



Young Professionals

Inhaltsverzeichnis

1. Grundsätzliches	3
2. Erwartungen an die Arbeitswelt	4
a. Beschäftigungssicherheit	5
b. Leistungs- und Zielorientierung	7
c. Einfluss-, Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	9
d. Partizipation / Bedeutung von Führung	11
e. Bildung	14
f. Work-Life-Balance	16
g. Geld	18
h. Loyalität	20
i. Umgang mit Medien	22
j. Erwartungen an die Arbeitgeber – das wollen die Young Professionals	24
3. Die Young Professionals im Überblick – in Abgrenzung zur älteren Generation	26
Literatur	29

1. Grundsätzliches

Die Thematik der Generationenvielfalt und -forschung beschäftigt sich NICHT mit menschlichen Basiswerten. Diese verändern sich nicht über die Generationen hinweg. Das Bedürfnis von Menschen anerkannt, wertgeschätzt und geliebt zu werden hat nichts mit der Generationen-Thematik zu tun. Dies gilt ebenso für kulturelle Werte. Auch diese ändern sich kaum bzw. sehr langfristig. Was sich jedoch hinter der Generationen-Diversität verbirgt, sind Sozialisationsmuster und die damit verbundenen Einstellungen. Unter Sozialisation wird die Spanne der ersten 20 Lebensjahre verstanden, die sehr prägend sind. Es folgt dann noch eine sogenannte Anpassungsphase von ca. 10 Jahren. Die Sozialisation eines Menschen wird durch zahlreiche Faktoren beeinflusst. Familienleben, Schulzeit, Technologien, wirtschaftliche Situation, politische Bedingungen, Peer-Groups, Optionen und Handlungsmöglichkeiten, Klima, (In-)Stabilitäten, Wohlstand, Sicherheit, ... Im Laufe der letzten Jahrzehnte ist zu beobachten, dass sich einige dieser Faktoren erheblich geändert haben. Damit zeigen auch die Sozialisationsmuster im Zeitablauf Änderungen.

Um die Unterschiede in der Sozialisation zu visualisieren und pointiert darzustellen, werden Cluster gebildet. So werden folgende Generation-Typen identifiziert:

- Vorkriegs- und Kriegsgeneration (bis 1945 geboren)
- Nachkriegsgeneration (zwischen 1945 und 1955 geboren)
- Generation Baby Bommer (zwischen 1955 und 1970 geboren)
- Generation X (zwischen 1970 und 1985 geboren)
- Generation Y (zwischen 1985 und 2000 geboren)
- Generation Z (zwischen 2000 und 2015 geboren)

Es bleibt festzuhalten: Jeder Mensch ist individuell. Die Sozialisation ist ein Rahmenfaktor, der beeinflussend wirkt. Daneben spielen die Persönlichkeit und auch Erfahrungen eine große Rolle. Die Thematik der Generationen-Diversität fokussiert nur auf den Rahmenfaktor „Sozialisation“ und kann damit nur eine Facette sein. Dies gilt es bei der Diskussion zu berücksichtigen und zu beachten.

Im Folgenden sollen junge Arbeitnehmende betrachtet werden, die sich noch relativ neu im Berufsleben befinden oder sich darauf vorbereiten. Dies betrifft hauptsächlich einen Großteil

der später geborenen Generation Y. Da es aber teilweise Überschneidungen zur Generation Z gibt, werden die Gruppen im Folgenden unter dem Begriff „Young Professionals“ zusammengefasst, genauer betrachtet und stellenweise in den Kontext der anderen Generationen eingeordnet. Aufgrund der langen Tradition der Generationen- und Sozialisationsforschung liegen umfangreiche Erkenntnisse vor. So kann u.a. auf Studien, wie die Shell-Studie, zurückgegriffen werden, die seit Jahrzehnten alle 5 Jahre die 15- bis 25-Jährigen mit dem gleichen Design und der gleichen Methode untersuchen.

2. Erwartungen an die Arbeitswelt

Viele Arbeitgeber sehen sich heute und in Zukunft bestimmten Erwartungen der Young Professionals an Arbeit und Arbeitgeber gegenüber. Im Folgenden wird fokussiert auf:

- Beschäftigungssicherheit.
- Ziel- und Leistungsorientierung.
- Einfluss-, Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.
- Partizipation / Bedeutung von Führung.
- Bildung
- Work Life Balance.
- Geld.
- Loyalität.
- Umgang mit Medien.

Die Betrachtung schließt mit einem Gesamtüberblick (Erwartungen an die Arbeitgeber – das wollen die Young Professionals).

Die Arbeitswelt wurde und wird in erheblichem Maße von den Vertreterinnen und Vertretern der mittleren und älteren Generation geprägt. Zudem agieren unterschiedlichen Generationen tagtäglich im Arbeitskontext miteinander. Da die Young Professionals in vielen Bereichen um ihren Status als „begehrte Nachwuchskräfte“ wissen, ist nicht anzunehmen, dass sie sich den Werten und Normen der Älteren uneingeschränkt anpassen, wie es bei vergangenen Generationen vielfach der Fall war. Daher ist zu berücksichtigen, inwiefern sich aus dem Miteinander der Generationen Konfliktpotenziale, aber auch Chancen für die tägliche Arbeit und die betriebliche Leistungsfähigkeit ergeben.

a. Beschäftigungssicherheit

Die Entwicklungen der vergangenen Jahre haben gezeigt, dass die lebenslange Beschäftigung in einem Berufsbild und bei einem Arbeitgeber zu relativieren ist (auch im Öffentlichen Dienst). Es entsteht ein neuer Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden, der keine bedingungslose Sicherheit garantiert. Dies haben die Young Professionals sehr viel stärker verinnerlicht, da es Teil ihrer Sozialisation und ihrer ersten Schritte im Erwerbsleben war bzw. ist, als die mittlere und ältere Generation. In der Folge kommt es zu einer scheinbar ambivalenten Situation. Einerseits ist der Wunsch nach Sicherheit sehr hoch ausgeprägt, andererseits verhalten sich die Young Professionals pragmatisch entsprechend der neuen Situation in der Arbeitswelt und halten nicht „bedingungslos“ an einem einmal erlangten Arbeitsverhältnis fest. Im diesem Zusammenhang nimmt die Rolle von Weiterbildungen stark zu, da die Young Professionals genau wissen, dass sie sich nicht auf eine lebenslange Bindung an einen Arbeitgeber verlassen können und somit längerfristig an ihren Kompetenzen arbeiten müssen.¹

Wenngleich nicht selten der jüngeren Generation ein geringeres Sicherheitsbedürfnis zugesprochen wird als den älteren Kohorten zeigt eine Reihe von Untersuchungen, dass Beschäftigungssicherheit über alle Altersklassen hinweg einen wichtigen Attraktivitätsfaktor bei der Arbeitgeberwahl und der Mitarbeiterbindung darstellt.²

Das Streben nach einem sicheren Arbeitsverhältnis ist in nahezu allen Umfragen unter Jugendlichen und jungen Erwachsenen deutlich zu vernehmen. So wird die Sicherheit des Arbeitsplatzes als eines der entscheidenden Kriterien für die Wahl eines künftigen Arbeitgebers genannt.³ In der aktuellen Shell-Jugendstudie ist „Sicherheit im Beruf“ der dominanteste Aspekt bei der Frage nach den Erwartungen an das Arbeitsleben.⁴ Befragungen im Querschnitt aller Bildungsschichten weisen ähnlich hohe Werte für die Arbeitsplatzsicherheit gerade bei Jüngeren und hier wiederum bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit geringem Bildungsniveau auf.⁵

¹ Vgl.: Angeli, M. (2018), S. 349.

² Vgl.: Accenture (2012); Towers Watson (2012); McDonald's Deutschland Inc. et al. (2013)

³ Vgl.: Vgl.: Klein, H. (2016).

⁴ Vgl.: Shell Deutschland Holding (Hrsg.) (2015), S. 20.

⁵ Vgl.: Opaschowski, H. W. (2008), S. 111 – 112; Braun, M. / Scholz, E. (2008), S. 140 – 141.

Erstaunlicherweise gehen die gleichen Befragten, die Arbeitsplatzsicherheit sehr hoch bewertet haben, allerdings zu 86 % davon aus, nach ihrem Abschluss zügig eine Anstellungen zu finden, die ihren Erwartungen und Qualifikationen entspricht, d.h. bei ihnen scheint die Sorge um die Beschäftigung selbst nicht ausgeprägt zu sein.⁶ Dies spricht einerseits dafür, dass der jüngeren Generation durchaus bewusst ist, dass eine entsprechende Qualifikation die Chancen auf dem Arbeitsmarkt deutlich erhöht. Dies spricht andererseits auch dafür, dass Sicherheit für die Young Professionals nicht mehr die „Job Security“ bedeutet, die Angehörige der älteren Generation erwartet bzw. über viele Jahre hinweg gelebt haben, d.h. dauerhafte Sicherheit eines bestimmten Arbeitsplatzes bei einem bestimmten Unternehmen. Für die Young Professionals steht die eigene vielfältige Karriereplanung im Rahmen ihrer Beschäftigungsfähigkeit eher im Vordergrund als die Arbeitsplatzsicherheit in einer bestimmten Organisation. Bei der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit geht es darum, sich Kompetenzen anzueignen, die einen für unterschiedliche Tätigkeiten bei unterschiedlichen Arbeitgebern befähigen. Die Sicherheit wird demnach vermehrt in die eigenen Kompetenzen gesucht und dementsprechend in Weiterbildungsmaßnahmen investiert.⁷

Wird der Fokus auf die Angehörigen der Baby Boomer Generation gelegt, so ist Folgendes festzustellen: Für sie erhöht sich einerseits durch ein vielfach hohes Maß an Spezialisierung, das in diesem Alter bereits erreicht wurde, die gefühlte Arbeitsplatzsicherheit beim aktuellen Arbeitgeber. Demgegenüber ist sich diese Generation allerdings auch bewusst, dass ein hoher Grad an Spezialisierung die Chancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt verringert, zumal sie in der Regel aufgrund der aktiven Partnerschafts- und Familienphase regional wenig mobil ist.⁸ Gerade die Jahrgänge 1956 – 1966 erlebten bei ihren ersten Schritten auf dem Arbeitsmarkt Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre bereits Krisenjahre mit Arbeitslosigkeit und wirtschaftlichen Einschränkungen. Im Vergleich zu der Geburtskohorte vor ihnen waren Unsicherheiten in Bezug auf den persönlichen Lebens- und Berufsweg für sie realistisch, so dass sie für entsprechende Risiken durchaus sensibilisiert sind.⁹ Ebenso fühlen sich vor allem die älteren Vertreterinnen und Vertreter der Baby Boomer Generation nicht selten bedroht von der zunehmenden Deregulierung des Arbeitsmarktes und ihren fehlenden Kompetenzen im

⁶ Vgl.: Ernst & Young GmbH (2009), S. 4.

