

# Generation Y: Wie tickt sie wirklich?

**Was treibt die Generation Y an und was motiviert sie im Arbeitsleben? Viele Antworten basieren auf persönlichen Anekdoten und kaum validierten Generalisierungen. Ein differenzierter Überblick über die Erkenntnisse der wissenschaftlichen Literatur.**

In der letzten Zeit war die Generation Y, definiert als Personen, die zwischen den Jahren 1980 und 2000 geboren wurden, vermehrt Thema medialer Aufmerksamkeit. Dies ist nicht verwunderlich, wenn man bedenkt, dass diese Generation in wenigen Jahren bereits etwa 80 Prozent der arbeitenden Bevölkerung ausmachen wird. Der Arbeitsmarkt wird zukünftig von einer Generation dominiert, die zum Teil durch andere Persönlichkeitsmerkmale und Motivationen geprägt ist als ältere Generationen. In der populären Presse finden sich dabei häufig Aussagen, die der Generation Y Orientierungslosigkeit und einen Mangel an Antrieb, gepaart mit maßlosen Ansprüchen, zuschreiben.

Was treibt die Generation Y an und was motiviert sie im Arbeitsleben? Viele Antworten auf diese Fragen basieren lediglich auf persönlichen Anekdoten und kaum validierten Generalisierungen. Ein fundiertes Verständnis der jungen Generation ist für Unternehmen immanent wichtig, um die jungen Potenzialträgerinnen und -träger für sich zu gewinnen. Im Gegensatz zu häufigen stereoty-

pen Erklärungsansätzen bietet der folgende Artikel einen differenzierten Überblick über die Erkenntnisse der wissenschaftlichen Literatur zu berufsbezogenen Merkmalen der Generation Y. Konsequenzen und Handlungsimplikationen für Unternehmen und Führungskräfte werden anschließend besprochen. Eine Generation ist durch gemeinsame Geburtenjahrgänge gekennzeichnet und teilt gemeinsame Lebensereignisse, zum Beispiel politische, soziale und wirtschaftliche Veränderungen, technische Fortschritte, die gegenwärtige Kultur oder auch Umweltereignisse. Die Grundannahme zu Generationsunterschieden ist, dass Generationen durch diese Faktoren unterschiedlich geprägt werden und so ein spezifisches und gemeinsames Wertesystem entwickeln. Natürlich stellt die Kategorie einer Generation eine Vereinfachung dar: Die Übergänge sind fließend und nicht trennscharf.

## Baby Boomers, Generation X und Generation Y

Der aktuelle Arbeitsmarkt wird von zwei Generationen dominiert: den Baby Boomers und der Generation X. Die deutschen Baby Boomers, Geburtenjahrgänge zwischen 1940 und 1959, wurden direkt mit den Folgen des Zweiten Weltkriegs konfrontiert. Die darauffolgende Generation X, geboren zwischen 1960 und 1979, wuchs in einer stark durch Individualismus geprägten Zeit auf. Die Generation Y setzt sich derzeit aus Auszubildenden, Studierenden sowie jungen Fachkräften mit ersten Arbeitserfahrungen zusammen. Diese Generation ist zu 75 Prozent unverheiratet. Nur acht Prozent haben bereits Kinder. Die Generation Y wuchs mit Globalisierung, Digitalisierung, Internet und sozialen Netzwerken auf. Ebenso normal ist für sie der stabile Zustand des Friedens, eine zuverlässig wachsende Wirtschaft sowie die fast uneingeschränkte Mobilität.

