



Generation Y

Sie sind qualifiziert, selbstbewusst und extrem anspruchsvoll. Junge Berufseinsteiger mischen die Kulturen der Unternehmen auf. Sie arbeiten hart – das ist die eine Seite. Sie leben intensiv – das ist die andere. In einer Zeit veränderter Rahmenbedingungen, in der Arbeitnehmer sich ihren Arbeitgeber auswählen und nicht umgekehrt, wächst dem Ruf des Arbeitgebers (employee branding) und seiner Unternehmenskultur eine besondere Bedeutung zu.

Wir unterscheiden folgende Generationen:

Generation	geboren	Alter heute	Eigenschaften
Babyboomer	1946 – 1964	49 Jahre und älter	erfolgreich, liberal, suchen Entschleunigung
Generation X	1965 – 1978	35 bis 48 Jahre	ambitioniert, individualistisch, ehrgeizig
Generation Y	1979 – 1997	16 bis 34 Jahre	ichbezogen, technologieaffin, sprunghaft

Dass der Kampf um Talente längst begonnen hat, zeigen die aufwändigen Werbekampagnen der großen Firmen in unserem Lande. Doch längst haben nicht alle Firmen erkannt, dass sie ihre Unternehmenskultur, ihre Prozesse und ihre Werte ändern müssen, damit sich die jungen Potenziale einbinden und gewinnbringend einsetzen lassen.

Die Babyboomer, die die Unternehmen oft aufgebaut haben, sind ein Auslaufmodell. Sie werden in den nächsten 10 Jahren aus den Unternehmen scheiden. Die meisten Unternehmen werden heute von Führungskräften einer teils farb- und orientierungslos wirkenden Generation X geführt. Sie wird aufgemischt durch eine neue Generation, die vieles in Frage und die Arbeitswelt auf den Kopf stellen wird.

Diese „Generation Y“, wie sie genannt wird (Y steht für Why), wird nicht mehr fragen „wie, womit, wofür“, sondern „warum überhaupt, warum ich, warum jetzt“. Für die einen wirkt sie respektlos, kümmert sich nicht um gestern, wertschätzt wenig was war, sondern fordert konkret, was sein soll. Für andere ist sie der Schlüssel für ein Umdenken im traditionellen Unternehmensalltag.

Menschen dieser Generation sind sich ihrer Besonderheit bewusst. Sie sind aufgewachsen in einer Gesellschaft, in der sie behütet, sozial eingebunden und dennoch hochgradig individualisiert erzogen wurden. Ideologische Auseinandersetzungen blieben ihnen erspart. Sie wurden bestens und international ausgebildet. Sie sind einerseits toleranter, gleichgültiger, achtloser, andererseits fordernder, frecher und schneller getaktet. Und die Demographie spielt ihnen als Arbeitnehmer zu. Lag 2008 die Zahl der Erwerbstätigen noch bei 50 Millionen, so werden es 2035 noch 39 und 2060 nur noch gut die Hälfte sein. So können sie es sich leisten zu erst nachzufragen, was das Unternehmen für sie tun kann um dann zu entscheiden, was sie für den neuen Arbeitgeber tun wollen.

Leistung und Lebensgenuss gehören für diese Generation unmittelbar zusammen. Sie arbeitet hart, wenn es sein muss, aber auch nicht länger, als es sein muss. Sie ist sprunghaft in Ansprüchen und Zielen, Routine ödet sie an. Der Wunsch nach Wohlfühlatmosphäre und Spaß stehen im Vordergrund. Ist die Freude gegeben, klotzen sie ran. Befürchtungen allerdings, dass Entscheidungsfreude, Belastbarkeit und Durchsetzungsvermögen nicht zu ihren Stärken gehören, sind nicht ganz von der Hand zu weisen. Zu viel wurde diesen jungen Menschen bislang abgenommen und die meisten Wege bestens von anderen geebnet.

So werden sie in den USA nicht umsonst „Trophy Kids“ genannt, weil sie Auszeichnungen, Zertifikate, Abschlüsse, Praktikas zu spannenden Themen sammeln, wie unsere Altvorderen damals Münzen oder Briefmarken. Was sich gut im Lebenslauf macht, wird mitgenommen.



Der Sozialforscher und Mitverfasser der Shell-Jugendstudie Thomas Gensicke spricht von einer selbstbewussten Generation, die optimistisch, leistungsorientiert in eine Zukunft mit unsicheren Rahmenbedingungen blickt. Sie nimmt kein Blatt vor den Mund wenn ihnen etwas unsinnig erscheint. Sie ist es gewohnt, sich mit Autoritäten gefragt oder auch ungefragt anzulegen und erwarten dabei ganz selbstverständlich Augenhöhe.