⁷ Vgl.: Angeli, M. (2018).

⁸ Vgl.: Richter, G. (2009), S. 19; SPReW (2006), S. 12 – 13.

⁹ Bruch, H. / Kunze, F. / Böhm, S. (2010), S. 104 – 105.

Vergleich zu den jüngeren Arbeitnehmenden, insbesondere in Bezug auf deren intuitiven Umgang mit der IT und Social Media.¹⁰

Dabei spielen - neben der Befürchtung, auf dem Arbeitsmarkt ggf. dauerhaft weniger Chancen zu haben - Aspekte wie der Verlust des einmal erworbenen Status und materieller Annehmlichkeiten eine Rolle. Bedingt durch ein steigendes Erstgeburtsalter sowie vergleichsweise lange Ausbildungszeiten sehen sich auch viele Angehörige der älteren Generation noch hohen finanziellen Verpflichtungen, z. B. bezogen auf die Ausbildung ihrer Kinder oder noch nicht vollständig abbezahlte Immobilien gegenüber. Dadurch verringert sich nach Ansicht von Experten die Bereitschaft vieler älterer Beschäftigter, sich neuen Aufgaben und Perspektiven zuzuwenden, da diese auch mit einem Risiko materieller Verluste und der Veränderung bestimmter Gewohnheiten behaftet sein könnten.¹¹ Darüber hinaus ist ihnen klar, dass „Learning-by-doing“ heute in vielen Betrieben und Institutionen nicht mehr als wirkliche Qualifikation zählt, wie dies in der Vergangenheit noch vielfach der Fall war.¹² Und so verändert sich mit zunehmendem Alter drastisch das Vertrauen darin, beim Verlust des aktuellen Arbeitsplatzes wieder eine vergleichbare Stelle zu finden.¹³

b. Leistungs- und Zielorientierung

Nicht überraschend wird der älteren Generation eine hohe Leistungsorientierung zugesprochen, die stark mit Fleiß, Disziplin und Pflichtbewusstsein verknüpft ist. Für viele ist hingegen überraschend, dass die Young Professionals über die höchste (jemals) gemessene Leistungsorientierung verfügt. Allerdings mit der Einschränkung, dass die Arbeit Spaß machen muss, eine Perspektive hat und sinnvoll erscheint. *Opaschowski* spricht im Zusammenhang sogar mit Bezug zur jüngeren Generation von einer „Leistungsexplosion“ und bezieht sich damit nicht zuletzt darauf, dass seit Mitte der 90er Jahre ein Wiederaufleben von Werten wie Leistung und Sicherheit sowie Tugenden wie Fleiß und Ehrgeiz zu beobachten ist.¹⁴

Darüber hinaus wird der Leistungsbegriff zunehmend breiter definiert als rein über den Beruf. Durch den stetig wachsenden Wohlstand wird die Arbeit zunehmend weniger als Zweck zur

¹⁰ Vgl.: Richter, G. (2009), S. 19; SPReW (2006), S. 12 – 13.

¹¹ Vgl.: Richter, G. (2009), S. 20 – 21; 32 – 33.

¹² Vgl.: SPReW (2006), S. 12 – 13.

¹³ Vgl.: Meier, B. / Schröder, C. (2007), S. 134; SPReW (2006), S. 12 – 13.

¹⁴ Opaschowski, H. W. (2008), S. 591 – 626.

Existenzsicherung betrachtet. Extrinsische Arbeitsmotive wie Geld verschwinden immer weiter aus dem Fokus der Young Professionals und werden durch intrinsische Motive zur Selbstverwirklichung und dem Erbringen kreativer Leistungen ersetzt. Daneben verstehen sie unter Leistung auch „sich Freiheiten leisten zu können“.¹⁵

Hinzu kommt ein weiterer Faktor. Vieles spricht dafür, dass sich das ausgeprägte Pflichtgefühl der jüngeren Generation weniger auf die Erfüllung von Verpflichtungen anderen gegenüber bezieht, wie dies bei Vorgängergenerationen der Fall war. Die jungen Erwachsenen fühlen sich eher ihrem persönlichen Erfolg verpflichtet. Dies verwundert kaum, denn sie stehen unter einem höheren Leistungs- und Wettbewerbsdruck als die Vorgängergenerationen.¹⁶ Bereits im jungen Alter wird insbesondere in der bildungsnahen Schicht vermittelt, dass in einer Leistungsgesellschaft Fleiß und Ehrgeiz unerlässlich sind, um seine Ziele zu erreichen.¹⁷ Ebenso ist der jüngeren Generation bewusst, dass sie in der Regel über eine „komfortablere“ Ausgangsposition in Bezug auf gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen sowie schulische und berufliche Perspektiven verfügt als noch die Eltern und Großeltern. Dies geht unweigerlich mit dem Druck und dem Pflichtgefühl einher, das beste aus der Vielfalt an vorhandenen Chancen zu machen, wobei es durchaus auch zu einer Umdeutung äußerer Erwartungshaltungen zu inneren Wünschen kommen kann. Und so beobachtet man nicht selten die Tendenz, alle Optionen auszuschöpfen, auch wenn die Karriereorientierung nicht besonders ausgeprägt ist – „für alle Fälle“ möchte man den höchst möglichen Abschluss in der Tasche haben, um für die Eventualitäten des Lebens bestens gerüstet zu sein.¹⁸ „Der Angehörige dieser Generation, das ist die Schwierigkeit, muss eigentlich in jeder Hinsicht perfekt sein. Selbstoptimierung nennt man das. Er soll nicht nur Karriere machen und toll aussehen, sondern sich mit Musik und Büchern und Filmen auskennen, Partys feiern, seinen Körper stählen, sexuell performen, Fremdsprachen können. Und dann auch noch einen Partner finden, der so perfekt zu sein hat, wie man es selbst gern wäre.“¹⁹

Doch neben dem starken Wunsch nach Karriere und dem entsprechenden Druck, in einer globalisierten Welt voller Konkurrenten zu bestehen, ist auch eine gewisse Orientierungslosigkeit zu beobachten. Durch das große Angebot an Arbeitgebern an unterschiedlichsten Orten ent-

¹⁵ Vgl.: Schulenburg, N. (2016), S.11f..

¹⁶ Vgl.: Schulenburg, N. (2016), S.12f..

¹⁷ Vgl.: Wagner, A. (2014), S.15f.

¹⁸ Vgl.: Scholz, C. (2014), S. 4; K. / Quenzel, G. (2010b), S. 344; Held, J. / Bibouche, S. / Billmann, L. / Kempf, M. / Kröll, T. (2011a), S. 59 – 60.

¹⁹ Vgl.: von Rohr, M. / Schulz, S. (2009), S. 23.

steht schnell ein Gefühl der Überforderung, das die Young Professionals bei der Entscheidungsfindung stets begleitet. Entscheidungen werden lange durchdacht und nicht selten wieder verworfen. Somit ist es zunehmend schwieriger, sich klar definierte Ziele zu stecken.²⁰

c. Einfluss-, Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten

Bedingt durch ihre Sozialisation gehört für die Young Professionals zu einem interessanten und herausfordernden Arbeitsumfeld auch die Möglichkeit, selbstständig zu arbeiten, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen sowie sich in gewisser Weise selbst zu verwirklichen und „Autonomie“ zu erfahren. Sie wollen in ihrem Unternehmen möglichst schnell eine einflussreiche Position einnehmen und Dinge aktiv gestalten.²¹ Im Umkehrschluss heißt das, dass sie in einem geringeren Maße als die vorherigen Generationen bereit sind, auch uninteressante Tätigkeiten auszuführen.

Ungern lassen sich junge Erwachsene in starre Raster einordnen, sondern bevorzugen vielmehr Flexibilität bzw. die Möglichkeit, ihre Arbeitsumgebung möglichst bezogen auf den jeweiligen Bedarfsfall, z. B. ein konkretes Projekt zu gestalten.²² In der Folge ist davon auszugehen, dass ein Young Professional, der seine Bedürfnisse nach Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten, Spaß, Bedeutung und eigener Karriere nicht erfüllen kann, am Arbeitsplatz nicht die optimale Leistung erbringen bzw. sich an seinen Arbeitgeber nicht gebunden fühlen wird.²³

Der jüngeren Generation ist durch die Trends am Arbeitsmarkt in den vergangenen Jahrzehnten sehr bewusst, dass eine einmal erworbene schulische bzw. berufliche Ausbildung nicht ein Leben lang trägt und sie sich beständig weiter entwickeln muss. In diesem Sinne haben für junge Erwachsene persönliche Entwicklungsmöglichkeiten auch sehr viel mit Arbeitsplatzsicherheit im Sinne der eigenen Beschäftigungsfähigkeit (Employability) zu tun. Sie werden daher bei der Wahl eines Arbeitgebers, aber auch bei der Frage, inwieweit man das Bedürfnis verspürt, sich nach einer neuen Beschäftigung zu orientieren, groß geschrieben.²⁴

²⁰ Vgl.: Wagner, A. (2014), S. 14f.

²¹ Vgl.: Schulenburg, N. (2016), S. 161

²² Vgl.: Krüger, K.H. (2016).

²³ Vgl.: Schulenburg, N. (2016), S. 15-18

²⁴ Vgl.: Zukunftsinstitut (2010), S. 55.

Darüber hinaus stellen Entwicklungsmöglichkeiten einen wichtigen Einflussfaktor auf die Motivation, mit der eine Tätigkeit ausgeübt wird, dar.²⁵ Der Drang, sich ständig weiterzubilden ist bei den Young Professionals besonders stark ausgeprägt. Diese Entwicklung wirkt sich auch auf die Suche nach geeigneten Arbeitgebern aus und bildet inzwischen einen wichtigen Faktor der Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität. Die Möglichkeit, sich weiterzubilden wird als Selbstverständlichkeit erwartet.²⁶

Die Karriereorientierung ist bei den jungen Erwachsenen also durchaus gegeben, allerdings verbunden mit Spaß an der Arbeit, Selbstverwirklichung und Einfluss.²⁷ Gleichzeitig ist aber die „Karriere um jeden Preis“ für viele Jüngere aufgrund der veränderten Wertigkeit von Arbeit nicht mehr erstrebenswert. Gerade Neueinsteiger, die bei Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten in den angestrebten Positionen beobachten, dass diese viel arbeiten (manchmal im Sinne von „wir leben um zu arbeiten“) und sich infolge dessen ihre privaten Beziehungen verschlechtern, entscheiden immer häufiger, dass dies für sie nicht in Frage kommt: „Diese Karrieregeneration der Zukunft wählt mehr die Form der ‚sanften Karriere‘, will ebenso leistungsmotiviert, zielstrebig und erfolgsorientiert sein, lässt sich aber nicht mehr nur von ‚harten Prinzipien‘ wie Geld, Macht und Aufstiegsstreben leiten. Sie hat Freude am Erfolg und an der Verwirklichung eigener beruflicher Vorstellungen.“²⁸

Den Young Professionals ist bewusst, dass sie ihren Karriereverlauf nur bedingt vorhersehen können – während in der Vergangenheit nicht selten der Karriereweg innerhalb eines Betriebs / einer Institution vergleichsweise klar vorgezeichnet schien. Karriere bzw. persönliche Werdegänge werden stark individualisiert betrachtet, d.h. dahingehend beurteilt, ob sie den Einzelnen oder die Einzelne persönlich voranbringen, und sehr strategisch geplant. Dazu kann allerdings durchaus auch eine „Auszeit“ zur Selbstfindung gehören, in jedem Fall allerdings entsprechen ausdifferenzierte Karrierewege, die nicht einem „Gießkannenprinzip“ folgen, den Bedürfnissen der Young Professionals in hohem Maße.²⁹

Auch die Vertreterinnen und Vertreter der Baby Boomer Generation sind an Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten interessiert. In ihren prägenden Jahren entwickelten sich Mitarbeiterorientierung und Partizipationskulturen. Gerade diese Generation hat im Verlauf ihres Be-

²⁵ Vgl.: Kurzmann, S. (2015).

