

Paulina Purgal



Wertewandel der Y-Generation

KONSEQUENZEN FÜR DIE
MITARBEITERFÜHRUNG

Purgal, Paulina: Wertewandel der Y-Generation: Konsequenzen für die Mitarbeiterführung. Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2015

Buch-ISBN: 978-3-95850-614-5

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95850-114-0

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2015

Covermotiv: pixabay.com

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2015

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

EINFÜHRUNG	9
TEIL 1 CHARAKTERISTIKA DER Y-GENERATION	11
KAPITEL 1	11
1. Begriffliche Einordnung.....	11
1.1. Y-Generation.....	11
1.2. High Potentials.....	12
KAPITEL 2.....	13
2. Prägung von Werten und Präferenzen	13
2.1. Gesellschaftliche Entwicklungen	13
2.1.1. Ereignisse der achtziger und neunziger Jahre.....	13
2.1.2. Globalisierung	14
2.1.3. Internet	15
2.1.4. Mediales Angebot	15
2.2. Entwicklungstrends auf dem Absatz- und Arbeitsmarkt	15
2.2.1. Konsumentensouveränität und Angebots-Individualisierung.....	15
2.2.2. Entwicklungstrends in der Arbeitswelt.....	17
2.2.3. Y-Generation als treibende Kraft des Arbeitswandels	19
2.3. Das soziale Umfeld.....	20
2.3.1. Neue Kommunikationsformen.....	20
2.3.2. Wandel in der Erziehung.....	22
KAPITEL 3.....	25
3. Hauptmerkmale der Y-Generation	25
3.1. Mangelnde Loyalität und Bereitschaft zur Anpassung	26
3.2. Individualität und Sinnmaximierung	27
3.3. Work-Life-Blending, Arbeit als Ausdruck von Selbstbestimmung und Spaß	28
KAPITEL 4.....	31
4. Unterschiede von High Potentials.....	31
4.1. Affinität zur Technologie	32
4.2. Unternehmergeist und Engagement	32
4.3. Zukunftsoptimismus	32
4.4. Karriereorientierung.....	33
KAPITEL 5.....	35
5. Erwartungen der High Potentials an Arbeit	35
5.1. Ablehnung hierarchischer Strukturen	35
5.2. Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten	36

5.3.	Regelmäßiges Feedback.....	37
5.4.	Flexible Arbeitszeiten und Zugriff auf neueste Technologien am Arbeitsplatz	38
TEIL 2 WANDEL DER RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE FÜHRUNG.....		41
KAPITEL 6.....		41
6.	Bedeutung von sozialen Medien für die Führung von Millennials.....	41
6.1.	Begriffliche Einordnung.....	41
6.2.	Eingriff in das Verhältnis der Führungskraft zu den Geführten	43
6.2.1.	Zugang zu Informationen	43
6.2.2.	Kontrollverlust	43
6.2.3.	Art der Problemlösung	44
6.2.4.	Transparenz und Beteiligung.....	44
6.2.5.	Leistungsbeurteilung	44
6.2.6.	Hierarchien und dezentrale Entscheidungsfindung	46
KAPITEL 7		51
7.	Jüngste Führungsansätze.....	51
7.1.	Selbstorganisierte Gruppen mit flachen Hierarchien.....	51
7.2.	Offene Systeme mit flexiblen Kontrollmechanismen.....	53
7.3.	Selbstorganisierte Gruppen mit komplettem Selbstmanagement.....	56
TEIL 3 KONSEQUENZEN FÜR DIE FÜHRUNG VON MILLENNIALS.....		59
KAPITEL 8.....		59
8.	Implikationen auf die Gestaltungsfelder und Führungsverhalten	59
8.1.	Kommunikation.....	60
8.1.1.	Digitale Kommunikation ersetzt persönliche Kommunikation.....	60
8.1.2.	Persönliche Kommunikation bleibt zentraler Erfolgsfaktor	60
8.2.	Führungskraft als identitätsstiftender Bezugsrahmen.....	62
8.2.1.	Führungskraft als gereifte Persönlichkeit	62
8.2.2.	Führungskraft als eine integrale Persönlichkeit.....	62
8.3.	Motivation.....	63
8.3.1.	Leistungsmotivation	63
8.3.2.	Das Kompetenzmotiv.....	64
8.3.3.	Inspirationsmotiv	64
8.3.4.	Bestätigung und Vertrauen als Motivation.....	64
8.4.	Individuelle Begleitung	65
KAPITEL 9		67
9.	Implikationen auf das Führungsverhalten	67

