

# Gibt es die Generation Y?

**FORSCHUNG.** Schon länger wird darüber diskutiert – eine Studie zeigt nun empirisch auf, warum es problematisch ist, in der Personalarbeit in Generationen zu denken.

Von **Uwe Peter Kanning**

**K**aum ein Konzept hat in den vergangenen Jahren die Personalszene mehr beschäftigt als die Generation Y. Schnell entstand der Eindruck, diese „verrückten jungen Leute“ mit ihren Smartphones und sozialen Netzwerken würden völlig anders ticken als der Rest der Welt. Hierauf galt es, als Personaler und Berater zu reagieren, im Recruiting, in Personalauswahl, -führung und -entwicklung. Die im Folgenden vorgestellte Studie mit mehr als 2.300 Probanden geht der Frage nach, ob all dies wirklich sinnvoll ist.

## Das Konzept der „Generation Y“

Die Beschäftigung mit Arbeitsmotiven hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Dies ist durchaus zu begrüßen. Will man potenzielle Bewerber für sich interessieren und Mitarbeiter dauerhaft an das Unternehmen binden, so ist es wichtig zu verstehen, welche Ansprüche sie an ihren Arbeitgeber stellen. In diesem Zusammenhang hat insbesondere das Konzept der „Generation Y“ viel Aufmerksamkeit gefunden. Die Eingabe des Begriffs in eine Suchmaschine fördert abenteuerliche 25 Millionen Einträge zutage. So eingängig das Konzept heute auch ist, so problematisch erscheint es bei näherer Betrachtung.

Die Probleme beginnen bereits bei der Definition: Die untere Grenze für den Beginn der Generation variiert in Internetpublikationen zwischen dem Ge-

burtsjahr 1978 und 1984. Bei der Obergrenze reicht die Spanne von 1994 bis 2000. Hier tröstet es nur wenig, dass andere Generationen, wie zum Beispiel die Boomer oder die Generation X, dieselben Probleme aufweisen. Viel unschärfer kann eine Definition kaum sein.

Ein zweites Problem ist noch grundlegender. Nehmen wir die durchschnittliche Bandbreite der zeitlichen Definitionen, so liegt die Generation Y in den Jahrgängen von 1981 bis 1997. In absoluten Zahlen repräsentiert sie fast 15 Millionen Menschen. Ist es wirklich sinnvoll anzunehmen, dass 15 Millionen Menschen annähernd gleich sozialisiert wurden und – mehr noch – dieselben Ziele und Werte teilen? In einer solch großen Gruppe gibt es immens viele Einflussfaktoren, die dazu führen, dass Menschen sich sehr unterschiedlich entwickeln: der sozioökonomische Status der Eltern, das eigene Bildungsniveau, der Freundes- und Bekanntenkreis, das Aufwachsen in einer Großstadt oder auf dem Land und vieles mehr.

Inhaltlich wird oft der Eindruck vermittelt, die Generation „why?“ würde alle bestehenden Werte infrage stellen, würde sich abwenden von klassischen Karrierebiografien, Autoritäten beständig hinterfragen und sich primär der Freizeit zuwenden – Attribute, die wahrscheinlich seit Jahrhunderten der jeweils jüngeren Generation von Vertretern älterer Generationen zugeschrieben werden. Bei derart verallgemeinernden Aussagen geht der Blick für die Größe der Unterschiede zu anderen Generationen leicht verloren.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, das Konzept der Generation Y zu hinterfragen und nach seinem Nutzen für die alltägliche Personalarbeit zu fragen.

## Studiendesign und Ergebnisse

Im Rahmen einer Online-Studie mussten die Teilnehmer einen Fragebogen zur Erfassung von 16 Arbeitsmotiven ausfüllen (siehe Tabelle rechts). Zusätzlich wurden verschiedene Angaben zur Person erfasst: Alter, Geschlecht, Bildung und Führungsposition. An der Studie beteiligten sich 2.365 Personen, die sich wie folgt auf drei Generationen verteilen: Boomer (Geburtsjahr 1949-1963) 418, Generation X (1964-1978) 853, Generation Y (1981-1997) 1.094.

In einem ersten Schritt werden die Mittelwerte der drei Generationen in den 16 Arbeitsmotiven miteinander verglichen (Multivariate Varianzanalyse, Abbildung Seite 36). Die Effekte von Geschlecht, Bildung und einer etwaigen Führungsposition wurden dabei herausgerechnet, um zu verhindern, dass zum Beispiel die Ungleichverteilung des Bildungsniveaus in den einzelnen Stichproben zu verzerrten Aussagen führt. Dies ist wichtig, da bei allen drei Variablen ein signifikanter Zusammenhang zur Ausprägung der Arbeitsmotive zu beobachten war.