²⁶ Vgl.: Würzburger, T. (2016), S. 17f.

²⁷ Vgl.: Sierke, B. R. A. / Albe, F. (2010), S. 42.

²⁸ Vgl.: Schulenburg, N. (2016), S. 13f.

²⁹ Vgl.: Vgl.: Würzburger, T. (2016),

rufslebens eine Verdichtung der Arbeitsanforderungen, dünner werdende Personaldecken und die Verknappung von Budgets erlebt. Sie steht gewissermaßen zwischen den Vorzügen, die die älteren Generationen noch genießen durften und den zunehmenden Herausforderungen und Grenzverschwimmungen, denen sich die Jüngeren gegenübersehen. Ihnen ist bewusst, dass sie länger werden arbeiten müssen, ohne dass sie jedoch noch in den Genuss der Altersversorgung kommen werden wie die Generationen vor ihnen. Für viele sind sowohl materiell als auch in Bezug auf die Karriereperspektiven die beruflichen Möglichkeiten bereits größtenteils ausgeschöpft. Denn bis vor wenigen Jahren konzentrierte sich die Personalentwicklung primär auf die unter 45-jährigen.³⁰

d. Partizipation / Bedeutung von Führung

Das Verhältnis zu anderen bei der Arbeit ist für die Young Professionals, für die soziale Kontakte – seien sie virtuell oder real – eine hohe Bedeutung einnehmen, sehr wichtig.³¹ Zudem bevorzugen sie eine partizipative Unternehmenskultur, in der sie ihre Ideen und Vorstellungen bis zu einem gewissen Maße einbringen können. Eine hohe Bedeutung nimmt ein, sich mit den Visionen und Zielen ihres Arbeitgebers identifizieren zu können, für die sich die jungen Erwachsenen dann auch leidenschaftlich einsetzen. Darüber legen die Young Professionals immer größeren Wert auf soziale Interaktionen und einer Vielfalt an sozialen Gemeinschaften.³²

Eine gute Kollegialität ist somit ein nicht zu unterschätzender Faktor in Bezug auf die Freude an der Arbeit, Konnektivität wird als Erfolgsfaktor erachtet. Nicht selten werden Kolleginnen und Kollegen auch zu Freundinnen oder Freunden – nicht zuletzt aufgrund verschwimmender Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben³³ Durch veränderte Bedingungen des Aufwachsens ist es für die Jüngeren bereits in der Kindheit sehr viel selbstverständlicher, sich in organisierten Gruppen, z. B. im Rahmen der Ganztagsbetreuung in Kindergarten und Schule, zu bewegen als dies in der Vergangenheit der Fall war, und in Schule und Ausbildung werden Team- und Projektarbeiten immer stärker gefördert. Eine hohe Teamorientierung bedingt allerdings nicht unweigerlich auch eine hohe Kommunikationsfähigkeit. Generell ist zu bemerken, dass

³⁰ Vgl.: Regnet, E. (2004), S. 54-55; 63; 68; Richter, G. (2009), S. 18; 31; Bruch, H. / Kunze, F. / Böhm, S. (2010), S. 104 – 105; 120 – 123.

³¹ Vgl.: Hubschmid-Vierheilig, E./Thom, N. (2018)

³² Vgl.: Schulenburg, N. (2016), S. 13f.

³³ Vgl.: Schuldt/Ehret (2015).

die Kommunikation der jüngeren Generation deutlich offener als bei den Älteren verläuft und bei Ihnen virtuelle Kommunikation gleichberechtigt neben den persönlichen Kontakt tritt, wodurch sich nicht selten Missverständnisse und Reibungspunkte ergeben.³⁴

Auch das Führungsverhalten gehört zu den entscheidenden Kriterien für die Wahl eines künftigen Arbeitgebers.³⁵ So haben die Young Professionals den Wunsch nach Wertschätzung ihrer Arbeit in Form eines regelmäßigen Feedbacks durch Vorgesetzte.³⁶ Zudem zeigt sich eine gewisse Ungeduld.³⁷ Die jungen Erwachsenen sind in eine Welt hineingeboren, in der größtenteils materieller Wohlstand herrscht und die politischen Strukturen gemäßigt sind, sodass die Eltern sich deutlich stärker auf ihre Kinder konzentrieren konnten als dies noch in ihrer eigenen Generation der Fall war. Sie erhielten dadurch das Gefühl, „etwas Besonderes“ zu sein. Auch in der schulischen Ausbildung wird zunehmend darauf geachtet, Kinder und Jugendliche nicht zu negativ zu bewerten, sondern ihnen zu vermitteln, dass sie es besser könnten.³⁸ Auf den betrieblichen Kontext übertragen, bedeutet dies den Fokus auf eine positive und transparente Unternehmenskultur, die sich den Young Professionals zufolge ebenfalls in der Führungspersönlichkeit widerspiegeln sollte. „People don’t leave companies, they leave bosses“.³⁹

Angemessenes und konstruktives Feedback erscheint tatsächlich angesichts der beschriebenen Sozialisation der Young Professionals ein Weg für Führungskräfte, Motivation zu wecken und Engagement zu erhalten. Hinzu kommt der Wunsch, permanent in Austausch mit dem Umfeld zu treten, so wie es die Young Professionals unter anderem aus sozialen Netzwerken gewohnt sind. Dabei ist es entscheidend, dass das Feedback unmittelbar erfolgt, ehrlich ist sowie individuell und proaktiv formuliert wird.⁴⁰ Daraus lässt sich folgern: „Führungskräfte, die nur im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs mit dem Betreffenden reden und seine Leistung anerkennen, werden schnell den Zugang verlieren.“⁴¹ Dazu gehört auch, dass privaten Belangen Raum in der Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden eingeräumt wird, denn gerade die Young Professionals erwarten, ganzheitlich wahrgenommen zu

³⁴ Vgl.: Moskaliuk, J. (2016).

³⁵ Vgl.: Scholz, C. (2014), S. 3f.

³⁶ Vgl.: Koller, N. (2010).

³⁷ Vgl.: Schulenburg, N. (2016), S. 15f.

³⁸ Vgl.: Schulenburg, N. (2016), S. 15-18.

³⁹ Vgl.: Ruthus, J. (2013), S. 43-44.

⁴⁰ Vgl.: Kofler, K. / Güntert, A. (2011), S. 61.

⁴¹ Vgl.: Mesmer, A. (2010).

werden.⁴² Hinzu kommt der Umstand, dass sich junge Erwachsene bedingt durch die hohe Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit ihres beruflichen und privaten Umfeldes nach Strukturen und Orientierung sehnen, die nicht zuletzt ein regelmäßiges Feedback über die eigene Arbeitsleistung bzw. Verbesserungspotenziale bietet.⁴³

Weiterhin schätzen die Young Professionals nicht zuletzt aufgrund der bereits dargestellten steigenden Freiheitsgrade in ihrer Erziehung einen Führungsstil, der weniger von Anordnungen, Bestimmungen und Kontrolle gekennzeichnet ist als vielmehr von Handlungsspielräumen, Vertrauen und der Möglichkeit, an Entscheidungen beteiligt zu werden.⁴⁴

Autoritäten spielen für die Young Professionals nicht die gleiche Rolle wie für die Vorgängergenerationen. Zwar akzeptieren und respektieren sie Autoritäten und auch Hierarchien durchaus, hinterfragen diese jedoch gleichermaßen und wünschen sich gegenseitigen Respekt.⁴⁵ Sie wurden in der Regel deutlich freier und offener erzogen und zur Äußerung ihrer eigenen Meinung aufgefordert, so dass ältere Personen nicht per se als Autorität anerkannt werden und sich generell Respekt nicht alleine auf Rang und Alter bezieht. Vielmehr gehen jungen Erwachsenen davon aus, dass man sich Autorität durch entsprechendes Wissen bzw. eine entsprechende Erfahrung „erwerben“ muss.⁴⁶ Dies zeigt sich auch in der Bedeutung von Statussymbolen. Dicke Autos oder eine hohe Vergütung führen nicht zwangsläufig zu einem größer empfundenen Respekt der Person gegenüber, die diese Statussymbole trägt. Anerkennung der höheren Position muss erarbeitet sein und sich für die Young Professionals über Leistung und Fachwissen definieren, statt über äußere Merkmale.⁴⁷ Hinzu kommt der „Netzwerkgedanke“, der auch das berufliche Denken und Handeln der jüngeren Generation prägt: In einem Netzwerk ist es nicht entscheidend, jeder und jedem Einzelnen konkrete Anweisungen zu geben, sondern vielmehr, allen Akteurinnen und Akteuren Handlungsspielräume zu gewähren, während sie auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten in einer dynamischen Zusammenarbeit vieler. Dieses Ziel muss als „grobe Richtung“ vorgegeben sein, so z. B. im Arbeitskontext von einer Führungskraft. Stimmt dieser Zusammenhang, werden Autoritäten von den Young Professionals durchaus akzeptiert.⁴⁸

⁴² Vgl.: Asgodom, S. (2011); HayGroup (2011), S. 8.

⁴³ Vgl.: Scholz, C. (2014), S.3f.

⁴⁴ Vgl.: Angeli, M. (2018), S. 353.

⁴⁵ Vgl.: Kofler, K. / Güntert, A. (2011), S. 59.

⁴⁶ Vgl.: Krüger, K.H. (2016).

⁴⁷ Vgl.: Würzburger, T. (2016).

⁴⁸ Vgl.: Zukunftsinstitut (2010), S. 17.

Angeli (2018) definiert folgende Punkte, die für Young Professionals für eine gute Führungskraft essentiell sind:⁴⁹

- Persönliches Interesse an der oder dem Einzelnen.
- Unterstützung von Zusammenarbeit.
- Vermittlung der Unternehmenswerte und Vision.
- Regelmäßiges Feedback.
- Gemeinsam definiertes Performance Management, Leistungsfeedback bzw. Leistungsbeurteilung.
- Autonomie.

