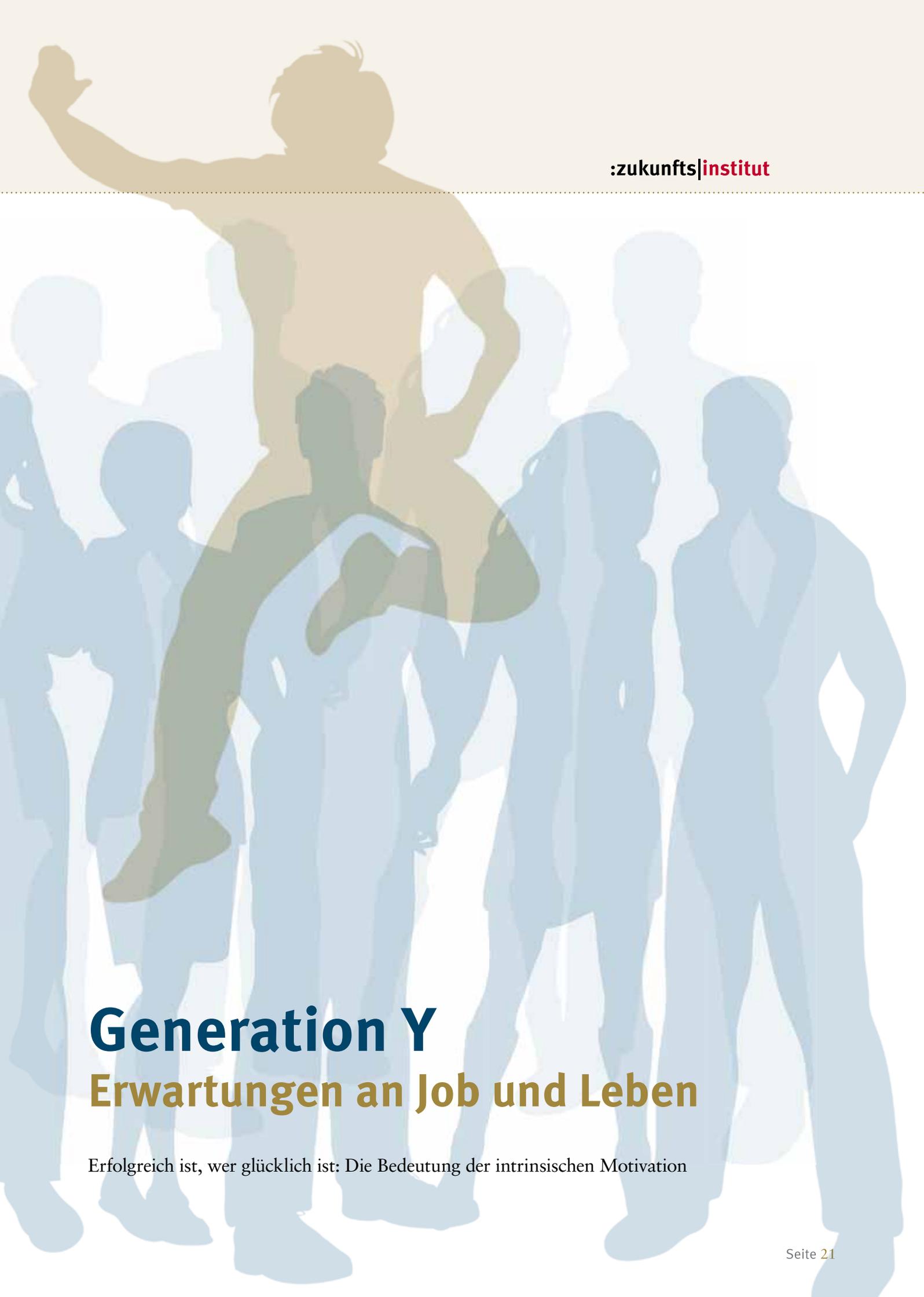
Quelle: Zukunftsinstitut

Grundhaltung. Man selbst zu sein, sich als Individuum sichtbar zu machen (man denke nur an die Selbstdarstellung auf Facebook und das persönliche Imagedesign) ist eine Grundvoraussetzung für die Teilhabe an den neuen Sozialisierungssystemen. Wer „niemand“ ist, hat in der Peer Group nichts zu „posten“ und bleibt somit ohne das zentrale Kapital: ausreichende Bindungen in seinem Small-World-Network.

Hinter diesem meritokratischen Ansatz, der denjenigen in der Rangfolge nach oben rutschen lässt, der besonders aktiv oder interessant in seinen Beiträgen ist, also nach den „Leistungen“ statt nach einem verliehenen Status bewertet, steckt also kein naiver Idealismus. Die sozialen Medien zeigen in ihrer Funktion, dass die Ypsi-

loner sehr genau wissen, worauf es ankommt: Neugierig zu bleiben, sich einzubringen und immer weiter zu qualifizieren, eine gute, vielseitige Bildung – all das rangiert im Bewusstsein der Generation Y weit vorn und prägt ihr Selbstverständnis.





# Generation Y

## Erwartungen an Job und Leben

Erfolgreich ist, wer glücklich ist: Die Bedeutung der intrinsischen Motivation

## Generation Y: Erwartungen an Job und Leben

### Das Y-Paradigma: Erfolgreich ist, wer glücklich ist

In seinem Buch „A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future“ rief der US-amerikanische Sachbuchautor Daniel H. Pink 2005 eine neue Ära aus: das Konzeptionszeitalter. Darin beschreibt er die Motivatoren hinter den Ansprüchen der neuen Generation. Die drei Treiber „Überfluss, Asien und Automatisierung“ würden Pink zufolge dazu führen, dass auf dem Arbeitsmarkt ein neuer Menschentyp gefragt sein wird. Seine Argumentation: In der übersättigten westlichen Gesellschaft wächst nach einer langen Phase des Aufschwungs und des protzigen Luxus die Sehnsucht nach wahren Werten, nach Sinn. Persönliche Sinnstiftung und individuelle, kreative Weiterentwicklung durch die Arbeit werden zunehmend in Kombination gedacht. Ypsiloner sehen sich in ihrem beruflich-professionellen Selbstverständnis immer öfter als „Egopreneure“ und Portfolio-Worker, als hochgradige Individualisten, für die die Auflösung alter Gewissheiten im Arbeitsalltag auch einen Zugewinn an Autonomie bedeutet. Erst diese Flexibilität schafft die Möglichkeit, die eigene „Employability“, also Beschäftigungsfähigkeit, zu verbessern. Junge, gut ausgebildete Frauen und Männer sehen sich selbst als entwicklungsfähige Persönlichkeiten, die ihre Berufsbiografie nach eigenen Vorstellungen managen. Das Humankapital wird dabei um die Entwicklung des Talentpotenzials erweitert.

Bedeutete „Karriere machen“ in der alten industriegesellschaftlichen Logik, sein Leben lang bei einem Arbeitgeber die Hierarchie-Leiter emporzuklettern, entwickelt sich heute ein ganz anderer Erfolgsbegriff: Brüche und Diskontinuitäten in der Biografie sind nicht mehr nur unfreiwillig, etwa in Folge von Arbeitslosigkeit. Sie werden gerade für junge Menschen immer selbstverständlicher. Sie steigen unter Umständen nach einigen Jahren freiwillig und auf eigenen Wunsch aus dem Unternehmen aus, um den Arbeitgeber zu wechseln, sich selbstständig zu machen oder noch einmal ganz neue Wege zu gehen. Ein „gelungenes Leben“ bedeutet heute für immer mehr Menschen: Die persönliche Erfüllung zu finden – sei es als Angestellter, als Freelancer, als Gründer oder eben auch zu Hause bei der Familie.

So werden vor allem auch Sabbaticals, also temporäre Ausstiege aus dem Job, als Elemente der bewussten Unterbrechung der Berufsbiografie in Zukunft an Be-

deutung gewinnen. Immerhin fast die Hälfte der 20- bis 35-Jährigen (45 Prozent) geht davon aus, dass sie im Laufe ihres Lebens einmal ganz bewusst für einige Zeit aus dem Beruf aussteigen werden, um einmal etwas ganz anderes zu machen. Und gut die Hälfte ist sich sicher oder hält es zumindest für wahrscheinlich, dass sie im Laufe ihres Lebens noch einen zusätzlichen Abschluss machen werden (insgesamt 52 Prozent).

### Arbeitszeit wird Lebenszeit

War die **industriegesellschaftliche Regel** noch „People follow Jobs“, lautet die Devise inzwischen „Jobs follow People“: Gerade hochqualifizierte Berufseinsteiger und Young Professionals sind immer weniger bereit, sich äußeren Bedingungen von Unternehmen und Arbeitgebern anzupassen, die nicht ihren Vorstellungen, Wünschen und Bedürfnissen entsprechen. Neben beruflicher Selbstverwirklichung und Einkommenssicherheit rückt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den Vordergrund. Und in einer Zeit, in der die einstige Grenze zwischen beruflicher und privater Lebenswelt immer stärker verschwimmt, reicht ein Management der Work-Life-Balance über Freizeitausgleich nicht mehr aus. Vielmehr muss die „Life-Balance“ intrinsisch ins gesamte (Berufs-)Leben integriert sein.

