

Forschungsbeitrag

Generation Y – Chance und Herausforderung zugleich

Hans Lichtsteiner

Als Generation Y werden Personen bezeichnet, die im Zeitraum von 1980 bis 1999 geboren wurden. Bis 2020 werden ihr rund 35 % der berufstätigen Bevölkerung angehören. Ob nun anpassungsfähig und optimistisch gemäss Time¹, jung, gebildet und arbeitscheu, wie sie in der FAZ² charakterisiert werden oder Kinder aus der Komfortzone ohne grosse Träume, wie ihnen in der NZZ³ unterstellt wird, jede Generation sucht und erfindet sich selber neu, so auch die Generation Y. Sie ist weder besser noch schlechter als ihre Eltern, sondern primär einfach anders. Für NPO gilt, die Bedürfnisse und Erwartungen der Generation Y ernst zu nehmen und diese in ihrer Unternehmenskultur mit zu berücksichtigen, wollen sie auch künftig als attraktiver Arbeitgeber gelten. Insbesondere selbstständiges Arbeiten, flache Hierarchien, direkte Kommunikationswege sowie flexible Arbeitszeitmodelle gewinnen an Bedeutung.

Unter einer Generation versteht man in der Soziologie die Gesamtheit von Menschen, die ungefähr einer gleichen Altersstufe angehören und ähnliche soziale Orientierung und Lebensauffassungen teilen⁴. Da sich die Generationenabgrenzung am Altersabstand zwischen Eltern und Kindern bemisst, handelt es sich meist um eine Alterskohorten von 20 bis 30 Jahrgängen. Der Generationenbegriff wird häufig dazu verwendet, die gesellschaftliche Prägung unterschiedlicher, aufeinander folgender Alterskohorten herauszuarbeiten und einander gegenüber zu stellen, um die Werteverstärkungen und damit den Wandel in der Gesellschaft nachzuzeichnen. Die Eigenarten einer Generation manifestieren sich in Verhaltensweisen, Fähigkeiten, Wertesystemen und Bedürfnissen, die über Sprache, Umgangsformen, Tugenden usw. zum Ausdruck kommen⁵. Meist beeinflussen sich die Generationen gegenseitig. Eltern werden in Teilbereichen von ihren Kindern imitiert, in anderen grenzen sich die Kinder bewusst ab, wollen nicht so sein oder werden wie ihre Eltern.

Die Generation Y

Als Generation Y werden Personen bezeichnet, die im Zeitraum von 1980 bis 1999 geboren wurden⁶. Die Bezeichnung der Generation Y lässt sich in ihrem Ursprung auf den Roman Generation X: Tales for an Accelerated Culture von Douglas Coupland zurückführen⁷. Der Autor beschrieb 1991 darin die Eigenarten seiner Generation, die zwischen 1965 und 1979 geboren wurde und sich im Kontext der Erdölkrise der 70er Jahre erstmals ohne Kriegseinwirkung mit weniger Wohlstand und ökonomischer Sicherheit begnügen musste als die ihrer Eltern, die Baby Boomers. Gleichzeitig hatte sie aber die Altlasten für deren ökonomischen und ökologischen Verfehlungen zu tragen. Da sich bis zu diesem Zeitpunkt weder die Sozialwissenschaften noch die Marketingfachleute vertieft mit seiner Generation auseinandergesetzt hatte, verwendete Coupland den Buchstaben X im Sinne von «die unbekannte Generation». Die Zeitschrift Advertising Age nahm die Bezeichnung auf und betitelte 1993 der Logik des Alphabetes folgend die nächste, letzte im 20sten Jahrhundert geborene Alterskohorte als Generation Y⁸. Parallel dazu etablierten sich aber auch weitere Bezeichnungen für diese Jahrgänge wie die Next Generation oder Nexters, Generation Why, Net Generation oder auch Millennials⁹. Die damit benannten Alterskohorten wurden je nach Bezeichnung und Quelle jeweils leicht unterschiedlich abgegrenzt, grundsätzlich überlappen sie sich von den Jahrgängen her aber weitgehend. Entsprechend häufig werden die Bezeichnungen für die zwischen 1980 und 1999 geborenen Jahrgänge synonym verwendet.

