

FOM-Edition

Nils Schulenburg

# Führung einer neuen Generation

Wie die Generation Y führen  
und geführt werden sollte



Springer Gabler

---

FOM-Edition

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Weitere Bände in dieser Reihe

<http://www.springer.com/series/12753>

---

Nils Schulenburg

# Führung einer neuen Generation

Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte

Nils Schulenburg  
FOM Hochschule für  
Oekonomie & Management  
Bremen, Deutschland

Dieses Werk erscheint in der FOM-Edition, herausgegeben von FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

FOM-Edition

ISBN 978-3-658-07203-2

ISBN 978-3-658-07204-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-07204-9

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung 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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

*Lektorat:* Angela Meffert

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

*Für Lena – auf alles was da kommt*

---

## Vorwort

„Gute Führung ist der einzige nicht kopierbare Wettbewerbsvorteil“, so formulierte es ein befreundeter Geschäftspartner. Er ist Vorstand einer namhaften Bank und eine begnadete Führungskraft: charismatisch, aber nicht selbstverliebt, selbstbewusst, aber ohne eine Spur Überheblichkeit, durchsetzungsstark, aber nicht rücksichtslos, empathisch, aber konsequent, gradlinig, aber nicht engstirnig. Und das sind nur einige Punkte. Er ist das, was die Amerikaner einen *Leader* nennen würde. Mitarbeiterführung zieht ihn magisch an. Der Kontakt zu Menschen reizt ihn, macht seine Arbeit immer wieder spannend und herausfordernd, weil sich Menschen immer dann unvorhersehbar verhalten, wenn man am wenigsten damit rechnet. Und Mitarbeiterführung ist geprägt von solchen Momenten der Unvorhersehbarkeit, auf die man spontan reagieren muss. Und während sich viele Führungskräfte vor einer solchen Notwendigkeit spontan zu reagieren ängstigen, sucht mein Geschäftsfreund sie förmlich. Er geht in seiner Aufgabe auf, weil ihn das Ungewisse reizt, es ist seine Prise Pfeffer in einem hoch regulierten Arbeitsumfeld. Für ihn schreibe ich dieses Buch *nicht*.<sup>1</sup>

Dieses Buch ist für Führungskräfte und solche, die es werden wollen, die *keine* geborenen Führungstalente sind. Es ist für Menschen gedacht, die beim Ausblick auf Führungsverantwortung nicht nur Begeisterung, sondern auch Unsicherheit verspüren. Es ist für Menschen, die bei der Aussicht auf eine Führungsposition zögern und nicht sofort „ja“ rufen, weil ihnen die Verantwortung für andere Menschen Respekt einflößt. Es ist für angehende Führungskräfte, die erkennen, dass eine hohe Fachkompetenz mit guter Führung kaum etwas zu tun hat. Und es ist für solche Führungskräfte, die ihr Handeln auf eine breitere, fundierte Basis stellen wollen. Denn so wertvoll Naturtalente wie mein Bankmanager sind, so selten sind sie auch. Die meisten Menschen müssen sich Führungserfolg hart erarbeiten, müssen permanent überlegen, wie sie mit unseren Mitarbeitern optimal individuell interagieren und wie sie die Verantwortung würdigen können, die ihnen übertragen wurde.

Gute Führung ist erlernbar. Wir können unsere Führungsarbeit durch die Wahl der passenden Führungswerkzeuge und deren kontinuierliches Trainieren Schritt für Schritt verbessern. Hiervon handelt dieses Buch: von Führungswerkzeugen und deren Anwendung. Dabei verfolge ich einen doppelten Zweck. Erstens möchte ich Ihnen konkrete Werkzeuge

---

<sup>1</sup> Auch wenn ich mich natürlich freue, wenn er es liest.

vorstellen und Sie zu deren Einsatz ermutigen, um Ihre operative Führungsarbeit messbar zu verbessern. Zweitens möchte ich Ihnen durch die theoretische Untermauerung meiner Ausführungen die Gewissheit geben, dass alle Werkzeuge sinnvoll und zielführend sind, und so Ihr Vertrauen in Ihre eigenen Führungskompetenzen stärken, wenn Sie auf den Einsatz der Werkzeuge setzen. So können wir zu den Naturtalenten unter den Führungskräften aufschließen.

Wenn Sie zu diesem Buch greifen, geht es Ihnen wahrscheinlich nicht nur um gute Führung im Allgemeinen oder um die Verbesserung einzelner Führungskompetenzen. Es geht Ihnen wahrscheinlich um die Führung einer bestimmten Zielgruppe – der Generation Y, oder Sie selbst gehören der Generation Y an und befinden sich in einer Führungsposition oder streben eine solche an. Und auch, wenn es in diesem Buch exakt darum geht – die Führung der Generation Y und die Führung durch die Generation Y – will ich doch zunächst Führung im Allgemeinen auf Basis spezifischer Werkzeuge thematisieren. Warum? Auch die Führung der Generation Y ist harte Arbeit, die wir – sofern wir auch in Bezug auf diese Zielgruppe keine Naturtalente sind – erlernen können. Eben durch den Einsatz der richtigen Werkzeuge. Vielleicht gibt es bald ein Buch zur Führung der Generation Z, vielleicht danach zu einer weiteren Generation, wer weiß. Überdauern wird, dass bei der Führung jeder Generation und jedes Menschen als Individuum die richtigen Führungswerkzeuge entscheidend sind. Nur über deren Einsatz ist echter Führungserfolg möglich. Und damit möchte ich auf das Ausgangsstatement meines Bankmanagers zurückkommen und ihm, mit allem Respekt für seine Leistungen, widersprechen: Gute Führung ist NICHT der einzige *nicht kopierbare* Wettbewerbsvorteil. Gute Führung ist der einzige *echte* Wettbewerbsvorteil, denn gute Führung richtet alle Kräfte eines Unternehmens auf ein Ziel: den gemeinsamen Erfolg.

Bremen

Nils Schulenburg

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Führung einer neuen Generation</b>	<b>1</b>
	Literatur	5
<b>2</b>	<b>Eigenschaften der Generation Y</b>	<b>7</b>
2.1	Uneinigkeit der Forscher	7
2.1.1	Gibt es überhaupt eine Generation Y?	7
2.1.2	Was sind die Ursachen für Generationsveränderungen?	8
2.1.3	Was sind die wesenseigenen Merkmale der Generation Y?	9
2.2	Merkmale und prägende Ereignisse	10
2.2.1	Hohe Informationalisierung	10
2.2.2	Starke Leistungsorientierung	11
2.2.3	Hohes Ausbildungsniveau	12
2.2.4	Starke Gemeinschaftsorientierung	13
2.2.5	Hohes Maß an Flexibilität	14
2.2.6	Geringe Machtdistanz	15
2.2.7	Starkes Selbstbewusstsein	15
2.2.8	Hohe Freiheitsorientierung	16
2.2.9	Starke Skepsis	16
2.2.10	Hohe Globalität	17
	Literatur	18
<b>3</b>	<b>Die Generation Y effektiv führen</b>	<b>21</b>
3.1	Motivorientierung der Generation Y	21
3.1.1	Tit for Tat als Basisstrategie der Mitarbeiterführung	21
3.1.2	Die Rolle der Motive der Generation Y	23
3.1.3	Verständnis und Vorhersagbarkeit des Verhaltens der Generation Y	26
3.2	Verhaltensorientiert-situative Führung der Generation Y	31
3.2.1	Führung unter Berücksichtigung einer hohen Informationalisierung	32
3.2.2	Führung unter Berücksichtigung einer starken Leistungsorientierung	39



3.2.3	Führung unter Berücksichtigung eines hohen Ausbildungsniveaus	54
3.2.4	Führung unter Berücksichtigung einer starken Gemeinschaftsorientierung . . . . .	57
3.2.5	Führung unter Berücksichtigung eines hohen Maßes an Flexibilität . . . . .	75
3.2.6	Führung unter Berücksichtigung einer geringen Machtdistanz . .	86
3.2.7	Führung unter Berücksichtigung eines starken Selbstbewusstseins	94
3.2.8	Führung unter Berücksichtigung einer hohen Freiheitsorientierung . . . . .	119
3.2.9	Führung unter Berücksichtigung einer starken Skepsis . . . . .	135
3.2.10	Führung unter Berücksichtigung einer hohen Globalität . . . . .	146
3.3	Die Werkzeuge zur Führung der Generation Y im Überblick . . . . .	151
3.3.1	Herleitung eines Führungsrades zur Führung der Generation Y . .	151
3.3.2	Einsatzmöglichkeiten und -grenzen des Führungsrades . . . . .	155
	Literatur . . . . .	157
<b>4</b>	<b>Die Generation Y als effektive Führungskraft . . . . .</b>	<b>161</b>
4.1	Die Generation Y in einer neuen Rolle . . . . .	161
4.1.1	Merkmale einer effektiven Führungskraft . . . . .	163
4.1.2	Vom Egotaktiker zur effektiven Führungskraft . . . . .	165
4.1.3	Drei Kontexte effektiver Führung . . . . .	168
4.2	Eigenschaftsorientierte Führung durch die Generation Y . . . . .	169
4.2.1	Führung auf Basis einer hoher Informationalisierung . . . . .	173
4.2.2	Führung auf Basis einer starken Leistungsorientierung . . . . .	187
4.2.3	Führung auf Basis eines hohen Ausbildungsniveaus . . . . .	199
4.2.4	Führung auf Basis einer starken Gemeinschaftsorientierung . . . .	211
4.2.5	Führung auf Basis eines hohen Maßes an Flexibilität . . . . .	225
4.2.6	Führung auf Basis einer geringen Machtdistanz . . . . .	246
4.2.7	Führung auf Basis eines starken Selbstbewusstseins . . . . .	261
4.2.8	Führung auf Basis einer hohen Freiheitsorientierung . . . . .	280
4.2.9	Führung auf Basis einer starken Skepsis . . . . .	289
4.2.10	Führung auf Basis einer hohen Globalität . . . . .	302
4.3	Die Führungswerkzeuge der Generation Y im Überblick . . . . .	302
4.3.1	Herleitung eines chancenorientierten Führungsrades für die Generation Y als Führungskraft . . . . .	303
4.3.2	Herleitung eines gefahrenorientierten Führungsrades für die Generation Y als Führungskraft . . . . .	305
4.3.3	Einsatzmöglichkeiten und -grenzen der Führungsräder . . . . .	305
	Literatur . . . . .	308
<b>5</b>	<b>Epilog . . . . .</b>	<b>313</b>
	Literatur . . . . .	315

Die Diskussion um die Generation Y, alle in etwa zwischen 1980 und 2000 Geborenen, ist nicht neu: Ungefähr seit der Jahrtausendwende wird mit zunehmender Intensität über sie gesprochen. Durch ihre besonderen Persönlichkeitsmerkmale, die sie von ihren Vorgängergenerationen X, Babyboomer und Wirtschaftswunderkinder unterscheiden, sind sie in den Fokus gerückt. Der Drang nach Freiheit und Unabhängigkeit wird ihnen nachgesagt. Ebenso, dass sie alles und jeden hinterfragen und keine Hierarchien akzeptieren. Eine Work-Life-Balance sei die entscheidende Motivationsgrundlage, aber mit hoher Leistung könne man nicht rechnen.