Das Ergebnis ist quasi eine „**Subjektivierung der Arbeit**“ in der Generation Y: Der Job ist immer seltener ein Zwang zur Sicherung des Lebensunterhalts, sondern eine erfüllende Tätigkeit, auf die Menschen stolz sein wollen und die sie gern ausführen. Erwerbsarbeit wird nicht mehr als ein vom übrigen Leben abgelöster Prozess verstanden, sondern ist integraler Bestandteil eines erfüllten Lebens. Arbeitszeit wird zu Lebenszeit. Für die Generation Y funktioniert folglich der „alte Deal“, der simple Tausch von Arbeitszeit gegen Lohn, nicht mehr bedingungslos. Auch die Zeit, die mit der Arbeit verbracht wird, will als sinnvoll, erfüllend und anregend empfunden werden. Der Beruf soll nicht in Konkurrenz zum Privatleben treten, sondern nach Möglichkeit mit ihm harmonieren.

## Mehr Optionen – mehr Komplexität

Alle Vorzüge und neuen Freiheiten, die Modernisierung und Pluralisierung von Lebensmöglichkeiten mit sich bringen, führen auch zu einem enormen Zuwachs an gefühlter Komplexität. Das ist die Kehrseite der Multioptionalität: Der Stress steigt. Unsere Lebens- und Arbeitswelt erfordert mehr Flexibilität, Mobilität, permanente Aufmerksamkeit und Erreichbarkeit als je zuvor. Die zentralen Lebensknappheiten sind nicht mehr der Mangel an Waren, sondern der Mangel an Zeit und Lebensqualität. Zeitwohlstand wird zur Luxuserfahrung, wertvoller als teure Produkte. Was zählt, ist Zeitautonomie, individuelles Wohlergehen und Lebensqualität.

Gleichwohl verfolgt auch die Generation Y durchaus keine geringen wirtschaftlichen Ambitionen. Drei Viertel von ihnen wollen irgendwann ein Haus oder eine Wohnung kaufen (74 Prozent). Gut die Hälfte möchte einmal eine Weltreise machen (52 Prozent). MBA, Promotion, spätes Studium – Weiterbildung auf eigene Kosten, die sich immerhin fast jeder zweite aus der Generation Y vorstellen kann –, auch das muss man sich leisten können. Geld zu haben spielt also durchaus eine Rolle, wird aber tendenziell vorausgesetzt, wohingegen alternative Faktoren von den Ypsilonern eher mit mehr Bedeutung versehen werden.

## Frau versus Mann ist vorbei

Erstaunlich ist die Erkenntnis, dass sich die Geschlechter im Übrigen in den allermeisten Faktoren kaum unterscheiden. Was die Generation Y will, hat in fast allen Bereichen nichts damit zu tun, ob es sich bei den Nachwuchskräften um Frauen oder Männer handelt. Eine fast schon unheimliche Übereinstimmung in den Wünschen und Erwartungen zeigt, wie nachhaltig der Kampf der Geschlechter zumindest in den Köpfen schon gelaufen ist, wie weit sich männliche und weibliche Zielvorstellungen angenähert haben. Man mag hier durchaus unterstellen, dass ein ähnlicher Effekt sozialer Erwünschtheit wie bei Fragen zu ökologischen Einstellungen vorliegt: grün reden, aber hedonistisch leben. Nimmt man hinzu, dass für die meisten Befragten das Familienthema bis dato theoretisch geblieben ist – das Alter von Frauen bei Geburt ihres ersten Kindes

### THINK LINK

**Frauen und Männer der Generation Y** verabschieden sich von tradierten Rollenmustern. Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass junge Führungskräfte mit einem neuen Selbstverständnis in Top-Positionen vordrängen.

**Selbst dort, wo der Talentpool** auch künftig noch weitgehend männlich geprägt ist, muss das Management nach Alternativen zu einst typisch männlichen und typisch weiblichen Karriereplänen und der klassischen Ausgestaltung von Führungspositionen suchen.

lag 2012 in Deutschland laut Statistischem Bundesamt im Schnitt bei über 29 Jahren, unter Akademikerinnen noch deutlich höher –, dann wird sich auch hier manches im Verlauf der weiteren Lebenswirklichkeit relativieren. Dennoch waren frühere Generationen in ihren Einstellungen weitaus weniger „unisex“.

Die größten auffälligen Unterschiede zwischen Frauen und Männern zeigen sich an den Punkten Qualifizierung und berufliche Selbstständigkeit: Die Frauen sind eindeutig ehrgeiziger als die Männer (55 versus 48 Prozent), wenn es um die Frage der Weiterbildung geht. Das ist zum einen sicher eine Folge der heute schon weithin erkennbaren Aufwertung der Bildung und des Wissenserwerbs durch Frauen als ein zentrales Mittel hin zu einer selbstbestimmten Lebensgestaltung, die eben vor allem durch eine finanzielle Unabhängigkeit gewährleistet wird. Zum anderen steht es auch für die vorausseilende Erkenntnis, dass im Berufsleben der Frauen auch heute noch mit mehr Brüchen und Unterbrechungen gerechnet wird. Wenig überrascht die Tatsache, dass es deutlich mehr Frauen (73 Prozent) für wahrscheinlich halten, einmal in Teilzeit zu arbeiten, um sich anderen Aufgaben zu widmen. In diesem Sinne erweisen sich bestehende Rollenmuster auch für die kommende Generation noch immer als prägend, auch wenn sie längst nicht mehr als Leitbilder gesehen werden, denen man entsprechen möchte. Doch die Macht des Faktischen wirft hier

ihre Schatten durchaus auch auf die Mitglieder einer Generation, die anderen Idealen nachhängt.

Die Männer der Generation Y wiederum zeigen hohe Affinität, eigeninitiativ tätig zu werden, und tun dies auch mit starkem Selbstbewusstsein kund: Unwirkliche 40 Prozent aller männlichen Befragten glauben, dass sie künftig einmal ein Unternehmen leiten werden. Eine Selbsteinschätzung, die schon an vielen anderen Stellen und von vielen Kritikern als Selbstüberschätzung beschrieben wurde. Dass es in dieser Höhe kaum dazu kommen wird, ist an dieser Stelle weniger erkenntnisreich als die Tatsache, dass es die gegenwärtige Führung in Unternehmen mit Menschen zu tun bekommt, die mit einem entsprechenden Selbstbild in die bestehenden Strukturen eintreten und so auch aufgenommen und eingefügt werden müssen.

### Die große Bedrohung: Burn-out

Aber auch drei von zehn Frauen (30 Prozent) sehen sich dereinst in einer Unternehmerinnenrolle. – Das ist vielleicht sogar noch erstaunlicher als der Wert der gleichaltrigen Männer. Zieht man einen Vergleich zu früheren Jahrzehnten, dann erscheinen die Diskussionen um die Frage, ob Frauen überhaupt arbeiten sollten oder sich nicht eher mit der Rolle als Hausfrau und Mutter begnügen, für die Generation Y offenbar längst so absurd wie die Idee, ihnen das Wahlrecht abzuerkennen.

Noch höher sind die Werte für die männlichen Ypsiloner in puncto Selbstständigkeit. Würde diese Einschätzung der Befragten Realität, stünde Deutschland eine Gründerwelle ungeahnten Ausmaßes bevor: 43 Prozent der Männer (und 37 Prozent der Frauen) wollen sich eines Tages selbstständig machen. Der Wert steigt mit wachsendem Alter der Befragten, so dass man ihn nicht einfach als jugendliche Selbstüberschätzung abtun sollte. Auch hier gilt vielmehr: Anspruch und Wirklichkeit mögen sich erheblich unterscheiden, doch für die angestrebten Perspektiven der Nachwuchskräfte und die daraus folgenden Einstellungen hinsichtlich Hierarchien und Bewertungen eigener Leistungen sind diese Vorstellungswelten von gravierender Bedeutung. Menschen mit einem derartigen Zukunftsbild und persönlichen Lebensentwurf erwarten eine andere Bereitschaft von

### THINK LINK

Die Bereitschaft sich einzubringen und mitzugestalten ist so hoch wie nie. Unternehmen können dieses Potenzial viel stärker nutzen als bisher. Gestandene Führungskräfte müssen dazu mit den Managern von morgen in gezielten Dialog treten, um die Vorstellungswelt, Ideen und Konzepte junger High Potentials in direktem Kontakt kennenzulernen.

Empathie ist dabei ebenso gefragt wie die Festlegung von Bereichen und Prozessen, in denen Mitarbeiter weitgehende Freiräume haben und über Entscheidungsgewalt verfügen. Das Management muss dazu anregen, diese Freiräume tatsächlich zu nutzen. Incentive-Modelle müssen eine Kultur der Eigenverantwortung fördern.

Führungskräften, auf ihren Beitrag zu hören, Feedback zu geben und Mitbestimmung zuzulassen.