Die Generation X bevorzugt eine pragmatische, zielorientierte Führung. Arbeit ist für sie nicht mehr (nur) individuelle Sinnerfüllung, sondern ihre Einstellung zur Arbeit ist aufgrund erlebter Krisen und Erfahrungen eher realistisch. Die ältere Generation wünscht sich partizipative Führung, die zielorientiert und gleichzeitig pragmatisch ist. Im Gegensatz zu vielen Vertreterinnen und Vertretern der Young Professionals akzeptieren sie Führungskräfte aufgrund von Hierarchie, Position und Funktion. Der Respekt gegenüber einer oder einem Vorgesetzten hat viel mit deren bzw. dessen fachlicher Expertise zu tun. Dieser Unterschied zwischen den Generationen lässt sich – wie gesehen – mit verschiedenen Erziehungsstilen und Sozialisationserfahrungen erklären. So ist die ältere Generation in hierarchieorientierten Führungsstrukturen mit klaren Rollenzuschreibungen groß geworden. Nicht selten war die Mutter für „das operative Tagesgeschäft“ in der Familie zuständig, während der Vater „die letzte Instanz“ war.

e. Bildung

Die Orientierung an der Bedeutung hoher Bildungsabschlüsse für das spätere Berufsleben ist bei den jungen Erwachsenen stark ausgeprägt. Immer weniger junge Männer und Frauen möchten „nur“ einen Hauptschulabschluss erreichen, die meisten streben das Abitur an. Für die Jüngeren ist es sehr viel selbstverständlicher als für die mittlere und ältere Generation, dass Bildung der Schlüssel auf dem Weg in eine positive Zukunft ist und Lernen über den gesamten beruflichen Werdegang hinweg stattfindet. Sie hat einen ausgeprägten Realismus

⁴⁹ Vgl.: Angeli, M. (2018), S. 357.

dafür, dass eine Ausbildung nicht mehr für ein Leben trägt und die vielfältigen Perspektiven der Bildungslandschaft sinnvoll genutzt werden sollten⁵⁰

Der viel zitierte Zusammenhang zwischen den Bildungs- und Berufschancen und der sozialen Herkunft bestätigt sich. So hängt der eigene Schulabschluss nach wie vor stark von den Schulabschlüssen der Eltern ab. Ein höherer Abschluss des Vaters (Abitur oder Fachabitur) führt bei 80% der Jugendlichen dazu, dass diese die Schule ebenfalls mit dem Abitur abschließen. Hat der Vater hingegen „nur“ einen Haupt oder Volksschulabschluss, so erreichen lediglich 32% das Abitur.⁵¹ Bei der selbstbeurteilten Zukunftsaussichten zeigt sich jedoch, dass gerade die niedrigeren Schichten wieder optimistischer werden. Während die mittlere Oberschicht in den letzten Jahren etwas pessimistischer bezüglich ihrer beruflichen Chancen geworden ist, sind es vor allem junge Migrantinnen und Migranten der niedrigeren Schichten, die der Meinung sind, dass ein deutlicher Aufstieg durch Leistung möglich sei.⁵²

Die Wahrscheinlichkeit, dass Kinder von Eltern aus der oberen Dienstklasse bei gleicher Lesekompetenz und gleichem Niveau an kognitiven Grundfähigkeiten am Ende der Grundschulzeit eine Gymnasialempfehlung erhalten, liegt deutlich höher als bei Kindern aus Facharbeiterfamilien und noch einmal deutlich höher als bei Kindern von un- und angelernten Arbeitnehmern. Ebenso wünschen sich Akademikerinnen und Akademiker sehr viel häufiger als Facharbeiterinnen und Facharbeiter und noch einmal häufiger als un- und angelernte Arbeiterinnen und Arbeiter den Gymnasialbesuch ihrer Kinder.⁵³

In der Folge geben bei der Frage danach, was sie unter Druck setzt, gerade Haupt- und Gesamtschülerinnen und -schüler am häufigsten die Anforderungen im Bildungs- und Ausbildungssystem an. Sie sind es auch, die auf den empfundenen Druck am häufigsten mit Verweigerung und Rückzug reagieren bzw. zeitweise aus dem Qualifizierungssystem aussteigen. Allerdings – und dies widerspricht gängigen gesellschaftlichen Stereotypen gerade in Bezug auf Hauptschülerinnen und Hauptschüler – gibt es durchaus auch diejenigen, die eine hohe Leistungs- und Weiterbildungsbereitschaft mitbringen und den Willen haben, sich pragmatisch den für sie eingeschränkten Optionen am Arbeitsmarkt anzupassen und flexibel bzw. mobil zu reagieren.⁵⁴

⁵⁰ Vgl.: Schulenburg, N. (2016).

⁵¹ Vgl.: Shell Deutschland Holding (Hrsg.) (2015), S. 106 – 107.

⁵² Vgl.: McDonald's Ausbildungsstudie (2017), 28ff.

⁵³ Vgl.: Allespach, M. / Bartmann, M. (2011), S. 11; 17 – 20.

⁵⁴ Vgl.: Shell Deutschland Holding (Hrsg.) (2015), S. 120f.

f. Work-Life-Balance

Die Young Professionals sind sich sehr wohl bewusst, in einer Leistungsgesellschaft zu leben, und scheuen auch keine harte Arbeit, um ihre hoch gesteckten Ziele zu erreichen.⁵⁵ Gleichzeitig haben sie allerdings auch ein gesundes Bewusstsein für die Gefahren, die mit einer hohen beruflichen Belastung einher gehen. Sie streben daher, wie bereits angedeutet, eine Synthese aus Leistung und Lebensgenuss an. Insbesondere wenn man junge Erwachsene nach den Beweggründen für die Wahl eines Arbeitgebers befragt, stehen Begriffe wie „Work-Life-Balance“, „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ oder das „Erweitern des Wissens durch Bildung“ in der Gunst weit vor Statussymbolen und Karriere.⁵⁶

Eine Untersuchung der HHL Leipzig Graduate School of Management im Auftrag des Netzwerks Enactus aus dem Jahr 2014 geht in einer Befragung von mehr als 1000 Studierenden der Frage nach der Werteorientierung der Generation Y, ihren Erwartungen an die Arbeitswelt und Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl nach. Dabei werden die Ergebnisse früherer Studien weitgehend bestätigt. So steht eine ausgeglichene Balance zwischen Beruf und Privatleben auch hier ganz oben auf der Prioritätenliste für das Wunschunternehmen (93 % der Nennungen). Dabei konnte gezeigt werden, dass eine Beeinträchtigung des Privatlebens durch den Beruf zu einer überdurchschnittlichen Unzufriedenheit führt.⁵⁷ Auch in der 17. Shell Jugendstudie formulieren die Befragten sehr deutlich ihre Erwartung daran, dass Familie und Kinder neben dem Beruf nicht zu kurz kommen dürfen.⁵⁸ Dabei ist es nicht unbedingt eine Verkürzung der Arbeitszeit, die angestrebt wird, sondern vielmehr der Wunsch, Zeit und Ort des Arbeitens flexibel gestalten und kurzfristig an persönliche Bedürfnisse anpassen zu können, um so belastende und entlastende Elemente individuell aufeinander abzustimmen.⁵⁹ In der gleichen Studie wünscht sich die Generation Y eine Wochenarbeitszeit von durchschnittlich 39,5 Stunden – ganze 6 % der Befragten wären bereit, dauerhaft mehr als 50 Stunden pro Woche zu arbeiten.⁶⁰ In engem Zusammenhang hierzu steht das zunehmende Verschwimmen der Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre, das die Young Professionals als nahe-

⁵⁵ Vgl.: Shell Deutschland Holding (Hrsg.) (2015), S. 33.

⁵⁶ Vgl.: Würzburger, T. (2016), S. 35; Haller, M. (2015).

⁵⁷ Vgl.: enactus/HHL (2014).

⁵⁸ Vgl.: Shell Deutschland Holding (Hrsg.) (2015), S.18f.

⁵⁹ Vgl.: Shell Deutschland Holding (Hrsg.) (2015).

⁶⁰ Vgl.: enactus/HHL (2014).

zu selbstverständlich empfinden, während die älteren Kohorten in einer Arbeitswelt sozialisiert wurden, in der Arbeit im Büro und Freizeit zuhause stattfand. So haben Young Professionals einerseits kaum Probleme damit, auch außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit telefonisch erreichbar zu sein oder neben den privaten auch noch die geschäftlichen E-Mails am Abend abzurufen. Sie erwarten allerdings im Gegenzug, dass ihnen ebenso am Arbeitsplatz private Erledigungen wie Telefonate oder Internet-Surfen zugestanden werden. Daher gilt in einigen Studien der Begriff der Work-Life-Balance in Zusammenhang mit Young Professionals als überholt. Das Verschwimmen der Grenzen wird vielmehr als Work-Life-Blending bezeichnet, das nicht nur positive Aspekte beinhaltet. Viele Young Professionals wittern hinter dem Begriff „Flexibilität“ in der Arbeitswelt zunehmend eine Art Falle, bei der sie ihre Arbeit mit ins Privatleben nehmen müssen.⁶¹

Bezüglich des empfundenen Zeit- und Termindrucks am Arbeitsplatz und der unzureichenden Berücksichtigung privater Belange zeigt sich in Untersuchungen die mittlere Generation am unzufriedensten. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass diese Kohorte sich vielfach in der aktiven Familienphase befindet und gleichzeitig beruflich bereits verantwortungsvolle Tätigkeiten innehat. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wird bei ihnen vor allem mit dem Fokus auf Familie und Kinderbetreuung gleichgesetzt.⁶² Verbunden mit einem eher traditionellen Familienmodell werden Mütter als Zielgruppe identifiziert. Die Jüngerer der älteren Generation haben zunehmend Väter als Zielgruppe entdeckt. Nichtsdestotrotz ist zu beobachten, dass auch die ältere Generation sich der Work-Life-Balance öffnet. Durch eine steigende Veränderungsdynamik, Verdichtung und Taktung sowie durch eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit erscheint es durchaus rational und vernünftig, in Balance zu bleiben.⁶³

Generell beobachten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler seit Jahren, dass die Arbeit nicht mehr die dominante Rolle im Leben einnimmt, sondern sie sich mit außerberuflichen Aktivitäten vereinbaren lassen muss, um Motivation zu fördern. In diesem Zusammenhang wird auch von einem „polyzentrischen Lebenskonzept“ gesprochen, wonach die Young Professionals im beruflichen Kontext gleichermaßen hohe Erwartungen an sich selbst und an ihre Arbeitsumgebung stellen, aber auch weiteren Aspekten des Lebens eine hohe Bedeutung zur Selbstfindung und -verwirklichung beigemessen wird.⁶⁴

⁶¹ Vgl.: Scholz, C. (2014).