Jeder Mensch ist einzigartig, egal, wann er geboren wurde. Diese Einsicht wollen wir allen folgenden Erkenntnissen voranstellen. Und sie gilt auch für die Generation Y. Denn die intensive Auseinandersetzung mit ihr hat in den letzten Jahren dazu geführt, dass sie stärker als jede andere Generation zuvor in Schubladen gesteckt und über einen Kamm geschoren wurde. Zu Unrecht: Auch die Generation Y besteht aus Individuen. Die für sie typischen Merkmale – wir werden im weiteren Verlauf zehn davon herleiten – werden von jedem einzelnen Mitglied dieser Generation *mehr oder weniger stark* geteilt. Eine Vielzahl von ihnen teilt viele dieser Merkmale, nur wenige von ihnen alle oder gar keine. Wie so oft folgen Persönlichkeitsmerkmale auch in der Generation Y einer Verteilung, die wahrscheinlich ungefähr einer Normalverteilung entspricht. Daraus folgt: Die Generation Y ist keine Generation von *Klonen*, die gleichförmig und gleichartig durch die Welt geht. Sie ist eine Generation von einzigartigen Menschen. Richtig ist allerdings auch, dass sich die Mitglieder der Generation Y untereinander ähnlicher sind als die Mitglieder anderer Generationen. Außerdem sind die typischen Persönlichkeitsmerkmale der Generation Y auffälliger als die der Vorgängergenerationen. Das liegt zum einen daran, dass keine Vorgängergeneration so intensiv untersucht wurde wie die Generation Y. Ihre Merkmale sind uns also viel *präsender* als die der Vorgängergenerationen, weil Forschungsergebnisse zur Generation Y (und solche Informationen, die als Forschungsergebnisse getarnt daherkommen) in den Medien viel Anklang gefunden haben. Zum anderen gab es in den letzten gut drei Jahrzehnten einige für die Generation Y prägende und gleichzeitig sehr auffälli-

ge wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Veränderungen. Die Entwicklung und Verbreitung des Internets ist nur eine davon. Diese Veränderungen führten zu auffälligen Persönlichkeitsmerkmalen, die für die Vorgängergenerationen teilweise befremdlich anmuten. So ist es nur schwer zu verstehen, warum zwei Mitglieder<sup>1</sup> der Generation Y über WhatsApp miteinander kommunizieren, obwohl sie einander gegenüber sitzen. Sie könnten sich doch auch unterhalten.

Wir wollen mit diesem Buch ein Experiment wagen. Auf der einen Seite wollen wir, losgelöst von solch prägnanten und teilweise irreführenden Einzelfallbetrachtungen (die in den Medien mancherorts sogar populistische Züge angenommen haben), einen *wissenschaftlichen Zugang* zu den Eigenschaften der Generation Y schaffen. Nur über einen solchen Zugang kommen die abgeleiteten Erkenntnisse überhaupt für eine flächendeckende Verwendung in der Praxis infrage. Sie müssen *valide* sein. Auf der anderen Seite möchten wir einen *Praxisbeitrag* für die wohl wichtigste Herausforderung einer dienstleistungsorientierten Wirtschaft wie der deutschen leisten: Wir wollen über *Führung* schreiben. Schließlich ist es Führung – vor allem *gute* Führung –, die Menschen verbindet und die Potenziale eines jeden einzelnen Menschen heben und entwickeln kann. Gute Führung ist der Schlüssel zu unternehmerischem Erfolg und Zufriedenheit von Mitarbeitern. Und: Gute Führung setzt immer am Individuum und seiner Persönlichkeit an. Damit ist eine Berücksichtigung von – verlässlich hergeleiteten – Persönlichkeitsmerkmalen Dreh- und Angelpunkt guter Führung. Die Herausforderung besteht dabei darin, auf wissenschaftlicher Basis für die Praxis Erkenntnisse und Führungsempfehlungen abzuleiten. Da sich beide Aspekte – wissenschaftliche Präzision auf der einen und Praktikabilität auf der anderen Seite – oftmals diametral gegenüberstehen, kann diese Aufgabe nicht beide Anforderungen vollständig erfüllen. Es muss ein Kompromiss gefunden werden. Und darin liegt das Experiment dieses Buches: Wir wollen einen Kompromiss aus hoher Wissenschaftlichkeit und hoher Praxisorientierung schaffen.

Was bedeuten die beiden Aspekte für uns? *Wissenschaftlichkeit* steht für uns dafür, dass wir auf dem aktuellen Stand der Forschung aufbauen: Wir ziehen aktuelle Studien zu den Eigenschaften der Generation Y heran und nutzen den aktuellen Stand der Führungsforschung als Grundlage für unsere Ausführungen und Empfehlungen, wobei wir Modelle, Konzepte, Ansätze und dergleichen nicht zwingend 1:1 übernehmen, sondern immer dann weiterentwickeln, wenn eine Notwendigkeit dafür besteht. Dabei wollen wir unter dem *aktuellen* Stand der Forschung nicht nur solche Erkenntnisse subsumieren, die in den letzten zehn oder 20 Jahren gewonnen wurden. Viele Erkenntnisse, die 50 Jahre oder älter sind, haben noch heute eine Daseinsberechtigung. Sie sind weder antiquiert noch überholt und sollen ebenfalls eine Rolle spielen. *Praxisorientierung* heißt für uns, den Bedürfnissen der Menschen gerecht zu werden, für die wir dieses Buch schreiben: die Führungskräfte.

---

<sup>1</sup> Wir werden im Folgenden unsere Ausführungen nicht gendern, weil dies unserer Auffassung nach den Lesefluss stört. Wir verwenden überwiegend männliche Bezeichnungen, adressieren damit allerdings beide Geschlechter gleichermaßen. Aber auch mit *Führungskraft*, die grammatisch weiblich ist, meinen wir ebenfalls beide Geschlechter.

Für sie sollen unsere Ausführungen nützlich sein, daher wollen wir so anwendungsorientiert wie möglich schreiben, denn nur ein Teil der Führungskräfte in Deutschland hat ein wissenschaftliches Studium absolviert und ist dadurch an wissenschaftliche Ausführungen gewöhnt oder hat Freude daran, Fachaufsätze zu lesen. Die Verbindung von Wissenschaftlichkeit und Praxisorientierung bedeutet für uns damit die Herleitung wissenschaftlich fundierter und gleichzeitig einfach und erfolgreich anwendbarer *Führungswerkzeuge*.<sup>2</sup>

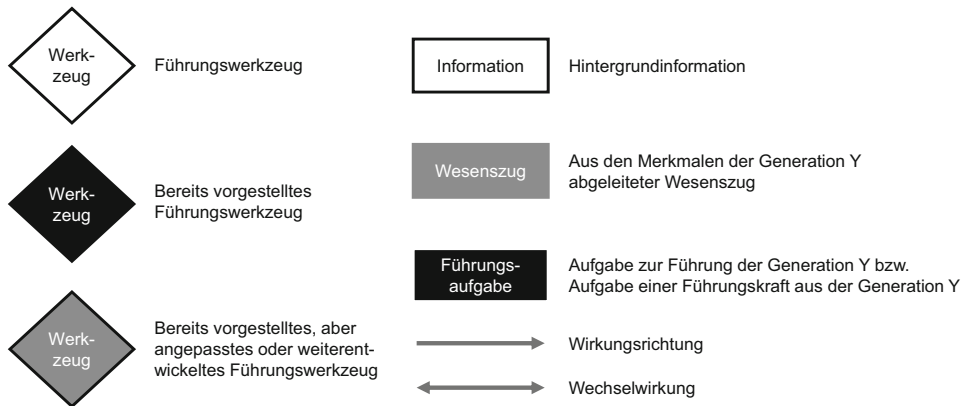
Warum *Werkzeuge*? Wenn wir im Alltag ein Problem lösen wollen, nutzen wir Werkzeuge, keine Theorien oder wissenschaftlichen Konzepte. Wir gehen in einen Baumarkt und kaufen eine Bohrmaschine oder eine Gießkanne. Werkzeuge haben den Vorteil, dass sie konsequent *lösungsorientiert* sind: Problem – Anwendung eines Werkzeuges – Problem gelöst. Allerdings wollen wir im Umgang mit Menschen nicht von *Problemen*, sondern lieber von *Herausforderungen* sprechen. Werkzeuge sind also dafür gemacht, Herausforderungen erfolgreich zu begegnen. Sie sind so gestaltet, dass sie gut anwendbar sind und haben dabei ein festen Anwendungsbereich (die Gießkanne hilft nicht, wenn wir ein Loch bohren müssen), sodass ein Werkzeug ein überschaubares Maß an Komplexität mit sich bringt. Und das Allerwichtigste: Werkzeuge sind so gestaltet, dass man ihre Verwendung *erlernen* kann. In diesem Sinne ist aus unserer Sicht auch gute Führung erlernbar. Man muss die richtigen Werkzeuge finden und ihre Anwendung trainieren. Dann wird Führung – Schritt für Schritt – erfolgreicher.