Die internationalen Konzerne bleiben dennoch weiterhin interessant für den männlichen Nachwuchs. Irgendwann in einem Großunternehmen Verantwortung für viele Mitarbeiter zu übernehmen, davon geht knapp die Hälfte der befragten Männer aus (48 Prozent). Dies steht im Widerspruch zu einem häufig geäußerten Klischee, dass die kommende Generation ihre Zukunft in der breiten Masse in Start-ups oder im bequemen Freiberuflerdasein des Home Office sieht. Mit 36 Prozent ist der Wert auch bei den Frauen ziemlich hoch. Die Diskrepanz zeigt allerdings auch, wie sehr sich viele Frauen aus dieser Generation darüber im Klaren sind, dass es auch langfristig nur schwer möglich sein wird, die „gläserne Decke“ in Unternehmen zu durchbrechen oder Kinder und Karriere im Top-Management unter einen Hut zu bekommen.

Einig sind sich beide Geschlechter jedoch wiederum in der Bewertung der Kosten für derartig anspruchsvolle Posten. Bezeichnenderweise gehen mittlerweile genauso viele Frauen wie Männer davon aus, dass sie im Laufe ihres Lebens einmal einen Burn-out erleiden werden: ganze 33 Prozent. Damit erwartet also jeder dritte Deutsche zwischen 20 und 35, dass er im Laufe seines

Lebens aufgrund von beruflicher Belastung und Überforderung ernsthafte psychische Probleme bekommen wird. Ein alarmierender Wert. Auch wenn Burn-out als Modebegriff in der öffentlichen Debatte Karriere gemacht hat, unter dem inzwischen vieles subsumiert wird, so müssen sich die Personalverantwortlichen in den Unternehmen doch mit hoher Dringlichkeit damit konfrontieren, wie man Spitztalenten ein berufliches Umfeld schaffen kann, das diese fatale Erwartung nicht zur Self-fulfilling Prophecy macht.

### Veränderte Rollenbilder

**Auch dass immerhin jeder Dritte mehr als zwei Kinder haben möchte**, kann als Ausweis für das Streben nach einem entsprechenden ökonomischen Status gelten, schließlich ist die Bewertung von Kindern und Familie mittlerweile flächendeckend als eine ökonomische Frage in den Köpfen der Menschen verankert. Der Wunsch nach Familie und damit nach stabilen Bindungen ist im Übrigen durchgängig verteilt zwischen den Geschlechtern und den Altersgruppen innerhalb der Generation Y. Er liegt in allen Fällen ziemlich genau bei einem Drittel. Das heißt für Arbeitgeber: Life-Balance wird aus mehreren Gründen zu einem der wichtigsten Themen:

- Klassische weibliche Rollenmuster gelten nicht mehr. Weibliche Berufstätigkeit – auf hohem Qualifikationsniveau – ist ein undiskutierter Grundsatz.
- Alternative Motivatoren werden neben guter Bezahlung wichtiger.
- Brüche in der Berufsbiografie werden normaler.
- Burn-out-Risiken werden zu einer als real wahrgenommenen Gefahr und zu einer der Hauptängste.
- Planbarkeit und Vereinbarkeit von Job und Familie sind Top-Werte für die Generation Y.

**Erstaunlich ist zudem**, dass inzwischen immerhin auch knapp jeder zweite Mann (47 Prozent) in Erwägung zieht, eine Zeit lang in Teilzeit zu arbeiten, um sich anderen Aufgaben zu widmen. Das zeigt, wie sehr die Generation Y sich von tradierten Rollenmustern in der Arbeitswelt löst. Und es macht deutlich, worauf Unternehmen sich in Zukunft einstellen müssen, selbst dort, wo sie es weiterhin mit einer mehrheitlich männlichen Belegschaft zu tun haben. Dass ein völlig verändertes Selbstverständnis einer ganzen Generation junger Nachwuchskräfte das Management vor neue Anforder-

ungen und Bedingungen stellen wird, zeigt sich auch an einem weiteren „Szenario“: Fast die Hälfte – 50 Prozent der Frauen, aber immerhin auch ganze 40 Prozent der Männer – hält es für sicher oder wahrscheinlich, dass sie für einige Zeit lang komplett aus dem Job aussteigt, um etwas anderes zu machen.

**Diskontinuierliche Berufsbiografien werden nicht länger nur als Risiko** prekärer Beschäftigungsverläufe betrachtet. Im Gegenteil: Sie werden als Chance zur Gestaltung der eigenen Rahmenbedingungen begriffen, folglich eingeplant und immer öfter gezielt angegangen. Heute nehmen hochqualifizierte Frauen mit Ende 20 ihr erstes Sabbatical, um eine längere Reise zu machen; andere reduzieren mit Anfang 30 ihren Arbeitszeitumfang, nicht der Kinder wegen, sondern um sich einen Tag pro Woche der Gründung einer Firma zu widmen; junge Männer, eben noch Berufseinsteiger, gehen nach einem halben Jahr im Job zurück an die Uni, um zu promovieren. – Und die Arbeitgeber schauen zu. Manche unterstützen es, weil sie wissen, dass sie nur so die Motivation und Qualifikation ihrer Mitarbeiter sichern, andere müssen es wohl oder übel tolerieren, weil ihnen angesichts des Fachkräftemangels nichts anderes übrig bleibt.

**Immerhin 45 Prozent sind der Überzeugung, dass sie einmal international arbeiten werden.** Dahinter steht

#### THINK LINK

**Psychosoziale Belastungen sind** weder eine zu vernachlässigende Sorge von Mitarbeitern, die in arbeitsbedingtem Stress gleich Überforderung sehen, noch darf die Burn-out-Debatte als vorübergehendes Modephänomen abgetan werden.

**Was in den Führungsetagen** vieler Unternehmen zum Berufsrisiko Nummer eins wird, muss auf gleiche systematische Art bekämpft werden wie andere Probleme im Bereich Gesundheitsmanagement und Sicherheit. Nur so schaffen Unternehmen ein Arbeitsumfeld, um hohe Leistungsfähigkeit und Arbeitsproduktivität von High Potentials zu gewährleisten.

der Wunsch nach kulturellem Lernen wie auch die Gewissheit, dass Auslandserfahrungen ein notwendiges Kriterium für die eigene Employability in einer globalisierten Wirtschafts- und Unternehmenswelt sind. Dass der Wert jedoch bei den 20-Jährigen mit rund 50 Prozent höher liegt als bei den 30-Jährigen (41 Prozent), lässt Spielraum für Interpretationen: Möglicherweise sind die jüngeren „Millennials“ in dieser Hinsicht bereits weiter als die Älteren der Generation Y. Nicht ausgeschlossen ist aber auch, dass hinsichtlich der Ambitionen beim Sammeln internationaler Erfahrungen mit zunehmendem Alter Ernüchterung eintritt.

**Dass ebenso viele (44 Prozent) davon ausgehen,** irgendwann noch einmal beruflich ganz neu zu beginnen, zeigt, wie sehr die Generation Y mit gesundem Realitätsinn statt illusionärem Wunschenken ans Werk geht. Umbrüche und Neuausrichtungen, das Nachjustieren und Navigieren im eigenen Lebensverlauf ist notwendig und normal geworden. Das ist den 20- bis 35-Jährigen heute längst klar, und sie stellen sich mit einiger Selbstverständlichkeit darauf ein. So schließen drei von zehn Befragten auch nicht aus, dass sie einmal für längere Zeit arbeitslos sein könnten.

**In der persönlichen Perspektive** können sich immerhin vier von zehn Frauen und Männern eine berufliche Selbstständigkeit vorstellen. Doch die Bereitschaft, als Freelancer zu arbeiten oder die Nachfolge in einem Unternehmen anzutreten, ist die eine Seite. Die Gründung eines eigenen Start-ups die andere. Und eben dies können sich lediglich 32 Prozent der Männer und 20 Prozent der Frauen vorstellen. Insgesamt ist das zwar immerhin jeder vierte 20- bis 35-Jährige (25 Prozent), aber der Gründergeist der Generation Y kennt offensichtlich

