

FOKUS

DIE GENERATION Y

HERAUSFORDERUNG UND BEREICHERUNG FÜR UNTERNEHMEN



Von Prof. Dr. Andreas Hirschi

Die junge Generation stellt Unternehmen vor grosse Herausforderungen, und Führungskräfte fragen sich, wie sie junge Mitarbeitende motivieren können. Viele Unternehmen überlegen, wie sie sich als attraktive Arbeitgeber am Markt positionieren sollen, um im Kampf um Nachwuchstalente, sogenannte «high potentials», bestehen zu können. Im Zusammenhang mit Ansprüchen und Arbeitseinstellungen von jungen Mitarbeitenden wird häufig über die speziellen Eigenarten der Generation Y gesprochen.

GENERATION Y

Die Generation Y wird definiert als alle Personen, welche zwischen 1980 und 2000 geboren sind. Sie werden von zwei Generationen abgegrenzt, die zusammen gegenwärtig den Hauptanteil an Arbeitnehmern ausmachen: der Generation X – geboren zwischen 1960 und 1980 – und den Baby Boomern – geboren zwischen 1940 und 1960. Bei der Generation Y handelt es sich somit häufig um Jugendliche und junge Erwachsene, die noch in einer Berufslehre oder im Studium sind. Allerdings befinden sich darunter auch junge Berufstätige, inklusive Führungskräfte.

Die grundlegende Idee von «Generationen» ist, dass Personen in ihrer Kindheit und Jugend kulturellen, wirtschaftlichen und sozialen Faktoren ausgesetzt sind, die ihre Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale langfristig beeinflussen. So wird zum Beispiel angenommen, dass der Zugang zum World Wide Web, Smartphones und Social Media sowie das Ende des Wirtschaftsbooms und die zunehmend, zumindest faktische Gleichstellung von Mann und Frau die Generation Y wesentlich beeinflusst haben.

STUDIEN ZU UNTERSCHIEDEN DER GENERATIONEN SIND WISSENSCHAFTLICH OFT FRAGWÜRDIG

Die meisten empirischen Studien zu Unterschieden bezüglich der Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale zwischen Generationen sind methodisch jedoch fragwürdig und lassen oft nur eingeschränkte Schlüsse auf Generationsunterschiede zu. Viele Studien befragen Jugendliche und junge Erwachsene zu ihren Werten sowie Vorstellungen und leiten daraus Eigenschaften der Generation Y ab. Andere Studien vergleichen junge und ältere Personen. Beide Methoden sind streng genommen nicht gültig, um Rückschlüsse auf Generationsunterschiede zu ziehen. Denn die Tatsache, dass junge Erwachsene über bestimmte Einstellungen verfügen, bedeutet noch nicht, dass sich

diese Einstellungen von früheren Generationen unterscheiden. Auch Unterschiede zwischen Altersgruppen lassen sich genauso gut durch Alterseffekte anstelle von Generationsunterschieden erklären.

PERSÖNLICHKEITSEIGENSCHAFTEN DER GENERATION Y

Es gibt jedoch einige wenige Studien – insbesondere der amerikanischen Psychologin Jean Twenge – die mittels Archivdaten Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale über Generationen hinweg untersucht haben. Diese Studien zeigen, dass die Generation Y im Mittel über ein höheres Selbstwertgefühl verfügt als frühere Generationen. Ebenfalls weisen die Studien eine höhere narzisstische Einstellung der Generation Y im Vergleich zu früheren Generationen auf. Die Autoren der Studien erklären diese Befunde durch den gesteigerten Individualismus in den westlichen Gesellschaften, welcher die Einzigartigkeit und die Wichtigkeit der individuellen Selbstverwirklichung betont. Anhand dieser Persönlichkeitseigenschaften erklären die Autoren auch Befunde, wonach die Generation Y häufig überhöhte Ansprüche in der Arbeitswelt stellt und schnelle Beförderungen, hohes Gehalt und stetiges positives Feedback zu Person und Leistung erwartet.

ARBEITSEINSTELLUNGEN DER GENERATION Y

Die Generationsstudien von Twenge haben auch Generationsunterschiede in der Arbeitseinstellung untersucht. Anhand von über 16'000 Personen verteilt über 30 Jahre und drei Generationen, fanden die Autoren, dass insbesondere die Freizeitorientierung zugenommen hat. Gegenüber der Generation X und den Baby Boomern legt die Generation Y ein signifikant stärkeres Gewicht auf Aspekte, die ausserhalb der Arbeit liegen. Diese Resultate bestätigen andere Studien, wonach die Wichtigkeit an Work-Life-Balance, indem also Arbeits- und Privatleben in Einklang stehen, in den letzten Jahrzehnten zugenommen hat. >

DIE STEREOTYPISIERUNG DER GENERATIONEN



Baby Boomer

1941 bis 1960

Disziplin
Gehorsam
Pflichtbewusstsein

Was ist wichtig?

