

Jutta Rump | Silke Eilers

Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt

Baby Boomer versus Generation Y

Verlag Wissenschaft & Praxis

Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt
– Baby Boomer versus Generation Y –

Schriftenreihe des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE

HERAUSGEGEBEN VOM
INSTITUT FÜR BESCHÄFTIGUNG UND EMPLOYABILITY IBE,
LUDWIGSHAFEN

Jutta Rump | Silke Eilers

Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt

Baby Boomer versus Generation Y

Verlag Wissenschaft & Praxis



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-89673-630-7

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2013
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. +49 7045 930093 Fax +49 7045 930094
verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

Druck und Bindung: Esser Druck GmbH, Bretten

Alle Rechte vorbehalten

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

INHALTSVERZEICHNIS

I	EINFÜHRUNG: DIE JÜNGERE GENERATION IN EINER ALTERNDEN ARBEITSWELT	9
II	EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE GENERATIONEN	15
1.	Externe Einflussfaktoren	15
1.1	Globalisierung	15
1.2	Entwicklung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft	19
1.3	Technologische Entwicklungen	21
1.4	Gesellschaftlicher Wandel	27
1.4.1	Wandel von Familienformen und Familienverständnis	27
1.4.2	Polarisierung der Gesellschaft	32
1.4.3	Individualisierung und zunehmende Vielfalt der Lebensstile	40
1.4.4	Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung	42
1.4.5	„Vormarsch“ der Frauen	44
1.5	Auswirkungen der externen Faktoren auf die Arbeitswelt	47
2.	Individuelle Kontextfaktoren	48
2.1	Generationenprägung	49
2.1.1	Grundsätzliches zum Generationenbegriff	49
2.1.2	Generationencluster	53
2.2	Sozialisation	58
2.2.1	Sozialisationsinstanzen	58
2.2.2	Wandel der Erziehungsziele und -werte	63
2.3	Lebens- und Arbeitssituation	70
2.3.1	Modelle zur Beschreibung der Lebens- und Arbeitssituation	70
2.3.2	Lebens- und Arbeitssituation der jüngeren Generation	71
2.3.3	Lebens- und Arbeitssituation der mittleren Generation	74
2.3.4	Lebens- und Arbeitssituation der älteren Generation	77
2.4	Auswirkungen der individuellen Kontextfaktoren auf die unterschiedlichen Generationen	78
3.	Zwischenfazit: Prägung der Generationen durch externe und individuelle Faktoren	82
III	DAS PROFIL DER JÜNGEREN GENERATION	87
1.	Grundsätzliches	87
2.	Werte, Haltungen und Einstellungen der jüngeren Generation	87
2.1	Familie und Partnerschaft	88
2.1.1	Beziehungen zur Herkunftsfamilie	88
2.1.2	Bezug zur eigenen Familiengründung	90
2.2	Freundschaft/Soziale Kontakte und Freizeitgestaltung	94

2.3	Engagement, Motivation und Zufriedenheit	102
2.4	Gesellschaftliche Fragestellungen und Zukunftssicht	106
2.5	Leistungs- und Zielorientierung.....	113
2.6	Gesundheitsbewusstsein und -verhalten	118
2.7	Gleichstellung und Toleranz.....	122
2.8	Geld und Konsum	126
2.9	Bildung.....	129
2.10	Werte, Haltungen und Einstellungen – So „tickt“ die jüngere Generation	132
3.	Kompetenzen der jüngeren Generation	135
3.1	Medienkompetenz und Multitaskingfähigkeit.....	135
3.1.1	Medienkompetenz	135
3.1.2	Multitaskingfähigkeit	160
3.2	Veränderungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit.....	162
3.3	Selbstvertrauen, Eigenverantwortung und Eigeninitiative.....	164
3.4	Lernbereitschaft und -fähigkeit.....	167
3.5	Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Empathie.....	171
3.6	Kompetenzen – Das kann die jüngere Generation	173
4.	Erwartungen der jüngeren Generation an die Arbeit.....	175
4.1	Beschäftigungssicherheit.....	176
4.2	Einfluss-, Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	180
4.3	Leistungsgerechtes Entgelt.....	185
4.4	Führung und Zusammenarbeit	186
4.4.1	Bedeutung von Kollegialität und Unternehmenskultur	187
4.4.2	Bevorzugter Führungsstil.....	187
4.5	Work-Life-Balance	190
4.6	Gegenseitige Loyalität, Wertschätzung und Bindung.....	195
4.7	Technische Ausstattung	199
4.8	Erwartungen an die Arbeit – das will die jüngere Generation.....	202
5.	Die jüngere Generation im Überblick.....	205
IV	ZUSAMMENSPIEL DER GENERATIONEN	209
1.	Die Profile der mittleren und älteren Generation	209
1.1	Werte, Haltungen und Einstellungen der mittleren und älteren Generation.....	210
1.1.1	Familie und Partnerschaft	210
1.1.2	Freundschaft/Soziale Kontakte und Freizeitgestaltung.....	211
1.1.3	Engagement, Motivation und Zufriedenheit	213
1.1.4	Gesellschaftliche Fragen und Zukunftssicht	216
1.1.5	Leistungs- und Zielorientierung	217
1.1.6	Gesundheitsbewusstsein und -verhalten	218
1.1.7	Gleichstellung und Toleranz	221
1.1.8	Geld und Konsum	222
1.1.9	Bildung.....	224

