

Michael Lorenz

Y-Generation Young

Wie sie denkt. Wie sie arbeitet.



Michael Lorenz

Y Generation Young

Wie sie denkt. Wie sie arbeitet.

Michael Lorenz

Generation Young

Wie sie denkt. Wie sie arbeitet.

1. Auflage 2019

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern

ISBN 978-3-86980-456-9 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-457-6 (E-Book, PDF)

Direktbezug unter www.BusinessVillage.de/bl/1070

Bezugs- und Verlagsanschrift

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 20 99-100

Fax: +49 (0)5 51 20 99-105

E-Mail: info@businessvillage.de

Web: www.businessvillage.de

Layout und Satz

Sabine Kempke

Illustration auf dem Umschlag

A-Digit, www.istockphoto.com/de

Druck und Bindung

www.booksfactory.de

Copyrightvermerk

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 Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Inhalt

Über den Autor	9
Vorwort	11
1. Erste Beobachtungen	15
1.1 Work hard	17
1.2 Das Gejammer über die Jugend gibt es seit Beginn der Menschheit	19
2. Einflussfaktor Erziehung und Elternhaus	21
2.1 Sollten sie – was wir nicht glauben – tatsächlich verkorkst sein, dann sind sie es sicher nicht selbst, sondern die Umwelt und die Generation ihrer Eltern, die sie verkorkst	22
2.2 Die Jugendphase dauert immer länger	24
2.3 Eltern von heute sind nicht uncool	26
2.4 Helikoptereltern schaffen wahrscheinlich langfristig mehr Probleme als sie lösen	28
2.5 Konsequenzlosigkeit ist inzwischen ein verbreitetes Erziehungsprinzip ...	32
2.6 Eltern wollen heute Berater ihrer Kinder sein	34
2.7 Ohne Hochbegabung bist du ein Nichts	38
2.8 Die Geister der Generationen wechseln einander wahrscheinlich etwas ab ..	40
3. Einflussfaktor Umwelt	43
3.1 Du musst nichts können. Es reicht, dass du bist	44
3.2 Verhindert zu viel Behütung Resilienzaufbau?	46
3.3 Die Schnelligkeit steigt	50
3.4 Der delay of gratification sinkt	51
3.5 Spaßorientierung ist die Maxime	52
3.6 Egalität von Anfang an!	53
3.7 Menschen aus jüngeren Generationen haben viel weniger Durchhalten gelernt	55
3.8 Verschiebt die Überbehütung durch Eltern und Schule Verhalten in Richtung Lageorientierung?	56
3.9 Zeigt euren Kindern, dass ihr schwitzt	57
3.10 Ich, Ich, und noch mal Ich oder: me, myself and I	59
3.11 Junge Menschen sind heute permanent von Schwachsinn umgeben	63

4. Einflussfaktor Schule und Hochschule	67
4.1 Play soft	70
4.2 Es werden keine Autoritäten mehr akzeptiert	71
4.3 Wir sind vollständig in der Breitenförderung angekommen	75
4.4 Everybody get's a trophy oder: Alle sind super!	76
4.5 Wer will noch Lehrer werden?	79
4.6 Die Wahlmöglichkeiten machen es den Studenten nicht einfacher	81
4.7 Wir erleben die Entwicklungen, aber sehen wir sie auch als Konsequenzen vorheriger Entwicklungen?	84
5. Was machen diese Einflussfaktoren mit jungen Menschen?	89
5.1 Die Jugend von heute strebt nach Spaß und Selbstverwirklichung	90
5.2 Die immer stärkere Akademisierung steigert die Erwartungen und den Fachkräftemangel	91
5.3 Alle sind inzwischen so schnell zufrieden	97
6. Wie sind denn diese Generationen?	101
6.1 Ist eine Einteilung nach Generationen überhaupt hilfreich?	102
6.2 Die zunehmende Digitalisierung wird bei den Jugendlichen mit einem weiteren Wertewandel einhergehen	110
7. Was fordern junge Menschen heute von ihrer beruflichen Tätigkeit?	119
7.1 Work-Life-Balance steht im Vordergrund	122
7.2 Junge Menschen sind nicht mehr so berufsfixiert	124
7.3 Es ist oft nicht genügend Druck drauf	126
7.4 Das steht mir doch zu	128
7.5 Das nach außen gezeigte Selbstbewusstsein ist oft nur die eine Seite ..	129
8. Was bedeuten diese Veränderungen für Organisationen?	133
8.1 Unternehmen bewerben sich zukünftig bei Bewerbern	134
8.2 Eine der wichtigen Herausforderungen der Zukunft: Mitarbeiterbindung ..	136
8.3 Junge Menschen müssen sich in Unternehmen heute viel schneller als früher monetarisieren	145
9. Was bedeuten diese Veränderungen für das Führungsverhalten?	147
9.1 Viele junge Menschen sind heute gut ausgebildet und anspruchsvoll	148
9.2 Junge Menschen akzeptieren Führung nur noch bedingt	149
9.3 Wir sind das Zusammenleben und schon gar nicht das Zusammenarbeiten über mehrere Generationen nicht (mehr) gewöhnt ..	150
9.4 Überforderung entsteht durch die unendlichen Möglichkeiten	151
9.5 Offen bleiben	154