Geld
Status
Macht



GENERATION X

1961 bis 1980

Autonomie
Direktheit
Skepsis

Was ist wichtig?

Herausforderung
Freiheit
Ausgewogenheit



GENERATION Y

1981 bis 2000

Individualität
Flexibilität
Spass/Freude

Was ist wichtig?

Sinnvolle Arbeit
Internationalität
Gesellschaftliche
Relevanz



GENERATION Z

2001 bis

(Je nach Literatur variiert die Zeitspanne einer «Generation»)

Entgegen einer häufigen Annahme zeigen die Resultate jedoch auch, dass die Wichtigkeit von extrinsischen Belohnungen (wie zum Beispiel ein hohes Gehalt oder das Prestige des Berufs oder der Position) bei der Generation Y höher ausgeprägt ist als bei den Baby Boomern und sich auf gleichem Niveau wie bei der Generation X befindet. Die junge Generation legt somit gleich viel Wert auf konventionelle Erfolgsfaktoren bei der Arbeit wie die frühere Generation. Im Unterschied zu dieser setzt sie aber gleichzeitig auch den Wert einer guten Work-Life-Balance höher an. Vor allem für jüngere Mitarbeitende stellt somit der Anspruch, sowohl einer erfolgreichen Karriere nachzugehen als auch Zeit für Familie, Freunde und persönliche Interessen zu haben, eine grosse Herausforderungen in der Laufbahntwicklung und Karriereplanung dar.

ALTERSUNTERSCHIEDE KÖNNEN WICHTIGER SEIN ALS GENERATIONSUNTERSCHIEDE

Die Studien zu Generationsunterschieden sind wissenschaftlich jedoch umstritten. Ein wesentlicher Kritikpunkt ist, dass Generationen sehr grobe Gruppen darstellen, die relativ beliebig gewählt wurden. Zudem sind Unterschiede innerhalb einer Gruppe in der Regel grösser als zwischen Gruppen. Es lassen sich somit keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen ziehen.

Eine bestimmte Person in der Generation Y kann in ihren Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmalen einer Person aus einer anderen Generation deutlich ähnlicher sein, als einer Person aus der gleichen Generation. Generationsunterschiede repräsentieren also allgemeine Tendenzen – ohne dass dadurch Rückschlüsse auf bestimmte Mitarbeitende gezogen werden könnten.

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass viele «Generationsunterschiede» auch durch Unterschiede im Lebensalter erklärt werden können – und mit der Generation an sich eventuell nichts zu tun haben. Die psychologische Forschung konnte zum Beispiel aufzeigen, dass sich mit zunehmendem Alter die Zeitperspektive verändert, und Personen von einem offenen Zeithorizont («Was kann ich noch Neues ausprobieren?») zu einem fixen Zeithorizont («Wie viel Zeit bleibt mir noch?») übergehen. Durch solche Veränderungen lässt sich unter anderem erklären, dass junge und ältere Mitarbeitende in der Regel unterschiedliche Arbeitseinstellungen aufweisen. Studien aus der Organisationspsychologie konnten zum Beispiel zeigen, dass jüngere Mitarbeitende häufiger Wert auf Karriereentwicklung und Weiterbildung legen, während für die älteren Aspekte wie Arbeitsplatzsicherheit und intrinsische Belohnungen

bei der Arbeit (wie zum Beispiel Eigenständigkeit, Einsatz von Fähigkeiten oder interessante Arbeit) wichtiger sind. Solche Altersunterschiede sind für Unternehmen und Führungskräfte potenziell wichtiger als mögliche Generationsunterschiede. Um junge Mitarbeitende zu rekrutieren und zu motivieren, muss ein Unternehmen primär wissen, was diese Gruppe in der Regel anspricht – unabhängig davon, ob dies nun wirklich mittels Generationsunterschieden erklärt werden kann. Generationsunterschiede sind demgegenüber vor allem für die langfristige, strategische Personalplanung wichtig, da sie grundlegende Trends in unserer Gesellschaft über mehrere Jahrzehnte hinweg aufzeigen.