1.2	Kompetenzen der mittleren und älteren Generation.....	225
1.2.1	Medienkompetenz und Multitaskingfähigkeit	225
1.2.2	Veränderungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit	227
1.2.3	Selbstvertrauen, Eigenverantwortung und Eigeninitiative	229
1.2.4	Lernbereitschaft und -fähigkeit	230
1.2.5	Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Empathie	231
1.3	Erwartungen der mittleren und älteren Generation an die Arbeit.....	232
1.3.1	Beschäftigungssicherheit.....	232
1.3.2	Einfluss-, Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	234
1.3.3	Leistungsgerechtes Entgelt	236
1.3.4	Führung und Zusammenarbeit	237
1.3.5	Work-Life-Balance	238
1.3.6	Gegenseitige Loyalität, Wertschätzung und Bindung	240
1.4	Die mittlere und ältere Generation im Überblick	242
2.	Die Generationenprofile im Vergleich	245
3.	Generationenverhältnisse.....	249
3.1	Veränderungen im Generationenverhältnis	249
3.2	Stereotype, Vorurteile und Potenziale	251
V	AUSBLICK: IMPLIKATIONEN FÜR UNTERNEHMEN	255
1.	Umgang mit der Generationendiversität	255
1.1	Chancen und Herausforderungen im Zusammenspiel der Generationen am Arbeitsplatz	255
1.2	Mögliche Konfliktfelder und Potenziale.....	257
2.	Berücksichtigung des Profils der jüngeren Generation am Arbeitsplatz	260
2.1	Ansprache potenzieller Nachwuchskräfte.....	261
2.2	Führung und Zusammenarbeit	262
2.3	Personalentwicklung und Weiterbildung	264
2.4	Umgang mit Technologie	265
2.5	Arbeitssituation	266
VI	LITERATURVERZEICHNIS	267

I EINFÜHRUNG: DIE JÜNGERE GENERATION IN EINER ALTERNDEN ARBEITSWELT

Die demografische Entwicklung verdeutlicht, dass der Anteil jüngerer Arbeitnehmer¹ in den kommenden Jahrzehnten deutlich sinken wird. Vielfach wird in diesem Zusammenhang der „War for Talents“ heraufbeschworen, der Wettstreit der Unternehmen um die knapper werdenden Nachwuchskräfte. Jugend alleine jedoch ist allerdings nicht per se ein Garant für Unternehmenserfolg. Im Kontext zentraler Trends und Entwicklungen der Arbeitswelt interessiert vielmehr die Frage danach, inwieweit die Jugendlichen und jungen Erwachsenen von heute über die erfolgskritischen Kompetenzen verfügen, um den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen. Es empfiehlt sich daher, einen Blick auf die Wünsche und Ängste, Kompetenzen, Werte und Haltungen, aber auch die konkreten Erwartungen an die Arbeitswelt derjenigen zu werfen, die bereits ihre ersten Schritte im Erwerbsleben tun oder in Kürze in den Arbeitsprozess eintreten.

Dabei zeigt sich zum einen, dass zahlreiche Publikationen, die sich auf Jugendliche und junge Erwachsene beziehen, auf theoretischer Ebene bleiben oder sich auf Einzelfälle berufen. Fundierte empirische Forschung ist rar. Zum anderen halten viele der Zuschreibungen, die sich vor allem in populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen finden, der wissenschaftlichen Überprüfung nicht stand. Dies gilt insbesondere für die Vielzahl US-amerikanischer Beiträge in Zeitschriften, Websites und Vorlesungen, von denen nicht wenige mit persönlichen Fallbeispielen oder Anekdoten arbeiten und teils sehr extreme Grenzziehungen zwischen den Generationen postulieren. Dennoch entbehren sie vielfach nicht einer gewissen Grundlage, so dass sie insofern Berücksichtigung finden können als sie sich als Vergleichsmaterial zu deutschen Studien heranziehen lassen. Diese wiederum enthalten vielfach Werte und Einstellungen der Jugendlichen und jungen Erwachsenen eher als „Neben-

1 Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit wird im Folgenden auf die Differenzierung in weibliche und männliche Form verzichtet. Angesprochen sind jedoch stets beide Geschlechter.

produkt“, da sie sich überwiegend auf spezifische Themenstellungen beziehen, wie z. B. das Mediennutzungsverhalten.