Problematisch an einer Kohortenbildung und Typologisierung von Generationen ist, dass damit oftmals suggeriert wird, es handle sich bei den einzelnen Jahrgängen um homogene Personengruppen mit gleichen Charaktereigenschaften. Übersehen wird dabei, dass die Unterschiede zwischen den individuellen Charakteren einer Generation teilweise ausgeprägter sind als

die Gemeinsamkeiten zwischen diesen¹⁰. Entsprechend vorsichtig ist die Typologisierung von Generationen zu werten. Deshalb die Unterschiede zwischen Generationen und damit die gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen zu ignorieren, wäre aber auch falsch. Denn Werteverstärkungen zwischen Generationen hat es in der Geschichte der Menschheit schon immer gegeben; sie sind Teil unserer Evolutionsgeschichte. Um die individuellen Ansichten und Bedürfnisse einer Generation besser zu verstehen, ist es deshalb wichtig, ihre Werte und Ansichten als Zeitgeist zu interpretieren und zu verstehen¹¹.

Eigenheiten der Generationen

Verschiedene Autoren¹² haben versucht, den gesellschaftlichen Wertewandel über die letzten Jahrzehnte nachzuzeichnen und die jeweils typischen Eigenheiten und Besonderheiten der einzelnen Generationen herauszuarbeiten. Insbesondere bezüglich Einstellung zu Arbeit und Karriere, ein wesentliches Element des Selbstverständnisses in unserer westlichen Kultur, haben dabei bemerkenswerte Entwicklungen stattgefunden. In der heutigen Arbeitswelt treffen die Wertesysteme

von drei Generationen aufeinander, die nicht immer kompatibel zueinander sind.

Nach wie vor relevant sind die bis ca. 1965 geborenen Baby Boomers. Sie sind zwar kaum mehr selber beruflich aktiv, haben jedoch die heutigen Organisationen und ihre Kulturen stark (mit)geprägt¹³. Als Nachkriegsgeneration mussten sie den Wiederaufbau leisten, konnten aber auch gleichzeitig von einer prosperierenden Wirtschaft profitieren. Durch harten Einsatz war es ihnen möglich, im Unternehmen aufzusteigen und Karriere zu machen¹⁴. Dieser Aufstieg war gleichbedeutend mit finanzieller Sicherheit und der Option, sich das eine oder andere leisten zu können. Geprägt vom kollektiven Handeln sind ihnen Kontinuität wie Loyalität gegenüber dem Team und Arbeitgeber wichtig¹⁵. Diese Kultur der Leistungsorientierung und Verbundenheit mit dem Arbeitgeber prägt nach wie vor das Wertesystem in vielen Unternehmen.

Die Generation X macht heute die grösste Gruppe von Berufstätigen aus. Ambitioniert und ehrgeizig steht bei ihnen das individuelle Vorankommen im Vordergrund¹⁶. Gut ausgebildet und zielstrebig, wie diese Generation ist, dient ihr die Arbeit der Selbstver-

	Baby Boomers	Generation X	Generation Y
Philosophie	Leben, um zu arbeiten	Arbeiten, um zu leben	Leben und arbeiten
Motto	Mit harter Arbeit kann man alles erreichen	Jeder optimiert seinen persönlichen Nutzen	Mach das, was dich interessiert und erfüllt
Einkommen	Schafft Sicherheit und bietet Freiheiten	Anreiz und Belohnung für Leistung	Voraussetzung für seinen individuellen Lebensstil
Arbeitsweise	Auftragstreu, eher prozess- denn resultat-orientiert	Selbstständig, leistungs- und zielorientiert	Im Team, flexibel, unternehmerisch und risikobereit
Hierarchien	Akzeptierter Normalfall	Komplementär zu informellen Strukturen	Nicht zwingend nötig
Motivationsfaktoren	Anerkennung und Entlohnung	Beförderung und Freiheiten	Verantwortung und Unterstützung
Verhältnis zum Arbeitgeber	Loyale Teamplayer	Opportunistisch	Fordernd
Karrieremerkmale	Traditioneller Weg, Schritt für Schritt	Branchenübergreifend, je nach Optionen	Den Interessen folgende, und ggf. auch diametrale Wechsel