## Berufliche Werte der Generation Y

Eine wichtige Frage in der Forschung ist, ob sich die Generation Y in ihren Berufs- und Karrieremotivationen von früheren Generationen unterscheidet. Es wird angenommen, dass historische Ereignisse und technische Neuerungen auch Auswirkungen auf Persönlichkeit, Einstellung und Motivationen haben. Motivation äußert sich unter anderem in beruflichen Werten, den Dingen oder Zuständen, die man durch Arbeit zu erreichen hofft und die bei der Arbeit wertgeschätzt werden. Hierzu zählen zum

Beispiel Ansehen, Unabhängigkeit, Sicherheit oder interessante Arbeitsinhalte. Berufliche Werte haben direkten Einfluss auf die Auswahl von Arbeitgebern sowie auf berufliche Einstellungen, Entscheidungen und Handlungen. Somit ist das Verständnis der Werte einer Generation wichtig, um Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätze ideal zu gestalten, Kompensation angemessen festzulegen und potenzielle Mitarbeitende zu rekrutieren, zu motivieren und an das Unternehmen zu binden.

## Privates wird wichtiger

Eine eigene Untersuchung zu beruflichen Werten von knapp 400 deutschen Studierenden zeigt, dass die Arbeit für junge Erwachsene der Generation Y nach wie vor wichtig ist: Sie ist in etwa gleichbedeutend wie Freunde und Familie und wichtiger als Freizeit (Hirschi, 2011). Auch andere Studien zeigen: Die Arbeit an sich bleibt wichtig, hat aber nicht mehr absolute Priorität im Leben der Generation Y. Diese möchte Arbeit und Privatleben gern in einer Balance halten. Amerikanische Studienergebnisse zeigen auch, dass es sich hierbei um einen allgemeinen gesellschaftlichen Trend handelt, der bereits seit mehreren Jahrzehnten zu beobachten ist (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). Aufgrund der zunehmenden Wichtigkeit privater Lebensbereiche sollte ein zielgruppenorientiertes Personalmanagement die Arbeit im größeren Lebenskontext betrachten. Die Bedeutung von Arbeit für Freizeit und Familie sollte Führungsverantwortlichen bewusst sein, um die Karrieren der jungen Mitarbeitenden effektiv mitgestalten zu können.

## Flexible Arbeitszeiten gefordert

Mit der Forderung nach einer stärkeren Vereinbarkeit des Privat- und Berufslebens geht auch der Wunsch nach flexiblen und selbstbestimmten Arbeitszeiten einher. Generell strebt die Generation Y nach mehr Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit (Parry & Urwin, 2011).

Auch unsere eigenen Studienergebnisse untermauern dies. So beurteilten die von uns befragten deutschen Universitätsstudenten Autonomie als wichtigsten Wert im Berufskontext (Hirschi, 2011). Gleichermaßen wichtig ist der Generation Y, dass ihre Arbeitsleistung an Ergebnissen und nicht an Arbeitsstunden und der Präsenz am Arbeitsplatz gemessen wird (Parry & Urwin, 2011). Dem Bedarf nach mehr Work-Life-Integration können Vorgesetzte durch einen Fokus auf Resultate anstelle von Arbeitsstunden gerecht werden. Zudem sollten Angestellten vermehrt Teilzeitarbeit, Homeoffice, Gleitzeit und Sabbaticals angeboten werden. Ein hoher Grad an frei und individuell einzuteilender Arbeitszeit motiviert junge Arbeitnehmende deutlich stärker als streng geforderter Präsentismus. Auch Angebote wie ein Wäscheservice, Fitnesscenter und eine Cafeteria können die Balance von Arbeit und Privatleben erleichtern.

## Ein „Muss“: Familienfreundlichkeit

Familienfreundlichkeit in Unternehmen ist für die Generation Y immanent wichtig. Auch die Mehrheit dieser Generation möchte gemäß Studien eine Familie gründen. Erklärt werden kann dies möglicherweise auch mit der eigenen Erfahrung der Generation Y mit ihren Vätern. Diese gaben sich tendenziell eher dem Job hin und widmeten der eigenen Familie nur wenig Aufmerksamkeit und Zeit. Damit einher geht die hohe Scheidungsrate der Eltern der heutigen Jugendlichen. Die Wichtigkeit einer Balance zwischen Familie und Beruf lässt sich dadurch erklären, dass viele Jugendliche, die so aufwuchsen, ein anderes Familienleben führen wollen und entsprechend unterstützende Arbeitsbedingungen suchen. Die Implementierung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen ist folglich ein „Must have“. Diese gehen einerseits mit den Möglichkeiten der flexiblen Arbeitseinteilung einher. Andererseits muss eine aktive Ermutigung zur Vereinbarkeit von Familie und Arbeit kommuniziert werden. Vorbilder wie Mütter

und Väter in Führungspositionen spielen hier eine wichtige Rolle.