Bereits vor der detaillierten Betrachtung kann festgehalten werden: „Alle Versuche, die Jugend auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, sind mindestens schwierig.“² Denn der Jugendbegriff wird zunehmend facettenreicher, so dass sich Generationen- und Jugendbilder kaum noch verallgemeinern lassen. Zum einen sind zur Darstellung der „heutigen Jugend“ Veränderungen im körperlich-gesundheitlichen, seelisch-geistigen sowie sozialen Bereich heranzuziehen; daneben aber auch demografische Faktoren, die zum „Jungsein in einer alternden Gesellschaft“³ und somit zu einer neuen Dimension des Heranwachsens führen. Eine ebenso bedeutsame Rolle spielen die sozialen Milieus, in denen junge Menschen sozialisiert werden, sowie ihre Lebenssituationen. Hinzu kommt, dass sich die ursprünglich altersklassenspezifische Kategorie „Jugend“ zunehmend vom biologischen Alter ablöst.⁴

Eine weitere Fragestellung ergibt sich dahingehend, dass viele Zuschreibungen zur „Jugend von heute“ typisch für die Lebensphase Jugend und nicht zwangsläufig spezifisch für die „heutige Jugend“ sind. Hierzu wäre es erforderlich, eine bestimmte Altersgruppe aus der heutigen Zeit mit der gleichen Altersgruppe vor zehn, zwanzig, dreißig oder vierzig Jahren zu vergleichen und Unterschiede zu identifizieren – hierfür ist jedoch vielfach nur äußerst schwer vergleichbares Datenmaterial vorhanden. Eine Ausnahme bilden die *Shell Jugendstudien*, die bereits seit mehr als fünfzig Jahren jugendliche Lebenswelten, Einstellungen und Werte hinterfragen. Andere Merkmale wiederum lassen sich durchaus auch anderen Generationen zuordnen und sind nicht nur für die Jüngeren spezifisch, sondern zeigen sich zuweilen nur in einer „moderneren“ Variante. So werden beispielsweise Jugendlichen und jungen Erwachsenen neuartige, arbeitsplatzrelevante Kompetenzen durch außerberufliche Aktivitäten zugesprochen, die sie durch das Agieren in sozialen Netzwerken, die selbstverständliche Behebung eigener Wissenslücken im Internet und das Aneignen technologischer Entwicklungen für den „Hausge-

2 Ferchhoff, W. (2007), S. 14.

3 In Anlehnung an die gleichnamige Publikation von Hoffmann, D./Schubarth, W./Lohmann, M. (Hrsg.) (2008).

4 Vgl.: Ferchhoff, W. (2007), S. 14 – 16.

brauch“ erwerben.⁵ Dabei stellt sich die Frage, inwieweit diese Kompetenzen umfangreicher oder einfach nur andersartig sind als bei älteren Generationen, die noch häufiger als ihre jüngeren Kollegen in Vereinen aktiv sind oder handwerkliche Fertigkeiten im privaten Bereich erlernen und einüben.

Es gilt also, auf verschiedenen Ebenen und aus unterschiedlichen Perspektiven sowohl die Verheißungen als auch die Negativzuweisungen in Bezug auf die heutigen und künftigen jungen Arbeitnehmer in der Arbeitswelt einer kritischen, interdisziplinären Betrachtung zu unterziehen.

Zudem agieren die Jugendlichen und jungen Erwachsenen nicht isoliert im Arbeitsleben. Sie treffen auf Beschäftigte anderer Altersgruppen bzw. Generationen, mit denen sie in Austausch treten und auf deren Wertesystem derzeit noch viele betriebliche Abläufe und Prozesse beruhen. Dieser Umstand verstärkt sich noch dadurch, dass einerseits die Lebensarbeitszeit sich verlängert und andererseits viele junge Menschen infolge des Wegfalls der Wehrpflicht und der Einführung von Bachelor-Abschlüssen früher als bisher ins Arbeitsleben eintreten. D. h. die Altersspanne derer, die tagtäglich miteinander arbeiten, vergrößert sich.⁶ Damit liegt auf der Hand, dass es auch einer Betrachtung des Profils der mittleren und älteren Beschäftigtengruppen bedarf, um die Situation, in der sich die Jüngeren bewegen, adäquat einzuordnen. Dabei werden in der folgenden Betrachtung – mit Ausnahme wörtlicher Zitate – die in der Öffentlichkeit sehr populären Begrifflichkeiten der „Generation Y“ und der „Baby Boomer“, die sich im Titel dieses Buches finden, nicht wieder aufgegriffen. Vielmehr wird eine neutrale Darstellungsweise gewählt, die in eine **jüngere Generation** der heute bis 35-Jährigen, eine **mittlere Generation** der 36- bis 54-Jährigen sowie eine **ältere Generation** der ab 55-Jährigen differenziert.⁷

Eines sei vorausgeschickt: Es ist eher unwahrscheinlich, dass sich die Werte der jüngeren Generation denen der Älteren anpassen werden, wie es in der Vergangenheit vielfach zu beobachten war. Aufgrund der demografisch bedingten Alterung und Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials und des

5 Vgl.: Parment, A. (2009), S. 29 – 30.

6 Vgl.: Frick, M. (2012), S. 19.

7 Zur Herleitung dieser Generationenclusterung siehe Kapitel II 2.1.2 (Generationencluster).