KAPITEL 10.....	69
10. Implikationen auf die Machtpotenziale	69
10.1. Das Einflussprozess-Modell.....	69
10.2. Millennials als Einflussadressaten	71
10.3. Macht durch Legitimation.....	71
10.4. Macht durch Belohnung.....	73
10.5. Macht durch Bestrafung.....	75
10.6. Macht durch Wissen und Fähigkeiten	76
10.7. Macht durch Persönlichkeitswirkung.....	78
10.8. Umwertung der Machtpotenziale	79
TEIL 4 AUSSCHNITT AKTUELLER FÜHRUNGSPRAXIS	81
KAPITEL 11.....	81
11. Vorgehensweise.....	81
11.1. Methodenwahl.....	81
11.2. Zielstellung.....	81
11.3. Zielgruppe	82
KAPITEL 12.....	83
12. Interview-Ergebnisse	83
12.1. Erfahrungen mit Y-Generation.....	83
12.2. Wahrnehmung der Y-Generation.....	84
12.3. Wahrnehmung der Y-Generation in der Führungspraxis	86
12.3.1. Positive Erfahrungen	86
12.3.2. Kritische Erfahrungen	87
12.4. Wahrnehmung der Generationsunterschiede.....	90
12.5. Einschätzungen der Konsequenzen für die eigene Führungspraxis	94
12.5.1. Auswirkungen auf das eigene Führungsverständnis	94
12.6. Gestaltungswünsche.....	97
12.7. Empfehlungen an andere Führungskräfte	97
KAPITEL 13.....	101
13. Fazit.....	101
RESÜMEE	103
ANHANG.....	107
A. Literaturverzeichnis	107
B. Abbildungsverzeichnis.....	111

C.	Tabellenverzeichnis	112
D.	Interviewleitfaden	113
E.	Interviewtexte	115
	Interview 1 vom 09. April 2014 mit Führungskraft A.....	115
	Interview 2 vom 12. April 2014 mit Führungskraft B.....	123
	Interview 3 vom 14. April 2014 mit Führungskraft C.....	134
	Interview 4 vom 15. April 2014 mit Ingrid Gartner-Steffen.....	152
	Interview 5 vom 22. April 2014 mit Cornelia Blenk.....	160

EINFÜHRUNG

Eine Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V. im Jahr 2011 ergab, dass sich drei von vier Unternehmen mit den Trends in der Arbeitswelt beschäftigen. Die Befragung von 140 Personalmanagern zeigte auf, dass einige wenige Trends eine Vielzahl von Unternehmen stark beeinflussen: demografische Entwicklung, Wertewandel (insbesondere in Dienstleistungsunternehmen), IT-Revolution, Globalisierung (besonders für Produktionsunternehmen) und Rohstoffverknappung. Diese Einschätzung ist unabhängig von der Unternehmensgröße. Die Studie stellt den demografischen Wandel und den Wertewandel als die Trends dar, die sich in den nächsten drei Jahren – demzufolge in unserer heutigen Zeit – am stärksten auf das Personalmanagement auswirken werden (vgl. DGFP e.V. 2011).

