

# **Die aktive Generation Y im 21. Jahrhundert**

**selbstbewusst – lebensbetonend –  
flexibel**

**Wie mit der Generation Y zielorientiert  
und erfolgreich gearbeitet werden  
kann**

**Horst Hanisch**

---

© Erste Auflage: 2018 by Horst Hanisch, Bonn

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [dnb.dnb.de](http://dnb.dnb.de) abrufbar.

Der Text dieses Buches entspricht der neuen deutschen Rechtschreibung.

Die Verwertung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne Zustimmung des Autors urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt auch für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und für die Verarbeitung mit elektronischen Systemen.

Die Ratschläge in diesem Buch sind sorgfältig erwogen, dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung des Autors und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird auf das geschlechtsneutrale Differenzieren, zum Beispiel Mitarbeiter/Mitarbeiterin weitestgehend verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

**Idee und Entwurf:** Horst Hanisch, Bonn

**Lektorat:** Alfred Hanisch, Bonn; Annelie Möskes, Bornheim

**Layout und Gestaltung:** Guido Lokietek, Aachen; Horst Hanisch, Bonn

**Umschlaggestaltung:** Christian Spatz, engine-productions, Köln; Horst Hanisch, Bonn

**Fotos und Zeichnungen:** Horst Hanisch, Bonn

**Herstellung und Verlag:** Books on Demand GmbH, Norderstedt

**ISBN:** 9-783-7528-7733-5

# **Die aktive Generation Y im 21. Jahrhundert**

**selbstbewusst – lebensbetonend –  
flexibel**

**Wie mit der Generation Y zielorientiert  
und erfolgreich gearbeitet werden  
kann**

**Horst Hanisch**

---

Auszug aus  
Die aktive Generation Y  
im 21. Jahrhundert  
von Horst Hanisch

**Inhaltsverzeichnis**

<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>5</b>	<b>SMART IST IN.....</b>	<b>34</b>
<b>VORWORT.....</b>	<b>7</b>	<i>Generation Y – Smart und lebensbetonend .....</i>	<i>34</i>
ZWEI WELTEN PRALLEN AUF EINANDER ..	7	<i>Smart Working.....</i>	<i>35</i>
<i>Geld oder Freizeit .....</i>	<i>7</i>	<b>DAS LEBEN IST WERTVOLL .....</b>	<b>40</b>
<b>TEIL 1 – WECHSEL DER GENERATIONEN.....</b>	<b>11</b>	<i>Work-Life-Balance .....</i>	<i>40</i>
<b>DER IMMER WIEDERKEHRENDE NEUBEGINN.....</b>	<b>12</b>	<i>Work-Life-Blending .....</i>	<i>45</i>
AKTUELL BLEIBEN .....	12	<b>ARBEIT VON ZUHAUSE AUS .....</b>	<b>47</b>
<i>Abläufe ändern sich rasend schnell.....</i>	<i>12</i>	<i>Ablenkung von der Arbeit .....</i>	<i>47</i>
BABYBOOMER, GENERATION X UND DIE MILLENNIALS .....	15	<i>Homeoffice und Open Office... ..</i>	<i>47</i>
<i>Boomer, X, Y und Z .....</i>	<i>15</i>	<i>Open Office .....</i>	<i>50</i>
<i>Babyboomer der Boomgeneration.....</i>	<i>15</i>	<b>REIN IN DIE VIRTUELLE WELT .....</b>	<b>55</b>
<i>Generation X.....</i>	<i>16</i>	<i>Digitalisierung.....</i>	<i>55</i>
<i>Generation Y.....</i>	<i>17</i>	<i>Generation Y – Leben mit der digitalen Welt .....</i>	<i>56</i>
<i>Generation Z.....</i>	<i>18</i>	<i>Rein in die digitale Verknüpfung .....</i>	<i>59</i>
<i>Generation X und Y im Vergleich .....</i>	<i>19</i>	<b>TEIL 3 – ZUSAMMENARBEIT MIT DEM Y-ER.....</b>	<b>61</b>
<b>TEIL 2 – WIE TICKT DER Y-ER?.....</b>	<b>23</b>	<b>DER Y-ER IM UNTERNEHMEN DES X-ERS .....</b>	<b>62</b>
<b>KANN DER ‚ALTE‘ DEN ‚JUNGEN‘ VERSTEHEN?.....</b>	<b>24</b>	<b>NEU IM JOB .....</b>	<b>62</b>
GEDANKEN ZU JUNG UND ALT .....	24	<i>Was ändert sich bei den Y-ern? .....</i>	<i>62</i>
<i>Verständnisprobleme unter den Generationen?.....</i>	<i>24</i>	<i>Die Führungskraft muss umdenken .....</i>	<i>66</i>
		<i>25 Jahre Unterschied .....</i>	<i>68</i>
		<i>Die Führungskraft muss handeln .....</i>	<i>72</i>