#### THINK LINK

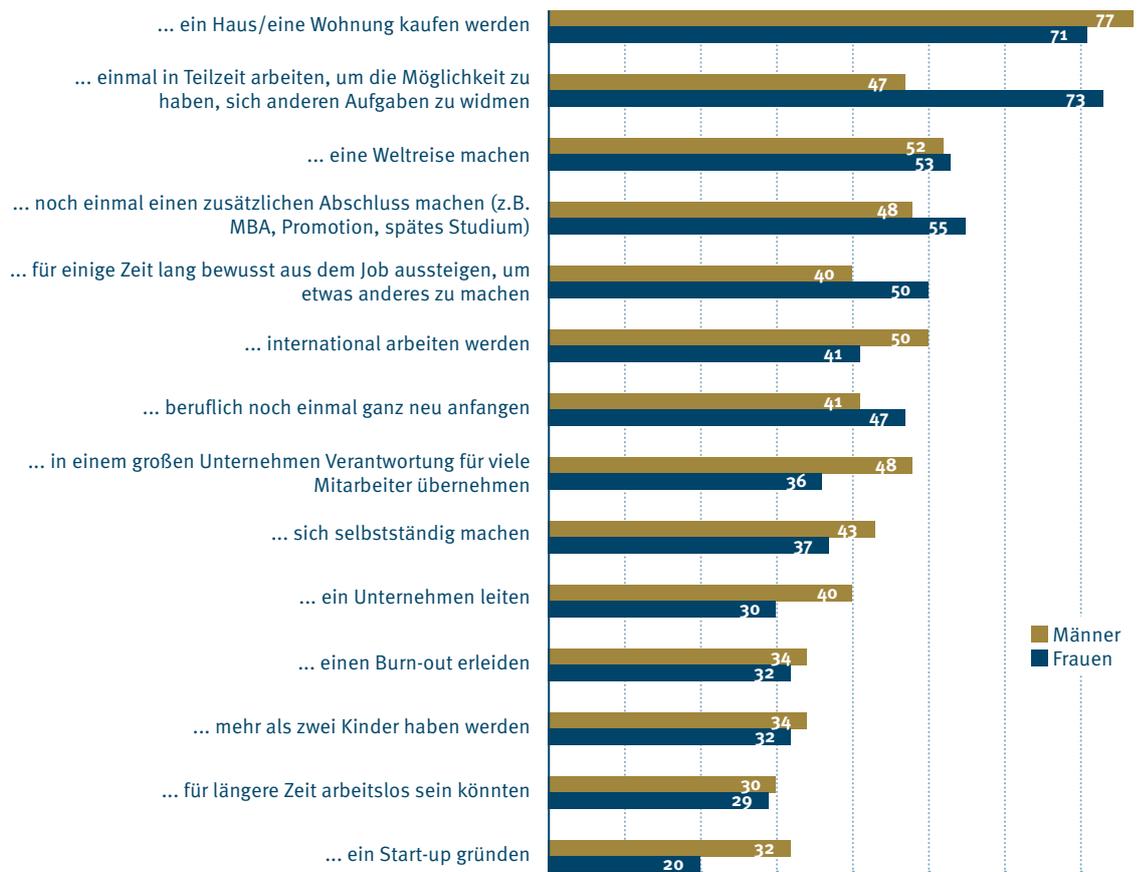
**Die Generation Y wüsch sich** zwar von Unternehmen eine klare, langfristige Perspektive, nimmt für sich selbst aber immer öfter die Exit-Option in Anspruch. Personalverantwortliche werden sich verstärkt fragen müssen, wie sie mit steigenden Fluktuationsraten klug umgehen können.

**Freie Stellen in kürzer werdenden Abständen** immer wieder neu zu besetzen wird langfristig nicht mehr ausreichen. Statt Lücken irgendwie zu füllen, sind gezielte Interimslösungen, intelligente Rückkehrstrategien und institutionalisierte Auszeitmodelle gefragt.

auch seine Grenzen. Die vielbeschworene „neue Kultur der Selbstständigkeit“ ist eben auch eine Frage von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und dem allgemeinen Gründungsklima in Deutschland. Und nur ein vergleichsweise geringer Teil der Generation Y traut sich zu, die eigene Existenz daran zu knüpfen. Noch deutlicher zeigt sich diese Skepsis, wenn man nach dem Wunscharbeitsverhältnis fragt: Hier rangieren Start-up-Firmen mit gerade einmal 4 Prozent an letzter Stelle. Völliger Freilauf im hochkreativen Umfeld mit asynchronen Arbeitszeiten und unkalkulierbarer Zukunft wird von der Generation Y eben keineswegs so durchgängig als präferiertes grenzenloses Feld zur Selbstverwirklichung bewertet, wie dies viele Protagonisten, aber auch Medienberichte glauben machen wollen.

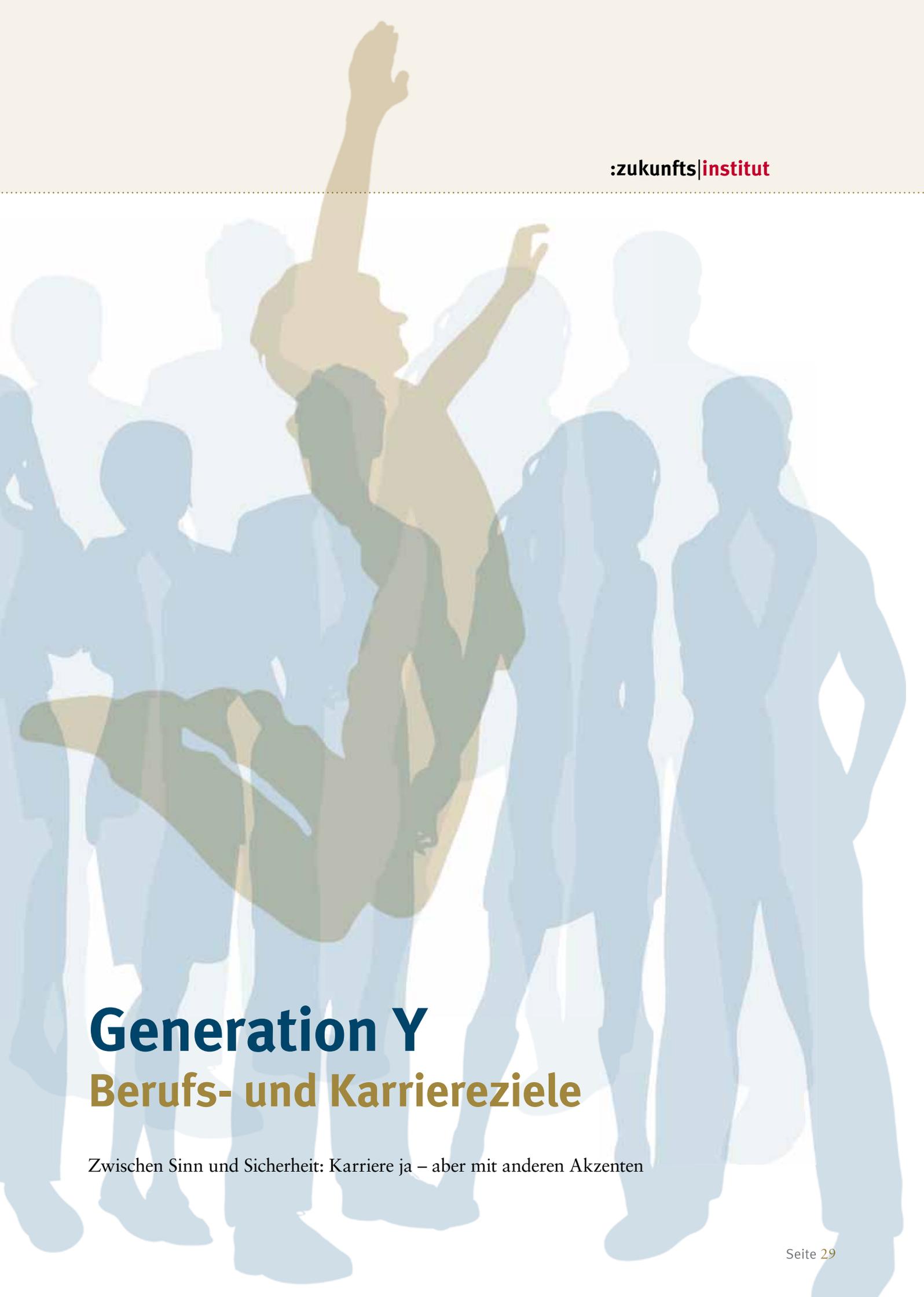
## Zukunftsperspektiven

Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass Sie im Laufe Ihres Lebens...? (Angaben „sicher“/„wahrscheinlich“ in Prozent)



Quelle: Zukunftsinstitut





# Generation Y

## Berufs- und Karriereziele

Zwischen Sinn und Sicherheit: Karriere ja – aber mit anderen Akzenten

## Generation Y: Berufs- und Karriereziele

### Von der Hierarchie zum Netzwerk

**Auch im Berufsleben werden soziale Beziehungen wieder wichtiger.** Dies äußert sich jedoch in anderer Form. Die Ausdifferenzierung der Individualgesellschaft (und der damit einhergehende Abbau normativer Vorschriften) ist an einem Wendepunkt angelangt. Die Menschen erkennen inmitten der hoch fragmentierten, von Wertpluralisierung geprägten Gesellschaft inzwischen, dass sie als reine Einzelkämpfer nicht bestehen werden. Gut vernetzt zu sein, seine eigenen wertvollen Beziehungszirkel zu haben, ist ein wesentliches, wenn auch schwer sichtbares Erfolgskriterium.

**Das erklärt, weshalb die Anbindung an ein interessantes Netzwerk** von Kollegen, eine gute Arbeitsatmosphäre und funktionierende Teamstrukturen junge Menschen im Job heute mehr motivieren als höheres Gehalt, eine üppige Ausstattung mit Sonderleistungen und möglichst viel Freizeit. In einer Arbeitswelt, in der das Netzwerkprinzip und das Selbstmanagement die Organisationsform der Zukunft sind, wird nur derjenige sein Leben erfolgreich bewältigen, der seine Netzwerke hegt und pflegt. Informelle Kontakte werden im Berufskontext zudem umso wichtiger, je mehr sich Arbeitnehmer aus der langfristigen Bindung an einen Arbeitgeber lösen. Ein gutes kollegiales und zugleich professionelles Verhältnis ist daher auch außerhalb der Firma von immer größerer Bedeutung für die erfolgreiche Berufslaufbahn.