9.6	Schneller besser hinschauen	155
9.7	Die Einarbeitung muss heute die vielfach überzogenen Erwartungen und Illusionen um Jobs enttäuschen – aber bitte sanft!	156
9.8	Junge Menschen fühlen sich direkt von Anfang an als vollwertiges Mitglied des Teams	158
9.9	Motivation heute.....	160
9.10	Erfahrung gezielt einsetzen	162
9.11	Coaching und noch mal: Coaching.....	162
9.12	»Wenn ich der das sage, weint die aber!« Oder: Feedback kann auch kritisch sein	165
9.13	Bewahren Sie Ihre Wertmaßstäbe.....	166
9.14	Führungskräfte können heute viel weniger implizite Fähigkeiten voraussetzen und müssen viel mehr explizit arbeiten	168
9.15	Es muss gut hingeschaut werden, wer ausgebildet wird und wie viel Herzblut investiert werden soll und kann	170
9.16	socialmedia@work	172
9.17	Sie sind nicht illoyal – sie sind noch gar nicht loyal gewesen	174
9.18	Führungskräfte sind inzwischen häufig gar nicht mehr in der Lage, konsequent zu sein	178
9.19	Die eigene Neugier, den eigenen Mut und Drive behalten	180
9.20	Sich selbst treu bleiben	181
10.	Schlusswort	183
10.1	Die gravierenden gesellschaftlichen Veränderungen haben gerade erst begonnen	184
10.2	Die Zukunft der Arbeit in manchen	185
10.3	Die Wertewelten vorheriger Generationen sind nicht in Stein gemeißelt Branchen wird nicht allen Menschen gleich gut gefallen	187
11.	Abschließende Empfehlung – Always look on the bright side	191
	Literaturverzeichnis und Quellennachweis	194

Über den Autor



Michael Lorenz ist Geschäftsführer der grow.up. Managementberatung in Gummersbach. Als Managementberater, Trainer und Coach berät er nationale und internationale Kunden seit 1988 in Fragen der Strategie, der Personalentwicklung und der Management-Diagnostik.

Schwerpunkte seiner Arbeit liegen in der Projektleitung von Veränderungsprojekten sowie im Aufbau und der Neuausrichtung von Human Resources- und Vertriebsorganisationen. Weitere Schwerpunkte liegen in Trainings und Workshops für Manager und Führungskräfte in den Themenfeldern Management, Führung und Vertrieb und in der Konzeption, Implementierung und Projektleitung bei Personalentwicklungsprojekten.

Michael Lorenz hat über dreißig Jahre Erfahrung in der Konzeption und Durchführung von Management-Audits, Einzel-Assessments für Top-Führungskräfte und Assessment-Centern für den Management-Nachwuchs.

Er hat viele Artikel und Bücher zu den Themenfeldern Management, Führung und Human Resources veröffentlicht.

Kontakt

E-Mail: Lorenz@grow-up.de

Web: www.grow-up.de und blog.grow-up.de

Vorwort



Freunde fragen mich immer mal wieder: Wie macht ihr das eigentlich?

Die Bandbreite vom Kindergärtner bis zum Politiker und das täglich?