---

<i>Flexible Arbeitszeitmodelle – New Work</i> .....	77	<i>Der Chef ist jünger als seine Mitarbeiter</i> .....	98
<i>Zeitfresser – Zeitdiebe</i> .....	79	<i>Alt und Jung</i> .....	100
<i>Tolle Teamarbeit oder doch eher effiziente Einzelkämpfermentalität?</i> .....	82	<b>STICHWORTVERZEICHNIS</b> .....	<b>105</b>
<i>Der Y-er und die Team-Arbeit</i> .....	85	<b>KNIGGE ALS SYNONYM UND ALS NAMENSGEBER</b> .....	<b>108</b>
<b>DER Y-ER HAT ‚BRINGSCHULD‘</b> .....	90	<b>UMGANG MIT MENSCHEN</b> .....	108
<i>Auf den anderen zugehen</i> .....	90	<i>Adolph Freiherr Knigge</i> .....	108

Die aktive Auszug aus  
im 21. Jahrhundert  
von Horst Hanisch

**Teil 3 – Zusammenarbeit  
mit dem Y-er**

Die aktive Auszug aus  
im 21. Jahrhundert  
von Horst Hanisch

---

# Der Y-er im Unternehmen des X-ers

## Neu im Job

*Die jetzige Generation entdeckt immer, was die alte schon vergessen hat.*  
**Johann Wolfgang von Goethe, dt. Schriftsteller**  
(1749 - 1832)

### Was ändert sich bei den Y-ern?

Klar, dass sich ständig etwas verändert. Also dem jeweils aktuellen Trend folgen? Vielleicht ist das leichter gesagt als getan.

Es gehört für einen etablierten Manager schon kritische Reflexion zu seinem eigenen beruflichen Verhaltensmuster dazu, sich Gedanken darüber zu machen, wie die Zusammenarbeit mit den Bewerbern der Generation Y optimiert werden kann.

Dabei gilt dann auch: Nicht warten, bis der andere mit einem Vorschlag kommt, sondern selbst Vorschläge zu unterbreiten. Es gehört zu einem wichtigen Teil der Arbeit einer Managerin oder eines Managers, sich in diesem gedanklichen Umfeld hervorzutun.

Wer es nicht macht, riskiert, dass sich die Nachwachsenden anderen Unternehmen zuwenden, die mehr Wert auf die Bedürfnisse der jüngeren Generation legen.

### Stellenausschreibung online

In Seminaren höre ich immer wieder die Frage von Führungskräften, wie sie an geeignete Bewerber kommen. Viele klagen, dass sich auf klassische Stellenausschreibungen kaum Kandidaten melden und die wenigen, die sich dem Bewerbungsgespräch stellen, bringen häufig die gewünschten Qualifikationen nicht mit.

Gibt es tatsächlich keinen Nachwuchs mehr?

## Teil 3 – Zusammenarbeit mit dem Y-er

---

Doch, selbstverständlich gibt es Nachwuchs. Möglicherweise ist die Auswahl nicht mehr so groß wie vor wenigen Jahren.

