

# **Generation Y: Anspruchsvolle Mitarbeiter und Kunden**

**Prof. Dr. Klaus Hurrelmann**

**Hertie School of Governance Berlin**

## **Was prägt die junge Generation?**

Globalisierung, Digitalisierung, Wandel der Arbeitswelt – die deutsche Gesellschaft erlebt gewaltige Umbrüche. Die junge Generation wird durch sie geprägt und muss sich mit ihnen auseinandersetzen. Das hinterlässt tiefe Spuren in ihren Persönlichkeiten, Charaktereigenschaften und Mentalitäten.

Wer zwischen 1985 und 2000 geboren wurde, ist heute zwischen 15 und 30 Jahre alt und steht an der Schwelle zur Berufsausbildung oder zum Berufseintritt, die älteren erleben vielleicht sogar einen ersten Berufswechsel.

Wie „tickt“ diese neue Generation, die sich jetzt anschickt, die verantwortliche Rolle in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik zu übernehmen? Und was bedeutet das für einen der angesehensten Berufsstände in Deutschland, den der Apotheker?

Die junge Generation wird durch drei Merkmale geprägt:

1. Die junge Generation ist mit interaktiven digitalen Medien groß geworden und erschließt sich damit jeden Winkel der Welt. Sie ist weltweit vernetzt und nimmt jederzeit an jedem Ort alle wichtigen Informationen auf. In dieser Fähigkeit ist sie den älteren Generationen überlegen. Sie will diese für sie völlig selbstverständliche Form der Kommunikation in jedem Lebensbereich, auch im Beruf, einsetzen.

2. Sie hat politische Spannungen, Terroranschläge und globale Kriege miterlebt und weiß intuitiv, wie unsicher das öffentliche Leben geworden ist. Sie hat erfahren, wie ungewiss bis vor wenigen Jahren auch in Deutschland der Übergang in den Beruf war; die Jugendarbeitslosigkeit machte es 20 bis 30 % von ihnen unmöglich, einen Ausbildungs- oder einen Arbeitsplatz zu erhalten. Sie ist entsprechend flexibel orientiert, auf alle Eventualitäten eingerichtet und hält sich möglichst viele Optionen offen.

3. Sie wird von ihren Eltern behütet und gefördert wie keine andere Generation vor ihr, aber sie ahnt: Sie könnte die erste Generation seit dem Zweiten Weltkrieg sein, für die das Versprechen auf immer mehr Wohlstand nicht mehr gilt.

Die aktuellen Jugendstudien zeigen, wie diese Ausgangslage sie prägt: Die Angehörigen dieser jungen Generation haben sich eine offene und suchende Haltung angewöhnt, arrangieren sich unauffällig mit den Gegebenheiten, die sie vorfinden, manövrieren und taktieren flexibel, um sich Vorteile zu verschaffen und gehen an alle Herausforderungen mit einer Mischung aus Pragmatismus und Neugier. In Zweifelsfällen orientieren sie sich an ihren Eltern. Sie lehnen sich deshalb eng an Mutter und Vater an und schließen eine Zweckallianz mit ihnen.

Diese Eigenschaften haben den jungen Leuten in den USA das Etikett „Generation Why“ eingebracht, womit die fragende und suchende Grundhaltung symbolisiert werden soll. Daraus ist die symbolische Bezeichnung „Generation Y“ geworden, die sich inzwischen auch im Deutschen verbreitet hat.

### **Unterschiede zu vorherigen Generationen**

Die Lage der „Ypsiloner“ und ihre Reaktion darauf ist – wie könnte es anders sein – anders als die früherer Generationen. Wir sprechen in der Sozialisationsforschung von der „Generationslagerung“, die Alterskohorten von etwa 15 aufeinander folgenden Jahrgängen mit prägenden Eindrücken versorgt. In der Nachkriegszeit lassen sich fünf solche Generationen identifizieren:

- Die Nachkriegsgeneration der 1925 bis 1940 Geborenen. Diese Generation fand ein politisch demoralisiertes und wirtschaftlich zerstörtes Land vor. Die katastrophal schlechten Verhältnisse schweißten sie zu einer pragmatischen und zupackenden Handlungsgemeinschaft zusammen, zu einer „skeptische Generation“.
- Die 1968er-Generation konnte sich nach den Aufbauerfolgen der skeptischen Generation, in einer bereits wieder entspannten wirtschaftlichen Lage und einer funktionierenden Demokratie an die fällige Auseinandersetzung mit der Generation ihrer Eltern machen. Die Eltern waren in den Nationalsozialismus verwickelt und verkörperten mit ihrer autoritären Haltung und obrigkeitsstaatlichen Orientierung die für sie Ewiggestrigen. Diese Auseinandersetzung fiel sehr heftig aus und war von Aggression und Gewalt geprägt; sie symbolisiert bis heute eine „politische Revolution“, die von der nachwachsenden Generation ausgeht.
- Die wirtschaftliche Ausgangslage verbesserte sich für die Generation der Babyboomer weiter. Sie stellen die bisher zahlenmäßig stärksten Jahrgänge in Deutschland überhaupt, sie sind die Kinder optimistischer Eltern. Sie konnten und können sich „postmaterialistische“ Wertorientierungen leisten und sich politisch für eine gute Lebensqualität und eine saubere Umwelt einsetzen, und sie taten und tun das auch. Sie sind die heute in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik dominierende Generation.
- Die Generation X konnte ebenfalls in Sicherheit groß werden, obwohl sich erhebliche Krisenwolken am wirtschaftlichen Horizont zusammenzogen. Bei uns auch als „Generation Golf“ bezeichnet, beschreibt sie junge Leute, die vor lauter Sättigung und Satttheit nicht mehr wissen, was sie vom Leben wollen. Sie reagieren auf die Wohlstandsgesellschaft mit „Null Bock“ und hedonistischen Orientierungen, behalten allerdings das Engagement für Lebensqualität und Umwelt bei.

## **Die zentralen Lebensprinzipien der Generation Y**

### **1. Prinzip: Alles ist (digital) möglich**

„Das macht man nun einmal so“, lässt die Generation Y nicht gelten. Stattdessen fragt sie nach dem Warum, dem „Why“. Denn Lebensläufe sind offen geworden. Ausbildung, Beruf, Hochzeit, Kinder – früher hatte die Gesellschaft klar strukturierte Erwartungen an die Jugend. Heute muss jeder junge Mann und jede junge Frau immer wieder erneut jede biografische Entscheidung selbst fällen. Die Frage nach dem Sinn ist für sie gewissermaßen zum Kompass ihres Lebens geworden.

Im Entscheiden ist die Generation Y ohnehin Meister: Fernsehsender, Urlaubsziele und selbst Studiengänge – in vielen Lebensbereichen haben die Ypsiloner erheblich mehr Möglichkeiten als andere Generationen vor ihnen. Das trainiert: Bei wichtigen Entscheidungen verlassen sie sich stärker auf ihre Intuition, während ihre Eltern Entscheidungen rationaler anzugehen versuchen, dann aber oft am Überangebot der erhältlichen Informationen verzweifeln.

Sie lässt sich Zeit mit dem Erwachsenwerden. 1960 hatten etwa 70 Prozent der 30-jährigen die Hürden zum formellen Eintritt in die Gesellschaft genommen. Sie verfügten über eine abgeschlossene Ausbildung, eine eigene Wohnung und finanzielle Unabhängigkeit, waren verheiratet und hatten Kinder. Heute sind es nur 15 Prozent.

Abwarten, Improvisieren, Umdisponieren – das ist zur zweiten Haut der Ypsiloner geworden, denn so sind sie groß geworden. Wer der Generation Y einfach nur Trägheit und Angepasstheit vorwirft, hat ihr Denken nicht verstanden. Sie wartet einfach auf die richtige Gelegenheit und die geeigneten Umstände, um sich einzubringen und aktiv zu werden. Bevor sie durchstartet fragt sie, wozu das gut sein soll und was es ihr bringt. Sie handelt fast subversiv, denn sie fragt sich ständig nach dem Gewinn dessen, was sie tut. Damit meint sie aber – für uns Ältere schwer nachvollziehbar – den Sinn dessen, was sie tut.

Das alles kommt über die digitale Schiene daher ist entsprechend flexibel und agil. Als Nachwuchskräfte sind die Ypsiloner entsprechend interessant, weil sie online-affin sind und sich massiv für entsprechende Neuerungen an ihrem Arbeitsplatz einsetzen. Als Kunden wünschen sie, dass sie mit der Apotheke digital kommunizieren können und leichten Zugang haben.