### Was im Job wirklich zählt

**In einer Welt, die sich ständig verändert,** in der Lernen und die Anpassung an neue Gegebenheiten zum Dauerzustand wird, verändern sich die Prioritäten im Job, verändert sich die Einstellung zur Arbeit insgesamt. Fragt man die Generation Y, was ihnen an ihrer beruflichen Tätigkeit wichtig ist, zeigt sich ein völlig neues Selbstverständnis: Sie sind stärker intrinsisch motivierbar als jemals zuvor. Der Fokus hat sich unübersehbar in Richtung immaterieller Wertmuster verschoben. Softe Werte stehen auf der Bedeutungsskala der Generation Y ganz oben.

**Gute Arbeitsatmosphäre und eine funktionierende Teamarbeit** sind die wichtigsten Kriterien. Mit 90 Prozent Zustimmung ein radikaler Ausdruck dessen, was

wirklich zählt: die Notwendigkeit, sozial vernetzt zu arbeiten und die psychosoziale Gesundheit im Auge zu behalten. Sinnstiftung, eine gute Planung und erfüllbare Ziele wie auch eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie rangieren ebenfalls ganz weit oben. Alle diese Ansprüche zeigen ganz klar die individualistische Perspektive, mit der junge Nachwuchskräfte ihr Berufsumfeld betrachten: Ihnen ist nicht wichtig, was sie darstellen, sondern wie es ihnen geht, wie sie sich dabei fühlen und was sie persönlich weiterbringt. Das Management kann also nicht mehr darauf setzen, dass alte Rollenbilder weiterhin attraktiv bleiben.

**Klassische Anreizmechanismen alter Schule funktionieren praktisch nicht mehr:** Eine besonders gute Positionsausstattung (Firmenhandy, Firmenwagen etc.) ist gerade einmal noch für 34 Prozent wichtig. Das ist der letzte Platz im Ranking. Und sogar der vermeintliche Motivator schlechthin, nämlich ein überdurchschnittliches Gehalt, reizt allenfalls noch jeden Zweiten (55 Prozent) und landet damit auf der Skala der berufsentscheidenden Werte weit hinter dem Ziel, kreativ sein zu können (66 Prozent), dem Wunsch nach flachen Hierarchien (72 Prozent) oder der Möglichkeit fortwährender Qualifizierung, sich also immer wieder weiterbilden zu können (75 Prozent).

**An dieser Stelle sei aber erneut betont, dass die Individualperspektive** nicht als Ego-Mentalität missverstanden werden darf, eher ist sie persönlichkeitsgetrieben: Es geht darum, die eigene Person im Einklang mit der Peer Group und dem Netzwerk zu verorten. In diesem Sinne sind die Ypsiloner weniger konfrontativ als konsensorientiert, auch wenn Fernanwesenheit zugleich einige der bewährten zwischenmenschlichen Hürden herabsetzt. Der berüchtigte Shitstorm trifft aber stets vor allem die Mitglieder außerhalb der eigenen Peer Group. Generell gilt: Mitglieder der Generation Y sind zutiefst kommunikativ konstituiert. Ein Lebens-Learning aus einer Biografie der sozialen Netzwerke und der allgegenwärtigen Connectivity.

**Wichtig für die Manager und Führungskräfte von heute ist auch,** wie sehr sich dieser kommunikative Grundansatz auf ihr direktes Auftreten auswirkt: Fast zwei Drittel der Generation Y (59 Prozent) verlangen danach, sich mit ihren Führungskräften auf Augenhöhe auseinanderzusetzen zu können. Das ruft nach einer anderen De-

definition von Autorität als der klassischen Lösung, diese an eine von oben verliehene Position zu koppeln. Hier spiegelt sich erneut der kulturelle Umbruch wider, den die Generation Y aus ihrem „natürlichen Lebensraum“ in sozialen Netzwerken mitbringt: Was man ist, ergibt sich aus dem, was man ins Netzwerk einbringt, immer wieder neu. Einen Bestandsschutz für eine offiziell verliehene Bedeutung gibt es nicht.

### Sicherheit? Ja, bitte!

So viel Umbruch hat aber auch seine Schattenseiten. In der Befragung zeigt sich sehr deutlich, wie unsicher die allgemeine Lage von den Ypsilonern erlebt wird. Alles ist permanent in Bewegung, ein gemeinsames codiertes Weltbild gibt es nicht, morgen schon kann alles ganz anders sein als heute. Dies schlägt sich in der Befragung als tiefe Sehnsucht nach Stabilität nieder. Was Unternehmen ihnen bieten müssen und bieten können, ist Sicherheit und Verlässlichkeit: Gute Planung und erfüllbare Ziele fordern 82 Prozent von ihren Vorgesetzten – der dritthöchste Wert hinsichtlich der wichtigen Kriterien einer beruflichen Tätigkeit für die Generation Y. Ebenso viele wünschen sich explizit einen sicheren Arbeitsplatz, der Planbarkeit bietet (81 Prozent). Dass sich alle an die Regeln halten, ist für zwei Drittel der 20- bis 35-jährigen Befragten entscheidend. – Aussagen, die auch mit solch hohen Zustimmungswerten nur auf den ersten Blick irritieren. Sie sind eine Antwort auf die Kollateralkosten einer individualistischen und fragmentierten Gesellschaft und ihrer Ökonomie. Permanente Umstrukturierungen, unklare Firmencodizes, vernachlässigte Corporate Identity und Führungskulturen, die nur scheinbar die Mitarbeiter ins Zentrum stellen, erweisen sich somit als gefährliches Gift im Streben, hochmotivierte und knapper werdende Nachwuchskräfte längerfristig ans Unternehmen zu binden.

**Vereinfachung in einer kompliziert gewordenen Welt.** Das ist einer der Wünsche hinter dem Drang nach Sicherheit. Eine einfachere Vereinbarkeit von Arbeiten und Leben, von Familie und Beruf gehört dazu (wichtig für 81 Prozent). Das Gleiche bringt auch die Forderung nach flexiblen Arbeitszeiten und der Möglichkeit, auch mal von zu Hause aus arbeiten zu können, zum Ausdruck. Dies wünschen sich Frauen wie Männer gleichermaßen (70 bzw. 72 Prozent). Was hingegen in den Me-

### THINK LINK

**Entgegen der verbreiteten Überzeugung** ist für die Generation Y bei der Wahl des Arbeitgebers nicht so sehr die Frage entscheidend, inwieweit ein Unternehmen über eine hochinnovative technische Infrastruktur verfügt, neueste digitale Anwendungen und Business-Tools bereitstellt oder ein internationales Arbeitsumfeld bietet.

**Ausschlaggebend sind vielmehr** die „soften“ Rahmenbedingungen: individuelle, soziale und mitarbeiterbezogene Faktoren.

dien und in der Kommunikation von IT-Unternehmen mit Blick auf die auch als Digital Natives bezeichnete Generation Y in den letzten Jahren stark betont wurde, erscheint eher als Chimäre: Dass es für sie bedeutsam ist, die neuesten Arbeits-Tools und innovative Business-Anwendungen nutzen zu können, sagen nur 37 Prozent der Befragten. Offenbar werden diese Mittel von den Mitgliedern der Generation Y weitaus weniger als Vereinfachungsinstrument betrachtet, als dies beispielsweise klare strategische Vorgaben leisten können.

**Als ebenfalls stark überschätzt erweist sich die häufig geäußerte Vermutung**, die Vertreter der Generation Y wollten allesamt international und global unterwegs sein. Ein internationales Arbeitsumfeld ist jedoch gerade einmal für 36 Prozent der 20- bis 35-Jährigen ein wichtiges Asset im Beruf. Eine frohe Botschaft für viele Mittelständler in der Region, traditionsreiche Familienunternehmen und kleinere, aber hoch spezialisierte Betriebe, die vielfach die Sorge umtreibt, im War for Talents mit den Global Playern und hippen Marken nicht konkurrieren zu können. Gerade in Kombination mit den Faktoren Planbarkeit und Verlässlichkeit, im teamorientierten Miteinander und der barrierefreien Autorität eröffnen sich hier viele neue Chancen, auch die vermeintlich so flüchtigen Protagonisten der Generation Y dauerhaft an sich zu binden.

### **Überraschungssieger: Öffentlicher Dienst**

Das verdeutlicht auch noch einmal der Blick auf die erträumten Arbeitsumgebungen. Danach befragt, bei welchem Arbeitgeber sie am liebsten an Bord gehen würden, zeichnet die Generation Y ein Bild, das sehr viele Potenziale für die gesamte Bandbreite der Unternehmen eröffnet. Die Präferenzen sind überraschend vielseitig verteilt. Selbst internationale Konzerne, für die 14 Prozent der 20- bis 35-Jährigen votieren würden, sind nicht sehr viel beliebter als etwa Non-Profit-Unternehmen (9 Prozent). Die Generation Y ist hinsichtlich ihrer Wunscharbeitgeber wesentlich heterogener, als der Begriff suggeriert.