### ***Krieg um die Besten?***

Immer wieder behaupten Menschen, dass es in wenigen Jahren ‚einen Kampf um die Besten‘ (War of Talents) geben wird, oder dass dieser schon lange begonnen hat. Mit den Besten sind die qualifizierten Nachwuchskräfte der Generation Y (und später der Generation Z) gemeint.

### ***Geeigneter Nachwuchs***

Um geeigneten Nachwuchs zu erhalten, bleibt dem Unternehmer gar nichts anderes übrig, sich mit dem Typen der Generation Y zu beschäftigen.

Er muss ihn im Vorfeld analysieren um zu wissen, wie seine Lebenseinstellung ist. Wie lässt sich die Einstellung mit der Arbeitsstelle kombinieren?

### ***Hoher Anspruch versus mittelmäßiger Leistung***

Der Anspruch der Generation Y ist sehr hoch, genauso wie die Erwartungshaltung. Die Y-er wissen genau, was sie wollen und demnach auch genau, was sie nicht wollen.

Auf der einen Seite suchen sie einen sicheren Arbeitsplatz, der gerne auch international ausgerichtet sein darf. Sprachhemmnisse gibt es wenig; die räumliche Flexibilität ist sowieso gegeben.

In ihren Augen wird selbstverständlich eine sehr gute Bezahlung erwartet. Dieses gute Gehalt beginnt nicht erst nach der Probezeit. Das Einstiegsgehalt muss bereits gut sein.

Die Karriere im Unternehmen steht nicht unbedingt im Vordergrund, wohl aber die Möglichkeit der beruflichen Weiterbildung. Die Generation Y ist selbstbewusst genug zu wissen,

---

dass es ständige Änderungen und Neuerungen in der Technologie und im Arbeitsumfeld gibt. Sie ist bereit, sich immer wieder mit Neuerungen auseinanderzusetzen, sie zu erlernen und anschließend zu nutzen.

Sie will immer auf dem aktuellsten Stand bleiben. Ob das neu gesammelte Wissen im aktuellen Unternehmen eingesetzt wird oder an anderer Stelle, ist ihr in diesem Augenblick – zum Leidwesen des Unternehmers – relativ egal.

Bei diesen Erwartungshaltungen und dem überzeugten, selbstbewussten Auftreten, wird irrtümlicherweise eine hohe professionelle Arbeitsleistung erwartet. Überraschenderweise und bedauerlicherweise werden diese Erwartungen des Arbeitgebers häufig nicht erfüllt. Die gezeigte Leistung hingegen darf nämlich häufig als Mittelwert bezeichnet werden. Liegt es an der Ausbildung oder am Studium? Oder haben die jungen Leute einfach eine andere Schulausbildung als früherer generationen?

### ***Y steht im Mittelpunkt***

Weshalb ist der eigene Anspruch so hoch?

Die meisten der Generation Y standen von Geburt an im Mittelpunkt. Ihnen wurde alles ermöglicht – sie kennen kaum ein Nein. Das Elternhaus erfüllte möglichst jeden Wunsch, der vom Nachwuchs geäußert wurde. Das Kind wird nach außen geschützt, soweit es möglich ist.

### ***Keine Berührung mit Risiken***

Lassen Sie es uns einmal etwas überspitzt betrachten und beschreiben: Gerne belächelt werden die sogenannten Helikopter-Eltern, die voller Sorge ständig um ihre Kinder ‚umher-schwirren‘.

### Teil 3 – Zusammenarbeit mit dem Y-er

---

Die Kinder werden mit PS-starken Fahrzeugen zur Schule gebracht und wenn es geht, auch wieder von dort abgeholt.

Falls die schulische Leistung nicht so toll ist, wird der Grund zuerst bei der Lehrerin oder bei dem Lehrer gesucht.