Unsere Werkzeuge bauen auf den Merkmalen der Generation Y auf – die Merkmale sind die Grundlage für die Werkzeugentwicklung. Es geht uns also um wissenschaftlich fundierte und gleichzeitig einfach und erfolgreich anwendbare Werkzeuge zur *Führung der Generation Y*. Bei der Herleitung der Werkzeuge achten wir streng auf ein Prinzip, das wir als *Aktions-Funktions-Prinzip* bezeichnen: Um eine bestimmte Funktion (also eine bestimmte Wirkung) zu erreichen, müssen wir bestimmte Aktionen durchführen. Zum Beispiel muss man eine Bohrmaschine auf eine bestimmte Art und Weise halten, den richtigen Bohrer gewählt haben, die zur Wandbeschaffenheit passende Rotationsgeschwindigkeit einstellen und so weiter, damit man im Ergebnis ein gut gebohrtes Loch bekommt. An diesem Prinzip orientieren wir uns ebenfalls, vor allem in Bezug auf die Handlungsempfehlungen, die wir zur Führung der Generation Y aussprechen. Sie beinhalten nicht, was *erreicht* werden soll, sondern was eine Führungskraft ganz *konkret machen* soll. Schließlich würde es wenig Sinn ergeben, wenn wir empfehlen würden, eine Führungskraft solle sich an den Merkmalen der Generation Y orientieren, wenn sie erfolgreich führen wolle, da wir uns mit solchen Empfehlungen nicht auf einer konkreten Handlungsebene befinden würden. Daher werden wir konkret sagen, welche *Aktionen* Führungskräfte ausführen sollten. Sie werden, sofern korrekt ausgeführt und nach einer Zeit der Übung, im Ergebnis zu einem Führungserfolg führen.

Bei der Vorstellung unserer Werkzeuge in Kap. 2 und 4 werden wir zu Beginn der jeweiligen Abschnitte deren Logik schaubildhaft darstellen. Dabei sind die in diesen Schaubildern verwendeten Symbole wie in Abb. 1.1 beschrieben definiert. Kern einer jeden

---

<sup>2</sup> Wobei wir die Begriffe *Werkzeug* und *Instrument* synonym verwenden.



**Abb. 1.1** Legende zu den Schaubildern der jeweiligen Abschnitte

Abbildung sind die zu entwickelnden Werkzeuge, sie sind jeweils unten in der Abbildung zu finden. Einige dieser Werkzeuge werden in separaten und optisch hervorgehobenen Blöcken behandelt. Es handelt sich dabei um solche Werkzeuge, die eine besonders hohe Analogie zu einem Werkzeug aus dem tatsächlichen Leben aufweisen: Sie haben eine bestimmte Form, ihr Anwendungszweck ist klar bestimmt und ihre Anwendung ist gut trainierbar und sie verfügen über eine konkrete Bezeichnung. Andere Werkzeuge, die diese Voraussetzungen nur zum Teil erfüllen, werden im Fließtext erläutert. Am Ende der jeweiligen Kapitel werden alle identifizierten Werkzeuge noch einmal übersichtsartig zusammengefasst.

Da es unser Anspruch ist, die von uns vorgestellten Werkzeuge wissenschaftlich zu fundieren, wird ein Teil der jeweiligen Abschnitte der Darstellung theoretischer Konzepte und Ansätze gewidmet sein. Dabei konzentrieren wir uns inhaltlich auf drei Bereiche: das *Personalmanagement*, die *Psychologie* und die *Neurowissenschaften*. Auch wenn diese drei Teilbereiche nicht klar voneinander abgrenzbar sind, bilden sie aus wissenschaftlicher Sicht doch unterschiedliche (Teil-)Disziplinen, weswegen wir dieser Abgrenzung folgen wollen. An der einen oder anderen Stelle wagen wir dabei den Blick über den Tellerrand durch *Exkurse*, die ebenso wie einige Werkzeuge optisch hervorgehoben werden. Immer dann, wenn wir der Auffassung sind, dass ein solcher Exkurs zum Verständnis der theoretisch-konzeptionellen Hintergründe hilfreich ist, flechten wir einen solchen in unsere Ausführungen ein.

Insgesamt wollen wir uns der Führung der Generation Y aus zwei Richtungen nähern. Im Rahmen von Kap. 2 betrachten wir die Generation Y in ihrer Rolle als Mitarbeiter und wollen die Frage beantworten, wie die Generation Y *geführt werden sollte*. Im darauf folgenden Kap. 4 betrachten wir die Generation Y als Führungskraft und wollen darauf eingehen, wie sie *führen sollte*. Beide Abschnitte bauen auf den in Kap. 2 hergeleiteten typischen Merkmalen der Generation Y auf. Dabei wird deutlich werden, dass wir ein eher positives Bild der Generation Y haben. Das liegt zum einen daran, dass wir grundsätzlich da-

von überzeugt sind, dass jeder Mensch etwas sehr Schätzenswertes in sich trägt – egal welcher Generation er angehört. Zum anderen bringt die Generation Y einige – wie wir zeigen werden – besonders wertvolle spezifische Eigenschaften mit: Leistungsorientierung, ein hohes Maß an geistiger Flexibilität und einen starken Gemeinschaftssinn. Diese und andere Eigenschaften der Generation Y bilden die Basis für ihr erfolgreiches Arbeiten in Unternehmen. Noch ist ihr direkter Erfolgseinfluss relativ gering, erst nach und nach übernimmt sie die ersten Führungsaufgaben. Aber in einigen Jahren werden die Managementpositionen in deutschen Unternehmen maßgeblich von Mitgliedern der Generation Y besetzt sein. Dann können diese ihr volles Potenzial einbringen und werden – so unsere tiefe Überzeugung – das Arbeiten in Deutschland positiv verändern, ohne dabei den unternehmerischen Erfolg aus den Augen zu verlieren: Die Generation Y steht für eine gute Zukunft!

Bleibt letztlich noch eine Frage zu beantworten: Wie *neu* ist das, was wir im Folgenden vorstellen werden? Unsere erste Antwort: Einiges ist neu, anderes ist nicht neu, wird aber von uns weiterentwickelt, vieles ist bereits bekannt – wir greifen auf etablierte Konzepte und Ansätze zurück. Unsere zweite Antwort: Es ist nicht der Neuheitsgrad, der den Erfolg von Führung bestimmt. Vielmehr muss sich eine Führungskraft – will sie denn erfolgreich sein – am Wust von Führungsliteratur und Beratermeinungen orientieren können und muss einem roten Faden bei ihrer Arbeit folgen. Hierzu wollen wir einen Beitrag leisten: Für einen ganz konkreten Zweck – die Führung der Generation Y – werden wir passende Werkzeuge anbieten. Diese bieten Führungskräften Orientierung, Sicherheit und vor allem reduzieren sie die Komplexität von Führung. Jede Führungskraft kann sich aus den folgenden Werkzeugen ihren individuellen Werkzeugkoffer zusammenstellen und wird damit – so unser Versprechen – die Qualität ihrer Führungsarbeit maßgeblich steigern können. Mehr ist nicht notwendig. Damit folgen wir Nassim Taleb, wenn er schreibt, dass es nicht auf die Neuheit von Erkenntnissen ankommt, sondern auf die Frage, ob man sie nutzenstiftend einsetzen kann (vgl. Taleb 2014, S. 310). Diesen Versuch wollen wir wagen, um die Arbeit von Führungskräften zu erleichtern und ihren Erfolg – Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität – zu steigern.

---

## Literatur

Taleb, N. N. (2014). *Der Schwarze Schwan*. München: dtv.

---

## 2.1 Uneinigkeit der Forscher

Der Blick in die Literatur offenbart Uneinigkeit in Bezug auf die Eigenschaften der Generation Y. Was sie wirklich ausmacht, ist weitaus schwieriger festzustellen, als die allgemeine Diskussion in den Medien vermuten lässt. Uneinigkeit herrscht vor allem in Bezug auf drei Punkte:

1. Gibt es überhaupt eine Generation Y?
2. Was sind die Ursachen von Generationsveränderungen?
3. Was sind die wesenseigenen Merkmale der Generation Y?

### 2.1.1 Gibt es überhaupt eine Generation Y?

Kritiker werfen der Generationenforschung vor, nicht sauber zwischen Alters-, Trend- und Generationeneffekten zu unterscheiden (vgl. Biermann und Weckmüller 2013, S. 107 f.). Denn Untersuchungen, bei denen sowohl die (relativ junge) Generation Y als auch die (relativ alte) Generation X befragt werden, sind – wissenschaftlich ausgedrückt – keine *Ceteris-Paribus*-Betrachtungen. Um herauszufinden, *was genau* für eine Veränderung verantwortlich ist, müsste *eine* Ursache isoliert betrachtet werden – *ceteris paribus*<sup>1</sup>. In der Generationenforschung ist dies allerdings schwer möglich, denn es können nicht gleichzeitig junge Mitglieder der Generation X und junge Mitglieder der Generation Y befragt oder beobachtet werden. Ursachen für Unterschiede zwischen X und Y können daher *sowohl* die Generation *als auch* das Alter der Betrachteten sein. Auch der Einfluss aktueller Trends kann nicht sauber herausgerechnet werden, sodass es durchaus gewichtige methodische Kritik an der Generationenforschung gibt.

---

<sup>1</sup> Aus dem Lateinischen stammend bedeutet *ceteris paribus* etwa *unter sonst gleichen Umständen*.

Doch auch wenn diese Kritik nicht unberechtigt ist: Für viele Praktiker wie Führungskräfte oder Personaler ist die Frage, ob es eine Generation Y wirklich gibt, kaum diskussionswürdig. Tag für Tag erleben sie neue Herausforderungen im Umgang und Arbeiten mit einer bestimmten Altersgruppe. Für sie ist es zweitrangig, welche Ursachen hinter diesen Herausforderungen stecken und wie diese methodisch trennscharf erfasst werden. Wir teilen diese Einschätzung und gehen gemeinsam mit diesen Praktikern davon aus, dass die Existenz einer Generation Y nicht zu bezweifeln ist.