### **2. Prinzip: Viele Optionen offenhalten**

Bis vor wenigen Jahren bekamen auch in Deutschland 20 Prozent der älteren Ypsiloner keinen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz. Dann folgten in schnellem Wechsel Wirtschaftsboom, der Beinahe-Kollaps des Weltfinanzsystems, Eurokrise und wieder kräftiges Wirtschaftswachstum, aber das fast nur in Deutschland. In den meisten anderen Ländern Europas herrscht der Krisenmodus mit beängstigend hoher Arbeitslosigkeit weiter vor.

Die Generation Y hat daraus zweierlei gelernt: Nichts ist mehr sicher. Und: Es geht immer irgendwie weiter. Auf die Frage, wie ihr Leben in fünf Jahren aussehen soll, können die meisten deshalb nur mit Schulterzucken antworten. Die junge Generation geht ohne Masterplan durch ihr Leben. Stattdessen hat sie immer Plan B, C und wohl auch D in der Hinterhand. Von außen scheint das manchmal ziellos und beliebig. Für die Generation Y ist es nur konsequent.

Dank dieser Sicherheit im Hinterkopf kommt die junge Generation erstaunlich gut mit den Ungewissheiten ihres Lebens zurecht. Sie hat die Welt ohnehin nie anders kennengelernt. Die Erkenntnis, dass die gesellschaftliche Ordnung nicht in Stein gemeißelt ist, macht sie zu Pragmatikern. Ein zu frühes Festlegen auf eine bestimmte Karriere wird immer mehr zum Risiko, später mit allem oder nichts dazustehen. Also ist man tastend und vorsichtig.

Weil sich alles ändern kann, rüstet nur eine möglichst gute Bildung für den Ernstfall. Das nehmen vor allem die jungen Frauen aus dieser Generation ernst und betreiben es mit großem Erfolg. Bei den hochwertigen Berufen des Arztes und des Apothekers spüren wir das ganz besonders. Durch den Numerus Clausus ist der Anteil der weiblichen Studierenden auf über 65 Prozent angestiegen. Der Apothekerberuf als eine der traditionellen Professionen, die mit dem höchsten gesellschaftlichen Ansehen überhaupt, wird sich in den nächsten Jahren verweiblichen. Das führt auf lange Sicht zu einer Veränderung nicht nur der internen Arbeitsweisen, sondern auch der Wahrnehmung und Anerkennung des Apothekerberufes in der breiten Öffentlichkeit.

### **3. Prinzip: Persönliche Erfüllung in der Arbeit finden**

Die Generation Y sucht jetzt und sofort Erfüllung in ihrem Job. Er soll Freude machen, Sinn geben, persönliche Eigenarten aufnehmen. Die Arbeitsatmosphäre soll angenehm und kollegial sein. Man ist Teamarbeit von der Schule und vom Studium gewohnt. Und man hat gelernt, in Projekten zu arbeiten, die irgendwann abgeschlossen sind. Man ist Computerspiele gewohnt, mit klarer Aufgabenstellung und Feedbacks.

Und man will Spuren hinterlassen, etwas bewirken. Selbstwirksamkeit ist eine der wichtigsten Sehnsüchte, die junge Leute heute antreibt. Arbeiten aus Pflicht ist nicht die Sache der Ypsiloner.

Sie sind im Beruf meist ohne traditionelles Statusdenken: Karriere ist für viele nicht eine Frage der Macht. Der stehen sie eher skeptisch gegenüber. Es ist eine Frage, ob die Aufgaben nach einer Beförderung noch interessanter werden. Erste Unternehmen reagieren bereits, indem sie neben der traditionellen Management-Karriere, bei der einen jede Beförderung weiter von der eigentlichen Arbeit entfernt, auch Experten-Karrieren als alternative Aufstiegsmöglichkeiten anbietet.

Traditionelle Karrierepositionen zu besetzen wird schwierig mit dieser Generation. Karriere nur, wenn die Arbeit weiter Spaß macht und die Freizeit nicht zu kurz kommt. Die Ypsiloner sind bereit, hart zu arbeiten – aber bitte in Maßen. Ihnen geht es nicht darum, ihre Arbeitszeit möglichst stressfrei abzusetzen, um dann nach Dienstschluss ihr Leben zu genießen. Aber sie wollen beides: eine erfolgreiche Karriere und Familie oder Freunde, die nicht zu kurz kommen.