Angesichts dieser Entwicklungen ist es für die Zukunftssicherung von Unternehmen unverzichtbar, sich rechtzeitig auf die Anforderungen der Mitglieder der Y-Generation einzustellen. Studien zu den Werten und Präferenzen dieser in den 80er Jahren geborenen Bevölkerungsgruppe belegen, dass sich die Y-Generation als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer anders verhält als ihre Vorgängerinnen und Vorgänger. Der Wertewandel der Y-Generation bringt eine veränderte Einstellung zur Arbeit und Leben und eine andere Erwartungshaltung an Führung mit sich. Dabei rücken insbesondere die jungen Akademikerinnen und Akademiker unter ihnen in den Vordergrund, denn sie sind die Führungskräfte und Innovatoren von morgen.

Das Paradigma ist aber viel weiter gefasst. Die Entwicklungstrends, allen voran der Trend steigender Bedeutung sozialer Medien, lassen neue Formen der Zusammenarbeit und damit neue Absatz- und Arbeitswelten entstehen. Das Internet mit sozialen Medien räumt heute Kunden sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine noch nie dagewesene Macht mit zunehmender Unabhängigkeit ein.

Für die Führung bedeutet das, dass die gut ausgebildeten Mitglieder der Y-Generation ihre Wahlfreiheit und Einflussmöglichkeiten ebenfalls auf Führungsbeziehungen übertragen. Sie verkörpern diese neue und zunehmend unabhängige Gruppe von jungen und nicht selten fordernden Nachwuchskräften und Nachfragern. Mit ihrer starken Gegenmacht werden

Führungskräfte am deutlichsten in Führungsbeziehungen konfrontiert. Die äußeren Entwicklungstrends scheinen mit dem Wertewandel der jungen Nachwuchskräfte zu korrespondieren und spiegeln sich in ihren Einstellungen und Erwartungen wider. Alle diese Faktoren stellen Führungskräfte vor ungewohnte Führungssituationen. Dabei scheinen herkömmliche Ansätze der Mitarbeiterführung zu kurz zu greifen und verlangen neue Kommunikations- und Verhaltensmuster aufseiten der Führungskräfte.

Angesichts des Wertewandels der Y-Generation und vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung von sozialen Medien sollen in diesem Buch die daraus resultierenden Konsequenzen für die Mitarbeiterführung von Mitgliedern der Y-Generation aufgezeigt werden, insbesondere in Hinblick auf die hoch qualifizierten unter ihnen.

Der **erste Teil** unternimmt den Versuch, die Charakteristika dieser jungen Generation zu beschreiben und beleuchtet ebenfalls die verhaltensprägenden Veränderungen in den Werten und Lebensbedingungen der Y-Generation. Dieser Teil fokussiert auch auf die Gruppe der hoch qualifizierten unter ihnen und skizziert die Erwartungen dieser Gruppe an die Arbeit und Führung.

Der **zweite Teil** skizziert den Wandel der Rahmenbedingungen für Führung. Dabei wird der Einfluss von sozialen Medien, die auch die Wertebildung und das Verhalten der Jungen in Führungsbeziehungen beeinflussen, umrissen. Weitere Aufschlüsse über die Führung von den Mitgliedern der Y-Generation liefern jüngste Führungsansätze.

Der **dritte Teil** widmet sich den daraus resultierenden Konsequenzen für die Führung. Skizziert werden mögliche Gestaltungsfelder und Implikationen auf das Führungsverhalten. Machtpotenziale aufseiten von Führungskräften und ihre Umwertung werden dabei beleuchtet.

Der **vierte Teil** widmet sich einem Ausschnitt aktueller Führungspraxis, die in fünf persönlich geführten Interviews mit ausgewählten Führungskräften untersucht wird. Kernaussagen auf ähnliche bzw. abweichende Erfahrungen, Einschätzungen und Einstellungen werden verglichen und analysiert. Die Ergebnisse dienen der Rückkopplung der gewonnenen Erkenntnisse an die Führungspraxis und fließen in das Resümee mit ein.