### 2.1.2 Was sind die Ursachen für Generationsveränderungen?

Um diese Frage beantworten zu können, müssen wir zunächst eine andere Frage stellen: Was beeinflusst die Persönlichkeit von Menschen *generell*? Zwei Faktoren können hier besonders hervorgehoben werden: erstens die menschlichen Gene und zweitens die Prägung durch die Umwelt (vgl. Roth 2014, S. 30 ff.). Wie stark der Einfluss des einen und des anderen auf die Persönlichkeit ist, ist nach wie vor umstritten. Glücklicherweise ist das an dieser Stelle egal. Denn selbst wenn wir die letzten 100 Jahre für Generationenuntersuchungen heranziehen würden (was bei der Betrachtung der *Generation Y* sogar im Vergleich mit allen typischerweise herangezogenen Vorgängergenerationen übertrieben wäre), können wir nicht von substanziellen genetischen Veränderungen des Menschen ausgehen. Bleibt also lediglich die Betrachtung der Prägung als relevantem Faktor übrig.

Generationenforscher haben also die Aufgabe herauszufinden, was einheitliche Faktoren der Prägung von Menschen einer Generation sind. Pränatale und frühkindliche Prägung durch die jeweiligen Eltern können nicht systematisch verantwortlich für die persönlichen Merkmale einer ganzen Generation sein, da sie von Familie zu Familie schwanken. Daher berufen sich Generationenforscher auf *prägende Ereignisse*, wie zum Beispiel den Übergang von einer industriellen in eine informationsbasierte Gesellschaft (vgl. Pendergast 2010, S. 6 f.), einhergehend mit einer hohen Verbreitung an Computern und digitaler Kommunikation. Solche Ereignisse und ihre Folgen sind Teile der Welt, in der eine Generation aufwächst und lebt, sie haben damit stark *prägende Wirkung* (vgl. Hurrelmann und Albrecht 2014, S. 15).

Die Hirnforschung zeigt uns, dass das menschliche Gehirn nicht nur für Informationsverarbeitung, sondern vor allem auch für *Sinnstiftung* verantwortlich ist. Das Gehirn entwickelt dazu im Laufe seiner Entwicklung über Erfahrungen und Erlebnisse ein eigenes (mentales) Modell der Wirklichkeit, also ein einzigartiges und vereinfachtes Abbild der Realität. Menschen handeln gemäß den Annahmen und Überzeugungen ihres mentalen Modells, um sich in einer komplexen Welt orientieren zu können. Prägende Ereignisse sind demnach Erfahrungen und Erlebnisse, die einen Einfluss auf die mentalen Modelle ganzer Generationen haben. Und auch wenn der individuelle Einfluss prägender Ereignisse auf die mentalen Modelle unterschiedlicher Menschen unterschiedlich stark ist, sind sie doch der rote Faden, der Generationen (mehr oder weniger stark ausgeprägte) gemeinsame Merkmale verleiht. Ursache für Generationsveränderungen sind demnach prägende



Ereignisse, wie etwa die Digitalisierung unserer Welt, die besonders bei der Generation Y deutlich erkennbare Spuren hinterlassen haben.<sup>2</sup>

### 2.1.3 Was sind die wesenseigenen Merkmale der Generation Y?

Was macht die Generation Y nun konkret aus? Wir haben dazu aktuelle Forschungsarbeiten herangezogen und darin 50 unterschiedliche Eigenschaften identifizieren können (vgl. Schirmer et al. 2014; Schudy und Wolff 2014; Röttig 2011; Pendergast 2010; Moscardo und Benckendorff 2010; Parment 2013a; van Rooi 2011; Leask et al. 2013; Ruthus 2014; Parment 2013b; Kleiminger 2011; Breuer 2011; Kötter et al. 2009), die sich größtenteils ergänzen, teilweise aber auch widersprechen.<sup>3</sup> Nun scheinen 50 Eigenschaften als Ausgangsgröße und Grundlage für ein Führungsmodell wenig hilfreich zu sein, sodass es nötig wird, die Essenz dieser 50 Eigenschaften herauszufiltern. Hierzu haben wir die jeweiligen Eigenschaften dahingehend untersucht, inwiefern sie hermeneutisch deckungsgleich sind und sich übergeordneten Eigenschaftskategorien zuordnen lassen. Bei einander widersprechenden oder gegenseitig ausschließenden Eigenschaften wurden solche bevorzugt, die von der Mehrzahl der Forscher als typisch für die Generation Y erachtet werden. Das Ergebnis dieser Reduktion sind die in Abb. 2.1 dargestellten Eigenschaftskategorien.

Wir gehen davon aus, dass diese Eigenschaften typisch für die Generation Y sind. Allerdings gehen wir nicht davon aus, dass sie in *gleichem Ausmaß* alle Mitglieder der Generation Y charakterisieren. Vielmehr dürften diese Eigenschaften in der Intensität ihrer Ausprägung einer Verteilung unterliegen, sodass sie bei bestimmten Menschen stärker, bei anderen weniger stark ausgeprägt sind. Wird – wie bei Persönlichkeitsmerkmalen durchaus üblich – eine annähernde Normalverteilung unterstellt (vgl. Hossiep und Paschen 2003, S. 34 ff.), liegt im Mittel zum Beispiel eine – im Vergleich zu den Vorgängergenerationen – signifikant *stärkere* Leistungsorientierung vor. Ausgeschlossen werden kann dadurch natürlich nicht, dass es Personen aus der Generation Y gibt, deren Leistungsorientierung im Vergleich zu Personen aus Vorgängergenerationen eine *geringere* Ausprägung aufweist. Die *Wahrscheinlichkeit* für eine solche Konstellation ist jedoch gemäß den zugrunde liegenden Verteilungen relativ gering.

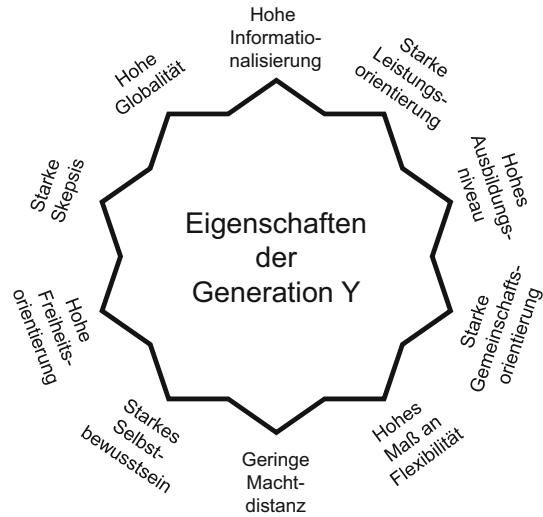
Was bedeutet diese Erkenntnis nun für die Praxis? Auch wenn sich spezifische Eigenschaften der Generation Y feststellen lassen, handelt es sich bei der Betrachtung ihrer

---

<sup>2</sup> Hurrelmann und Albrecht (2014, S. 24 ff.) sehen vor allem wirtschaftliche und politische Krisen als prägend für die Generation Y an. Sie führen, so die Autoren, zu einem hohen Maß an Unsicherheit, das typisch für sie ist. Allerdings fand ein Großteil der genannten Krisen, von den Terroranschlägen am 11. September 2001 abgesehen, zu Zeitpunkten statt, an denen sie für die Entwicklung der mentalen Modelle der Generation Y von eher untergeordneter Bedeutung waren. Insgesamt sehen Hurrelmann und Albrecht (2014, S. 27 ff.) die Zeit, in der die Generation Y aufgewachsen ist, damit eher negativ.

<sup>3</sup> So stellt Ruthus (2014, S. 19) ein hohes Sicherheitsbedürfnis der Generation Y heraus, während etwa Schirmer et al. (2014, S. 25) ein hohes Maß an Flexibilität betonen.

**Abb. 2.1** Eigenschaften der Generation Y



Mitglieder doch um Individuen, die in ihrer Persönlichkeit einzigartig sind. Die Führung der Generation Y muss damit ebenfalls einzigartig sein: Jede Führungskraft sollte jeden Mitarbeiter einzeln würdigen und sich ein Bild von seiner Person machen. Die Chancen, dass die genannten Merkmale auf eine Person aus der Generation Y zutreffen, sind hoch, was die Notwendigkeit einer individuellen Betrachtung von Mitarbeitern allerdings nicht ausschließen kann.

## 2.2 Merkmale und prägende Ereignisse

Im Folgenden werden die zehn vorgestellten Eigenschaftskategorien inklusive der für sie prägenden Ereignisse detailliert dargestellt.

### 2.2.1 Hohe Informationsialisierung

Der Begriff *Informationalisierung* existiert eigentlich nicht. Er ist aber recht gut in der Lage zu beschreiben, welche Bedeutung Informationen und der Fluss von Informationen für die Generation Y haben. Er steht für *mit Informationen aufgeladen*.

Wir können die Generation Y als eine Gruppe von Menschen verstehen, die über eine Vielzahl an Informationen verfügt oder sich diese innerhalb kurzer Zeit beschaffen kann. Gründe hierfür – also das hinter diesem Merkmal stehende prägende Ereignis – sind die Entwicklung und Verbreitung des Internets in den letzten 20 Jahren sowie die hohe Verfügbarkeit von Computern und – neuerdings verstärkt – mobiler Endgeräte. Die Generation Y ist damit groß geworden, dass (fast) alle Informationen (fast) immer und

(fast) überall abrufbar sind. Sie hat sich dabei eine besondere Informationsbeschaffungs- und -verarbeitungskompetenz angeeignet, um mit der großen Menge an Informationen, der sie gegenübersteht, überhaupt umgehen zu können (vgl. Stenger 2014, S. 57 ff.). Diese Informationen versucht sie oft im Sinne eines Multitaskings parallel zu verarbeiten (vgl. Hurrelmann und Albrecht 2014, S. 152). Die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnik erfolgt hierbei intuitiv und ihr permanenter Gebrauch ist selbstverständlich.