Die Generation Y legt großen Wert auf Worklifebalance und Convenience. Alles soll sich zusammenfügen lassen. An einem Tag, wird bis abends zugepackt, am nächsten ruft um 15:00 Uhr der Personaltrainer zum Fitness und einen Tag drauf will von zu Hause aus gearbeitet werden. Präsenzzeiten im Unternehmen werden als Relikt der Vergangenheit angesehen. Elternzeiten und Sabbaticals werden ebenso zum Standard wie der firmeneigene Kindergarten, die Kantine, aus der man zum Feierabend noch was mit zum Essen nach Hause nehmen kann. Der Spielautomat neben Arbeitsplatz, eine Kantine mit Sushi oder Bioangeboten (kostenlos natürlich), Relaxzonen oder das lockere TGIF-Event (Thank God It's Friday), zu dem der verschlossene Alkoholschrank geöffnet wird, machen den Arbeitsplatz für diese Gruppe erst richtig attraktiv.

Führungskräfte der alten Schule werden sich an Menschen dieser Generation reiben und auch aufreiben wohlwissend, dass sie keine anderen Mitarbeiter künftig erhalten werden. Denn diese Jugend ist bestens vernetzt, an nahezu jedem Ort via Web weltweit miteinander verbunden. Da werden die Unternehmen schnell mal mit Daumen hoch (like) oder runter (unlike) bewertend „gehandelt“

Was also tun, mit diesen „Rebellen“, die sich scheinbar so gar nicht in den klassischen Arbeitsalltag einfügen wollen?

Auf diese Frage gibt es nur eine Antwort: Unternehmen werden gezwungen sein, sich auf diese Generation einzustellen. Sie müssen eine lernende Unternehmenskultur schaffen in der ehrliches konstruktives Feedback gegeben wird, kontrolliertes Experimentieren erlaubt ist, Zutrauen und Vertrauen vorherrscht aber auch ein wohliger Kuschelfaktor mit Herausforderung und Spannung zusammenkommen. Und die Arbeitgeber müssen künftig mehr denn je, die Bindung zu ihren Mitarbeitern im Fokus halten.

Führungskräften kommt hier eine völlig neue Rolle zu. Denn die „Neuen“ haben auch Defizite, die sie, selbstbewusst wie sie sind, nicht sehen. So wird dieser Generation durchaus Unlust zugesprochen, sich intensiv in Themen einzuarbeiten, wo man doch ganz schnell bei Google oder Wikipedia ausreichende Antworten bekommt. Viele arbeiten nicht, um in ihren Kompetenzen zu wachsen, sondern sehen ihren Job als eine Etappe, bei der man sich mal kurz praktisches Wissen „reinzieht“ wie beim Lernen für die nächste Prüfung. „Man“ will sich gar nicht festbeißen, weil „man“ morgen vielleicht schon anderweitig gebraucht wird. Verständlich, dass die Fähigkeit Rückschläge wegzustecken, bei den Ypsiloner ebenfalls schwächer ausgeprägt ist. Bislang ging es doch stets nach oben. Und, auch wenn sie Feedback fordern, möge dieses bitte gut ausfallen, hört man aus den Personalabteilungen. Denn Selbstkritik ist nicht gerade ihre Stärke. Da kommt es schon mal vor, dass ein Vorgesetzter, der auf einen nicht eingehaltenen Termin hinweist, zum Schuldigen gemacht wird: „Weshalb ich? Sie hätten mich eben rechtzeitig erinnern müssen!“

Viele Führungskräfte der alten Schule mögen sich über diese forsch-fordernden Ypsiloner beklagen, verändern werden sie erstens die Knappheit an neuem Mitarbeiterpotenzial nicht und zweitens haben sie als Eltern diese Kinder zu dem gemacht, was sie heute sind. Das einzige was hilft ist: Weg mit den starren Hierarchien, Verantwortungsübertragung und Erhöhung des Spaßfaktors bei der Arbeit.

Vielleicht hilft die neue Generation auch, Führungskräfte zu dem zu bewegen, was sie eigentlich ausmachen sollte und was längst noch überfällig ist: Unterschiedlichste Potenziale und Kompetenzen so zu führen, dass gemeinsame Ziele spielerisch und mit Freude erreicht werden können!

[Reinhold Hartmann, http://www.ccsf.de](http://www.ccsf.de)