⁶² Vgl.: Bruch et. al, (2015).

⁶³ Vgl.: Richter, G. (2009), S. 26.

⁶⁴ Vgl.: Wagner, A. (2014).

Und schließlich lässt sich bei den Young Professionals eine hohe Sensibilität dafür erkennen, dass ein Leben „auf der Überholspur“ nicht über eine verlängerte Erwerbszeit hinweg aufrechterhalten werden kann, ohne dabei „auszubrennen“. Gerade der technische Fortschritt führt zu einer immensen Beschleunigung und Verdichtung des Lebens und Arbeitens.⁶⁵ Doch auch das Gefühl, in der Freizeit möglichst viel und möglichst ständig etwas Neues erleben zu müssen und die immer vielfältiger werdenden Optionen in der Lebensführung privat wie beruflich bestmöglich zu nutzen, führen viele jüngere Menschen bereits vergleichsweise früh an ihre physischen und psychischen Grenzen. So entsteht gerade bei ihnen der unbedingte Wunsch nach „Entschleunigung“.⁶⁶ Hier kommt eine weitere sozialisationsbedingte Besonderheit der jüngeren Generation zum Tragen: Viele junge Erwachsene haben die Fragilität beruflicher wie privater Beziehungen oder auch gesundheitliche Beeinträchtigungen durch Überlastung in der eigenen Familie erlebt (z.B. Trennung und Scheidung der Eltern, Erkrankungen der Eltern), denn gerade ihre Elterngeneration zeichnete sich durch hohes zeitliches Engagement im Beruf aus. Sie sind daher nicht mehr willens, dem Beruf ihr Privatleben bedingungslos unterzuordnen.

Nicht zuletzt ergibt sich angesichts sinkender Erwerbspersonenzahlen und steigender Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften die Möglichkeit aktiv eine entsprechende Balance zwischen Beruf und Privatleben einzufordern.⁶⁷ Young Professionals sind es auch, die nicht selten bei Bewerbungsgesprächen offensiv ihre Ansprüche an die Vereinbarkeit der künftigen Tätigkeit mit privaten Belangen wie Hobbys oder der Familie bekunden.⁶⁸ Durch ein hohes Bewusstsein bezüglich Megatrends wie dem Demografischen Wandel und dem daraus folgenden Fachkräftemangel sowie „angeborenen digitalen Vorteilen“ Mitarbeiter älterer Generationen gegenüber sehen sich viele Arbeitnehmende der Young Professionals in einer starken Verhandlungsposition, bei der sich die gestellten Forderungen vermehrt auf die Work-Life-Balance als auf monetäre Aspekte beziehen.⁶⁹

g. Geld

⁶⁵ Vgl.: ZEIT Online (2010).

⁶⁶ Vgl.: Ewinger, D. et al. (2016); Held, J. et. al. (2011b), S. 216 – 217.

⁶⁷ Vgl.: Wagner, A. (2014), S. 20f.

⁶⁸ Vgl.: Kofler, K. / Güntert, A. (2011), S. 59.

⁶⁹ Vgl.: Bieber, P. (2013), Digital Natives, S. 226ff.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Young Professionals für ihre Leistung und ihr Engagement, die einem hohen Anspruch folgen, durchaus ein angemessenes Entgelt erwartet und sich bereits beim Berufseinstieg nicht „unter Wert verkaufen“⁷⁰ – im Vergleich zu vielen Älteren, die dem „Senioritätsprinzip“ entsprechend erst mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit eine Steigerung ihres Entgelts erfahren und dies als selbstverständlich empfanden. Es gilt zu beachten, dass Leistung im Entgelt abgebildet sein sollte und damit eine Art von Binnendifferenzierung angestrebt wird (z.B. durch Honorierung mittels Zulagen).

Entgegen der landläufigen Meinung, dass die Young Professionals Geld als weniger wichtig einstuft – Hauptsache die Work-Life-Balance stimmt - zeichnen zahlreiche Studien ein anderes Bild: Geld spielt weiterhin eine Rolle – allerdings weniger als Absicherung, sondern vielmehr als Möglichkeit in einer multioptionalen Gesellschaft sich Dinge leisten zu können. Zudem gilt es den Lebensstandard der Eltern halten zu können.⁷¹

Darüber hinaus ist festzustellen, dass das Entgelt für Young Professionals im Sinne eines „Hygienefaktors“ eine wichtige Facette in Bezug auf die Attraktivität eines Arbeitsverhältnisses darstellt. Daneben spielen weitere Attraktivitätsfaktoren und Motivationen eine große Rolle. Dies liegt nicht zuletzt darin begründet, dass sich gerade für höher Qualifizierte „Belohnung“ in zunehmendem Maße nicht mehr ausschließlich über Geld definiert, sondern auch über Faktoren wie Spaß, Sinn und Zeit für private Belange oder Weiterbildungsmöglichkeiten.⁷² Zudem hat eine verbesserte Vereinbarkeit des Berufs mit Freizeit und Familie eine steigende Bedeutung, ebenso wie eine fundierte Karriereplanung.⁷³

Was die Baby Boomer betrifft, so lässt sich konstatieren, dass sie mit Entgelt vor allem eine Absicherung verbinden (die Baby Boomer wurden von einer (Vor)Kriegsgeneration erzogen, für die die Kriegszeit und die Aufbauzeit noch sehr präsent war) bzw. das Motiv der Sicherung aktiviert wird. Darüber hinaus sind sie an geldwerte Leistungen interessiert, die nach außen ihren Status sichtbar machen. Je älter die Baby Boomer werden, umso mehr relativieren sie diese Haltung, da sie sich überwiegend in einer gesicherten finanziellen Position – sowohl im aktuellen beruflichen Status als auch im Hinblick auf die zu erwartenden Rentenbezüge –

⁷⁰ Vgl.: Hergert, S. (2012), S. 57.

⁷¹ Vgl.: Wagner, A. (2014).

⁷² Vgl.: HayGroup (2011), S. 8; Hergert, S. (2012), S. 56.

⁷³ Vgl.: Scholz, C. (2014), S. 3f.

befinden. In der Folge kann Motivationswirkung auch über die Befriedigung des Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung erzielt werden, aber auch über Freizeitausgleich.⁷⁴

h. Loyalität

Immer wieder ist zu lesen, dass die Loyalität in den letzten Jahren und Jahrzehnten gerade unter den Jüngeren abnimmt. Das gilt für den Konsumbereich, Freizeitanbieter, Kirchen und Vereine gleichermaßen, da es immer schwerer wird, aufgrund der Vielzahl von Wahlmöglichkeiten und neuen Medien die Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Angebot zu lenken.⁷⁵ Auch im beruflichen Kontext wird die sinkende Dauer der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit nicht selten mit einem „flatterhaften“ Charakter der jüngeren Generation und mit einer abnehmenden Loyalität assoziiert.⁷⁶ Dies bedarf jedoch einer differenzierten Betrachtung.

Für die Young Professionals spielen emotionale Aspekte bei der Wahl eines Arbeitgebers bzw. bei der Beurteilung ihrer Arbeitssituation und -zufriedenheit eine große Rolle. In der Folge ist es auch nicht abwegig, dass ein (anderweitiges) Stellenangebot trotz eines niedrigen Entgelts angenommen wird, wenn im Gegenzug bestimmte emotionale Faktoren befriedigt werden. Bedingt durch ihre Sozialisation mit einer Fülle von Wahlmöglichkeiten und gewohnt, auf vergleichsweise geringe Widerstände im Leben zu treffen, sehen sich die heutigen Jugendlichen und jungen Erwachsenen einem bestimmten Arbeitgeber nicht unbedingt langfristig verpflichtet und scheuen auch nicht davor zurück, auf Probleme, Hindernisse oder nicht zufriedenstellende Perspektiven unter anderem mit dem Wechsel des Arbeitgebers zu reagieren.⁷⁷ Allerdings ist die Loyalität jüngerer Arbeitnehmer während der Dauer eines Beschäftigungsverhältnisses in Bezug auf ihre Aufgaben und ihr Team durchaus gegeben,⁷⁸ und sie streben angesichts ihrer hohen Leistungsorientierung danach, ihre Arbeit zufriedenstellend auszuführen.⁷⁹

Das Aufzeigen von Karrieremöglichkeiten sowie eine gute Führung hängen ebenfalls stark mit der Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber zusammen. Beide Faktoren bedingen eine hohe

⁷⁴ Vgl.: Bruch, H. / Kunze, F. / Böhm, S. (2010), S. 116.

⁷⁵ Vgl.: Krüger, K.H. (2016), S. 46f.

⁷⁶ Vgl.: Angeli, M. (2018).

⁷⁷ Vgl.: Bruch, H. / Kunze, F. / Böhm, S. (2010), S. 124 – 125.

⁷⁸ Vgl.: Kofler, K. / Güntert, A. (2011), S. 56; McCrindle, M. / Wolfinger, E. (2009), S. 134 – 135.

⁷⁹ Vgl.: Vgl.: Wagner, A. (2014); McCrindle, M. / Wolfinger, E. (2009), S. 134 – 135; Parment, A. (2009), S. 128.

Arbeitszufriedenheit, die zu einer geringen emotionalen Erschöpfung führt. Dies steigert auf lange Sicht die Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber. Nach Angeli (2018) sind folgende Faktoren entscheidend für ein hohes Maß an Loyalität:⁸⁰

- Transparente und faire Beförderung.
- Gleichberechtigung von Karrierewegen (Experten und Führung).
- Förderung des intergenerationalen Wissenstransfers.
- Verbindliche Entwicklungspläne.
- Gemeinsame Werte zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden.

Loyalität hängt also zunehmend von einem neuen Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden ab. Einige Young Professionals sehen sich nicht länger in einem Abhängigkeitsverhältnis, sondern vielmehr in einer „Win-win-Situation“, in der beide Seiten von Erhalt und Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit profitieren. Das Aufwiegen von Treue und Loyalität auf Seiten einer oder eines Mitarbeitenden gegen die Zusage einer lebenslangen Beschäftigung auf Seiten des Unternehmens in Form eines „sozialen Vertrages“ ist nicht mehr möglich. In einem „psychologischen Vertrag“ bindet der Arbeitgeber im Hinblick auf seine eigenen Ziele die passenden Mitarbeitenden für einen definierten Zeitraum an sich. Der oder die Arbeitnehmende geht nur mit demjenigen Unternehmen einen Vertrag ein, das seine oder ihre Kompetenzen aktuell nachfragt und vor allem wertschätzt. Dieser „psychologische Vertrag“ führt zu einer beiderseitigen Ökonomisierung des Loyalitätsbegriffs und damit letztendlich zu einer Partnerschaftsbeziehung zum Arbeitgeber, die auf Augenhöhe erfolgt.⁸¹ D.h. gerade „Führungskräfte werden härter an der Herstellung persönlicher Loyalität arbeiten müssen, indem sie den Ansprüchen der Mitarbeiter entgegenkommen und ihnen eine selbstbestimmte Arbeitsweise und individualisierte Führung ermöglichen.“⁸²

So wird auch das Verlassen eines Arbeitgebers nicht als Disloyalität oder kompletter Bruch, sondern als normale Veränderung im Laufe des Erwerbslebens gesehen. Deshalb ist auch nicht ausgeschlossen, dass man eines Tages zurückkehrt.⁸³ Von dem jetzigen Arbeitgeber erwarten die Young Professionals dementsprechend ein professionelles Trennungsmanagement und neutrale Wiedereinstiegsmöglichkeiten, wenn sich herausgestellt hat, dass „das Gras woanders doch nicht grüner ist“. Young Professionals reagieren zudem äußerst sensibel da-

⁸⁰ Vgl.: Angeli, M. (2018).