Hohe Informationalisierung steht also für ein besonderes Kommunikations- und Informationsverhalten der Generation Y. Daraus resultiert ein Anspruch nach permanentem Informationsfluss, nach Social-Media-Aktivitäten, nach Feedback, aber auch nach neuester Hardware zur Informationsverarbeitung als Statussymbol.

### 2.2.2 Starke Leistungsorientierung

In einer Gesellschaft, in der die Befriedigung der Grundbedürfnisse in hohem Maße gesichert ist, muss Arbeit einen anderen Zweck bekommen. Der Wohlstand in Deutschland und Europa hat zwischen 1980 und 2010<sup>4</sup> stetig zugenommen. Verlässliche Daten liefert Eurostat (2014) für die Zeit seit 1995: Das reale Bruttoinlandsprodukt pro Kopf ist in den 28 Ländern der Europäischen Union zwischen 1995 und 2010 um 26 % gestiegen.

Durch diesen Zuwachs an Wohlstand ist die Notwendigkeit gesunken, Arbeit zur reinen Existenzsicherung zu interpretieren,<sup>5</sup> was durch die heranwachsende Generation Y in das eigene mentale Modell übernommen wurde. Arbeit wurde damit vielmehr ein Mittel zur Verwirklichung der eigenen Ansprüche und Wünsche. Nicht mehr die *extrinsische* Arbeitsmotivation durch Geld, das zur Existenzsicherung notwendig war, stand im Fokus, sondern verstärkt die *intrinsische* Motivation in Bezug auf die Arbeit an sich.<sup>6</sup> Und wie für intrinsische Motivation typisch, beflügelt die Freude an der Arbeit die eigene Leistungsbereitschaft (vgl. Comelli und Rosenstiel 2009, S. 11), weg von einem *Arbeiten-Müssen für Geld* hin zu einem *Leistung-bringen-Können zur Selbstverwirklichung*.

---

<sup>4</sup> Der Zeitraum, in dem die Generation Y geboren wurde, liegt für die meisten Autoren zwischen 1980 und 2000. Wir schließen uns dieser Einschätzung an (vgl. abweichend etwa Hurrelmann und Albrecht (2014, S. 14), für die die Generation Y zwischen 1985 und 2000 geboren wurde). Werden die ersten zehn Lebensjahre als besonders prägend angenommen, da sich das mentale Modell der Wirklichkeit in dieser Zeit am meisten entwickelt (vgl. Jäncke 2013), muss eine Betrachtung bis 2010 vorgenommen werden.

<sup>5</sup> Wir wollen an dieser Stelle auf keinen Fall ignorieren, dass es in Deutschland und Europa Armut gibt und eine Vielzahl an Menschen zur reinen Existenzsicherung arbeitet und ihr Einkommen dazu zum Teil nicht einmal ausreicht. Insbesondere seit der Eurokrise hat sich die Lage in Europa wieder verschärft. Allerdings liegt der Beginn der Eurokrise in 2009 und damit am Ende des Zeitraumes, der für die Prägung der Generation Y besonders relevant war. Für die Ausführungen hier ist sie damit von untergeordneter Bedeutung.

<sup>6</sup> Aus psychologischer Sicht war es nicht mehr die Notwendigkeit der Existenzsicherung, die die tägliche Arbeit rechtfertigte, sodass eine neue Rechtfertigung gefunden werden musste (vgl. Aronson et al. 2011, S. 172).

Ein weiterer Grund für die starke Leistungsorientierung ist eine zunehmende Wettbewerbsgesellschaft. Zwar war eine Wettbewerbsgesellschaft schon vor der Generation Y vorhanden, sie wurde aber durch die Globalisierung und insbesondere die europäische Einigung, etwa durch die Schaffung eines gemeinsamen europäischen Binnenmarktes Anfang der 1990er-Jahre, *intensiver*. Wettbewerb wurde damit normaler. Um im Wettbewerb bestehen zu können, war ein besonderes Maß an Leistung notwendig (vgl. Kempf 1982, S. 11). Folgen dieser Leistungsorientierung sind unter anderem permanente Selbstdisziplinierung und Selbstoptimierung der Generation Y (vgl. Hurrelmann und Albrecht 2014, S. 178 f.).

Eine Konsequenz findet die starke Leistungsorientierung der Generation Y in deren Wunsch, verantwortungsvolle und hochwertige Arbeit auszuführen. Daraus resultiert ein besonderer Anspruch an Weiterentwicklungs- und Karrieremöglichkeiten.

### 2.2.3 Hohes Ausbildungsniveau

Das hohe Ausbildungsniveau der Generation Y muss aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden: Erstens war die im Vergleich zu Vorgängergenerationen deutlich längere Zeit, die für Berufsausbildung und Studium aufgewendet wurde, prägend (vgl. Moscardo und Benckendorff 2010). Tendenziell lässt sich in mehr Zeit auch mehr lernen, sodass die Generation Y über einen höheren Wissenstand verfügt.

Zweitens hat der zugenommene Wohlstand (vgl. Abschn. 2.2.2) von vielen Menschen den Druck genommen, möglichst schnell einen Beruf zu ergreifen, um möglichst schnell eigenes Geld zu verdienen. So war mehr Zeit für eine zweite Ausbildung, Extraseмester oder ein Auslandsstudium. Hurrelmann und Albrecht (2014, S. 34) sprechen in Bezug auf die Generation Y sogar von einem „Wettlauf um die besten Abschlüsse“.

Drittens ist die Bildungslandschaft vielfältiger geworden: Durch den Bologna-Prozess haben sich die Studienangebote in Deutschland stark diversifiziert. Neben klassischen Vollzeitstudiengängen ist eine Kombination von Ausbildung und Studium oder ein berufsbegleitendes Studium möglich geworden. Die Geburtsstunde des dualen Studiums lag in den frühen 1980er-Jahren (vgl. Duales-studium GmbH o.J.).

Das hohe Ausbildungsniveau hat umfangreiche Konsequenzen. Die wichtigsten sind wohl, dass ein hohes Ausbildungsniveau für Unternehmen *praktisch* ist, auch wenn sicherlich nicht jeder Ausbildungsbestandteil für jedes Unternehmen erfolgsrelevant ist. Bedeutender ist wohl, dass einmal erlerntes Wissen auch angewendet werden will, sodass von der Generation Y herausfordernde Arbeit erwartet wird, in der sie ihr Wissen einbringen kann (vgl. hierzu auch den Aspekt der starken Leistungsorientierung unter Abschn. 2.2.2). Und durch längere Lernzeiten hat darüber hinaus eine stärkere *Gewöhnung* an das Lernen stattgefunden, sodass Lernen nicht mehr per se als Belastung, sondern auch als Mittel zur persönlichen Entwicklung erachtet wird. Damit entsteht ein Anspruch der Generation Y an betriebliche Personal- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie in der Konsequenz erneut der Wunsch, das stetig erlernte Wissen in einer Fach- oder Führungs-

karriere anzuwenden. Ein Unternehmen muss daher *Karrierperspektiven* bieten, wenn es die Generation Y an sich binden möchte.

## 2.2.4 Starke Gemeinschaftsorientierung

Menschen haben ein grundsätzliches Bedürfnis nach Bindung und sozialer Zugehörigkeit (vgl. Aronson et al. 2011, S. 275). Dazu schließen sie sich in Gruppen zusammen, sei es in der Familie oder in Freundeskreisen. Dieser Umstand ist nicht charakteristisch für die Generation Y, sondern für Menschen generell. Neu sind allerdings die *zunehmende Bedeutung* der sozialen Interaktion in Gruppen sowie die *Vielfalt* von Formen sozialer Gemeinschaften.

Seit Beginn der 1980er-Jahre ist das Leben verstärkt durch Internationalisierung und zunehmenden Wettbewerb geprägt. Anzahl und Umfang externer Einflüssen auf die Menschen sind gestiegen, wodurch die Lebenskomplexität insgesamt zugenommen hat. Um dieses Mehr an Komplexität auszugleichen, waren Menschen gezwungen, näher zusammenzurücken. Die Bedeutung der sozialen Gruppe zur Schaffung von Orientierung und Sicherheit musste steigen, um die erhöhte komplexitätsbedingte Unsicherheit auszugleichen. Daraus resultiert eine zunehmende Bedeutung sozialer Gemeinschaften insgesamt.

Darüber hinaus sind weitere Formen sozialer Gemeinschaften entstanden oder haben sich stärker etabliert. Neben dem klassischen Familienmodell hat etwa die Patchworkfamilie an Bedeutung gewonnen (vgl. Hurrelmann und Albrecht 2014, S. 94). Mit dem zunehmenden Wohlstand ist für junge Menschen außerdem die Notwendigkeit gesunken, lange Zeit in der eigenen Familie zu verbleiben. Sie konnten ihr Elternhaus früher verlassen. An die Stelle der Familie ist dann verstärkt der Freundeskreis getreten, um das Bedürfnis nach Gemeinschaft zu befriedigen. Der zunehmende Wohlstand erlaubte es schließlich mehr jungen Menschen, mit Freunden Zeit zu verbringen (was nicht nur Zeit, sondern auch Geld kostet). Man konnte das Konstrukt des Freundeskreises also zunehmend mit Leben füllen, weil mehr Zeit und Geld vorhanden waren. Neben die Vielfalt von Formen sozialer Gemeinschaften tritt damit eine besondere Relevanz von Freundeskreisen zur Befriedigung sozialer Bedürfnisse.