KAPITEL 1

1. Begriffliche Einordnung

1.1. Y-Generation

Der Begriff „**Y-Generation**“ wurde erstmals im Jahre 1993 in der US-Fachzeitschrift *Ad Age* erwähnt. Darin ging es vor allem um die Konsumvorlieben all jener Personen, die etwa zwischen 1980 und 1990 geboren wurden. Parment (2009) ordnet den Begriff „Y-Generation“ den jüngeren Bewohnern Westeuropas und der USA zu, die zwischen 1980 und 1990 geboren wurden (vgl. Parment 2009).

Andere Quellen geben andere Begriffe und Zeitspannen an.

Einigen Studienberichten (u. a. PwC-Studie 2011, Telefónica S.A. 2013) zufolge werden die Mitglieder der Y-Generation auch als „Millennials“ bezeichnet, die zwischen 1980 und 1995 auf die Welt und nach der Jahrtausendwende auf den Arbeitsmarkt gekommen sind. Den Jungen wird auch der Begriff „Digital Natives“ zugeordnet. Dieser leitet sich aus der Digitalisierung unseres Zeitalters ab und er geht auf den US-amerikanischen Pädagogen Marc Prensky zurück. Prensky entwickelte die Kategorisierung der Gesellschaft in „Digital Natives“, die im digitalen Zeitalter geboren wurden und die digitalen Technologien als Muttersprache sprechen. Als Mitglieder der Y-Generation werden die zwischen 1980 und 2000 Geborenen definiert (vgl. Walter et al. 2013).

Einer der prominentesten Wissenschaftler auf dem Gebiet der Generationsforschung ist der US-Amerikaner Don Tapscott. Bereits 1997 untersuchte er den Zusammenhang zwischen dem Zeitalter zunehmender digitaler Technologie und den daraus resultierenden Veränderungen für die damit aufwachsende Generation. Tapscott (2008) spricht in seinem Buch *Grown Up Digital* von der „Net Generation“ und bezeichnet darin die Jungen als die zwischen 1977 bis 1997 Geborenen „Net Gens“ (vgl. Tapscott 2008).

Der in diesem Buch verwendete Begriff „Y-Generation“ bezieht sich daher auf die Mitglieder dieser Generation, die zwischen 1980 und 1995 auf die Welt

gekommen sind und die nachfolgend ebenfalls als „**Millennials**“ bezeichnet werden.

1.2. High Potentials

Gesondert in den Fokus rücken Mitglieder der Y-Generation, die der Gruppe von Akademikerinnen und Akademikern mit höherem Bildungsniveau angehören. Nachfolgend werden sie zur Abgrenzung zu ihren Artgenossinnen und Artgenossen als „**High Potentials**“ bezeichnet.

KAPITEL 2

2. Prägung von Werten und Präferenzen

Sicher lassen sich die Mitglieder der Y-Generation nicht über den sprichwörtlichen Kamm scheren. Doch ebenso unumstritten ist, dass fernab von individuellen, kulturellen und sozialen Unterschieden es durchaus Gemeinsamkeiten gibt. Dennoch soll in diesem Buch die Individualität eines jeweiligen Menschen keinesfalls geleugnet werden.

Es gibt übereinstimmende Meinungen unter den Experten (u. a. Tapscott 2008, Parment 2009, Gratton 2011) darüber, dass die Biografie der jungen Menschen einen wichtigen Aufschluss über die Entstehung ihrer Wünsche, Einstellungen und Werte zulässt. Um Verhaltensweisen der Vertreterinnen und Vertreter der Y-Generation zu verstehen und so dann die Konsequenzen für die Führung einschätzen zu können, ist es erforderlich, prägende Veränderungen in den Werten und den situativen Lebensbedingungen der 1980er Generation zu beleuchten, ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

Was also hat die Mitglieder der Y-Generation geprägt und ihr Verständnis in Bezug auf Arbeit und Leben und damit ihre Wertebildung beeinflusst?