Es ist, als ob die Ypsiloner intuitiv eine Burn-Out-Sperre in ihr Arbeitsethos eingebaut hätten. Allen ist klar, dass sie unter Umständen im Alter deutlich länger arbeiten müssen als ihre Eltern. Gleichzeitig nimmt das Pensum im Beruf zu. Wer sich da in jungen Jahren zu sehr verausgabt, wird kaum bis zum Rentenalter durchhalten.

Da eine lebenslange Anstellung für die Generation Y alles andere als selbstverständlich ist, hat sie gelernt, auch mit dieser Unsicherheit zu leben. Statt sich panisch an ihren Arbeitsplatz zu klammern, feilen die jungen Leute ständig an ihren Qualifikationen.

Fehlenden Kündigungsschutz gleichen sie durch Attraktivität für andere Arbeitgeber aus. Ein Job muss für sie nicht nur spannend und interessant sein, er muss auch Perspektiven für andere Jobs im Anschluss eröffnen.

Das Gehalt muss stimmen, ist aber bei der Job-Wahl nicht entscheidend – ohnehin ist es zu wenig, um langfristig einen möglichen Jobverlust auszugleichen. Deshalb entscheidet sich die Generation Y im Zweifel für das spannendere Projekt mit den netteren Kollegen. Allein mit einem super Gehalt lassen sich die meisten Ypsiloner, vor allem die Frauen unter ihnen, nicht ködern. Da muss schon mehr im Korb sein.

Die Ypsiloner sind auch in dieser Hinsicht anspruchsvolle Kunden. Sie sind es gewohnt, über Apps Informationen über ihre eigene Gesundheit einzuholen und an ihrer Selbstoptimierung zu arbeiten. Sie kommen gut informiert in die Apotheke und möchten ein engagiertes und interessiertes Personal antreffen, das sich fachkundig um ihre Anliegen kümmert. Sie erwarten, dass die Apothekenangestellten ihr Vorwissen sensibel aufnehmen und Wissenslücken mit ihrer Fachkompetenz auffüllen.

#### **4. Prinzip: Beruf und Familie als Einheit leben**

Familienleben ist bei der Generation Y in 70 Prozent sind überzeugt, ohne Familie könne man heute nicht glücklich werden. Für viele scheint sie eine Art sicherer Hafen in einer unsicheren Welt. Das sieht auf der ersten Blick nach einer „neuen Spießigkeit“ aus, aber warum nicht. Wenn es „spießig“ ist, einen Bausparvertrag abzuschließen, weil man damit ein kleines Stück Sicherheit für später einkauft, dann sind sie eben spießig. Irgendwelche Konventionen interessieren sie nicht, sie wollen einfach nur leben, wie es ihnen am besten bekommt.

Und überhaupt: Das Leben mit Widersprüchen gehört zu den Spezialitäten dieser Generation. Man greift gerne in die Scholle und legt einen Schrebergarten an, man strickt mit Naturwolle, aber das sind nur Optionen der Lebensgestaltung. Man wünscht sich harmonische, sichere Bindungen, aber die persönliche Freiheit und Individualität möchte man nicht aufgeben.

Entsprechend sind die Familienkonzepte vielfältig: Traditionelle Kleinfamilie, Ein-Eltern-Familie, Patchwork-Familie, Homo-Ehe, WG-Leben mit Kindern – längst nicht alle entsprechen herkömmlichen Idealen der Eltern- und Großelterngeneration. In kaum einem Bereich haben sich gesellschaftliche Konventionen so aufgelöst wie bei der Familie. In der Generation Y kann jede und jeder Einzelne für sich selbst entscheiden, wie sie oder er das eigene Leben gestalten will und welche Rolle Beziehung und Familie darin spielen sollen.

Familienleben muss sich für jeden einzelnen gut anfühlen, lautet die Maxime der Generation Y. Nicht für Staat, Kirche oder Gesellschaft.

Aber es ist kein Geheimnis: Insgesamt tut sich die Generation Y mit der Familiengründung schwer. Denn die Ypsiloner hadern damit, sich festzulegen. Das liegt auch an den unterschiedlichen Rollenmodellen der beiden Geschlechter. Die jungen Frauen haben derartig gute Abschlüsse geschafft, dass sie oft diese besseren Chancen haben. Sie orientieren sich an einer offenen und modernen Frauenrolle mit den vielfältigen „Ks“ von Kinder, Küche, Kirche, Kommune und Karriere. Die Männer zögern hier noch. Das führt zu Paarproblemen, weil den modernen jungen Frauen die modernen jungen Männer auszugehen drohen.