»Ach, na ja«, ist dann meist meine Antwort.

Ich glaube, fast alle Führungskräfte erleben mehr oder weniger Ähnliches.

Menschen, die nicht in einer Führungssituation sind oder waren, verstehen Führungskräfte kaum oder nur schwer. Von der Filialleiterposition in der Discounter-Filiale über die Stationsschwester im Krankenhaus bis zum Vorstand im Dax-Konzern: Jede Führungskraft erlebt ab und an Situationen, in denen man entweder am eigenen Geisteszustand oder an dem der Anderen zweifelt.

Manchmal ist es schwierig, wenn man niemanden um sich hat, der in ähnlichen Situationen ist und mit dem man sich austauschen kann. Unter anderem deswegen schreibe ich Bücher.

Dieses hier richtet sich an Menschen aus der Babyboomer-Generation und an Führungskräfte ab etwa Mitte dreißig.

Ich habe mich zu diesem Buch entschlossen, weil ich irgendwann merkte, dass sich Führungskräfte im Umgang mit jungen Menschen nachwachsender Generationen manchmal etwas schwer tun.

Während sie in ihrer Rolle als Eltern bei ihren eigenen Kindern noch mehr oder weniger entspannt sind, hadern sie, wenn sie als Projektleiter, Führungskräfte oder Arbeitgeber mit eben diesen jungen Menschen in Kontakt kommen.

In Coachings, Trainings, Workshops, in Telefonaten und Gesprächen kommen die Frustrationen dann aber stellenweise doch sehr deutlich zum Vorschein.

Ich bin überzeugt, dass auch mit den aktuellen Generationen von jungen Menschen nicht der Untergang des Abendlandes bevorsteht, sondern sie, wie alle Generationen vorher, ihren Weg und ihre Lösungen für die sich ihnen stellenden Probleme finden müssen und werden.

Fast alle Thesen, die sie in diesem Buch lesen, beziehen sich nicht auf einzelne Menschen. Die individuellen Unterschiede zwischen Menschen sind gigantisch und die Einteilung in verschiedene Generationen suggeriert eine Homogenität, die in der Realität so nicht existent ist.

Ich will Ihnen an Beispielen aufzeigen, was sich und warum sich etwas im Umgang der Generationen untereinander ändert und was das für die Integration junger Generationen in das heutige und zukünftige Arbeitsleben bedeutet.

Möglicherweise erscheint Ihnen schon die Notwendigkeit eines solchen Buchs befremdlich. Warum sollte man sich als erfahrene Führungskraft damit beschäftigen, was jüngere Menschen von Unternehmen erwarten, wie sie geführt werden wollen und welche Schwierigkeiten sie in ihrer Rolle und Situation haben?

Früher einmal wurden in Bewerbungs- und Mitarbeitergesprächen die Vorstellungen des Unternehmens oder der Führungskraft formuliert – das war's. Die Bewerber oder Mitarbeitenden durften dann überlegen, ob und wie sie diesen Anforderungen genügen wollten.

Diese Zeiten sind vorbei.

Ich will Ihnen, als ältere und erfahrenere Leserinnen und Leser über Mitte dreißig (ja, Sie haben richtig gelesen, Sie entstammen schon einer im Durchschnitt wesentlich anderen Sozialisierung) helfen, Abstand und Ruhe zu bewahren und nicht unentwegt zu denken: Was stimmt nur nicht mit mir?

1.

Erste Beobachtungen



»Es ist etwas faul im Staate Dänemark.«

Marcellus in Hamlet, William Shakespeare (1564–1616), englischer Dramatiker

Zum ersten Mal dachte ich vor fünfzehn Jahren, dass etwas Bemerkenswertes mit jungen Menschen vorgeht.

Ich besuchte eine alte Schulfreundin, die ich sehr lange nicht gesehen hatte. Ihre beiden Söhne – einer damals im Abiturientenalter mit etwa achtzehn, der andere etwas jünger, etwa sechzehn Jahre alt – kannten mich nicht und sahen mich zum ersten Mal.