Ist die Lehrkraft uneinsichtig und weigert sich, die Note zu verbessern, ist der Weg zum Anwalt nicht weit.

Der Nachwuchs kann sich also sicher sein, dass die Eltern seine Interessen auf ‚Teufel komm raus‘ umsetzen werden.

#### ***Die Realität ist voller Gefahren***

Bei aller gut gemeinten Absicht der lieben Eltern, verlernt der eine oder andere Jugendliche, dass die ungeschützte Realität später Kanten und Ecken hat, an denen sich verletzt werden kann.

Plötzlich gibt es doch ein ‚Nein‘, dem sich der junge Mensch stellen muss.

Aufgrund der fehlenden Praxis zur Problemlösung als Jugendlicher, wird er dann mit einer Situation konfrontiert, die für ihn neu ist.

So ist es nicht verwunderlich, dass es speziell beim Berufseinstieg immer wieder zu Reibereien kommt. Es dauert eine Weile, bis der junge Mitarbeiter gelernt hat, dass auch andere Menschen Prioritäten setzen wollen, die dem eigenen Gedankengut gegebenenfalls entgegenstehen.

---

## **Die Führungskraft muss umdenken**

Automatisch wird der zukünftige Arbeitgeber in dieses Dilemma hineingezogen. Bei entsprechendem Bewusstsein dieser Konstellation kann er dafür sorgen, dass entstehende Konflikte möglichst im überschaubaren Rahmen bleiben und schnell bearbeitet werden können.

Arbeitgeber genießen nicht nur aus diesem Grund einen Wettbewerbsvorteil, wenn sie deutlich auf die Bedürfnisse der Generation Y eingehen.

Es ist sinnlos, sollte die Führungskraft annehmen, „dass der Y-er sich ja auch anders verhalten könnte“.

Er kann es zwar annehmen, es wird aber an den möglichen Herausforderungen nichts ändern. Und zwar ganz einfach deshalb, weil der Y-er so ist wie er ist, und sich kaum in die Gedankenwelt des älteren Chefs hineinversetzen kann.

### ***Der Bewerber sucht den Arbeitgeber aus***

Der Bewerber sucht den Arbeitgeber aus? Muss es nicht heißen: Der Arbeitgeber sucht den Bewerber aus? Das mag in einigen Fällen so sein, in vielen ist es schon lange nicht mehr so.

Der mündige und selbstbewusste junge Mensch der Generation Y hat ziemlich konkrete Vorstellungen seines zukünftigen Arbeitsplatzes. Er weiß, dass er einige Jahre seines Lebens dort verbringen wird. Und an dieser Arbeitsstelle soll es ihm an nichts mangeln.

Speziell seine Bedürfnisse als junger Berufseinsteiger der neuen Generation hat er keine Lust, ausschließlich so zu arbeiten, wie der Arbeitgeber es vorgibt. Er erwartet seinen Freiraum und vor allem die Möglichkeit, die Work-Life-Balance einhalten zu können.

## Teil 3 – Zusammenarbeit mit dem Y-er

---

### **Was hat das Unternehmen zu bieten?**

Deshalb springt er überhaupt nicht mehr auf Inserate in der Art an, die ihm vorgeben, was von ihm erwartet wird. Er will wissen, was ihm geboten wird.

Dabei legt er keinen Wert auf allgemeine Floskeln wie ‚gutes Betriebsklima, engagiertes Team‘ und so weiter. Das setzt er sowieso voraus.

Er möchte in kurzer Darstellung wissen, welche arbeitstechnischen Wege ihm geboten werden, welches soziale Angebot für ihn zur Verfügung steht, wo und wie er sich in seinem Arbeitsumfeld entfalten kann.

Das bedeutet, dass der Arbeitgeber um 180 Grad umdenken muss. High-Potentials suchen sich für ein Kontaktgespräch das Unternehmen aus, das ihnen bereits im ersten Eindruck zusagt.