Stellen wir uns zunächst die Frage, ob signifikante Unterschiede zwischen den Generationen zu beobachten sind. Die Antwort ist sehr eindeutig: ja. Bei fast allen Arbeitsmotiven gibt es signifikante Unterschiede (siehe Abbildung Seite 36). Bei genauerer Sichtung fällt jedoch zwei-

## UNTERSUCHTE ARBEITSMOTIVE

Arbeitsmotiv	Beispielitem Im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit beziehungsweise durch meine berufliche Tätigkeit möchte ich gern ...	Anzahl der Items	Retest-Reliabilität	Zusammenhang zum Alter in %
Materieller Wohlstand	... mir auch materiellen Luxus leisten können.	6	.89	- 4,1 %
Ansehen	... erreichen, dass Bekannte und Nachbarn mich wertschätzen.	6	.91	- 3,1 %
Macht	... anderen sagen, was sie zu tun und zu lassen haben.	7	.87	- 4,2 %
Leistung	... mich in besonders herausfordernden Arbeitsaufgaben beweisen.	7	.87	- 3,9 %
Anschluss	... auch am Leben der Kollegen Anteil nehmen.	7	.89	- 2,8 %
Sicherheit	... mich vor wirtschaftlich unsicheren Zeiten schützen.	7	.91	- 0,2 %
Work-Life-Balance	... neben dem Beruf noch ausreichend Zeit für meine Hobbys haben.	7	.89	- 3,3 %
Selbstwert	... stolz auf meine Arbeit sein.	5	.79	- 2,1 %
Autonomie	... eigenständig berufliche Entscheidungen treffen.	4	.85	0,5 %
Entwicklung	... mich beruflich weiterentwickeln.	7	.88	- 2,3 %
Abwechslung	... mich an immer wieder neuen Arbeitsaufgaben ausprobieren.	4	.88	0 %
Komfort	... in einer ästhetisch ansprechenden Umgebung arbeiten.	6	.91	0,5 %
Prosozialität	... mich für andere Menschen einsetzen.	4	.89	- 0,2 %
Selbstbezug	... meine eigenen Erfahrungen einbringen können.	7	.89	0 %
Führung	... Vorgesetzte haben, die mir vertrauen.	9	.88	- 0,5 %
Aktivität	... meine körperlichen Kräfte nutzen.	4	.87	- 0,5 %

Im Rahmen der Studie mussten die Teilnehmer einen Online-Fragebogen zu 16 Arbeitsmotiven ausfüllen. Die Ausprägung der Motive

wurde auf einer Skala von 0 = „für mich unwichtig“ bis 4 = „für mich extrem wichtig“ gemessen.

QUELLE: KANNING 2016

erlei auf: Zum einen ist es so, dass die Motive in der Generation Y oft stärker ausgeprägt sind, und zwar auch bei karriereorientierten Motiven wie Leistung, Macht und materiellem Wohlstand. Zum anderen fallen die Unterschiede absolut gesehen sehr gering aus. Es ist keineswegs so, dass die jüngere Generation völlig anders denkt als die ältere, sondern nur ein klein wenig anders.

### Generation vs. Alter

Lösen wir uns für einen kurzen Moment von den Generationen und schauen uns an, wie stark das Alter der Probanden (17 bis 65 Jahre) insgesamt mit der Ausprägung der Arbeitsmotive korreliert. Der Zusammenhang wird in der Tabelle oben (letzte Spalte) in Prozent ausgedrückt. Zunächst fällt auf, dass der Alterseffekt überwiegend sehr gering

ausgeprägt ist und sich nicht bei allen Motiven in gleicher Richtung zeigt. Die größten Zusammenhänge finden sich bei den Motiven nach Macht und materiellem Wohlstand. Je älter die Studienteilnehmer sind, desto geringer sind beide Motive ausgeprägt.