Beide Geschlechter prüfen heute ganz genau, ob sie auch wirklich den richtigen Partner gefunden haben. Treue ist wichtig, Ehrlichkeit jedoch ebenso. Die Ypsiloner knüpfen ihr Schicksal nicht mehr bedingungslos aneinander. Sie folgen ihren Gefühlen, sind sich aber auch bewusst, dass diese sich ändern können. Single sein ist keine Schande – und für die Generation Y gibt es keinen Grund, eine Beziehung nicht zu beenden, wenn sie nicht mehr funktioniert. Das gilt für heterosexuelle heute ebenso wie für homosexuelle Beziehungen.

Die Ypsiloner sind auch in der Liebe eine Generation der Realisten: Auslandssemester, Jobs in verschiedenen Städten, die Doppelbelastung durch Kinder und Beruf – Beziehungen sind heute vielfältigem Druck ausgesetzt. Deshalb suchen sie oft lange nach dem idealen Partner. Sie bleiben immer länger in Wartestellung im Elternhaus und nutzen es als Hotel Mama.

Wenn es dann so weit ist, verlangen sie vom Arbeitgeber, dass er ihnen Zeit für die Familie gibt. Wozu haben sie sonst schließlich Kinder? Die pflichtbewusste Trennung der Ansprüche der Familie von der des Berufes, die noch für die Babyboomer-Generation typisch ist – sie spielt bei der Generation Y einfach keine Rolle mehr. Flexible Arbeitszeiten und Rücksichtnahme auf die familiäre Situation, das ist für die Ypsiloner eine wichtige Voraussetzung für das berufliche Engagement.

### **Fazit: Die Generation Y öffnet die Tür für eine neue Arbeitsethik**

Alle Studien zeigen: Rücken die Ypsiloner erst einmal in den Beruf ein, dann veranlassen sie Veränderungen. Bei aller scheinbaren Konfliktscheu verändern sie die Verhältnisse grundlegender, als es auf den ersten Blick scheint. Klein, wie diese Generation ist, steigt sie nicht auf die Barrikaden. Sie will einfach keine Energie unnütz für den Kampf um Ideologien der Weltverbesserung verschwenden, von dem sie sich wenig verspricht.

Da ist sie völlig anders als die Generation der 1980er und ihrer Nachfolger, der Babyboomer, die ja meist ihre Eltern sind. Stattdessen macht sie keine falschen Kompromisse, sondern lebt ihr Leben einfach nach den eigenen Vorstellungen. Man kann sie als Egotaktiker bezeichnen, die flexibel und letztlich doch unbeirrt ihrer Wege ziehen. Man kann aber auch anerkennen, dass sie so etwas wie geschickte Egotaktiker sind, die ihre Umwelt nach ihren eigenen Bedürfnissen ummodellieren wollen. Revolutionen werden ihnen still und leise evolutionär gestaltet. Sie sind heimliche Revolutionäre.

Wer diese jungen Leute machen lässt, wer ihnen einflussreiche Positionen gibt, der kann auf eine evolutionäre Veränderung der Berufsorganisation und der Arbeitsabläufe setzen. Sie machen alles das, was in Lehrbüchern für modernes Management steht: Betriebsabläufe digitalisieren, Telekommunikation einrichten, besseres Betriebsklima und flache Hierarchien schaffen, Teamarbeit stärken, Mitarbeiter partizipieren lassen, Potentialanalysen der Mitarbeiter durchführen, ständige Rückmeldungen geben, auf Eltern mit Kindern Rücksicht nehmen, großzügige Elternzeit einführen, Rückkehrer-Programme aus der Elternzeit auflegen, Betriebskindergärten einrichten, flexible Arbeitszeiten einführen, gemeinschaftlich geführte Leitungspositionen besetzen, Fort- und Weiterbildung zum Standard machen. Klingt alles utopisch? Nicht für die Ypsiloner.

Als Apothekenkunden wollen die Ypsiloner moderne und flexible Dienstleistungen, mehr digitale Sichtbarkeit und Zugänglichkeit der Angebote und eine persönlich auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Beratung. Sie wünschen sich Hilfe bei der Navigation durch das komplex gewordene gesundheitliche Versorgungssystem. Ideal ist für die die Apotheke als ein Knoten im breiten Netzwerk mit menschlichen Gesicht. Wer sich als Apothekenleiter darauf einlässt, kann nichts falsch machen.