EMPFEHLUNGEN FÜR UNTERNEHMEN UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Wenn die Befunde aus der Generationsforschung und der Forschung zu Altersunterschieden kombiniert werden, lassen sich folgende Empfehlungen für Unternehmen und Führungskräfte ableiten:

1. Ermöglichen Sie jungen Mitarbeitenden eine berufliche Entwicklung in Ihrem Unternehmen. Fördern Sie deren Kompetenzerwerb und zeigen Sie Entwicklungspfade für eine Karriere im Unternehmen auf.
2. Unterstützen Sie aktiv eine Integration von Arbeit und anderen Lebensbereichen. Zeigen Sie Flexibilität bei Arbeitszeiten, Ferien und längeren Abwesenheiten aus persönlichen und familiären Gründen. Fördern Sie eine Unternehmenskultur, die nicht auf Präsenz, sondern auf Zielerreichung ausgerichtet ist und die anerkennt, dass Arbeit nur ein Teil des Lebens ist.
3. Erlauben Sie Freiheiten und Mitbestimmung bei der Arbeitsgestaltung, so dass Mitarbeitende ihre eigenen Stärken und Interessen in die Arbeit einbringen können.
4. Führen Sie kurze Zyklen für die Karriereplanung ein. Definieren Sie Projekte, Aufgaben und Kompetenzbereiche, die in den nächsten drei bis sieben Jahren bearbeitet werden. Gestalten Sie interne Karrierepfade als Abfolge von solchen kleinen Lern- und Entwicklungs-Zyklen – nicht als lange, lineare Wege nach oben.
5. Definieren Sie die Arbeitsbeziehung nicht über grundsätzliche Loyalität zum Unternehmen. Stattdessen als gegenseitige Verpflichtung, worin Unternehmen und Vorgesetzte einen Beitrag zur beruflichen Entwicklung der Mitarbeitenden leisten und im Gegenzug einen engagierten Einsatz zur Erreichung der Unternehmensziele erhalten.

PROF. DR. ANDREAS HIRSCHI ist Leiter der Abteilung Organisations- und Arbeitspsychologie am Psychologischen Institut der Universität in Bern.

STUDIE

ARBEITGEBER-ATTRAKTIVITÄT

Die Trendstudie 2015 «Arbeitgeberattraktivität von innen betrachtet – eine Geschlechter- und Generationenfrage» der Universität St. Gallen unterstreicht: Es gibt viele gute Gründe, auf die Attraktivität als Arbeitgeber besonderen Wert zu legen und auch differenziert vorzugehen.

Arbeitgeberattraktivität zahlt sich aus

Die Studie belegt deutlich die positive Wirkung der Arbeitgeberattraktivität auf die Gesamtleistung und Innovation des Unternehmens. Hohe Attraktivität senkt die Kündigungsabsicht erheblich. Mitarbeitende sind in attraktiven Unternehmen weniger krank. Der allgemeine Gesundheitszustand ist besser und die emotionale Erschöpfung deutlich reduziert.

Die attraktivsten Arbeitgeber...

- ... stellen Wertschätzung, Sinn und unternehmerisches Handeln ins Zentrum.
- ... fördern produktive und angenehme Energie.
- ... bauen gezielt negative Energie und resignative Trägheit ab.
- ... leben ergebnisorientierte und inspirierende Führung.
- ... überwinden aktiv die Beschleunigungsfalle.

Zentrale Treiber und Killer

Die Generationen X und Y reagieren allergisch auf die Beschleunigungsfalle. Während die Generation Y ein besonderes Augenmerk auf Lernmöglichkeiten und einen inspirierenden Führungsstil legt, spielen Vertrauen und Familienorientierung für die Generation X eine wichtige Rolle. Bei den Killern sind sich die Generationen einig. Die Beschleunigungsfalle ist der grösste Killer der Arbeitgeberattraktivität. Ist diese in Unternehmen hoch ausgeprägt, brennen im schlimmsten Fall nicht nur die Mitarbeitenden, sondern das gesamte Unternehmen aus.

Das Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen wertete im Auftrag des Zentrums für Arbeitgeberattraktivität, zeag GmbH, die Befragungsergebnisse von 16'274 Führungskräften und Mitarbeitenden aus 96 Unternehmen aus.

KONTAKT

Universität St. Gallen
Institut für Führung und Personalmanagement
Prof. Dr. Heike Bruch
heike.bruch@unisg.ch

Die gesamte Studie ist kostenlos erhältlich unter topjob.de > Projekt > Trendstudien