2.1. Gesellschaftliche Entwicklungen

2.1.1. Ereignisse der achtziger und neunziger Jahre

Tapscott und Williams (2009) sehen in den prägenden Erfahrungen der Y-Generation den Grund für die Entstehung eines neuen Gefühls für die Normen und Werte am Arbeitsplatz.

Auf die Frage, welche Erfahrungen ihre Weltsicht geprägt haben, gaben die Jungen den Fall der Berliner Mauer, die Weltklimakonferenz in Rio und den 11. September an (vgl. Tapscott/Williams 2009, S. 249). In dem in 2011 veröffentlichten Studienbericht des Unternehmens PricewaterhouseCoopers International *Millennials at work: Re-shaping the workplace* heißt es: „It’s more than just the way millennials use technology that makes today’s youth different – they behave differently too. Their behaviour is coloured by their experience of

the global economic crisis and this generation place much more emphasis on their personal needs than on those of the organisation.“ (PricewaterhouseCoopers International 2011, S. 3) Die Gefahr des weltweiten Terrorismus ist Realität geworden, auch der Klimawandel, die Finanz- und Wirtschaftskrise, die Staatsschulden, hohe Jugendarbeitslosigkeit in vielen Ländern oder der demografische Wandel und dessen Auswirkungen auf die Sozialversicherungssysteme sind längst zu realen Bedrohungen für die Y-Generation geworden (vgl. Müller 2012, S. 28). Daraus leitet sich eine gewisse Ernüchterung der Mitglieder dieser Generation ab, für die der Wandel zur einzigen Konstante geworden ist. Zukunftsforscher Harry Gatterer bezeichnet die Y-Generation als „Early Adults“ und beschreibt damit frühreife Persönlichkeiten, die eben noch Kinder waren und zu ehrgeizigen, leistungs- und erfolgsorientierten Super-Opportunisten werden (vgl. Kurier, o. V., Seite B4).

Der Bericht der Kommission der Robert Bosch Stiftung *Zukunft der Arbeitswelt – Auf dem Weg ins Jahr 2030* (2013) untermauert die bisherigen Aussagen über wichtige gesellschaftliche Entwicklungen, die in hohem Maße die Einstellungen und Erwartungen der Beschäftigten an die Arbeit prägen. Der Bericht verweist ebenfalls auf die Individualisierung und Feminisierung der Gesellschaft mit weitreichenden Folgen für das Verhältnis von Beruf und Familie und den gesellschaftlichen Wertewandel, der das Denken in Kategorien der Nachhaltigkeit erhöht aber zunehmend die Skepsis gegenüber konventionellem Wachstumsdenken erhöht (vgl. Walter et al. 2013).

Dies liefert eine Erklärung dafür, warum Millennials in vielen Ländern Nachhaltigkeit im Wirtschaften und Corporate Social Responsibility auch als eine der größten Herausforderungen und Aufgaben für Unternehmen und damit für ihre potenziellen Arbeitgeber sehen (vgl. Klaffke 2011).

2.1.2. Globalisierung

In den letzten Jahrzehnten haben sich die Treiber wirtschaftlicher Entwicklung deutlich verändert, insbesondere die internationale Verflechtung des Wirtschaftsgeschehens hat erheblich zugenommen. Klaffke (2011) führt an, dass die junge Generation in Deutschland mit dem Begriff der Globalisierung

insbesondere die Möglichkeit zu reisen, international studieren oder arbeiten zu können sowie kulturelle Vielfalt verbindet (vgl. Klaffke 2011).

2.1.3. Internet

Die wesentlichste Veränderung war die Entwicklung des Internets. „Angesichts ihrer Auswirkungen auf eine Vielzahl von Lebensbereichen wird die Verbreitung des Internets oftmals als eine der größten Veränderungen des Informationswesens seit der Erfindung des Buchdruckes qualifiziert“. (Klaffke 2011, S. 9) Siehe auch weitere Ausführungen unter Punkt 2.3.1. und Erläuterungen zu sozialen Medien im zweiten Teil.