Der ältere der beiden wollte just zu dieser Zeit in den Urlaub fahren. Allein, es fehlte das Geld. Als er vor meinem Besuch hörte, ich sei Pilot und habe sogar ein eigenes Flugzeug, fragte er allen Ernstes seine Mutter, ob ich ihm nicht das Geld für seinen Urlaub schenken könne. Geld war etwas für ihn, das man geschenkt bekommt. Von Eltern, Tanten, Omas. Nichts, wofür man etwas tun muss, um es zu bekommen. Diese innere Kopplung ist ihm nicht in den Sinn gekommen.

Eine andere Geschichte: Ein Vater der Babyboomer-Generation

»Mein Sohn hat, als er noch bei uns wohnte, geglaubt, dass hinten am Kühlschrank eine Klappe ist. Er hat immer gedacht, der Kühlschrank würde von hinten befüllt. Er hatte nie darüber nachgedacht, dass jemand etwas dafür tun müsse. Dass das Geld verdient werden muss und meine Frau oder ich einkaufen gehen müssen.«

Er ist jetzt Student und lebt in Aachen. Neulich sagte er mir: *»Lebensmittel sind aber ganz schön teuer«*. Ich fragte ihn, was er denn so einkaufe. Er berichtete mir von qualitativ hochwertigen Lebensmitteln, wo immer es ging in Bio-Qualität. Dem Vater wurde schnell klar: Das ist teuer. So weit, so gut. Welche Qualität von Lebensmitteln sein Sohn einkauft, ist schließlich seine Entscheidung.

Als ihm dann sein Sohn aber berichtete, dass er jetzt entdeckt habe, dass man sich das Essen von REWE auch liefern lassen könne, fragte er sich, ob mit der Einstellung seines Sohnes alles in Ordnung sei.

Sich als Student von einem anderen Studenten das Essen liefern zu lassen, wäre dem Vater in seiner Studentenzeit und auch danach nicht annähernd in den Sinn gekommen. Es hätte sich für ihn merkwürdig angefühlt. Nicht nur, den anderen Studenten zu beschäftigen, sondern auch, die eigene Zeit und Bequemlichkeit als Student als so werthaft einzuschätzen, dass man sich das Essen lieber liefern lässt.

1.1 Work hard

»Jubilare heißt jeder Tag, auf dem der Arbeit Segen lag.«

Otto J. Bierbaum (1865–1910), deutscher Journalist, Redakteur und Schriftsteller

Menschen der Babyboomer-Generation sind meist unter völlig anderen Prämissen aufgewachsen.

Als ich eingeschult wurde, bestand die durchschnittliche deutsche Grundschule aus vier bis fünf Klassen à fünfunddreißig bis vierzig Kindern.

Ein Kind konnte über Leistung auffallen (am besten in Sport und/oder Mathe) und aus der Masse herausstechen oder wurde wenigstens Klassenclown. Irgendwie musste man sich ja hervortun.

Circa zwei bis drei Prozent der Kinder gingen nach der Grundschule auf das Gymnasium. Heute sind es je nach Bundesland 20 bis 40 Prozent der Kinder.

Kinder sind heute nicht intelligenter oder lernfähiger als früher. Intelligenz oder Problemlösefähigkeit von Menschen ändert sich in evolutionären, nicht in geschichtlichen Zeiträumen.

Aber das Leben ist einfacher geworden. Viel einfacher. Und es gibt viel weniger regulierende Filter.

Als ich mit vierzehn meiner Mutter den Wunsch nach einer ersten HiFi-Anlage mitteilte, war ihre einfache und abschließende Antwort: »Viel Spaß bei der Ferienarbeit«.

Kaum drei Wochen später – gleich zu Beginn der Sommerferien – fand ich mich in einem Remscheider Betrieb für elektrisch isoliertes Werkzeug wieder. Vor mir ein gigantischer, haushoher Berg von mit Plastiküberzug isolierten Schraubenschlüsseln. Die kurze Anleitung war: »Hier ist das Teppichmesser. Ist was schief gegangen beim Isolieren. Muss abgemacht werden. Fang gleich an und sag, wenn du fertig bist.«

Das war der erste Kontakt mit der Arbeitswelt. Dutzende Jobs und Ferienarbeiten folgten. Bei keiner der Arbeiten gab es Feedback.