Entgegen dem, was in der öffentlichen Debatte oft glaub gemacht wird, lautet das Motto für die Unternehmen: Für jeden ist etwas dabei. Jeder hat die Chance, die Generation Y zu gewinnen, das Unternehmen in der Region ebenso wie Forschungseinrichtungen, der Familienbetrieb oder der Konzern. Freiberuflichkeit und Selbstständigkeit rangieren in der Präferenz erwartungsgemäß ebenfalls relativ weit oben, was angesichts der hierzulande im internationalen Vergleich hohen und steigenden Quoten in diesen Arbeitsumfeldern wenig überrascht: Das Statistische Bundesamt weist für 2012 in Deutschland einen Selbstständigenanteil an allen Erwerbstätigen von rund 11 Prozent aus.

Die größte Überraschung liefert jedoch gewiss das Bekenntnis der Netzwerkgeneration zum öffentlichen Arbeitgeber: Mit 17 Prozent Zustimmung erreichen Behörden, Ämter oder andere öffentliche Einrichtungen und Institutionen den höchsten Wert auf der Wunschliste der Arbeitgeber. Jede fünfte Frau würde am liebsten bei Bund, Land oder Kommune einsteigen (20 Prozent). Hierbei spielen zweifellos neben dem bereits erwähnten Bedürfnis nach Sicherheit und Planbarkeit vor allem die Möglichkeiten der Ausgestaltung von Teilzeit und Wiedereinstiegsmöglichkeiten eine tragende Rolle. Bekanntermaßen sind diese bei der öffentlichen Hand stärker gegeben als anderswo. Von der Naivität der weltfremden Nachwuchsgeneration ist an dieser Stelle nichts zu spüren. Insofern zeigt sich, dass Generationenwechsel zwar Veränderungen mit sich bringen, im Detail jedoch vieles auch durchaus eine erstaunliche Konstanz behält.

Am anderen Ende der Skala ein ebenfalls so nicht zu erwartender Wert: Mit klarem Abstand erscheinen die Start-ups als die am wenigsten attraktive Option, sich beruflich zu positionieren. Dies bestätigt im Grunde einmal mehr: Das hohe Risiko des Scheiterns, die wenig planbare persönliche Perspektive und die enorme Unsicherheit wirken eher abschreckend auf die meisten Mitglieder der Generation Y, deren Grunderfahrung per se schon von Brüchen und Unsicherheit geprägt ist. Dies wiegt auch die Aussicht auf vermeintlich schnellen Reichtum nicht auf. Die Heldengeschichten der New Economy scheinen somit über die mediale Präsenz hinaus keinen allzu nachhaltig prägenden Vorbildcharakter zu entfalten.

## Was wirklich wichtig ist

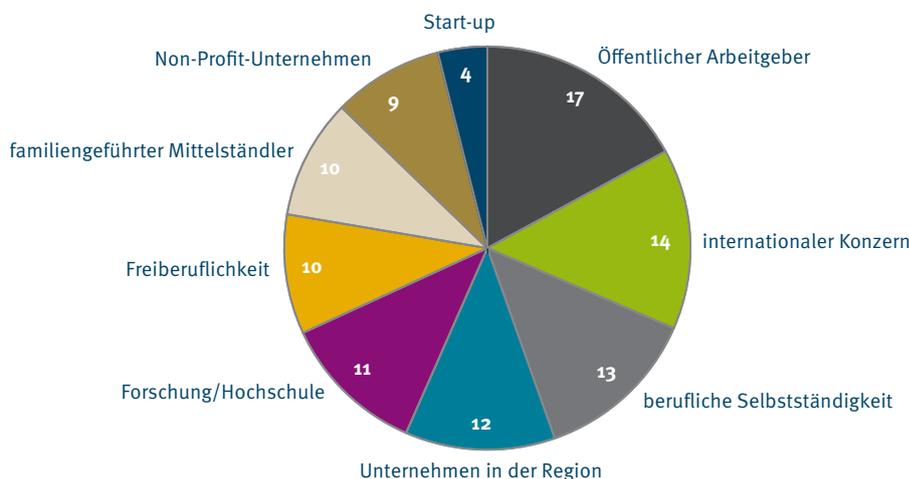
Unabhängig davon, ob Sie (schon) berufstätig sind oder nicht:  
Was ist Ihnen an Ihrer beruflichen Tätigkeit wichtig? (Zustimmung in Prozent)



Quelle: Zukunftsinstitut

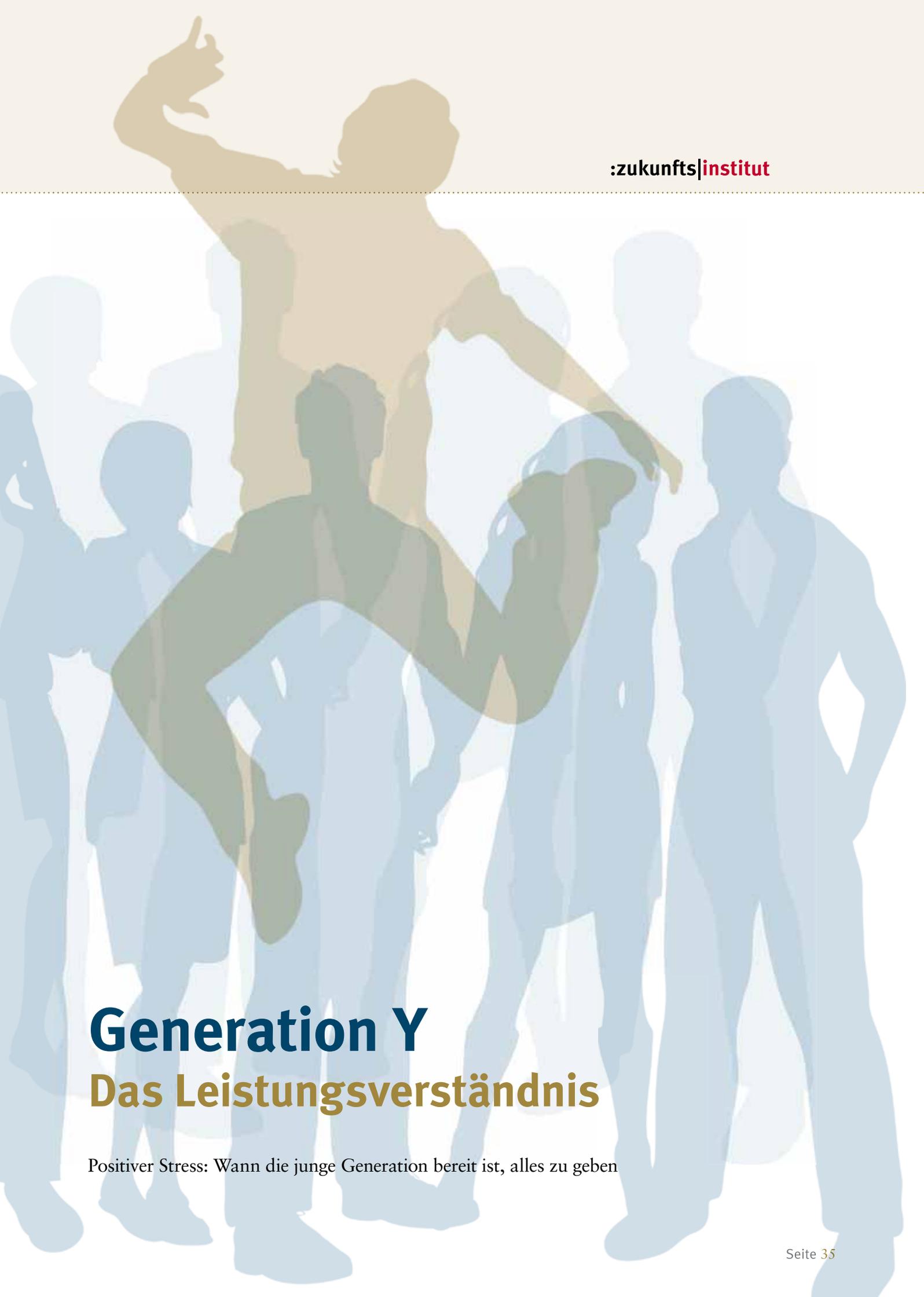
## Wunscharbeitgeber

Wenn Sie sich Ihre Arbeitssituation aussuchen könnten, was würden Sie wählen? (Zustimmung in Prozent)



Quelle: Zukunftsinstitut





# Generation Y

## Das Leistungsverständnis

Positiver Stress: Wann die junge Generation bereit ist, alles zu geben

## Das Leistungsverständnis der Generation Y

### Leistung und Gegenleistung

„Wollen die auch arbeiten?“, fragte Deutschlands größte Wochenzeitung im Frühjahr 2013 provokant in einer Bestandsaufnahme zur Generation Y (Die Zeit, 11/2013). Dahinter verbirgt sich der vielfach geäußerte Verdacht – und bisweilen auch das Vorurteil und der Vorwurf –, junge Beschäftigte erwarteten viel, wollten aber nur noch wenig geben. Kreativität ja, Klotzen nein. Hochqualifiziertes Streben nach Selbstverwirklichung, allerdings ohne Ausdauer im Arbeitsleben. Ihnen fehle es am „Zug zum Tor“. Mangelnder Leistungswille, lautet oft die Schnelldiagnose.