⁸¹ Vgl.: Schulenburg, N. (2016), S. 15; McCrindle, M. / Wolfinger, E. (2009), S. 134 – 135.

⁸² Vgl.: HayGroup (2011), S. 8.

⁸³ Vgl.: Einramhof-Florian, H (2017).

rauf, wenn gegebene Versprechen des Arbeitgebers, z. B. in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, nicht eingehalten werden. Sie neigen folglich dazu, den Arbeitgeber möglichst schnell zu wechseln oder beginnen innerlich zu kündigen. Auch fühlen sie sich wenig wertgeschätzt, wenn sie sich trotz formal besserer Qualifikation als ältere Kollegen mit einem vergleichsweise geringen Einkommen konfrontiert sieht.⁸⁴ Ein Aspekt, der in diesem Zusammenhang nicht unterschätzt werden sollte, ist die zunehmende Offenheit, Missstände oder unbefriedigende Arbeitsbedingungen über Social Media einer breiten Öffentlichkeit kundzutun. Loyalität muss daher auch über Integrität und Aufrichtigkeit in Organisationen gefördert werden.⁸⁵

Aus der Sicht der Baby Boomer Generation werden Loyalität und Bindung dadurch beeinflusst, in welchem Ausmaß berufliche Erfahrungen wertgeschätzt und respektiert werden.⁸⁶ Loyalität hat zudem etwas mit dem Massenphänomen der Baby Boomer zu tun. Baby Boomer sind in Masse geboren, in Masse in den Kindergarten und in die Schule gegangen, haben sich in Masse um einen Ausbildungsplatz bemüht, haben in Masse um einen Arbeitsplatz und Arbeitsplatzsicherheit gekämpft, werden in Massen länger arbeiten, gehen in Masse in Rente und sterben in Masse. In Masse aufzutreten bedeutet sich durchzusetzen, aber auch sich anpassen und unterzuordnen. Man ist fast dankbar, einen Platz gefunden zu haben, was sich auf Loyalität ein Leben lang auswirkt.

i. Umgang mit Medien

Für die Young Professionals ist es selbstverständlich, die modernen Technologien und die damit verbundenen Optionen, mit denen sie aufgewachsen sind und die sie privat nutzen, auch am Arbeitsplatz vorzufinden. Daraus ergibt sich ein erheblicher Attraktivitätsfaktor, der bei der Arbeitgeberwahl einen immer größeren Stellenwert einnimmt.⁸⁷ Fest steht, dass Angehörige der jüngeren Generation mit einer Vielzahl neuer Medien vertraut sind und sie diese als zentralen Teil in ihrem Leben betrachten, während sie für ältere Generationen Werkzeuge und manchmal immer noch „Neuerungen“ darstellen.⁸⁸ Nach Meinung einiger Expertinnen und

⁸⁴ Vgl.: Scholz, C. (2014).

⁸⁵ Vgl.: HayGroup (2011), S. 9.

⁸⁶ Vgl.: Oertel, J. (2007), S. 167.

⁸⁷ Vgl.: Manager-Magazin (2018): Ranking der Uni-Absolventen.

⁸⁸ Vgl.: Herten, K. (2015), S. 13; Meyers, R. A. (2009), S. 205 – 206; Tully, C. J. (2008), S. 171.

Experten entsteht dadurch ein „Generationen-Gap“ zwischen der Jugend, die den neuen Medien gegenüber aufgeschlossen ist und einer älteren Generation, die ihnen eher diestanzierter gegenüber steht.⁸⁹ Der Begriff der „Digital Natives“ im Vergleich zu „Digital Immigrants“ der Baby-Boomer-Generation nach *Prensky*,⁹⁰ den *McCrindle* um die Begrifflichkeit der „Digital Aliens“ für die heutigen Älteren, die nicht mehr im Erwerbsleben stehen, sowie der „Digital Adaptives“ für die mittlere Generation ergänzt,⁹¹ erscheint daher durchaus berechtigt. Allerdings weisen gerade die Angehörigen der mittleren Generation inzwischen nahezu gleich hohe Nutzungsraten für das Internet und Mobiltechnologie auf wie die Jüngeren.⁹²

Die Young Professionals sind im Umgang mit unterschiedlichen Medien und verfügbaren Informationen deutlich schneller, kreativer und unverkrampfter als die älteren Kohorten und ist in der Folge bereit, ungemein viel von sich selbst z. B. im Internet preiszugeben.⁹³

Obgleich die Young Professionals die neuen Medien immer intensiver nutzen, zeigt sich gleichzeitig eine nahezu identische Ausprägung der Nutzung traditioneller Medien, wie z. B. Fernsehen oder Zeitschriften, wie bei der mittleren und älteren Generation, sowie eine weiterhin hohe Bedeutung nicht-medialer Freizeitaktivitäten, wie z. B. Treffen mit Freunden. Für die Zukunft gehen Experten im Medienbereich dennoch von Substitutions- bzw. Displacementeffekten aus, bei denen der Internet-PC bzw. das internetfähige Handy zu den zentralen Rezeptionsmedien werden und eine individuelle, zeitsouveräne Nutzung unterschiedlicher Angebote befördern.⁹⁴

Eine weitere wichtige Rolle spielt der Bereich der sozialen Medien. Im Alltag der Young Professionals ist der Umgang mit Facebook, Twitter, Instagram etc. eine Selbstverständlichkeit geworden. Folglich ist es ein weitreichender Auftritt des potenziellen Arbeitgebers in den sozialen Netzwerken ein Identifikationsmerkmal. Arbeitgeber, die diesbezüglich wenig Präsenz zeigen und weder Mitarbeitende noch potenzielle Bewerber hierüber ansprechen, gelten als nicht mehr zeitgemäß.⁹⁵

⁸⁹ Vgl.: Moskaliuk, J. (2016).

⁹⁰ Vgl.: Prensky, M. (2001), S. 1.

⁹¹ Vgl.: McCrindle, M. / Wolfinger, E. (2009), S. 52 – 53.

⁹² Vgl.: Scheer, A.-W. (2010), S. 3.

⁹³ Vgl.: Leven, I. / Quenzel, G. / Hurrelmann, K. (2010), S. 109.; Leven, I. / Quenzel, G. / Hurrelmann, K. (2010), S. 109.

⁹⁴ Vgl.: Opaschowski, H. W. (2013), S. 274; Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (mpfs) (2012), S. 9; 32.

⁹⁵ Vgl.: Herten, K. (2015), S. 13.

Der hohe Nutzungsgrad neuer Medien geht nicht zwangsläufig mit einer ausgeprägten Technik-Affinität der jüngeren Generation einher, wie vielfach per se unterstellt wird. Vielmehr ist das Interesse an den zugrundeliegenden technischen Zusammenhängen eher gering, die Kompetenzen in Bezug auf bewertende und interpretierende Aspekte der Internetnutzung bei vielen ebenfalls nicht besonders hoch ausgeprägt.⁹⁶

j. Erwartungen an die Arbeitgeber – das wollen die Young Professionals

Die Ergebnisse zeigen nicht zuletzt, dass die Young Professionals danach streben, auf möglichst effiziente Weise unterschiedliche Lebensziele miteinander in Einklang zu bringen und so ihre persönliche Work-Life-Balance bzw. ihren Work-Life-Blend individuell und ausgewogen zu gestalten. So wird beispielsweise bei der Arbeitsplatzwahl auch der Standort des potenziellen Arbeitgebers daraufhin bewertet, inwieweit sich dort Möglichkeiten befinden, in Pausenzeiten Einkäufe zu erledigen bzw. wie weit dieser von Kinderbetreuungseinrichtungen entfernt liegt.⁹⁷

Auch das Image und Renommee eines potenziellen Arbeitgebers sowie der Produkte bzw. Dienstleistungen, für die dieser steht, spielt für die jüngere Generation eine zunehmende Rolle bei der Arbeitsplatzwahl. Dazu gehören nicht zuletzt die Werte, die ein Unternehmen nach außen hin vermittelt, z. B. im Hinblick auf die Übernahme sozialer Verantwortung. Dies steht im Zusammenhang mit der Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit bzw. dem Wunsch, mit der eigenen Arbeit etwas bewegen zu können, der die Young Professionals leitet.⁹⁸

Anhand der Studie von Hauke-Holste (2012) bezüglich der Erwartungen der Young Professionals an ihren Arbeitgeber lassen sich folgende Vorstellungen identifizieren, die für die jungen Arbeitnehmenden relevant sind.⁹⁹ Hierfür wurden jeweils übergeordnete Kategorien gewählt, wie der soziale oder der ökonomische Wert. Für diese Begriffe gab es jeweils zur Kategorie passende Begriffe, die in ihrer Relevanz bewertet wurden. Im Folgenden werden jeweils die zwei meistgenannten Begriffe pro Kategorie genannt:

- Interest Value/intrinsisch-motivationaler Wert: Arbeitsaufgaben + Offenheit für Neues.
- Social Value/sozialer Wert: Kollegialität + Führungsstil.

⁹⁶ Vgl.: Jäger, W./Hempe, R. (2013), S. 220ff.; Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (mpfs) (2012), S. 67.

⁹⁷ Vgl.: Würzburger, T. (2016).

⁹⁸ Vgl.:Ruthus, J. (2013), S.120ff.

⁹⁹ Vgl.: Hauke Holste, J. (2012), S. 41ff.

- Economic Value/ökonomischer Wert: Karriereoptionen + Gehalt/Standort.
- Development Value/Selbstentfaltungswert: Persönliche Entwicklung (Selbstverwirklichung) + Verantwortungs- Gestaltungsspielraum.
- Application Value/Interaktionswert: Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben + Flexible Arbeitszeitmodelle.

Aktuelle Studien zeigen, dass die Gehaltsvorstellungen immer weiter hinter die Work-Life-Balance rutschen und eher für die jüngeren Einsteigerinnen und Einsteiger noch von größerer Relevanz sind. Dies lässt mit fortschreitender Berufserfahrung nach.¹⁰⁰ Allerdings sollte das Gehalt ausreichend sein, um die vielfältigen Angebote hinsichtlich Freizeitgestaltung wahrnehmen zu können. Auch Transparenz im Gehaltsgefüge spielt eine wichtige Rolle, damit sich die Young Professionals nicht benachteiligt fühlen.