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Eigenheiten dreier Generationen (in Anlehnung an Huyler, 2015; Oertel, 2014; Tolbize, 2008)

wirklichung. Karriere und Beförderungen sind dann attraktiv, wenn sie den persönlichen Gestaltungsrahmen respektive den Freiheitsgrad erhöhen¹⁷. Eröffnen sich beruflich attraktive Optionen ausserhalb der eigenen Organisation, werden diese geprüft und durchaus auch wahrgenommen. Hierarchien in Institutionen werden respektiert, persönliche, informelle Beziehungen sind für sie aber ebenso wichtig. Das Einkommen ist Lohn für harte Arbeit und wird eingesetzt, um sich Wünsche zu erfüllen und ein materiell abgesichertes Leben zu führen. Aufwand zu Ertrag respektive die Work-Life-Balance müssen für die Generation X letztlich stimmen.

Die Generation Y schliesslich ist in unseren Tagen ein wichtiger Teil der Mitarbeitenden. Sie werden in den nächsten Jahren die Führungsfunktionen in Institutionen übernehmen.¹⁸ Mit dem Internet aufgewachsen gilt die Generation als technikaffin und meist sehr gut ausgebildet.¹⁹ Durch die stetige Erreichbarkeit und ihre Routine im Multitasking verwischt bei ihren Vertretern die Grenze zwischen Arbeit und Leben. Solange sie von einer Idee oder einem Projekt fasziniert sind, sind sie bereit, sich voll zu investieren. Sie nehmen sich aber auch die Freiheit, eine neue Herausforderung zu suchen und etwas ganz anderes, neues zu beginnen, sollte die Begeisterung einmal abklingen. Das Einkommen spielt für sie solange eine untergeordnete Rolle, als dieses nicht einschränkend wirkt. Wichtig ist ihnen vielmehr die Einbindung in ein Team, das inspirierend wirkt und sie zusammen unternehmerisch etwas vorantreiben und verändern können²⁰. Von Führungspersonen erwartet die Generation Y genügend unternehmerische Freiheiten und Gestaltungsspielraum, gleichzeitig aber auch Beglei-

tung und Unterstützung.²¹ Dabei entscheidet weniger die hierarchische Position als vielmehr die fachlichen und persönlichen Kompetenzen des Vorgesetzten darüber, inwieweit jemand als Vorbild und Mentor akzeptiert wird. Die Generation Y tritt gegenüber dem Unternehmen wie seinen Mitarbeitern fordernd auf, dies aus dem Bewusstsein, dass mit den geburtenärmeren Jahrgängen talentierte Arbeitskräfte am Markt zunehmend zur Mangelware werden.

Erwartungen der Generation Y an den Arbeitgeber

Um das Potenzial der Mitarbeitenden optimal zu nutzen sind Organisation gefordert, die Ansprüche und Erwartungen der unterschiedlichen Generationen in ihrer Organisations- und Führungskultur mit zu berücksichtigen.²² Da die Generation Y Arbeit nicht mehr als Gegensatz zum Leben, sondern vielmehr als Teil desselben versteht, bekommen der Aspekt der Selbstverwirklichung im Job wie das soziale Umfeld am Arbeitsplatz zunehmend einen höheren Stellenwert.²³ Arbeit sollte nicht nur dem eigenen Leben Sinn stiften, sondern auch die Möglichkeit bieten, sich Fähigkeiten anzueignen, Erfahrungen zu sammeln und neue Leute kennen zu lernen. Entsprechend hoch sind die Erwartungen an das Arbeitsumfeld wie die Vorgesetzten.