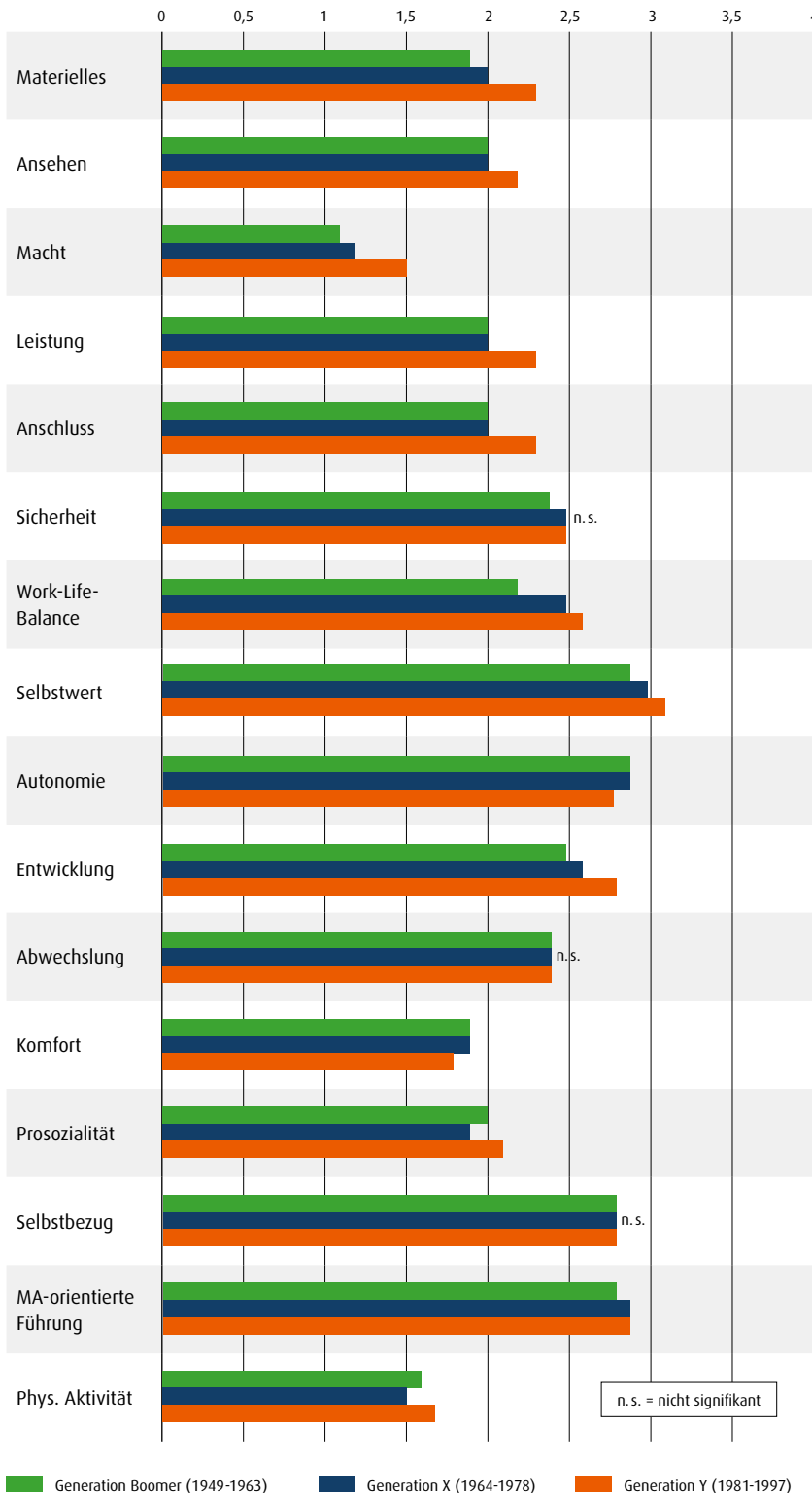
Würde über der Studie nicht die Überschrift „Generation Y“ stehen, so würden wir die Ergebnisse als einfachen Effekt des Alterns interpretieren. Ist es nicht naheliegend, dass ältere Menschen weniger daran interessiert sind, über ihren Beruf zu materiellem Wohlstand zu gelangen? Viele haben es schon geschafft. Das Häuschen ist abbezahlt und die Kinder sind ausgezogen. Ab jetzt kommt man auch mit weniger Geld aus. Andere haben nach 30 Berufsjahren resigniert, weil sie erkannt haben, dass man als Produktionsarbeiter nur geringen Wohl-

stand erarbeiten kann. All dies hat mit der Zugehörigkeit zu einer Generation rein gar nichts zu tun.