Darüber hinaus sind Attribute wie Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Vertrauen im Team wichtige Bausteine, die bei der Berufswahl der Young Professionals eine entscheidende Rolle spielen.¹⁰¹ Der Begriff der „Fairness“ bedeutet in dem Zusammenhang u.a. einen transparenten und sinnvoll ausgerichteten Umgang mit den Mitarbeitenden bei dem sich jeder seiner Verantwortung bewusst ist und in relativ flachen Hierarchien arbeiten kann, ohne Top-Down-Autoritäten.¹⁰² Zudem sollte selbst in Krisenzeiten immer daran gelegen sein, die Mitarbeiterinteressen zu wahren und Stellenabbau nur als allerletztes Mittel zu wählen.¹⁰³

Unternehmen sollten sich darüber im Klaren sein, dass den Young Professionals deutlich mehr Informationen über Arbeitsbedingungen, Vergütung, Karrieremöglichkeiten etc. als Vergleichswerte zu unterschiedlichen Arbeitgebern verfügbar sind als den Generationen vor ihr. Dies zum einen über soziale Netzwerke, in denen gezielt Beschäftigte potenziell interessanter Unternehmen angesprochen und um ihre Meinung gebeten werden, zum anderen auch über spezielle Portale und Foren für Arbeitgebervergleiche, wie z. B. www.kununu.com. Auch kommt es nicht selten vor, dass Bewerber darum bitten, sich mit Mitarbeitern des künftigen Arbeitgebers unterhalten zu dürfen, um sich über die Arbeitsbedingungen zu informieren.¹⁰⁴

¹⁰⁰ Vgl.: Hauke Holste, J. (2012), S. 20f.; S. 47.

¹⁰¹ Vgl.: Ruthus, J. (2013), S. 124.

¹⁰² Vgl.: Eissfeldt, K./Jaeger, C. (2018), S. 30.

¹⁰³ Vgl.: Buckesfeld, Y. (2012), S. 93.

¹⁰⁴ Vgl.: Parment, A. (2009), S. 76 – 77; 109; 144.

3. Die Young Professionals im Überblick – in Abgrenzung zur älteren Generation

Ständiger Wandel und Innovationssprünge sowie die Instabilität beruflicher wie privater Beziehungen prägen die Sozialisation der Jugendlichen und jungen Erwachsenen seit den 1990er Jahren erheblich, und sie reagieren ebenso sensibel wie pragmatisch auf Veränderungen in der Gesellschaft: „Leistungsorientierung und das Suchen nach individuellen Aufstiegsmöglichkeiten im Verbund mit einem ausgeprägten Sinn für soziale Beziehungen im persönlichen Nahbereich prägen diese Generation und grenzen sie damit auch von dem Protest- und Rebellionsimage ab, das in der Öffentlichkeit nach wie vor als Sinnbild für eine sogenannte Jugendbewegung gesehen wird.“¹⁰⁵ Die Young Professionals haben verinnerlicht, dass es vor allem auf sie selbst ankommt, wenn es darum geht, die Chancen, die das Leben bietet, zu ergreifen. Persönliches Scheitern wird weniger dem System zugeschrieben, wie es bei Vorgängergenerationen nicht selten der Fall war, sondern vielmehr der eigenen Verantwortlichkeit. In der Folge konzentriert sich die große Mehrheit darauf, der Komplexität der eigenen Lebens- und Arbeitssituation gerecht zu werden anstatt idealistische Veränderungen der gesellschaftlichen und politischen Zusammenhänge anzustreben.¹⁰⁶ Und so ist die starke Tendenz zur Individualisierung, der die Young Professionals kennzeichnet, gleichzeitig mit der Orientierung an gemeinsamen Zielen gekoppelt. Hinter der Orientierung an gemeinsamen Zielen verbirgt sich das Wissen, in Arbeitsprozessen mit komplexen Aufgaben und Projekten konfrontiert zu sein, die nicht allein zu bewältigen sind. Eine Studie aus dem Dienstleistungsbereich legt nahe, dass Ich-Orientierung und Gemeinschafts-Orientierung miteinander verbundene Bereiche sind, d.h. nicht als Gegensätze, sondern vielmehr teilweise sogar kompensatorisch (z. B. die Ich-Orientierung als handlungsleitend im Beruf, die Gemeinschafts-Orientierung als handlungsleitend im Privatbereich) erlebt werden.¹⁰⁷

Es ist für die Young Professionals selbstverständlich, dass Lernen über den gesamten beruflichen Werdegang hinweg stattfindet und Bildung den Schlüssel auf dem Weg in eine positive Zukunft darstellt – und dies über alle Bildungsformen und sozialen Schichten hinweg. Beruflichen Erfolg definieren sie dabei nicht mehr zwangsläufig über Karriere, Status und Entgelt,

¹⁰⁵ Vgl.: Schneekloth, U. (2010), S. 129.

¹⁰⁶ Vgl.: Lichtsteiner, H. (2017).

¹⁰⁷ Vgl.: Held, J. / Bibouche, S. / Billmann, L. / Kempf, M. / Kröll, T. (2011a), S. 85.

sondern vielmehr über eine ausgewogene Balance zwischen beruflichen Herausforderungen, für die sie sich außerordentlich ziel- und leistungsorientiert zeigen, sowie Lebensgenuss als „Entschleunigungsstrategie“.¹⁰⁸ Die Young Professionals halten damit dem Druck, dem sie sich gegenüber sehen, stand und vertrauen voller Zuversicht darauf, „mit persönlichem Einsatz und individueller Geschicklichkeit allen sozialen und ökonomischen Widrigkeiten zum Trotz ihren eigenen Weg zu machen.“¹⁰⁹

Ihre Loyalität für einen Arbeitgeber ist echt und belastbar, jedoch nicht mehr „lebenslang“ und bedingungslos wie bei früheren Generationen. Sie gilt auch zunehmend eher dem Team und seinen Projekten als der Organisation selbst. Gerade die gut Qualifizierten wissen sehr wohl um ihre Alternativen am Arbeitsmarkt und gehen einen „Vertrag auf Zeit“ ein, der besonders dann brüchig wird, wenn sich keine Entwicklungsperspektiven mehr bieten oder gegebene Versprechen, beispielsweise in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, nicht eingehalten werden. Es lässt sich daher festhalten, dass die Young Professionals durchaus ein hohes Maß an Beschäftigungsfähigkeit oder Employability mitbringen, die einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil in einem immer dynamischer und komplexer werdenden Arbeits- und Wettbewerbsumfeld darstellt.

Zusammenfassend lassen sich die Young Professionals wie folgt beschreiben:

- Individuelle Orientierung, abnehmende Akzeptanz von kollektiven Mustern.
- Hohes Commitment, wenn die Tätigkeit Freude macht, als sinnvoll angesehen wird und eine Perspektive bietet.
- Forderung von Partizipation und aktiver Mitgestaltung.
- Werteorientierung (soziales Bewusstsein, Fairness) bei der Wahl des Arbeitgebers.
- Wunsch nach Handlungsspielräumen und Autonomie.
- Abkehr von der (systemimmanenten) Akzeptanz von Hierarchien, Hinterfragen der Legitimation von Hierarchien und Trend zu delegativer Führung.
- Hohe Leistungsorientierung, ohne die Lebensqualität aus dem Auge zu verlieren.
- Trend zur „sanften Karriere“ – Wunsch nach Werdegängen unter Berücksichtigung der Verlängerung der Lebensarbeitszeit sowie der Lebensphasenorientierung.
- Renaissance der traditionellen Werte „Fleiß und Ehrgeiz“.

¹⁰⁸ Vgl.: Shell Deutschland Holding (Hrsg.) (2015), S. 50f.; Willert, M. / Picot, S. (2008), S. 93 - 96.

¹⁰⁹ Vgl.: Shell Deutschland Holding (Hrsg.) (2015).

- Aktiver Umgang mit Wahlmöglichkeiten und Ausschöpfung von vorhandenen Optionen mit der möglichen Konsequenz von geringeren Verweildauern.
- Flexibilität und Veränderungsbereitschaft.
- Abnahme der Frustrationstoleranz.
- Bewusstsein der Notwendigkeit von (lebenslangem) Lernen.
- Vernetzung in Kommunikation und Kooperation sowohl face to face als auch virtuell.
- Demokratisierung von Information und Kommunikation (nicht zuletzt durch die technischen Möglichkeiten).
- Work-Life-Balance: Entschleunigung und Stabilisierung in einer schnelllebigen und verdichteten Arbeitswelt.
- Wunsch nach Aufmerksamkeit und Fürsorge.
- Hohe Technikaffinität und eine Selbstverständlichkeit mit modernen Medien, die auch bei anderen vorausgesetzt wird.

Im Gegensatz dazu wird der älteren Generation aus ihren Sozialisationsmustern heraus zugeschrieben:

- Akzeptanz von kollektiven Mustern.
- Hohes Commitment, weil es zur Pflicht gehört.
- Akzeptanz von Hierarchien und der Führung, weil sie legitimiert ist.
- Arbeitsethos, Trennung zwischen Beruf und Privatleben.
- Trend zur „vertikalen“ Karriere.
- Lebenslange Loyalität, Entscheidung fürs Leben.
- Lebenslange Reichweite der abgeschlossenen Berufsausbildung.
- Präferenz für die face-to-face Kommunikation und Kooperation.
- Teil des „Kollektivs“.
- Security als Leitbild.

Literatur

- Allespach, M. / Bartmann, M. (2011):** Junge Generation. Gewerkschaftliche Interpretationen und Ziele, Arbeitsschwerpunkte und Handlungsebenen, in: Huber, B. / Wetzel, D. (Hrsg.) (2011): Junge Generation. Studien und Befunde zur Lebenslange und den Perspektiven der bis 35-Jährigen, Marburg 2011, S. 9 – 44.
- Angeli, M. (2018):** Generationen-Management und Mitarbeiterbindung - Effekte und Maßnahmen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Asgodom, S. (2011):** „Wir müssen das Private wieder in die Firmen hereinlassen“, Interview mit Stefanie Hornung, in: <http://www.hrm.de/fachartikel/%E2%80%9Ewir-m%C3%BCssen-das-private-wieder-in-die-firmen-herinlassen%E2%80%9C->.
- Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse (BG ETEM) (Hrsg.) (2015):** Schichtarbeit – Leben gegen den Rhythmus. In: BG-Infoblatt, Stand 06/2015. Wiesbaden
- Bieber, P. (2013):** Digital Natives rekrutieren. In: Appel, W./Michel-Dittgen, B. (Hrsg.): Digital Natives – Was Personaler über die Generation Y wissen sollten. S. 225 – 237. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Braun, M. / Scholz, E. (2008):** Einstellungen zur Arbeit und Arbeitszufriedenheit, in: Datenreport 2008. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland, Bonn 2008, S. 140 – 144. Online verfügbar unter: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/Datenreport/Downloads/Datenreport2008,property=file.pdf>.
- Bruch, H. / Kunze, F. / Böhm, S. (2010):** Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, Wiesbaden 2010.
- Buchhorn W. / Werle, K. (2011):** Die Generation des schnellen Aufstiegs, in: <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,757208,00.html>,.
- Bucklesfeld, Y. (2012):** Employer Branding - Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU. Hamburg: Diplomica Verlag.