Die fünf wichtigsten Ansprüche an einen Arbeitgeber respektive einen Chef aus Sicht der Millennials hat Meister²⁴ in einem Artikel in der Harvard Business Review zusammengetragen (vgl. Tabelle 2). Neben ethisch verantwortungsvollem Handeln wird von einem Arbeitgeber erwartet, dass er auf die individuellen Ansprüche und Wünsche des Arbeitnehmers eingeht. So soll er neben einem Förderprogramm mit klar

Erwartungen der Generation Y...	
... an den Vorgesetzten	... an das Unternehmen
Unterstützung bei der Planung und Realisierung der eigenen Karriere	Förderung der persönlichen Talente und Fähigkeiten
Klares Feedback	Starke Wertebasis
Begleitung und Coaching	Individuell angepasste Anreize
Finanzielle Unterstützung der formalen Ausbildung	Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
Flexibilität bezüglich Arbeitszeiten	Klare Karrieremöglichkeiten

Tabelle 2: Erwartungen der Generation Y (Meister & Willyerd, 2010)

vorgezeichneten Karrierewegen gleichzeitig individuell ausgestaltete Anreizsysteme schaffen und seine Anforderungen an den Arbeitnehmer so ausgestalten, dass sich Beruf und Privatleben gut vereinbaren lassen. Vom Vorgesetzten wird erwartet, dass er seine Mitarbeitenden aktiv unterstützt, coacht und im beruflichen Weiterkommen fördert, on the job wie auch mit der Option des Besuchs von formalen Weiterbildungen. Er soll zudem unmittelbar Feedback geben. Bezüglich Arbeitszeiten soll er sich flexibel zeigen. Als Gegenleistung ist der Mitarbeitende der Generation Y bereit, Verantwortung zu übernehmen und sich voll und ganz in eine Institution einzubringen.

Implikationen für den Arbeitgeber

Will man nun als Arbeitgeber – geprägt durch die Baby Boomers und von der Generation X geführt – den Ansprüchen der Generation Y entsprechen, bedingt dies einiger Anpassungen bezüglich Führung, Organisation und Kommunikation:

Bezogen auf den Anspruch, verantwortungsvolle Projekte mit klaren Richtungsvorgaben übernehmen zu dürfen, gewinnen Management by Objectives (MbO) und Management by Exception (MbE) als Führungsphilosophie weiter an Relevanz. Mitarbeitenden erlaubt das Modell, eigenverantwortlich tätig zu sein, Lösungen selber zu suchen und zu lernen. Gleichzeitig besteht die Option, im Ausnahmefall jederzeit im Sinne des Coachings auf das Wissen und die Erfahrung des Vorgesetzten zurückzugreifen und sich zu besprechen. In vielen NPO wird MbO und MbE bereits gelebt. Da die Generation Y im Gegensatz zur Generation X und insbesondere zu den Baby Boomers jedoch mehr Wert auf Teamwork und weniger selbstständig arbeiten will²⁵, nimmt der Betreuungsaufwand und das individuelle Coaching für die Führungskraft tendenziell eher zu²⁶. Neben der Bereitschaft, jederzeit über einen Ansprechpartner für sach- und projektbezogene Fragestellungen zu verfügen erwartet der Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten zudem auch eine persönliche Förderung hinsichtlich seiner Karriere. Insbesondere der Aufbau von Managementkompetenzen on the job impliziert, dass er an den Erwägungen und Überlegungen des Vorgesetzten teilhaben und diese nachvollziehen kann, aber auch immer wieder bezüglich seinen Aufgaben ein klares Feedback erhält²⁷. Dies entspricht einem Prozess, der viel Interak-

tion voraussetzt und entsprechend zeitintensiv ist. Auch wenn in NPO traditionell bereits ein partizipativer Führungsstil gepflegt wird, sind die Zeitbudgets für Führungsaufgaben wie für Projektarbeit tendenziell eher weiter zu erhöhen.

Um auf organisatorischer Ebene dem Anspruch von Freiheit und Flexibilität besser zu entsprechen und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu erleichtern, bedarf es weiter einer Anpassung der Arbeitszeitmodelle. Die Generation Y ist sich seit jeher gewohnt, elektronisch vernetzt zu arbeiten²⁸. Die Notwendigkeit, Arbeit zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort zu leisten, relativiert sich damit bis zu einem gewissen Grad. Viel wichtiger ist ihnen, dass sich Lebens- und Arbeitszeit in ein Gleichgewicht bringen lassen²⁹. Seitens Arbeitgeber stellt sich entsprechend die Frage, bei welchen Aufgaben die Präsenz des Arbeitnehmers tatsächlich noch notwendig ist und wo durchaus eine bestimmte Flexibilität bezüglich Arbeitszeitgestaltung eingeräumt werden kann, wie flexible Arbeitszeiten oder Homeoffice. In vielen NPO besteht eine hohe Spezialisierung, was die Möglichkeit einer flexiblen und individuellen Arbeitsgestaltung klar begünstigt.