### Mittelwert vs. Varianz

Die Ergebnisse in der Abbildung auf Seite 36 stellen den Durchschnitt der Arbeitsmotive in den verschiedenen Generationen dar. Für Wissenschaften, wie die Soziologie, ist dies eine sinnvolle Perspektive. In der Personalarbeit haben wir es jedoch nicht mit dem Durchschnitt der Bevölkerung, sondern mit spezifischen Teilmengen und einzelnen Menschen zu tun – formal gesprochen geht es nicht so sehr um den Mittelwert der Generation, als vielmehr um die Varianz. Die Abbildung auf Seite 37 verdeutlicht die Unterschiede am Beispiel des Arbeitsmotivs „materieller Wohlstand“. Dargestellt werden hier nicht

## VERGLEICH DER ARBEITSMOTIVE



Die Abbildung zeigt die Ausprägung der Arbeitsmotive (auf einer Skala von 0 = „für mich unwichtig“ bis 4 = „für mich extrem wichtig“) im Generationenvergleich.

nur die Mittelwerte der Generationen X und Y, sondern auch die Verteilung der Werte über die gesamte Bandbreite des Arbeitsmotivs. Ein Blick auf die Mittelwerte zeigt, dass sich die Vertreter der Generation Y im Durchschnitt mehr für materiellen Wohlstand interessieren als Vertreter der Generation X (2,3 vs. 2,0). Aber gilt dies auch für alle? Nein, natürlich nicht. Innerhalb beider Generationen findet sich die Ausprägung des Motivs über die gesamte Bandbreite hinweg. In beiden Generationen gibt es Menschen, für die materieller Wohlstand keine Rolle spielt, und solche, für die er extrem wichtig ist. Diese Erkenntnis hat weitreichende Konsequenzen für die Praxis. Wenn wir wissen, dass ein Bewerber 30 oder 50 Jahre alt ist, wissen wir rein gar nichts über seine Arbeitsmotive. Beide Menschen können irgendwo im Spektrum von 0 (= unwichtig) bis 4 (= extrem wichtig) liegen.

#### Fazit: Wer in Generationen denkt, denkt in Stereotypen

Bei der Diskussion um die Generation Y wird häufig allzu holzschnittartig argumentiert. Die Vertreter der Generation seien weniger karriereorientiert, würden kaum Wert auf Prestige legen, Autoritäten nicht anerkennen und primär freizeitorientiert sein. Diese Sichtweise ist in vielerlei Sicht problematisch.

Erstens: Die Unterschiede zwischen den Generationen fallen absolut gesehen nur gering aus.

Zweitens: Die Vertreter der Generation Y sind keineswegs weniger karriere- oder leistungsorientiert als ältere Generationen, eher ist das Gegenteil der Fall.

Drittens: Ob es sich bei den gefundenen Unterschieden tatsächlich um Generationeneffekte handelt, ist unklar. Hätte man die heute 50-Jährigen vor 30 Jahren befragt, hätten sie vielleicht ähnliche Antworten gegeben, wie die heute 20-Jährigen. Die Unterschiede könnten daher zumindest teilweise auch durch das Älterwerden erklärt werden.

Viertens: Die individuellen Unterschiede zwischen den Vertretern einer Generation werden ignoriert. In jeder Generation finden sich Menschen mit völlig unterschiedlich ausgeprägten Motiven.

Fünftens: Die Unterschiede zwischen den einzelnen Menschen in jeder Generation sind viel größer als die durchschnittlichen Unterschiede zwischen den Generationen.

Für die Praxis der Personalarbeit ist es also wenig hilfreich in Generationen zu denken. In kaum einem Unternehmen bewirbt sich oder arbeitet der personifizierte Durchschnitt einer Generation. Auch richtet sich das Personalmarketing sinnvollerweise nicht an den Durchschnitt einer Generation, sondern an spezifische Zielgruppen, die für das Unternehmen interessant sind. Wer zum Beispiel gute Maschinenbauer sucht, wird möglicherweise feststellen, dass sie im Mittelwert anders ticken als der Durchschnitt ihrer Generation. Wer in der Personalarbeit in Generationen denkt, der denkt letztlich in Stereotypen. Ebenso gut könnte man glauben, ein männlicher Bewerber sei durchsetzungsstärker als seine Konkurrentin, nur weil er ein Mann ist.