Niemand hat je gefragt: »Wie geht es dir?«, »Hast du Freude am Garten- und Landschaftsbau?«, »Magst du den ganzen Tag Steckdosen sandstrahlen?«

Die gute Nachricht: Ich lernte auf sehr deutliche und einprägsame Art, dass es sehr unterschiedliche Menschen im Arbeitsleben gibt und Gespräche in den Pausen nicht so komplex und mehrschichtig wie in meinem Bildungsbürger-Elternhaus sein mussten und konnten.

Die Menschen mit denen ich arbeitete, erschienen mir aber alle ganz okay und überwiegend nicht unzufrieden. Es wurde eigentlich wenig über den Job gesprochen und ich kann mich an intensiveres Gemecker nicht wirklich erinnern. Solange das Essen und das Wetter in Ordnung waren und das jeweilige Tages-Modell in der *BILD-Zeitung* große Brüste hatte (damals gab es noch ein Pin-up-Girl), war der Tag im Lack.

Mit siebzehn Jahren hatte ich 1980 eine relativ geklärte Vorstellung, was ich vom (damaligen) Berufsleben erwarten konnte und was nicht.

1.2 Das Gejammer über die Jugend gibt es seit Beginn der Menschheit

Hier ein paar aktuelle Zitate:

»Die Jugend liebt heute den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt mehr vor älteren Leuten und diskutiert, wo sie arbeiten sollte. Die Jugend steht nicht mehr auf, wenn Ältere das Zimmer betreten. Sie widersprechen ihren Eltern und tyrannisieren die Lehrer.«

Sokrates (470–399 v. Chr.), griechischer Philosoph

»Ich habe überhaupt keine Hoffnung mehr in die Zukunft unseres Landes, wenn einmal unsere Jugend die Männer von morgen stellt. Unsere Jugend ist unerträglich, unverantwortlich und entsetzlich anzusehen.«

Aristoteles (384–322 v. Chr.), griechischer Philosoph

»Unsere Jugend ist heruntergekommen und zuchtlos. Die jungen Leute hören nicht mehr auf ihre Eltern. Das Ende der Welt ist nahe.«

aus einem Keilschrifttext aus Ur um 2000 v. Chr.

Es gab also zu allen Zeiten das Klagen älterer Generationen über die nachfolgenden.

Ich glaube, das sind die ganz normalen Effekte der Unterschiede zwischen Älteren und Jüngeren.

Was jedoch nur wenigen Generationen seit Beginn der uns bekannten Geschichte gegeben ist, ist es, erleben zu dürfen, wie sich Gesellschaften mehrerer Generationenfolgen hintereinander ohne gravierende kriegerische Auseinandersetzung entwickeln.

Es ging nach dem Zweiten Weltkrieg immer nur aufwärts. Der Wohlstand mehrte sich und es ist und war immer von allem da. Das führt zu interessanten Themen in den Familien von Heranwachsenden:

Auf die Frage: »Du machst ja bald dein Abitur, was willst du denn danach machen?«, reagiert mal der angesprochene Jugendliche, mal einer der beiden oder beide Elternteile gereizt. Dabei ist Orientierungslosigkeit in der Jugend ganz normal.

Auf die Frage: »Wie geht's deinem Sohn?«, kommt von einem Freund Anfang fünfzig die Antwort: »Gut. Er hängt rum und spielt tagelang Spiele, bei denen er Trolle verhaut.« Ganz normal. Heutzutage eben oft etwas später als in der Pubertät und dafür gerne auch etwas länger.

»Und, was machst du nun nach dem Abi?«

»Irgendwas Soziales. In Afrika.«

»Und? Schon einen Platz?«

»Nee, ich war am Freitag bei der Stadt wegen der Impf-Bescheinigung. Die waren aber um 14 Uhr nicht mehr da.«

Ach was, tatsächlich.

Bei allen Themen, die wir nachfolgend aufzeigen, erscheint mir wichtig festzuhalten: Jugendliche in unseren Wohlstandsländern haben im Durchschnitt viel mehr Möglichkeiten der Selbstverwirklichung als jede Generation vor Ihnen.

Der Mehrheit der Heranwachsenden geht es sehr gut. Viele schauen positiv in die Zukunft und arbeiten daran, sich und ihre Biografie zu entfalten.