2.1.4. Mediales Angebot

Neben den prägenden Ereignissen der achtziger und neunziger Jahre der Globalisierung und der Entwicklung des Internets führt der Herausgeber Klaffke (2011) ebenfalls das mediale Angebot auf, wonach eine deutliche Kommerzialisierung des Sendeangebots von Rundfunk- und Fernsehanstalten stattgefunden hat. Populäre Fernsehserien haben demzufolge der jungen Generation vermittelt, dass traditionelle gesellschaftliche Werte nicht den Lebensstil leiten müssen (vgl. Klaffke 2011, S. 10).

2.2. Entwicklungstrends auf dem Absatz- und Arbeitsmarkt

2.2.1. Konsumentensouveränität und Angebots-Individualisierung

Trotz der prägenden Ereignisse der achtziger und neunziger Jahre darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Mitglieder der Y-Generation weitgehend ohne persönliche Bedrohungen und Gefahren aufgewachsen sind, ohne ökonomische Zwänge.

Gegenstimmen behaupten, alle entscheidenden Erlebnisse, zumindest in Zentraleuropa, wie z. B. Irakkrieg oder 11. September waren für die Jungen der Y-Generation vor allem mediale Ereignisse und von der eigenen Person entkoppelt. Selbst die Finanzkrise ist zu abstrakt, um wirklich als persönliche Bedrohung empfunden zu werden. Demzufolge ist die Y-Generation

angstfreier als alle früheren Generationen, trotz des permanenten Wandels, den sie erlebt hat, aufgewachsen (vgl. Rose/Fellinger 2013, S. 22).

Daher überrascht es nicht, dass man in Deutschland die Y-Generation auch als die „Null-Bock-Generation“ kennt (vgl. Falk 2013). „Generation Weichei“ und „Kuschelkohorte“ sind weitere Beschreibungen, die in den letzten Jahren in deutschen Leitmedien auftauchen und damit auch den zwiespältigen Ruf der jungen Arbeitnehmergeneration widerspiegeln. Kritisiert werden vor allem das mangelnde Arbeitsengagement und die Führungsunwilligkeit. In einem Artikel des Fachmagazins *managerSeminare* in 2013 mit dem Titel *Wir wollens anders* beziehen sich die Autoren auf eine Studie der Personalberatung Odgers Berndston, wonach sich viele Personaler enttäuscht von den Absolventinnen und Absolventen der Y-Generation zeigen. Der Einschätzung der befragten Personaler zufolge, leiden die jungen Menschen an übersteigertem Selbstbewusstsein und Überschätzung, zu wenig Fachwissen, schlechter Ausdrucksweise, kaum Ehrgeiz, mangelnder Fähigkeit zur Selbstkritik und seien damit schlechter geeignet als ihre Vorgängerinnen und Vorgänger (vgl. Rose/Fellinger 2013, S. 19).

Einige Autoren (u. a. Parment 2009, Klaffke 2011) führen das selbstbewusste Auftreten der Mitglieder der Y-Generation auf die seit den 1980er Jahren stets wachsenden Wahl- und Einflussmöglichkeiten der Konsumenten zurück. Die Ausweitung des internationalen Handels und das Auftreten von internationalen Niedrigpreis-Anbietern führten zu einer Vielfalt an Preis-, Leistungs- und Qualitätsalternativen für Verbraucher.