Die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe stärkt soziale Kompetenzen, da man sich mit den anderen Gruppenmitgliedern arrangieren muss. Die Vielfalt der Formen sozialer Gemeinschaften hat vielfältige soziale Kompetenzen gestärkt, sodass die Generation Y über ein besonders ausgeprägtes *Sozialverhalten* verfügt (vgl. Schirmer et al. 2014, S. 25). Dies bietet nicht nur die Möglichkeit für Teamarbeit, sondern schafft auch die Notwendigkeit, soziale Aspekte bei der Gestaltung von Arbeit zu berücksichtigen. Die Beziehungen zu Arbeitskollegen und Vorgesetzten sind vielschichtiger geworden und nicht mehr nur durch die Notwendigkeit der Aufgabenerfüllung getrieben (vgl. Schudy und Wolff 2014, S. 98 f.).

In Kombination mit der angesprochenen Affinität für digitale Kommunikation führt die starke Gemeinschaftsorientierung zu einem weiteren typischen Merkmal der Generati-

on Y: einem zunehmenden Denken in Netzwerken (vgl. Breuer 2011, S. 183), die teilweise rein virtueller Natur sind (Facebook, XING etc.). Eine solche Netzwerkkompetenz ist für Unternehmen durchaus nützlich, denn die Generation Y ist damit stärker in der Lage, eine Vielzahl an (wenn auch nicht zwingend tiefgehenden) Kontakten zu knüpfen und zu pflegen.

### 2.2.5 Hohes Maß an Flexibilität

Lernen, also die Entstehung neuer synaptischer Verknüpfungen im Gehirn, verbraucht Energie. Deshalb ist Flexibilität teuer, da ein breites Spektrum an Handlungsfähigkeiten entweder auf Vorrat oder sehr schnell *erlernt* werden muss, was beides mit Energieverbrauch verbunden ist. Irgendwo muss es also Anreize für die Generation Y gegeben haben, die mit diesem Energieverbrauch einhergehenden Kosten in Kauf zu nehmen, denn ein hohes Maß an Flexibilität ist typisch für sie (vgl. Schirmer et al. 2014, S. 25).

Hurrelmann und Albrecht (2014, S. 27) argumentieren, dass die Zeit, in der die Generation Y aufgewachsen ist, durch massive Veränderungen geprägt war: politische, wirtschaftliche und soziale Umbrüche, auf die sich die Generation Y nur durch ein hohes Maß an Flexibilität einstellen konnte. Ein weiterer Grund für ihre Flexibilität scheint aus dem sehr wettbewerbsintensiven Arbeitsumfeld zu stammen, in dem sie aufgewachsen ist (vgl. Abschn. 2.2.2): Man *muss* flexibel sein, um im Wettbewerb bestehen zu können (vgl. Bullinger 2002, S. 1). Prägend sind aber auch die sich seit den 1980er-Jahren stetig verkürzenden Innovationszyklen der Produkte, insbesondere bei Konsumgütern. Die kürzer werdenden Innovationszyklen gehen mit einer enormen Anzahl an Neuerungen einher, auf die man sich einstellen muss. Flexibilität muss also durch die Generation Y früh erlernt werden, wodurch die Kosten für Flexibilität insgesamt aufgrund von Lernkurveneffekten relativ gering sind.<sup>7</sup>

Für Unternehmen hat das hohe Maß an Flexibilität aufgrund gesteigerter Einsatzmöglichkeiten der Generation Y als Mitarbeiter natürlich einen großen direkten Nutzen. Praktisch ist aber auch, dass die Generation Y stärker als die Vorgängergenerationen an den Umgang mit Innovationen gewöhnt ist, was Veränderungsprozesse in Unternehmen tendenziell erleichtert. Allerdings ist Flexibilität nicht nur ein *Merkmal* der Generation Y, sondern auch ein *Anspruch*, etwa in Bezug auf Arbeitszeiten oder die Ablehnung starrer Prozesse (vgl. Röttig 2011, S. 84).

---

<sup>7</sup> *Lernkurveneffekte* entstehen, wenn eine spezifische, gleichartige Tätigkeit mehrmals durchgeführt wird. Abläufe und Handgriffe werden verinnerlicht und können daher zukünftig mit weniger Zeitaufwand erbracht werden, was als *Lernkurve* (oder *economies of learning*) bezeichnet wird.

### 2.2.6 Geringe Machtdistanz

Der Begriff *Machtdistanz* wurde von Hofstede im Rahmen von Kulturstudien geprägt. Er beschreibt, inwiefern mit weniger Macht ausgestattete Personen eine Ungleichverteilung von Macht akzeptieren (vgl. <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>). Damit geht es um die Frage, inwiefern Mitarbeiter einen Machtvorsprung ihrer Führungskräfte gutheißen. Eine hohe Machtdistanz äußert sich darin, dass Machtunterschiede als positiv oder normal wahrgenommen werden, eine geringe darin, dass Machtunterschiede abgelehnt werden.

Für die Generation Y ist eine geringe Machtdistanz charakteristisch (vgl. Hurrelmann und Albrecht 2014, S. 205). Sie akzeptiert eine Ungleichverteilung von Macht nicht, da es hierfür keinen natürlichen Grund gibt. Sowohl ihre gute Ausbildung als auch verschiedene geschichtliche Ereignisse (etwa die Niedergänge der Sowjetunion oder der DDR, bei denen starke Machtunterschiede zwischen politischen Eliten und normalen Bürgern die jeweiligen Systeme nicht retten konnten) lehrten sie dies. In der Konsequenz lehnt sie starre Hierarchien, die mit ihrer Starrheit lediglich Machterhalt fördern, ab (vgl. Röttig 2011, S. 84). Flexiblere, zielgerichtete Strukturen werden bevorzugt.

### 2.2.7 Starkes Selbstbewusstsein

Das starke Selbstbewusstsein der Generation Y (vgl. Pendergast 2010, S. 5) konkretisiert sich in einer Alles-ist-möglich-Mentalität und einem damit verbundenen grundsätzlichen Optimismus (vgl. Röttig 2011, S. 84). Darüber hinaus wird ihr ein hohes Maß an persönlicher Souveränität zugeschrieben (vgl. Dawn und Thomas 2013, S. 598), aber auch eine auf Opportunismus und Nutzenmaximierung zugeschnittene Lebensweise, weswegen sie auch als Egotaktiker bezeichnet wird (Hurrelmann und Albrecht 2014, S. 33).

Das Selbstbewusstsein der Generation Y wird dadurch geprägt, dass sie stets umworben wird: erst durch Eltern, dann durch Werbung, schließlich durch Arbeitgeber. Der Einfluss der Eltern auf das Selbstbewusstsein der Generation Y lässt sich dadurch erklären, dass bereits seit Mitte der 1970er-Jahre weniger als 1,5 Kinder pro Frau geboren wurden. Die Geburtenrate lag 1980 bei 1,44 Kindern, 2010 bei 1,39 (vgl. Google 2014). Charakteristisch für die Zeit seit den 1970er Jahren ist, dass sich Eltern vermehrt bewusst *für* oder *gegen* Kinder entschieden haben (vgl. Hurrelmann und Albrecht 2014, S. 194), wodurch die Wertschätzung ihrer Kinder und damit deren Selbstbewusstsein tendenziell gestiegen sind.

Durch den Übergang vom Verkäufer- zum Käufermarkt wurden die Menschen vor allem im Konsumgüterbereich stärker umworben (vgl. Meffert 2000, S. 4). Unternehmen haben um die Gunst potenzieller Käufer gerungen, diese wiederum konnten sich aussuchen, was und bei wem sie kaufen wollten. Diese Entwicklung hat das Selbstwertgefühl der Generation Y weiter gesteigert. Schließlich hat der Fachkräftemangel der letzten Jahre einen Einfluss auf das Selbstbewusstsein genommen: Nicht mehr der Arbeitgeber sucht



sich den Arbeitnehmern aus, sondern in vielen Bereichen ist es bereits umgekehrt, da es kaum ausreichend qualifiziertes Personal gibt. Alle drei Tendenzen lassen sich aus ökonomischer Sicht einheitlich bewerten: Die Nachfrage ist *ceteris paribus* gestiegen – erstens die Nachfrage der Eltern nach der Nähe ihrer Kinder, zweitens die der Verkäufer nach der Aufmerksamkeit ihrer Kunden, drittens die der Arbeitgeber nach (gut qualifizierten) Mitarbeitern. Und mit steigender Nachfrage steigt immer auch der Preis – oder im Falle eines Arbeitsverhältnisses der Lohn – und mit ihm das Bewusstsein der Generation Y, etwas wert zu sein.

Das starke Selbstbewusstsein der Generation Y mündet in verschiedenen Erwartungen: Erstens erwarten ihre Mitglieder, dass sich ihr hoher Wert in barer Münze niederschlägt. Sie haben damit hohe Vergütungsansprüche. Ihr starkes Selbstbewusstsein führt zweitens zur Erwartung einer individuellen Behandlung und Betreuung. Auch vom Arbeitgeber wird die Befriedigung der individuellen Bedürfnisse – bis hin zu einem hohen Maß an Freude bei der Arbeit – erwartet, ansonsten wird ein neuer Job gesucht, bei dem man mehr geschätzt wird (flexibel ist man schließlich, vgl. Abschn. 2.2.5). Die Mitglieder der Generation Y sind damit monetär wie ideell eine anspruchsvolle Klientel.

### 2.2.8 Hohe Freiheitsorientierung

Mitverantwortlich für eine hohe Freiheitsorientierung der Generation Y ist erneut die europäische Liberalisierung, die in den frühen 1990er-Jahren unter anderem im freien Personenverkehr mündete: Grenzen in Europa fielen, man konnte sich frei bewegen, wie und wohin man wollte. Der zunehmende Wohlstand erlaubte nicht nur den Blick über den Tellerrand, etwa durch Reisen in alle Welt (vgl. Pendergast 2010, S. 11). Er ließ viel stärker als in früheren Zeiten die Möglichkeit zu, das *Bedürfnis* nach Freiheit zu befriedigen.