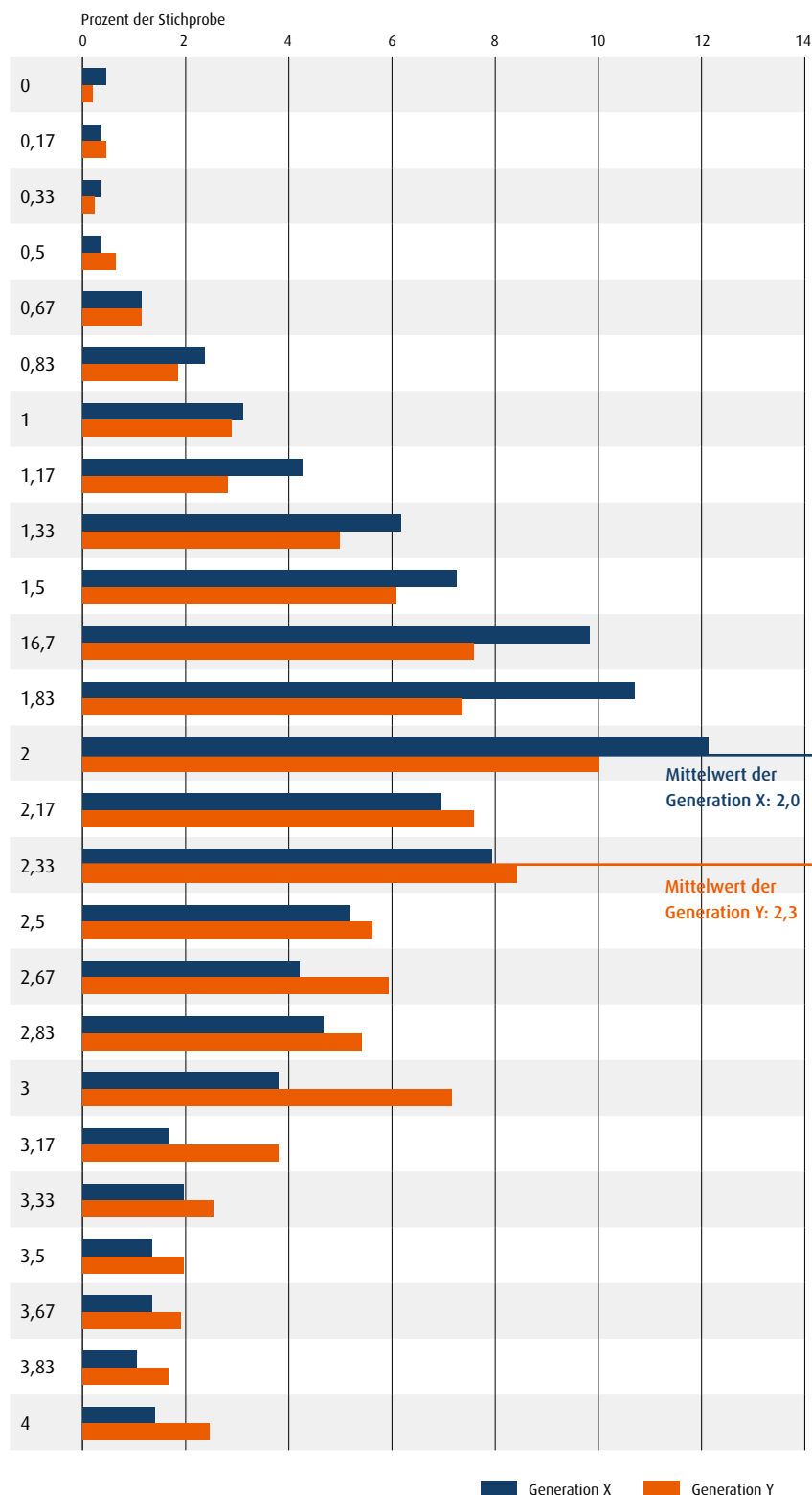
Die Auseinandersetzung mit Arbeitsmotiven ist dennoch sinnvoll. Wer dies erkannt hat, sollte sich allerdings für die individuellen Arbeitsmotive der eigenen Bewerber und Mitarbeiter interessieren. Die durchschnittliche Motivlage einer Generation hilft dabei kaum weiter.

Zum Schluss sind wir noch eine Antwort schuldig: Gibt es die Generation Y? Ja, aber nur ein klein wenig. Wenn man es richtig anstellt, lässt sich auch dieses Konstrukt mit Leben füllen. Die Bedeutung der Generation Y für die alltägliche Personalarbeit im Unternehmen tendiert jedoch gegen Null – ganz so wie bei jedem Stereotyp. ■



**UWE PETER KANNING** ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Universität Osnabrück.

## MOTIV „MATERIELLER WOHLSTAND“



Die Abbildung zeigt die Verteilung der Ausprägung des Motivs „materieller Wohlstand“ in der Generation Y und der Generation X.

QUELLE: KANNING 2016