Weiter sind spannende Projekte im Teamwork bearbeiten und an Entscheidungen partizipieren wesentliche Motivationsfaktoren für die Generation Y³⁰. Sie möchten an interessanten Projekten und Aufgaben teilhaben, um etwas zu lernen, aber auch um ihre Kompetenzen im Bereich der neuen Technologien in die Projekte einbringen zu können³¹. Wollen Institutionen diesem Bedürfnis des Lernens und Entdeckens wie des Arbeitens in Teams und auf Augenhöhe entsprechen, sind sie gefordert, im Sinne des Ausbaus der Partizipation Informationen breiter zu streuen, Diskussionen zuzulassen und Entscheidungsfindungen über Hierarchiestufen hinweg zu fällen. Auch dies entspricht einer Kultur, die in vielen NPO auf Grund der basisdemokratischen Grundstrukturen bereits Realität ist. Auch ein solches Vorgehen bedarf nicht nur eines zusätzlichen Kommunikations- und Diskussionsaufwands, sondern abhängig von den dazu verwendeten Medien und Kommunikationskanälen, auch mehr Zeit.

Da sich die Generation Y letztlich stark von Inspiration und individuellem Interesse leiten lässt, sind ihre Karrieren wenig linear. Die Dauer eines Engagements in einer Institution beschränkt sich meist auf

wenige Jahre und hängt stark davon ab, inwiefern es einer Organisation gelingt, die Generation immer wieder aufs Neue zu fordern und zu begeistern³². Langfristig ausgelegte Programme, die über Einsatz und Loyalität Schritt für Schritt zum Aufstieg führen, entstammen in ihrer Grundkonzeption eher dem Motivations- und Wertesystem der Baby Boomers als denjenigen der Generation Y³³. Für NPO bedeutet dies, dass man sich prinzipiell eher auf eine zwar durchaus intensive und engagierte, aber auch zeitlich begrenzte Zusammenarbeit mit jungen Mitarbeitern einstellt. Will man diese längerfristig binden, braucht es attraktive Projekte und/oder Job-rotation-Programme innerhalb der NPO, um diese Motivation und Inspiration aufrechterhalten zu können.

Die Generation Y als Freiwillige

Die geringe Bindungsbereitschaft der Generation Y wirkt sich auch auf das Engagement in der Freiwilligenarbeit aus. Die Gruppe der 15- bis 34-jährigen unterscheidet sich in ihrer Freiwilligkeit deutlich von den freiwillig tätigen Personen, die 35 Jahre oder älter sind³⁴. Zu diesem Schluss kommt der Freiwilligenmonitor Schweiz, der alle fünf Jahre durchgeführt wird. Das Engagement in der formellen Freiwilligenarbeit der Generation Y lag bei der letzten Erhebung 2014 mit 20 % signifikant tiefer als bei den übrigen befragten Personen (27 %). Zudem hat es sich im Vergleich zu den vorangehenden Studien um rund 5 % reduziert. Noch stärker fällt dieser Rückgang bei ehrenamtlichen Tätigkeiten aus, wo sich der Wert von 8 % auf 4 % halbiert hat. Und auch das informelle Engagement weist in der Erhebung 2014 mit 35 % zu 39 % signifikante Unterschiede auf. Die nachlassende Bereitschaft der Generation Y zur Freiwilligenarbeit lässt sich angesichts dieser Befunde kaum von der Hand weisen³⁵. Betrachtet man nun die Beweggründe der jungen Erwachsenen, sich freiwillig zu engagieren, eröffnen sich durchaus aber auch hier Optionen für NPO, dieser Entwicklung entgegen zu steuern. Neben den klassischen Motiven, etwas bewegen zu können und anderen zu helfen, suchen sie in der Freiwilligenarbeit die Möglichkeit, ihre eigenen Kenntnisse und Erfahrungen zu erweitern, sich persönlich weiter zu entwickeln und damit letztlich für die berufliche Laufbahn zu profitieren. Die Motive sind signifikant höher als bei den übrigen Freiwilligen. Massnahmen zur

Förderung des freiwilligen Engagements der Generation Y sollten deshalb den persönlichen Nutzen für die Karriere und Weiterentwicklung besonders betonen und sichtbar machen. Analog zum Angestelltenverhältnis gilt es zudem auch für die Freiwilligen, Tätigkeitsfelder zu schaffen, welche die jungen Leute stärker in die Verantwortung nehmen und Mitsprache erlauben, dies nach dem Motto «Mittenrein, statt nur dabei»³⁶.