Freiheitsorientierung ist für die Generation Y fast zu einem Statussymbol geworden. Selbstbestimmung und Verwirklichung der eigenen Wünsche und Ziele nehmen einen besonderen Stellenwert ein. Daraus resultiert der Anspruch nach Mitbestimmung im Unternehmen (wobei es weniger um die betriebliche Mitbestimmung durch den Betriebsrat geht, da diese Art der Mitbestimmung durch starre und teilweise dogmatische Prozesse geprägt ist, was eher abgelehnt wird, vgl. Abschn. 2.2.5). Aus dem Wunsch nach Selbstbestimmung und Verwirklichung der eigenen Ziele resultiert aber auch ein hoher Anspruch auf Freizeit, um solche Bedürfnisse, die nicht arbeitsbezogen sind, verwirklichen zu können. Die Work-Life-Balance ist damit von besonderer Bedeutung (vgl. Hurrelmann und Albrecht 2014, S. 38).

### 2.2.9 Starke Skepsis

Die Forscherin van Rooi (2011, S. 45) schreibt, die Generation Y sei „extremely critical of anything made into an absolute truth“, also extrem kritisch gegenüber absoluten Wahr-



heiten eingestellt. Die Generation Y hat damit weniger zweigeteilte (und damit extreme) Anschauungen wie *richtig* oder *falsch*, sondern ihr sind eher *unterschiedliche Perspektiven* gegenüber den Dingen wichtig. Alles, was starr in feste Kategorien eingeteilt wird, wird skeptisch betrachtet. Der Grund hierfür liegt vor allem in der guten Ausbildung der Generation Y (vgl. Abschn. 2.2.3), in der Toleranz, Vielschichtigkeit, die Freiheit des Andersdenkenden, alles konstruktivistische Spielarten, eine hohe Bedeutung zukamen.

Der aus der starken Skepsis resultierende Anspruch ist ein Verlangen nach Nachvollziehbarkeit. Unternehmensentscheidungen oder Anweisungen von Vorgesetzten müssen begründet sein und werden (und in vielen Fällen hegt die Generation Y den Wunsch, diese zu diskutieren). Leistungsbeurteilungen etwa müssen durch Verwendung von Kriterien nachvollziehbar gemacht werden, da ansonsten schnell das Gefühl der ungerechten Behandlung entsteht.

### 2.2.10 Hohe Globalität

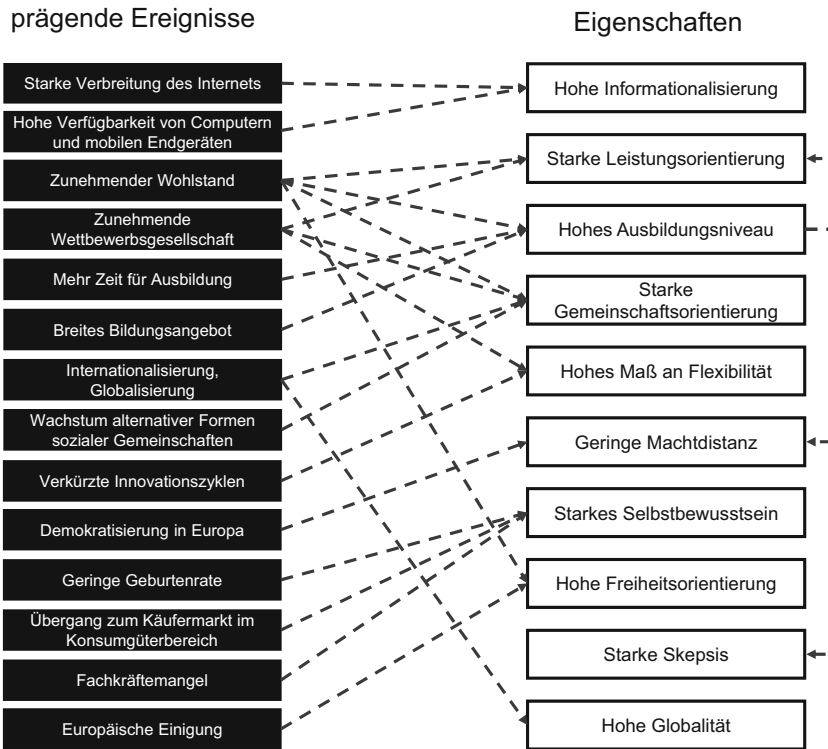
Die Folgen der Globalisierung schlagen sich auf verschiedenen Ebenen nieder. So ist ein Denken in internationalen Kategorien, nicht mehr in nationalen, selbstverständlicher geworden. Die Globalisierung hat allerdings einen weiteren Effekt: Weltoffenheit und Toleranz hängen eng zusammen, sodass die Generation Y auch Dingen, die ihr nicht vollends vertraut sind, offen gegenübersteht. Damit ist sie sehr diversity-orientiert<sup>8</sup> und erkennt Unterschiedlichkeit von Menschen nicht als Hemmnis, sondern als wertvolle Quelle von Inspiration und Ideen an.

Die Mitglieder der Generation Y erwarten von ihren Arbeitgebern Toleranz und Akzeptanz von Diversity. Gleichzeitig können sie sich gut in heterogenen Teams zurechtfinden. Internationale Jobchancen sind willkommen, der Gang ins Ausland ist viel selbstverständlicher als in den Generationen zuvor.

All diese Eigenschaften sind typisch für die Generation Y. Der Zusammenhang zwischen prägenden Ereignissen und den Eigenschaften der Generation Y ist in Abb. 2.2 noch einmal zusammenfassend dargestellt. Dabei wird deutlich, dass es kaum simple Zusammenhänge zwischen prägenden Ereignissen und Eigenschaften der Generation Y gibt. Vielmehr sind diese Zusammenhänge komplexerer Natur, teilweise nehmen Eigenschaften sogar selber die Rolle eines prägenden Ereignisses ein, etwa beim hohen Ausbildungsniveau in Bezug auf die starke Leistungsorientierung, die geringe Machtdistanz oder die starke Skepsis, welche diese (mit) beeinflussen.

---

<sup>8</sup> *Diversity* beschreibt die Unterschiedlichkeit von Menschen aufgrund verschiedener Merkmale. Zur Operationalisierung von Diversity werden oftmals die im allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz genannten Merkmale *Rasse, ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter* oder *sexuelle Identität* herangezogen (§ 1 AGG, <http://www.gesetze-im-internet.de/agg/>, abgerufen am 15.05.2014).



**Abb. 2.2** Einfluss prägender Ereignisse auf Eigenschaften der Generation Y

## Literatur

- Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2011). *Sozialpsychologie*. München: Pearson Studium.
- Biermann, T., & Weckmüller, H. (2013). Generation Y – Viel Lärm um fast nichts. In H. Weckmüller (Hrsg.), *Exzellenz im Personalmanagement – Neue Ergebnisse der Personalforschung für Unternehmen nutzbar machen* (S. 105–112). Freiburg: Haufe.
- Breuer, P. (2011). Trend zu lebenslangen Netzwerken. In M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials – Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze* (S. 182–196). Wiesbaden: Gabler.
- Bullinger, H.-J. (2002). *Technologiemanagement*. Berlin: Springer.
- Comelli, G., & von Rosenstiel, L. (2009). *Führung durch Motivation*. München: Vahlen.
- Dawn, B. V., & Powers, T. L. (2013). Generation Y values and lifestyle segments. *Journal of Consumer Marketing* 30(7), 597–606.
- Duales-studium GmbH (o.J.). *Geschichte und Entwicklung des dualen Studiums*. <http://www.duales-studium.de/allgemein/entwicklung-des-dualen-studiums>. Zugegriffen: 12. Mai 2014
- Eurostat (2014). <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=de&pcode=tsdec100>. Zugegriffen: 12. Mai 2014

- Google (2014). *Fertility rate*. [http://www.google.de/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9\\_&met\\_y=sp\\_dyn\\_tfrt\\_in&hl=de&dl=%20de&idim=country:DEU](http://www.google.de/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=sp_dyn_tfrt_in&hl=de&dl=%20de&idim=country:DEU). Zugegriffen: 13. Mai 2014
- Hossiep, R., & Paschen, M. (2003). *Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)*. Göttingen: Hogrefe.
- Hurrelmann, K., & Albrecht, E. (2014). *Die heimlichen Revolutionäre*. Weinheim: Beltz.
- Jäncke, L. (2013). *Lehrbuch Kognitive Neurowissenschaften*. Bern: Huber.
- Kempf, W. (1982). Soziale Motivation und Persönlichkeitsentwicklung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie und Gruppendynamik*, 7(2), 3–15.
- Kleiminger, H. (2011). Gen Y. In M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials – Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze* (S. 134–145). Wiesbaden: Gabler.
- Kötter, P., Berkowski, N., & Schulze, C. (2009). *Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben?* Berlin: Kienbaum Management Consultants GmbH.
- Leask, A., Fyall, A., & Barron, P. (2013) Generation Y: opportunity or challenge. *Current Issues in Tourism*, 16(1), 17–46.
- Meffert, H. (2000). *Marketing*. Wiesbaden: Gabler.
- Moscardo, G., & Benckendorff, P. (2010). Mythbusting: Generation Y and Travel. In P. Benckendorff, G. Moscardo, & D. Pendergast (Hrsg.), *Tourism and generation Y* (S. 16–26). Cambridge, MA: CAB International.
- Parment, A. (2013a). Generation Y vs. Baby Boomers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 189–199.
- Parment, A. (2013b). *Die Generation Y*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pendergast, D. (2010). Getting to Know the Y Generation. In P. Benckendorff, G. Moscardo, & D. Pendergast (Hrsg.), *Tourism and generation Y* (S. 1–15). Cambridge, MA: CAB International.
- Roth, G. (2014). *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Röttig, P.F. (2011). Das Engagement-Profil der Generation Y. In H. Biedermann, M. Zwainz, & R. J. Baumgartner (Hrsg.), *Umweltverträgliche Produktion und nachhaltiger Erfolg* (S. 79–91). München: Hampp.
- Ruthus, J. (2014). *Employer of Choice der Generation Y*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schirmer, U., Kiesling, B., Nolde, V., & Spengler, A. (2014). Führung der Generation Y. *Personalführung*, 4, 22–29.
- Schudy, C., & Wolff, M. (2014). Herausforderung Generation Y. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 2, 97–102.
- Stenger, C. (2014). *Lassen Sie Ihr Hirn nicht unbeaufsichtigt!* Frankfurt: Campus.
- Van Rooi, L. (2011). Generation Y and the concept of family. *NGTT*, 52(1), 43–51.