Der Arbeitgeber tut gut daran zu durchdenken, was er seinem potentiellen Arbeitnehmer neben der reinen Arbeit anbieten kann.

Im ansprechenden Fall wird sich der Kandidat oder die Kandidatin für ihn entscheiden.

Im folgenden Bewerbungsgespräch entscheiden selbstverständlich nach wie vor beide Seiten, ob ein Arbeitsverhältnis zustande kommen soll.

### **Zuhören können**

Jüngere Kandidaten bemängeln immer wieder, dass der Interviewer viel zu viel redet und vom eigenen Unternehmen oder gar der eigenen Laufbahn berichtet. Das mag zwar grundsätzlich interessant sein, interessiert in der Regel den Bewerber aber nicht.

---

Mehr gefällt es dem Bewerber, wenn er als vollwertiger Arbeitnehmer geschätzt und entsprechend auch mit ihm umgegangen wird. Die Wertschätzung gilt selbstverständlich in beide Richtungen. Der Bewerber sollte sich trotz seines Selbstbewusstseins weder arrogant noch hochnäsiger zeigen – sonst bleibt er trotz aller möglichen Fachkenntnis außen vor.

Übrigens: Bei Erstellung des Textes zur aktuellen Auflage fand in einer Umfrage weniger als die Hälfte der Befragten gut, in Anzeigen gedruckt zu werden.

### **25 Jahre Unterschied**

Die Quelle Praxis + Recht 1/18 publiziert, dass aktuelle Führungskräfte etwas über 50 Jahre alt sind. Etwa ein Viertel der befragten Chefs war immerhin älter als 60 Jahre.

Der Berufseinsteiger mag Anfang 20, vielleicht 25 Jahre alt sein. Zwischen den beiden liegen Jahrzehnte.

Es sollte für jeden nachvollziehbar sein, dass Chef wie Mitarbeiter komplett anders aufgewachsen sind, andere Erfahrungen haben und einen anderen Lebensstil pflegen.

Natürlich ist nicht jeder Vorgesetzte doppelt so alt oder älter als der Kandidat. Vielleicht ist der Vorgesetzte 30, möglicherweise 35 Jahre alt. Also nur eine überschaubare Zeitspanne Unterschied zwischen den beiden Beteiligten. Trotzdem ein Unterschied. Diese zeitliche Verschiedenheit lässt sich kaum vermeiden. Das bedeutet, dass mit dem Unterschied überlegt umgegangen werden muss.

### ***Auch die Führungskraft ist nicht allwissend***

Je jünger der Berufseinsteiger ist, desto eher wird er anfangs seiner Berufslaufbahn davon ausgehen, dass sein Chef alles weiß. Der Chef, wie sehr wahrscheinlich jeder Mitarbeiter, lernt täglich dazu. Er weiß das auch.

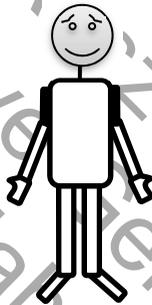
### Teil 3 – Zusammenarbeit mit dem Y-er

---

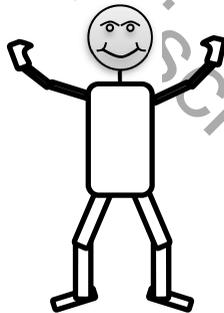
So ist es klar, dass auch eine Führungskraft an ihre Grenzen stößt. Bekanntlich steigen Intelligenz und Führungsstärke nicht automatisch mit dem Erklimmen einer höheren hierarchischen Position.

Um charakterlich zu reifen und Erfahrungen zu sammeln, braucht es zwangsläufig Zeit.

Spürt die Führungskraft ein Defizit ihrer eigenen Führungsstärke, sollte sie sich schleunigst an den eigenen Vorgesetzten wenden, um von dort Unterstützung zu erhalten.



Ist aufgrund mangelnden Führungsverhaltens ein Mitarbeiter ‚verbrannt‘, ist es fast unmöglich, diesen wieder als volle, engagierte und motivierte Person aufzubauen.