Fazit

Ausgehend von der Feststellung, dass die in der Literatur teilweise recht plakative Darstellung der Generation Y durchaus einer allgemeinen, wenn auch nicht so ausgeprägte Werteverstärkung in unserer Gesellschaft entspricht³⁷, eröffnet diese Entwicklung durchaus positive Perspektiven für NPO. Viele NPO verfügen von ihrem Grundauftrag her nicht nur über sinnvolle und sinnstiftende Aufgaben, sie sehen sich auch oft mit neuartigen, anspruchsvollen Herausforderungen konfrontiert, welche die Mitglieder an den Verband übertragen und die von diesem in Projektgruppen oder im Rahmen von Gremien bearbeitet werden. Insofern bieten NPO einen idealen Raum für Teamarbeit, aber auch die Möglichkeit, Neues auszuprobieren, zu lernen und Erfahrungen zu sammeln. Auch bezüglich Selbstständigkeit, flachen Hierarchien mit sehr direkten Kommunikationswegen sowie der Flexibilität der Arbeitszeitmodelle verfügen viele NPO über für die Generation Y attraktive Rahmenbedingungen. Diese Vorteile sollten am Arbeitsmarkt hervorgehoben werden, wenn es darum geht, talentierten Berufsnachwuchs für sich zu gewinnen. Wo NPO gegenüber Unternehmen klar im Nachteil sind ist im Bereich der Karriereplanung. Viele Organisationen sind zu klein, um Nachwuchskräften innerbetrieblich längerfristig attraktive Joboptionen und Entwicklungsmöglichkeiten bieten zu können. Allenfalls kann dieses Defizit gemindert werden, indem man beispielsweise institutionsübergreifende Jobrotationmodelle entwickelt. Letztlich kommen NPO aber dem Bild eines idealen Arbeitgebers recht nahe, was die Ansprüche der Generation Y betrifft. Wer als NPO diese Vorzüge bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitenden gezielt hervorhebt, hat deshalb gute Chancen, im Wettbewerb um die besten Talente der Generation Y erfolgreich zu sein.

Das Wichtigste in Kürze

Die im Zeitraum von 1980 bis 1999 geborenen Personen bezeichnet man als Generation Y. Diese Generation unterscheidet sich in ihren Ansichten und Bedürfnissen von den vorhergegangenen Generationen. Wollen NPO auch für diese Generation als attraktiver Arbeitgeber gelten, ist es wichtig, diese Bedürfnisse zu verstehen und in den Berufsalltag zu integrieren. Dabei gilt die Generation Y als technikaffin und sehr gut ausgebildet. Durch die stetige Erreichbarkeit und ihre Routine im Multitasking verwischt bei ihren Vertretern die Grenze zwischen Arbeit und Leben. Dadurch werden von Arbeitgebern Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung erwartet und dass sie auf individuelle Wünsche und Ansprüche eingehen.

Auch in der Freiwilligenarbeit unterscheidet sich die Generation Y von den vorhergegangenen Generationen durch geringe Bidungsbereitschaft. Das freiwillige Engagement dieser Generation ist signifikant niedriger, auch der ehrenamtliche Einsatz hat abgenommen. Jedoch haben NPO Optionen, diesem Trend gegenzusteuern, indem sie den Freiwilligen Möglichkeiten bieten, ihre Kenntnisse und Erfahrungen zu erweitern und sich somit für die berufliche Laufbahn zu profilieren.

Daraus ergeben sich für NPO, neben ein paar Nachteilen, durchaus Chancen und Perspektiven, als attraktiver Arbeitgeber zu gelten, vor allem, da sie dem Idealbild eines Arbeitgebers für die Generation Y bereits sehr nahe kommen, insbesondere was die Punkte Sinnstiftung und Flexibilität betrifft.