Das Netz und die Verbreitung von sozialen Medien steigerten nicht nur die Verfügbarkeit von Informationen, sondern vor allem die Marktmacht der Verbraucher. Diese findet ihren Ausdruck in Bewertungsportalen im Internet, die als Kooperationsmechanismus den Kunden erlauben, ihre Erfahrungen mit Anbietern, Produkten oder Serviceleitungen online mitzuteilen (vgl. Klaffke 2011). Daraus resultieren ein harter Wettbewerb und eine Schwerpunktverschiebung der Marketing-Aktivitäten mit dem Ziel, das eigene Angebot durch Alleinstellungsmerkmale über emotionale Markenwelten herauszustellen. „Die Y-Generation ist in dieser bunten Welt (...) aufgewachsen und hat über die erlebnisorientierte Inszenierung von Marken vermittelt bekommen, dass

die Verwendung der jeweiligen Marken-Produkte den eigenen Lifestyle zum Ausdruck bringt“ (Klaffke 2011, S. 11)

Wahlmöglichkeiten fördern zudem Individualismus, weil sie dem Konsumenten die Möglichkeit geben eine Wahl zu treffen, die den jeweiligen Präferenzen entspricht. Mittlerweise können Verbraucher im Internet ihre eigenen Produktspezifika entsprechend ihrer Wünsche individuell zusammenstellen. Die im Zuge des Individualisierungsprozesses erhobenen Informationen sollen es dem Anbieter erlauben, eine dauerhafte, individuelle Beziehung zu den Konsumenten aufzubauen und somit Kundenbindung neu zu definieren (vgl. Klaffke 2011). Die Herausgeber Michelis und Schildhauer (2012) sehen in dieser Entwicklung, die durch das Internet und soziale Medien stark vorangetrieben wird, eine deutliche Machtverschiebung vom Produzenten zum Nachfrager hin. Den Autoren zufolge bedeutet die Vernetzung der Kunden eine starke Gegenmacht, die symmetrische Teilhabe erfordert. Demnach ist der Kunde nicht länger als passiver Werteempfänger zu sehen, sondern als gleichberechtigter Partner, der in Interaktion mit dem Unternehmen tritt und sogar direkt an der unternehmerischen Wertschöpfung beteiligt ist (vgl. Michelis/Schildhauer 2012, S. 26f.). Siehe weitere Ausführungen im zweiten Teil, Kapitel 6.

2.2.2. Entwicklungstrends in der Arbeitswelt

Trend- und Zukunftsforscher (u. a. Gatterer 2012, Gratton 2011) stimmen darin überein, dass der Wandel der Arbeitswelt bereits in vollem Gange ist und die Arbeitswelt sich fundamental auf allen Unternehmensebenen bereits zu verändern beginnt.

Lynda Gratton, Professorin für Management Practice an der London Business School, erforscht seit 2009 in mehr als 60 Unternehmen weltweit die Zukunftstrends der Arbeitswelt. Gratton (2011) betrachtet ökonomische, gesellschaftliche und soziale Entwicklungen als wichtige Treiber für die Entstehung der veränderten Art des Arbeitens.

Gratton (2011) sieht in unserer Arbeitswelt einen bedeutsamen Umbruch, den wir derzeit durchleben, wie er am Ende des 18. und am Anfang des 19. Jahrhunderts stattgefunden hat (vgl. Gratton 2011, S. 9f.).

Die bisherigen Annahmen über Arbeit werden demzufolge bereits in den nächsten zwei Jahrzehnten keinen Bestand mehr haben. Verantwortlich dafür sind die Haupttrends der Technologie und der steigenden Bedeutung von Zusammenarbeit.

Erstens werden immer mehr Menschen miteinander verbunden sein. Das Zeitalter von Generalisten ist vorbei, stattdessen entwickeln Menschen einzigartige Kompetenzen und werden zu Experten, um sich von der Masse hervorzuheben.