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (2012): Schichtarbeit – Rechtslage, gesundheitliche Risiken und Präventionsmöglichkeiten. DGUV Report 1/2012. Berlin

Einramhof-Florian, H. (2017): Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y - Lösungsansätze für erhöhte Mitarbeiterbindung und gesteigerten Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Springer Gabler.

Eissfeldt, K./Jaeger, C. (2018): So wird Ihr Unternehmen zum wertvollen Arbeitgeber. Ein ganzheitlicher Blick auf nachhaltigen Erfolg. Wiesbaden: Springer Gabler.

Ernst & Young GmbH (2009): Studenten in Deutschland 2009. Was sie bewegt. Wohin sie wollen. Online verfügbar unter: [http://www.de.ey.com/Publication/vwLUAssets/Deutsche_Studenten:_Keine_Angst_vor_Arbeitslosigkeit/\\$FILE/Studentenstudie_2009.pdf](http://www.de.ey.com/Publication/vwLUAssets/Deutsche_Studenten:_Keine_Angst_vor_Arbeitslosigkeit/$FILE/Studentenstudie_2009.pdf), letzter Zugriff: 02.08.2010, 20:23 Uhr.

Ewinger, D./Ternès, A./Koerbel, J./Towers, I. (2016): Arbeitswelt im Zeitalter der Individualisierung: Trends: Multigrafie und Multi-Option in der Generation Y. Wiesbaden: Springer Gabler.

Frick, M. (2012): Versteh einer die Jugend! Versteh einer die Alten!, in: Handelsblatt Karriere, Ausgabe 1/2012, S. 18 – 21.

Griefahn, B. (2011): Schichtarbeit. Morgen- und Abendtypen. In: DGUV Forum - Fachzeitschrift für Prävention, Rehabilitation und Entschädigung. Thema: Schichtarbeit und Gesundheit – eine Bestandsaufnahme (Ausgabe 4/2011) DGUV (Hrsg.)

Haller, M. (2015): Was wollt ihr eigentlich?: Die schöne neue Welt der Generation Y. Hamburg: Murmann Publishers GmbH.

Hauke Holste, J. (2012): Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel. Wiesbaden: Springer Gabler.

Haus, E., Engst, F. M. (2011): Die „innere Uhr“ - Schichtarbeit und zirkadianer Rhythmus. In: DGUV Forum - Fachzeitschrift für Prävention, Rehabilitation und Entschädigung. Thema: Schichtarbeit und Gesundheit – eine Bestandsaufnahme (Ausgabe 4/2011) DGUV (Hrsg.)

HayGroup (2011): Führungskräfte für eine neue Welt. Was die Zukunft von Führungskräften verlangt, in:

http://www.haygroup.com/Leadership2030/downloads/Hay_Group_Leadership_2030_whitepaper.pdf (Stand: 17.04.2012).

Held, J. / Bibouche, S. / Billmann, L. / Holbein, M. / Kempf, M. / Kröll, T. (2011): Was bewegt junge Menschen? Lebensführung und solidarisches Handeln junger Beschäftigter im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden 2011.

Hergert, S. (2012): Geld verdienen und Sinn stiften, in: Handelsblatt Nr. 60 Wochenendausgabe 23./24./25. März 2012, S. 56 – 57.

Herten, K. (2015): Die Bedeutung von Social Media zur Steigerung von Arbeitgeberattraktivität im deutschen Gesundheitswesen. Hamburg: Diplomica.

Jaeger, C. (2014): Arbeitszeiten alternsgerecht gestalten, in: Betriebspraxis & Arbeitsforschung, (220), S. 32-37.

Jäger, W./Hempe, R. (2013): Moderne Online Recruiting-Kanäle. In: Appel, W./Michel-Dittgen, B. (Hrsg.): Digital Natives – Was Personaler über die Generation Y wissen sollten. S. 213 – 224. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kirchberg, A. (2012): Termine, Termine, Termine, in: Die Rheinpfalz, Nr. 91 vom 18.04.12, S. 5.

Klaffke, M. (2016): Generation Diversity – Mehr-Generationen-Belegschaften erfolgreich führen. In: Klaffke, M. (Hrsg), Generationen-Management – Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (S. 3–25). Springer Gabler: Wiesbaden.

Klein, H. (2016): Studie: Die Generation Y und deren organisatorische Implikationen. Weidener Diskussionspapiere. No. 56.

Königes, H. (2010): Erste Gehversuche mit der Young Professionals, in: <http://www.computerwoche.de/karriere/hp-young-professional/1937467/index3.html>.

Kofler, K. / Güntert, A. (2011): Generation Diva, in: BILANZ, Ausgabe 4/2011, S. 53 – 61.

Koller, N. (2010): Young Professionals: Sozialer Managernachwuchs. Interview mit Addie van Rooij, Vice President Human Resources bei Hewlett-Packard (HP) in der Emea-Region, Online verfügbar unter: <http://diepresse.com/home/karriere/karriere lounge/573116/print.do>.

- Krüger, K.H. (2016):** Gesellschaftlicher Wertewandel: Generation X, Y, Z – und dann? In: Klaus, H./Schneider, H. (2016), Personalperspektiven Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kurzmann, S. (2015):** Individualität und Flexibilität im Personalmanagement: Die neue Herausforderung durch die Generation Y. Diplomica: Hamburg.
- Lennings, F. (2018):** Schichtarbeit unter demografischen Herausforderungen, Heidelberg 2018.
- Lichtsteiner, H. (2017):** Generation Y – Chance und Herausforderung zugleich. In: Verbandsmanagement 3/2017. S. 47 – 53.
- Lischewski, D. (2016):** Der Einfluss von Schichtarbeit auf das individuelle Schlafverhalten im Vergleich verschiedener Berufsgruppen, Dissertation. Bad Nauheim
- McCrindle, M. / Wolfinger, E. (2009):** The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations, Sydney 2009.
- McDonald's Ausbildungsstudie (2017):** McDonald's Deutschland LLC/ INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH - Gesellschaft zum Studium der öffentlichen Meinung mbH (Hrsg.). München.
- Meier, B. / Schröder, C. (2007):** Altern in der modernen Gesellschaft. Leistungspotenziale und Sozialprofile der Generation 50-Plus. Schriften zur Wirtschaftspolitik aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Köln 2007.
- Mesmer, A. (2010):** Junge Mitarbeiter wissen, was sie wollen, in: <http://www.computerwoche.de/karriere/hp-young-professional/1937564/index.html>, letzter Zugriff: 19.08.2010, 14:40 Uhr.
- Moskaliuk, J. (2016):** Generation Y als Herausforderung für Führungskräfte - Psychologisches Praxiswissen für wertorientierte Führung. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Oertel, J. (2007):** Generationenmanagement im Unternehmen, Wiesbaden 2007.
- Opaschowski, H. W. (2008):** Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben. Gütersloh.

- Parment, A. (2009):** Die Young Professionals – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement, Wiesbaden 2009.
- Prensky, M. (2001):** Digital Natives. Digital Immigrants, in: On the Horizon (MCB University Press, Vol. 9 No. 5, October 2001). Online verfügbar unter: <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>.
- Regnet, E. (2004):** Karriereentwicklung 40 +. Weitere Perspektiven oder Endstation?, Weinheim und Basel 2004.
- Richter, G. (2009):** Flexibilität durch lebenslagenorientierte Personalpolitik, in: Richter, G. (Hrsg.) (2009): Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen, Bielefeld 2009, S. 11 – 34.
- Ruthus, J. (2013):** Employer of Choice der Young Professionals-Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.
- Scholz, C. (2014):** Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Wiley: Weinheim.
- Schulenburg, N. (2016):** Führung einer neuen Generation - Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Shell Deutschland Holding (Hrsg.) (2015):** 15. Shell Jugendstudie Jugend 2015, Frankfurt a. M. 2015
- Sierke, B. R. A. / Albe, F. (2010):** Bericht zur Studie „Arbeitswelten 2020“, Forschungspapier der PFH (Private Fachhochschule Göttingen), Göttingen 2010. Online verfügbar unter: http://www.pfh.de/images/stories/pfh/pdf/studie_arbeitswelten_2020.pdf, letzter Zugriff: 23.06.2010, 14:16 Uhr.
- SPReW (Social Patterns of Relation to Work) (2006):** Generational approach to the social patterns of relation to work. Executive summary, in: <http://www.ftu-namur.org/fichiers/SPREW-D1-web.pdf>, letzter Zugriff: 18.08.2010, 12:15 Uhr.

Stelzer, T. (2009): Ich will doch nur spielen, in: DIE ZEIT Nr. 32 vom 30.07.2009. Online verfügbar unter: <http://pdf.zeit.de/2009/32/Das-therapierte-Kind-32.pdf>.

Wagner, A. (2014): Generation Y und ihre Auswirkungen auf den deutschen Arbeitsmarkt.

Werle, K. (2008): Wir sind dann mal weg, in: managermagazin Ausgabe 06/2008, S. 134 – 142. Online verfügbar unter: <http://wissen.managermagazin.de/wissen/image/show.html?did=57145648&aref=image036/2008/05/27/ROMM200800601340142.PDF>, letzter Zugriff: 03.09.2010, 13:57 Uhr.

Willert, M. / Picot, S. (2008): Verortung Jugendlicher in der alternden Gesellschaft, in: Hoffmann, D. / Schubarth, W. / Lohmann, M. (Hrsg.) (2008): Jungsein in einer alternden Gesellschaft. Bestandsaufnahme und Perspektiven für das Zusammenleben der Generationen, Weinheim / München 2008, S. 91 – 111.

Würzburger, T. (2016): Key Skills für die Generation Y - Die wichtigsten Tipps für eine erfüllte Karriere. Wiesbaden: Springer Gabler.

ZEIT Online (2010): Muße braucht Zeit. Ein Gespräch von Ulrich Schnabel mit dem Soziologen und Beschleunigungsforscher Hartmut Rosa über das andauernde Gefühl, noch etwas erledigen zu müssen, in: <http://www.zeit.de/2010/01/Interview-Rosa?page=all>, letzter Zugriff: 23.08.2010, 10:31 Uhr.

Zukunftsinstitut (2010): Trendspot #93: Millennial Workforce, in: http://www.zukunftsinstitut.de/verlag/zukunftsdatenbank_detail?nr=2136.