## Geld und Prestige weiter wichtig

Häufig ist zu hören, dass extrinsische Motivatoren wie Geld und Prestige für die Generation Y nicht wichtig seien und stattdessen Dinge wie Freiheit und Privatleben dominierten. Dazu im Widerspruch berichten verschiedene empirische Studien von hoher Wichtigkeit der extrinsischen Belohnung für die Generation Y (Twenge, 2010; Twenge et al., 2010). In jeder Generation sind jungen Personen extrinsische Motivatoren wichtiger als älteren (Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer & Dikkers, 2011). Trotz der Relevanz extrinsischer Motivatoren zeigen unsere eigenen Studienbefunde aber auch, dass Geld und Prestige als Motivatoren für Studierende weniger Gewicht haben als berufliche Selbstbestimmung, Arbeitsplatzsicherheit und gute soziale Beziehungen bei der Arbeit (Hirschi, 2011). Hier gilt es, für Transparenz und Ergebnisgebundenheit in den Vergütungs- und Karrieresystemen zu sorgen. Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, Leistung angemessen und unmittelbar zu belohnen.

## Bedeutung von Spaß

Häufig ist zu hören, dass für die Generation Y Spaß bei der Arbeit extrem wichtig sei. In Bezug auf intrinsische Motivationen, die gegeben sind, wenn Arbeit an sich Spaß macht, interessant und herausfordernd ist, fanden amerikanische Studien jedoch, dass die Generation Y diese weniger wertschätzt als ältere Generationen (Twenge, 2010; Twenge et al., 2010). Zahlreiche Forschungsbefunde zeigen aber, dass im Allgemeinen intrinsische Motivatoren über Generationen hinweg die absolut gesehen wichtigste Arbeitsmotivation darstellen. Dies zeigen auch Studienergebnisse in Deutschland, wonach Studierende mit dem Begriff Karriere ein stetiges persönliches Wachstum sowie Befriedigung und Selbstverwirklichung



Milan Uhe, Master of International Human Resource Management, Diplom-Wirtschaftspsychologe (FH), Promotionsstudent der Leuphana Universität Lüneburg, Managing Consultant für Interim Management & Executive Search bei Headmatch, Berlin, milan.uhe@headmatch.de



Professor Dr. Andreas Hirschi, Master of Advanced Studies in Psychology of Career Counseling and Human Resources Management, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie am Psychologischen Institut der Universität Bern, Schweiz, andreas.hirschi@unil.ch

verbinden. Daraus kann gefolgert werden, dass Jugendlichen intrinsische Motivatoren sehr wichtig sind. Allerdings nicht unbedingt wichtiger als den älteren Generationen. Mangelt es an interessanten und herausfordernden Arbeitsinhalten, haben auch ausgeklügelte Vergütungs- und Beförderungssysteme nur begrenzte Wirkung für die Bindung junger Talente.