Zweitens spielen – trotz steigender Konkurrenz – Netzwerke eine zentrale Rolle und unterstützen den Einzelnen darin, zunehmend komplexer werdende Aufgaben zu bewältigen „(Technology force) will be a part of a Crafted Future, where co-creation and social participation are the norm,,. (Gratton 2011, S. 30)

Gratton (2011) geht schließlich von einem dritten großen Wandel aus: Der Verlagerung der Konsumorientierung bis hin zum höheren Qualitätsbewusstsein und Selbstreflexion. Dies hat eine große Wirkung auf Erwartungen bezüglich der Arbeit und ihren Stellenwert im Leben. Damit gehen einher die steigende Bedeutung des Wunsches nach einem selbstbestimmten Leben, in dem flexible Arbeitsmodelle, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Work-Life-Balance und individuelle Lebensplanung eine wichtige Rolle spielen (vgl. Gratton 2011).

Auch dem Bericht der Kommission der Robert Bosch Stiftung *Zukunft der Arbeitswelt – Auf dem Weg ins Jahr 2030* (2013) zufolge, wird neben der zunehmenden Globalisierung die Integration der Informations- und Kommunikationstechnologien bei dem Wandel der Arbeitswelt eine zentrale Rolle spielen. In Zukunft wird das Internet noch stärker als bisher das Leben und Arbeiten der Menschen durch virtuelle Vernetzung sowie flexible Kooperations- und Organisationsformen durchdringen. Reale und virtuelle Welt verschmelzen miteinander. Der Bericht teilt den Arbeitsmarkt in zwei grobe Teile auf: auf der einen Seite sind die Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen durch fortschreitende Rationalisierung, Standardisierung und Routinearbeiten gekennzeichnet. Gleichzeitig spielen im Zuge der Entwicklung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft Wissen und Kompetenzen in Kombination mit hoher Flexibilität, Schnelligkeit und

Wendigkeit eine entscheidende Rolle. Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen weisen hier eine hohe Wissensintensität auf und sind sehr komplex (vgl. Walter et al. 2013).

2.2.3. Y-Generation als treibende Kraft des Arbeitswandels

In den Spannungsfeldern zwischen Lebensgenuss und Leistungsorientierung, Familie und Beruf sowie Herausforderung und Entschleunigung bewegen sich insbesondere die Mitglieder der heutigen jüngeren Y-Generation. Die Jungen tragen ihre Technologieaffinität auch in das Arbeitsleben hinein, gerade in Bezug auf ihr großes Bedürfnis nach Austausch von Wissen, Ideen und Fähigkeiten (vgl. Walter et al. 2013).

Einer der prominentesten Zukunftsforscher in Deutschland, Horst. W. Opaschowski (2011), beobachtet ebenfalls seit Jahren einen Wertewandel bei jungen Leuten und spricht dabei von einer steigenden Tendenz der Leistungsorientierung, die jedoch nicht im Gegensatz zum Lebensgenuss steht (vgl. Dreher 2011, S. 33).

Gratton (2011) schreibt der jungen Generation - angesichts ihrer steigenden Präsenz in der künftigen Arbeitswelt - eine besonders hohe Bedeutung zu. „By 2025 the Gen Y`ers (born around 1980 to 1995) will be aged between 30 and 45 and at a crucial stage of their working lives. This was the first generation to have grown up alongside (...) personal computers, the internet, social media and digital technologies. Many Gen Y`ers closely followed the rapid technological evolution of their time and now have an intimate knowledge of, and perhaps even admiration for (...). Their social habits and behaviours shifted as they increasingly used text, email, Facebook and Twitter to communicate“. (Gratton 2011, S. 36)

Bereits heute bilden die Mitglieder der Y-Generation 25 Prozent der Arbeitskräfte in den USA und mehr als die Hälfte der Bevölkerung in Indien. Im Jahr 2025 werden sie 50 Prozent der globalen Arbeitskräfte repräsentieren (vgl. PricewaterhouseCoopers Int. 2011). In den deutschen Unternehmen werden die Jungen in zehn Jahren sogar mehr als 70 Prozent der Belegschaften stellen (vgl. Rose/Fellinger 2013, S. 19).