**Die Ergebnisse unserer Umfrage zeigen jedoch:** Es ist kein fehlendes, es ist ein neues, verändertes Leistungsverständnis, das die Generation Y auszeichnet. Insofern müssen sich Manager und Personalabteilungen die Frage stellen, ob ihre Instrumente, mit denen Leistung gefördert und gemessen wird, noch zeitgemäß sind. Die weit überwiegende Zahl, über drei Viertel der Befragten, sagt von sich: Wenn der Job Spaß macht, bin ich bereit, alles zu geben (77 Prozent). Zwei Drittel stehen auf dem Standpunkt, dass ihnen ein hohes Arbeitspensum nichts ausmacht, wenn die Anerkennung für ihre Leistung vorhanden ist (66 Prozent). Und ähnlich viele empfinden „positiven Stress“ als zusätzliche Motivation (61 Prozent).

**Es ist das Bild einer Generation, die sehr wohl Karriereambitionen hat** (55 Prozent), und ihre Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, ist groß. Es sind allerdings auch neue Motivationsmechanismen wirksam. Die Ideologie der Karriere als Selbstzweck funktioniert nicht mehr, die Zugkraft der materiellen Anerkennung lässt erkennbar nach. Es geht den 20- bis 35-Jährigen vielmehr darum, tatsächlich etwas gestalten, bewirken und verändern zu können. Sie sind also durchaus bereit, einiges zu geben. Und Unternehmen können auch weiterhin viel von ihnen erwarten.

**Richtig ist allerdings auch die Erkenntnis:** Die Ära der Selbstaufgabe für den Job ist vorbei. „Mein Beruf ist mein Leben, ich trenne da nicht so strikt zwischen Arbeit und Freizeit“, das sagen heute nur noch 31 Prozent der Befragten im Alter zwischen 20 und 35 Jahren. Unternehmen haben folglich zwei Möglichkeiten: Sie kön-

nen weiterhin darauf setzen, mit ihren Rekrutierungsstrategien genau diesen kleinen und tendenziell gering werdenden Teil unter den Nachwuchskräften herauszufiltern, die dem Leistungsdenken der vergangenen Jahrzehnte anhängen (und daran zu zweifeln beginnen), oder sie setzen auf neue Anreizprinzipien in einer sich wandelnden Arbeitswelt.

**Worin diese Anreize liegen, machen die Ergebnisse der Umfrage ebenfalls deutlich:** Nicht nur die heutigen Führungskräfte sind sich unsicher – die nachrückende Generation ist, bei aller zur Schau getragenen Selbstzuversicht – tief geprägt durch eine Welt, in der nichts stabil und für immer beständig scheint. Wandel ist die Grundmelodie ihrer Lebensprägung. Vor diesem Hintergrund wird die Leerstelle, die dieser permanente Wandel

### THINK LINK

**Es bedarf neuer Anreizmechanismen, die auf Leistungsprinzipien ebenso aufbauen wie auf dem Ziel der Talent- und Persönlichkeitsentwicklung sowie der Schaffung erweiterter Freiräume.**

**Die Förderung von Kreativität, Innovation und Agilität durch höhere Autonomiegrade schafft mehr Chancen auf unternehmerischen Erfolg als eine Führungskultur, die auf Konformität, alte Rollenbilder, überholte Autoritätsmuster und Karrieremodelle setzt.**

aufzeigt, zum Attraktor, den heutige Führungskräfte nutzen können: Planbarkeit vermitteln und Sicherheit bieten. Durch nachvollziehbare Strategien, viel mehr aber noch durch Transparenz und Kommunikation. Die nachwachsende Führungskräftegeneration will lernen, sie will verstehen und – noch prosaischer ausgedrückt: Sie will darüber reden. Denn das ist es, was sie gewohnt ist.

**Beim genauen Blick auf die Ergebnisse zeigt sich, dass sich hinter mancher Großspurigkeit ein sehr leicht nachvollziehbarer Mechanismus und Wunsch verbirgt:** als eigenständige Persönlichkeit wahrgenommen zu werden. Das ist es, was die Generation Y in ihrem Umfeld zeit-

## Neues Leistungsdenken

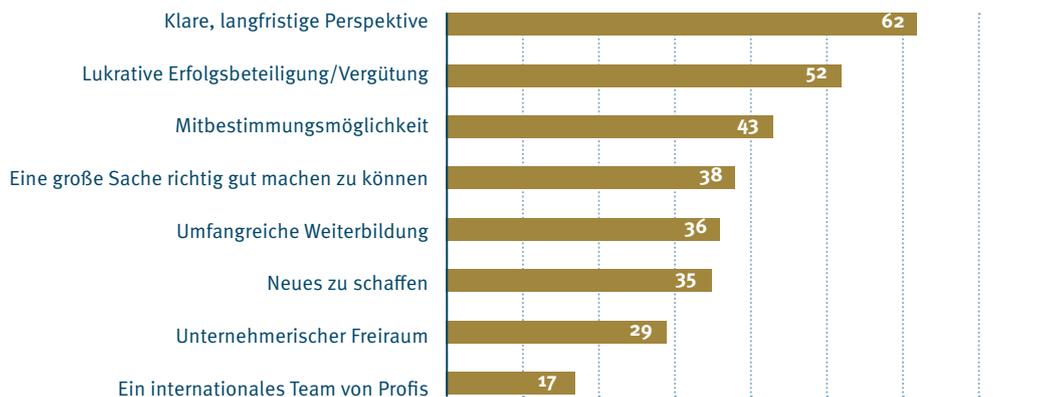
Wenn Sie an Ihre Arbeit/Ihren Beruf denken, wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu? (Angaben in Prozent)



Quelle: Zukunftsinstitut

## Was motiviert?

Wenn Sie eine anspruchsvolle Stelle angeboten bekämen, was würde Sie motivieren, diese Stelle anzunehmen? (Zustimmung in Prozent)



Quelle: Zukunftsinstitut

lebens vermittelt bekommen hat. Unsere Gesellschaft feiert das Individuum, den Einzelnen und seine 15 Minuten Ruhm. Um dies zu erlangen, muss man sichtbar sein und ein Bild erzeugen. Bisweilen auch, wenn man so will, sein eigenes Klischee. Die Spannung entsteht aus der Diskrepanz von gesellschaftlicher Prägung und dem traditionellen Arbeitsbegriff des Industriezeitalters, in dem es gerade nicht um Individualisierung, sondern um Rationalisierung und Effizienz ging, an die

Anpassung des Menschen an die Strukturen, Prozesse und Standards. In diesem Konflikt befinden sich die Generationen der heutigen und der künftigen Manager. Höherkomplexe Lösungen und Ansätze in den Human-Resource-Abteilungen werden künftig durchweg mit dem Thema der Integration des Individuellen in die Organisation, in das Wir des Gesamten zu tun haben. Denn Peer-Group-Individualismus ist die Grundhaltung der kommenden Managergeneration.

# Der Generation-Y-Unternehmens-Check:

## 1. Wie ausgeprägt leben Sie den Ansatz der unternehmerischen Transparenz in Ihrer Organisation?

- a) Unsere Mitarbeiter erfahren das, was sie erfahren müssen und was für ihre Arbeit wichtig ist. Alles andere schafft Durcheinander. **PUNKTE: 2**
- b) Wir binden Mitarbeiter in zentrale Entscheidungen aktiv ein, informieren regelmäßig und nehmen sie in die unternehmerische Verantwortung. **PUNKTE: 4**
- c) Zu viele Köche verderben den Brei – andererseits haben die Mitarbeiter oft auch gute Ideen. Wir sind da immer hin- und hergerissen. **PUNKTE: 0**

## 2. Wie gut lässt sich der Wunsch der Individualisierung Ihrer Ansicht nach im unternehmerischen Alltag verwirklichen?

- a) Die Mitarbeiter sollen sich wohlfühlen, dann leisten sie auch bessere Arbeit. Wir haben verschiedene Tools entwickelt, die dem Individuum dienen. **PUNKTE: 4**
- b) Das ist ein Wunschgedanke. Ein Unternehmen ist ein System und hat ein definiertes Ziel. Es gibt keinen Spielraum für Individualisierung. **PUNKTE: 0**
- c) Es ist manchmal schwer umzusetzen, weil die Prozesse laufen müssen, aber wir versuchen es zumindest. **PUNKTE: 2**

## 3. Wie gestalten Sie zentrale Veränderungsprozesse im Unternehmen?

- a) In der Regel nehmen wir uns Zeit für gemeinsame Vorträge und Workshops, um die Mitarbeiter darauf einzustimmen und einzubinden, wo es möglich ist. **PUNKTE: 4**
- b) Wir nutzen externe Beratungsunternehmen, um die Prozesse zu entwickeln, und passen unsere interne Architektur daran an. Das ist am objektivsten. **PUNKTE: 0**
- c) Unser Geschäft läuft bislang stabil, und Anpassungs- oder Veränderungsprozesse waren nicht notwendig. **PUNKTE: 2**