---

## 3.1 Motivorientierung der Generation Y

### 3.1.1 Tit for Tat als Basisstrategie der Mitarbeiterführung

In den folgenden Abschnitten wird die Generation Y in der Mitarbeiterrolle betrachtet und ist damit *Bezugspunkt* und *Objekt* der Führung – in Kap. 4 geht es dann um die Generation Y in der Rolle der Führungskraft. Dabei gehen wir davon aus, dass Führung im Sinne eines

- aktiven kommunikativen Prozesses der Einflussnahme auf Mitarbeiter zur Förderung der Erreichung von Unternehmens-, Bereichs- und Abteilungszielen

*auch heute noch* eine essenzielle Aufgabe für Führungskräfte darstellt. Man könnte dieser Sichtweise entgegen, dass in Zeiten einer systemisch-ganzheitlichen Betrachtung von Unternehmen und einem hohen Grad an Selbststeuerung und -organisation von Mitarbeitern dieses klassische Verständnis von Führung veraltet sei. Wir sehen dies aus verschiedenen Gründen nicht so.

Sicherlich hat Führung heute anders abzuflaufen als vor 50 Jahren – aufgrund des gewonnenen Wissens der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis vor allem *fundierter* und *reflektierter*. Und eben genau hier liegt der Grund dafür, dass Führung nach wie vor als *aktive* Einflussnahme zu verstehen ist: Die Nutzung *fundierten* Führungswissens setzt einen aktiven Prozess der Entwicklung eigener Führungsfähigkeiten voraus. Und die *Reflexion* des eigenen Führungsverhaltens ist ohne aktive Ansprache der eigenen Mitarbeiter nicht möglich.

Eine aktive Einflussnahme auf Mitarbeiter ist also nach wie vor notwendig, es ist lediglich darauf zu achten, wie *intensiv* diese Einflussnahme sein muss. In vielen Führungskonstellationen reicht es sicherlich aus, im Sinne eines *Managements by Exception* nur im Ausnahmefall aktiv-steuernd einzugreifen, insbesondere da die Generation Y per se

hoch motiviert ist und damit von alleine gute Leistung erbringt. Jeder vorschreibend-aktive Eingriff würde tendenziell demotivierend wirken. Trotzdem resultiert hieraus noch nicht die Notwendigkeit, aktive Führung im Sinne einer Steuerung und Motivation von Mitarbeitern rundherum abzulehnen (wie etwa Sprenger (1999, S. 12) es empfiehlt). Richtig ist sicherlich, dass auch gutgemeinte Eingriffe einer Führungskraft ihre leistungssteigernde Wirkung verfehlen können, da jede Führungskraft zunächst aus der eigenen Perspektive heraus argumentiert und agiert. Diese Perspektive muss nicht zwingend der Mitarbeiterperspektive entsprechen, sodass ein Mitarbeiter bessere Leistungen ohne Einfluss von außen erzielt hätte und dieser äußere Einfluss dann nichts bewirkt hat, außer Demotivation. Allerdings werden viele Führungskräfte zustimmen, dass es eben *auch* Mitarbeiter gibt, die *nicht* von alleine hoch motiviert, selbstständig und zielorientiert sind und Freiheiten *nicht* konstruktiv mit Leistung zu füllen wissen, sodass ein aktiver Eingriff der Führungskraft unverzichtbar ist. Die Forschungsergebnisse der neuen Institutionenökonomie zeigen uns, dass Menschen und damit auch Menschen in Unternehmen egoistisch, opportunistisch und an der eigenen Nutzenmaximierung orientiert sein können (vgl. Wolf 2003, S. 260 f.), womit ein solches Mitarbeiterverhalten nicht nur erklärt, sondern auch als durchaus menschlich und damit normal erachtet werden kann. Damit kommt es aufseiten von Mitarbeitern – und sicherlich auch bei der Generation Y – systematisch zur Ausnutzung von Freiheiten, Drückebergerei (shirking), Ressourcenverbrauch für private Zwecke (consumption on the job) und vor allem zu fehlender Motivation, was einer Erreichung von Unternehmens-, Bereichs- oder Abteilungszielen im Wege steht. Womöglich ist ein Teil dieses egoistischen und opportunistischen Verhaltens erst Ergebnis schlechter Führung – auch dem kann nicht widersprochen werden – aber eben nur zum Teil.

Wenn also alle Versuche einer Führungskraft scheitern, über das Einräumen von Freiheiten Leistungsergebnisse zu erzielen beziehungsweise zu steigern, dann braucht die Führungskraft einen Plan B. Hierzu sei die von Anatol Rapoport erfundene Strategie Tit for Tat (in etwa: wie du mir, so ich dir) empfohlen (vgl. Méro 2007, S. 61 f.). Tit for Tat ist eine Strategie für wiederholte Spielzüge in einem Gefangenendilemma-Wettbewerb,<sup>1</sup> der 1979 vom Wissenschaftler Robert Axelrod ausgeschrieben wurde. Rapoport setzte in diesem Wettbewerb darauf, sich zunächst kooperativ zu verhalten und im Weiteren immer so wie der andere Spielteilnehmer eine Runde zuvor. Diese Strategie war seinerzeit erfolgreicher als alle anderen vorgeschlagenen Strategien. Übertragen auf die Führung von Mitarbeitern hieße das: Eine Führungskraft sollte sich zunächst kooperativ verhalten und einem Mitarbeiter möglichst viele Freiräume schaffen. Verhält sich ein Mitarbeiter daraufhin ebenfalls kooperativ, füllt er ihm überlassene Freiräume also sinnvoll, so sollte die Führungskraft die Freiräume aufrechterhalten oder weitere Freiräume schaffen. Verhält sich ein Mitarbeiter jedoch nicht kooperativ, etwa indem er nur seinen eigenen Nutzen in den Vordergrund stellt, sich vor Arbeit drückt oder versucht, hinter dem Rücken der Führungskraft zu intrigieren, sollte die Führungskraft entsprechend konsequent reagieren

---

<sup>1</sup> Das Gefangenendilemma ist das Basisszenario der Spieltheorie, eine ökonomische Teildisziplin, die versucht, menschliches Entscheidungsverhalten in bestimmten Situationen vorherzusagen.

und die Freiräume des Mitarbeiters einschränken und ihn stärker steuern und überwachen. Wird ersichtlich, dass ein Mitarbeiter wieder stärker im Sinne der Abteilungs-, Bereichs- oder Unternehmensziele agiert, sollten ihm auch wieder mehr Freiräume gegeben werden.

Diese von Rapoport empfohlene Strategie hat bereits Eingang ins moderne Management gefunden. So weist Malik (2007, S. 154) darauf hin, dass „jeder Vertrauensmissbrauch gravierende und unausweichliche Folgen“ haben sollte. Auf Basis dieser Herangehensweise ist es möglich, dass Führungskräfte sowohl mit konstruktivem Verhalten von Mitarbeitern umgehen können als auch mit destruktiven. Wie oft das eine oder das andere auftritt, ist gar nicht entscheidend. Viel wichtiger ist, dass Führungskräfte auf beide Verhaltensweisen reagieren können. So manche moderne systemische Managementphilosophie verneint beinahe dogmatisch die Existenz negativer Intentionen oder Verhaltensweisen von Mitarbeitern. Aber das ist gar nicht nötig, denn es ist für Führungskräfte leicht, sich sowohl auf konstruktive wie auch destruktive Verhaltensweisen der Mitarbeiter vorzubereiten: Tit for Tat. Diese Strategie *erweitert* das Handlungsspektrum einer Führungskraft, ohne ihre Möglichkeiten zu beschneiden. Wenn ein Mitarbeiter also von sich aus leistungsfähig und -willig ist, sollten ihm die entsprechenden Freiheiten gelassen werden, damit sich sein Potenzial voll entfalten und er die Erreichung von Unternehmens-, Bereichs- oder Abteilungszielen unterstützen kann. Wenn nicht, dann ist es Aufgabe der Führungskraft, über *aktive* Steuerung und Motivation die Zielerreichung zu ermöglichen.

### 3.1.2 Die Rolle der Motive der Generation Y

Während wir eben die Frage beantwortet haben, wie mit viel oder wenig *Motivation* von Mitarbeitern umzugehen ist, sei im Folgenden die Frage der *Motive* der Generation Y angesprochen. Dazu wollen wir zunächst den Unterschied zwischen Motiven, Motivation und Motivierung betrachten.

#### Motive

*Motive* sind menschliche Beweggründe oder psychologische Bedürfnisse, die unser Handeln antreiben. Sie sind abzugrenzen von physiologischen (Grund-) *Bedürfnissen* wie etwa Essen, Trinken oder Schlaf. Eine hilfreiche Operationalisierung menschlicher Motive bietet Reiss (2010, S. 47 f.), der 16 Lebensmotive (vgl. Tab. 3.1), angefangen mit Anerkennung über körperliche Aktivität bis zu Unabhängigkeit, unterscheidet. Die Stärke der Ausprägung dieser 16 Motive ist bei jedem Menschen individuell. Das bedeutet, dass jeder Mensch über ein eigenes Niveau an angemessener Anerkennung, körperlicher Aktivität oder Unabhängigkeit und so weiter verfügt. Die Persönlichkeit eines Menschen ist damit maßgeblich das Ergebnis der jeweiligen Ausprägung dieser 16 Motive.

Motive sind zum Teil angeboren, zum Teil durch Einflüsse aus der Umwelt bestimmt (vgl. Abschn. 2.1.2). Wie hoch der Anteil des einen oder des anderen ist, ist nach wie vor umstritten, beide Einflussbereiche dürften für die Ausprägung der 16 Lebensmotive eine wichtige Rolle spielen. Deswegen kann auch nicht davon ausgegangen werden,