---

Gerade jüngere Führungskräfte sollten deshalb gut aufpassen, nicht selbstherrlich oder arrogant aufzutreten.

Die Jüngeren entlarven dieses Verhalten schnell als fehlendes Selbstbewusstsein oder als fehlende Berufspraxis. Eine explosive Konstellation.

***Trotz alles Selbstverantwortung: Der Y-er braucht Führung***

Der Y-er sieht sich nicht als Befehlsempfänger. Auf der einen Seite will er selbstverantwortlich arbeiten, erwartet aber deutlich eine Führungskraft, die ihn jederzeit unterstützt, ihn fördert, nach außen schützt und andererseits auch fordert.

Vorgesetzte die annehmen, dass sich der Neue selbst organisieren wird, liegen in ihrer Erwartungshaltung sehr wahrscheinlich daneben.

Das Bild der starken Y-er nach außen ist zwar gegeben, trotzdem fällt es diesem schwer – trotz aller berechtigten Eigenverantwortung –, sich von Anfang an optimal selbst zu organisieren und Verantwortung zu übernehmen. Er will das zwar, hat aber noch nicht die genügende Reife, um das optimal umzusetzen.

***Ausbaufähige Kommunikation***

Noch eine weitere Überlegung ist anzustellen. Wie sieht es mit der Kommunikation aus? Darauf, dass Alt und Jung anders kommunizieren, muss nicht weiter eingegangen werden. Das ist bekannt.

Daraus folgt, dass kommunikative Missverständnisse fast vorgeprogrammiert sind.

Viele Menschen tun sich sowieso schon schwer damit, immer genau das zu formulieren, was sie empfinden oder von anderen erwarten.

Statt zum Punkt zu kommen, wird drumherum geredet.

---

## Teil 3 – Zusammenarbeit mit dem Y-er

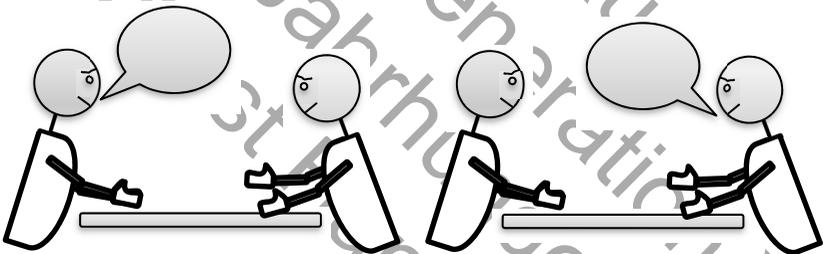
---

Manchmal greift nämlich die Befürchtung, jemanden durch eine zu deutliche Aussage zu verletzen oder zu kompromittieren. Wer fühlt sich wohl, wenn sein eigenes Ansehen geschädigt wird? Wer will schon gerne das Gefühl haben, bloßgestellt zu werden? Y-er, die es nie gelernt haben, konstruktives Feedback auszutauschen, zeigen hier erhebliche Defizite.

### **Konstruktives Feedback**

Wieder ist es Sache des Vorgesetzten, eine gepflegte Feedback-Kultur zu praktizieren. Von Anfang an. Wo immer es zu kommunikativem Austausch kommt, muss zeitnah, wenn möglich sofort, Klärung geschaffen werden. Der neue Mitarbeiter wird blitzschnell lernen, dass ihm dieses, manchmal auch unangenehm wirkende Feedback hilft.

Faire Vorgesetzte schaffen es, dass Feedback in beiden Richtungen gegeben werden kann.



Lassen sich beide auf diese Art der Kommunikation ein, wird es immer weniger Missverständnisse geben oder sie lassen sich schneller aus dem Wege räumen. Diese Vorgehensweise verlangt Stärke beider Beteiligten. Auch hier ist der Vorgesetzte gefragt, den Weg zu ebnen.