## 4. Sabbaticals sind in den letzten Jahren immer beliebter geworden. Wie stehen Sie zu solchen längeren Auszeiten?

- a) Wir genehmigen sie häufig und gerne, weil es die Mitarbeiter zufrieden macht und ihnen Weiterentwicklung ermöglicht. **PUNKTE: 4**
- b) Das ist immer sehr schwierig umsetzbar, weil gute Leute an wichtigen Stellen dann eventuell zu lange fehlen. Das muss schon für beide Seiten passen. **PUNKTE: 2**
- c) Wir wissen gar nicht, wie wir das in den Unternehmensabläufen darstellen sollen, und sind jedes Mal wieder vor große Probleme gestellt. **PUNKTE: 0**

## Testen Sie selbst, wie gut Ihr Unternehmen auf die Generation Y vorbereitet ist

### 5. Welche Mitarbeiter schätzen Sie am meisten?

- a) Leute, die ohne viel zu hinterfragen die gestellten Aufgaben erledigen. **PUNKTE: 0**
- b) Leute, die Begeisterung entwickeln, konstruktiv und voller Elan in allen Themen mitdenken und eingebunden sein möchten. **PUNKTE: 4**
- c) Das kommt immer auf das Thema an. Eine Mischung aus a) und b) wäre der Idealfall. **PUNKTE: 2**

### 6. Social Media ist ein wichtiger Bestandteil der modernen Welt und damit auch der 20- bis 35-Jährigen. Wie stehen Sie zu Social Media im Unternehmensalltag?

- a) Social Media sind nützlich. Sie ermöglichen breite und günstige Werbeplattformen, ermöglichen Kandidateninformationen u.v.a.m. **PUNKTE: 2**
- b) Social Media sind der Fluch der modernen Welt, kosten Zeit und haben bis auf wenige Ausnahmen keinerlei Vorteile. **PUNKTE: 0**
- c) Social Media verlangen ein gesundes Maß an Nutzung, allerdings sind sie aus sicherheitsrelevanten Aspekten für die firmeninterne IT als kritisch zu betrachten. **PUNKTE: 4**

### 7. Bei Bewerbungsgesprächen und Einstellungen achten wir immer darauf, dass...

- a) ...die neuen Mitarbeiter einen stimmigen Lebenslauf ohne Unterbrechungen nachweisen und fachlich kompetent sind. **PUNKTE: 0**
- b) ...wir selbstständige Individuen finden, die das Unternehmen mitdenken und gestalten möchten, um einen kreativ-konstruktiven Beitrag zu leisten. **PUNKTE: 4**
- c) ...wir Mitarbeiter finden, die sich unkompliziert in die existierende Unternehmenskultur integrieren und sich auf ihren Bereich konzentrieren. **PUNKTE: 2**

### 8. Home-Office-Modellen stehen wir ...

- a) ... offen gegenüber, damit die Mitarbeiter Beruf und Familie besser in Einklang bringen können. **PUNKTE: 4**
- b) ... zwiespältig gegenüber, weil wir persönliche Kommunikation für ein wichtiges Tool der Unternehmenskultur halten und Prozesse dadurch erleichtert werden. **PUNKTE: 2**
- c) ... kritisch gegenüber, weil Arbeit nicht mehr kontrollierbar ist und sich Fehlerquellen häufen. **PUNKTE: 0**

## Auswertung

- 0 bis 9 PUNKTE:** Die Generation Y wird Sie vor große Herausforderungen stellen. Transparenz, Kreativität und Einbindung gehören zum Repertoire der Digital Natives und laufen der traditionellen Unternehmensführung teilweise fast diametral entgegen. Versuchen Sie sich zu öffnen für die unausweichliche Veränderung einer neuen Generation. Damit erleichtern Sie sich und auch Ihren Mitarbeitern das Leben. Es hat keinen Sinn, gegen Windmühlen zu kämpfen. Der Markt holt Sie ein – jetzt oder in naher Zukunft.
- 10 bis 19 PUNKTE:** Sie stehen dem Thema einigermaßen offen gegenüber, können aber gewisse Vorbehalte nicht verbergen. Zumindest haben Sie bereits Ansätze der neuen Generation gedanklich integriert oder sich damit auseinandergesetzt. Keine Sorge: Die Anforderungen der Generation Y als „Normalpaket“ zu integrieren, verlangt jeder Unternehmensleitung einiges an Umstellung ab – Sie sind genau auf dem richtigen Weg. Bleiben Sie am Ball, dann wird das Stück „neue Unternehmenskultur“ zum dankbar aufgenommenen Selbstläufer.
- 20 bis 32 PUNKTE:** Herzlichen Glückwunsch! Sie sind in der Realität der Generation Y bereits angekommen und weisen mit Ihren Ansätzen eine erfolgversprechende Zukunft auf, um den Herausforderungen der jungen Generation zu begegnen.

## Quellenverzeichnis

- Advertising Age: Generation Y. 30.8.1993, S. 16
- Bund, K./Heuser, U.J./Kunze, A.: Wollen die auch arbeiten? In: Die Zeit, Nr. 11, 7.3.2013
- Continental: Continental-Studentenumfrage 2013. Individualität und Freiheit vs. Sicherheit und (Im-) Mobilität. 2013
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung: Zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Generation Y finden, fördern und binden. PraxisPapier 9/2011
- Deutschlandfunk: „Diese Generation verhält sich absolut rational“. Jutta Rump im Gespräch mit Sandra Pfister. Sendung vom 8.8.2013
- Erickson, T.J.: Gen Y in the Workforce. In: Harvard Business Review, 2/2009
- Ernst & Young: Absolventenstudie 2012-2013. 2013
- Ernst & Young: In unsicheren Zeiten: Studenten besinnen sich auf die Familie und suchen verlässliche Vorbilder. Pressemitteilung vom 8.8.2013
- Espinoza, C./Ukleja, M./Rusch, C.: Managing the Millennials. Discover the Core Competencies for Managing Today's Workforce. 2009
- Freitag, L.: Wie die Chefs von morgen ticken. In: WirtschaftsWoche, 15.4.2013
- IfD Allensbach/McDonald's: Pragmatisch glücklich. Azubis zwischen Couch und Karriere. 2013
- Institute of Leadership & Management/Ashridge Business School: Great Expectations. Managing Generation Y. 2011
- Johnson Controls: Digital Natives: Born 2 B Connected. Why & How Businesses Must Tailor Workspaces to Young Workers. 2012
- Karschnick, R.: Es menschelt in der Arbeitswelt. In: Die Zeit, 8.8.2013
- Klaffke, M. (Hg.): Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente, Best Practices. 2011
- Nayar, V.: Handing the Keys to Gen Y. In: Harvard Business Review, 5/2013
- Newman, D.: The Millennial CEO. Leadership Secrets from a Gen Y Perspective. 2012
- Pink, D.H.: A Whole New Mind. Why Right-Brainers Will Rule the Future. 2005
- PwC: Millennials at Work. Reshaping the Workplace. 2011
- Rauch, C.: Neuer Jugendstil. Vom Early Adopter zum Early Adult. In: Zukunftsinstitut (Hg.): Trend-Report 2012. Soziokulturelle Schlüsselrends für die Märkte von morgen. 2011, S. 106-115
- Riederle, P.: Wer wir sind, und was wir wollen. Ein Digital Native erklärt seine Generation. 2013
- Rump, J./Eilers, S.: Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby Boomer versus Generation Y. 2012
- Rump, J./Schwierz, C.: Was heute getan werden muss, um Karrieren von morgen zu managen. Eine explorative Studie über den Paradigmenwechsel von der Leiter- zur Mosaikkarriere. 2013
- Shell Deutschland Holding (Hg.): Jugend 2010. Eine pragmatische Generation behauptet sich. 16. Shell Jugendstudie. 2011
- Signium International/Zukunftsinstitut: Unternehmensführung 2030. Innovatives Management von morgen. 2011
- Sonnet, C.: Generation Y erobert den Arbeitsmarkt. In: Handelsblatt, 24.2.2012
- Strauss, W./Howe, N.: Generations. The History of America's Future, 1584 to 2069. 1991
- Talents Connect: Top-Talent trifft Personal-Entscheider. 2013
- Thomas, W.I./Thomas, D.S.: The Child in America. Behavior Problems and Programs. 1928
- Werle, K.: Manager von morgen enttäuschen Personalchefs. In: Spiegel Online, 15.11.2012
- Zukunftsinstitut (Hg.): work:design. Die Zukunft der Arbeit gestalten. 2012

## Impressum

Herausgeber:  
Signium International

Königsallee 63-65  
40215 Düsseldorf  
Telefon: +49 (0) 211 933 791 0  
info@signium.de  
www.signium.de

Redaktion:  
Zukunftsinstitut GmbH - Internationale Gesellschaft für Zukunfts- und Trendberatung  
Kaiserstr. 53  
D-60329 Frankfurt  
Telefon: +49 (0)69 26 48 48 9-0  
info@zukunftsinstitut.de  
www.zukunftsinstitut.de

Autoren:  
Thomas Huber und Christian Rauch

Layout:  
Daniela Mecklenburg

© 2013 Signium International  
Alle Rechte vorbehalten