### Positives Betriebsklima punktet

Obwohl die Präsenz sozialer Netzwerke den Wunsch nach enger sozialer Verbundenheit suggeriert, zeigen Studienergebnisse, dass das Bedürfnis der Zugehörigkeit im beruflichen Kontext bei der Generation Y nur schwach ausgeprägt ist. Laut amerikanischen Befunden legt die Generation Y tendenziell weniger Wert auf soziale Anerkennung und Inklusion als frühere Generationen und zieht Freiheit und Flexibilität dem engen Korsett sozialer Zugehörigkeit vor (Parry & Urwin, 2011). Nach unseren eigenen Studienergebnissen erachtet die Mehrheit der Studierenden das Betriebsklima dennoch als wichtiges Kriterium bei der Wahl eines Arbeitgebers (Hirschi, 2011). Diese Aussage wird unter anderem durch die Ergebnisse der qualitativen Studie von Gursoy, Maier und Chi (2008) gestützt, die besagen, dass die junge Generation der Unternehmens- und Arbeitskultur eine hohe Bedeutung zuschreibt und dass sie eine Arbeitsumgebung wertschätzt, die Teamwork und Gemeinschaft fördert. Um die Jugendlichen im Unternehmen zu sozialisieren und ihnen den Umgang mit der potenziellen Kluft zwischen ihrem Anspruch und der Realität zu erleichtern, kann ein generationsübergreifendes Mentoring sinnvoll sein. Laut Studienergebnissen steigt mit dem Alter das Bedürfnis, anderen Menschen zu helfen (Kooij et al., 2011). Entsprechend könnten ältere Mitarbeitende den jüngeren zur Seite stehen – davon könnten beide Seiten profitieren. Zudem zeigen Forschungsergebnisse, dass soziale Unterstützung und gute soziale Beziehungen bei der Arbeit einen nicht zu

unterschätzenden Einfluss auf Arbeitsmotivation und -leistung haben.

### Partnerschaftliche Chefs gewünscht

Bei der Personalführung wird das Senioritätsprinzip kaum noch als Autoritätsanspruch akzeptiert. Auch eine autoritäre Führung wird weniger anerkannt. Im Vordergrund steht dagegen die Wertschätzung als kompetenter Partner (Smola & Sutton, 2002). Ein flexibler und individuell auf die einzelnen Personen abgestimmter Führungsstil wird genauso wie eine transparente Kommunikation erwartet (Martin, 2005). Die Generation Y fordert, dass sie in zu treffende Entscheidungen einbezogen wird, dass Lob offen ausgesprochen wird und sie die Übernahme von Verantwortung angeboten bekommt.

### Verbindung der Generationen

Die hier präsentierten Erkenntnisse thematisieren vor allem Generationsunterschiede. Trotz wissenschaftlicher Fundierung handelt es sich hierbei um Generalisierungen. Diese sind nützlich, um allgemeine Trends zu beschreiben. Dabei muss jedoch betont werden, dass die verschiedenen Generationen mehr verbindet als sie trennt. Auch gibt es mindestens so große Unterschiede innerhalb einer Generation wie zwischen mehreren. Wichtig ist auch festzuhalten, dass es sich bei den Ergebnissen um Mittelwert-Unterschiede handelt. Diese zeigen allgemeine Tendenzen für die jeweiligen Gruppen an und sind somit nicht unbedingt für einzelne Personen innerhalb der Gruppen zutreffend – nicht einmal zwingend für die Mehrheit der Personen in einer Gruppe. Bei der Generalisierung von Merkmalsausprägungen in Bezug auf eine ganze Generation muss vorsichtig agiert werden, da einzelne einprägsame anekdotische Fälle das Bild leicht verzerren. Somit ist es ratsam, sich bei der Generation Y nicht von pauschalen Generalisierungen und populistischen Stereotypen leiten zu lassen. Bei den hier

beschriebenen Unterschieden zwischen Generationen handelt es sich häufig um allgemeine gesellschaftliche Trends und nicht um neue Einzigartigkeiten der Generation Y. Dennoch ist diese Generation stärker denn je multikulturell, experimentierfreudig und hochtechnologisiert. Ihre Einstellung zur Arbeit wird die Arbeitswelt der kommenden Jahre prägen und das Personalmanagement vor neue Herausforderungen stellen.

### Weiterführende Literatur

- Gursoy, D., Maier, T. A. & Chi, C. G.** (2008). Generational differences: an examination of the work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448–458.
- Hirschi, A.** (2011). Callings in career: A typological approach to essential and optional components. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 60–73.
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R. & Dikkers, J. S. E.** (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197–225.
- Martin, C. A.** (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37, 39–44.
- Parry, E. & Urwin, P.** (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79–96.
- Smola, K. W. & Sutton, C. D.** (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
- Twenge, J. M.** (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business Psychology*, 25, 201–210.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. & Lance, C. E.** (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36, 1117–1142