Fussnoten

¹ Vgl. Stein, 2013.

² Vgl. Lindner et al., 2013.

³ Vgl. Matuschek, 2016.

⁴ Vgl. Kluge, 2001.

⁵ Vgl. Oertel, 2014, S. 28.

⁶ Vgl. Crampton et al., 2006.

⁷ Vgl. Mitchell et al., 2005.

⁸ Vgl. Reed, 2007.

⁹ Vgl. Reisenwitz, 2009, S. 92.

¹⁰ Vgl. Read, 2007; Reisenwitz, 2009; Sweeney, 2008.

¹¹ Vgl. Myers et al., 2010.

¹² Vgl. Tolbize, 2008; Reisenwitz et al., 2009; Oertel, 2014; Huyler et al., 2015.

¹³ Vgl. Yu & Miller, 2005.

¹⁴ Vgl. Tolbize, 2008, S. 3.

¹⁵ Vgl. Oertel 2014, S. 35.

¹⁶ Vgl. Tolbize, 2008, S. 3.

¹⁷ Vgl. Jennings, 2000.

¹⁸ Vgl. Huyler et al., 2015, S. 114.

¹⁹ Vgl. Harrison, 2017, S. 40.

²⁰ Vgl. ebd., S. 44.

²¹ Vgl. Tolbize, 2008, S. 7.

²² Vgl. Zemke et al. 2000, S. 11.

²³ Vgl. Martin, 2005, S. 40.

²⁴ Vgl. Meister, 2010, S. 3.

²⁵ Vgl. Tolbize, 2008, S. 7.

²⁶ Vgl. Meister et al., 2010.

²⁷ Vgl. Martin, 2005, S. 42.

²⁸ Vgl. Reisenwitz et al., 2009, S. 93.

²⁹ Vgl. Orrell, 2009.

³⁰ Vgl. Tolbize, 2008, S. 12.

³¹ Vgl. Harrison, 2017, S. 31.

³² Vgl. Huyler et al, 2015, S. 118.

³³ Vgl. Tolbize, 2008, S. 6.

³⁴ Vgl. Freitag et al., 2016, 151.

³⁵ Vgl. ebd., S. 152.

³⁶ Vgl. ebd., S. 182.

³⁷ Vgl. Tolbize, 2008, S. 13.

Literatur

- Crampton, S. & Hodge, J. (2006). The supervisor and generational differences. Proceedings of the Academy of Organizational Culture, *Communications and Conflict*, 11, S. 19-22.
- Freitag, M., Manatschal, A., Ackermann, K. & Ackermann M. (2016). *Freiwilligenmonitor Schweiz 2016*, Seismo.
- Harrison, A. (2017). Exploring Millennial Leadership Development: An Evidence Assessment of Information Communication Technology and Reverse Mentoring Competencies. *Case Studies in Business and Management*, Vol. 4, No1, S. 25-48.
- Huyler, D., Yselande, P., Ding, W. & Norelus, A. (2015). Millennials in the Workplace: Positioning Companies for Future Success. *Proceedings of the 14th Annual South Florida Education Research Conference*, S. 114-120.
- Jennings, A. (2000). Hiring generation-X. *Journal of Accountancy*, 189, S. 55-59.
- Kluge, F. (2001). Stichwort Generation. *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*, 24, S. 345.
- Lindner, R., Geinitz, Ch., Triebe, B., Moses C. & Hein, Ch. (2013). *Jung, gebildet, arbeitsscheu? Die Generation Y erobert die Welt*. FAZ. URL: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/jung-gebildet-arbeitsscheu-die-generation-y-erobert-die-welt-12571399.html> (19.7.2017).
- Martin, C. (2005) From high maintenance to high productivity – What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37, S. 39-44.
- Matuschek, M. (2016). *Generation Y – Wir Kinder aus der Komfortzone*. NZZ. URL: <https://www.nzz.ch/meinung/kommentare/generation-y-wir-kinder-aus-der-komfortzone-ld.127345> (3.3.2017).
- Meister, J. & Willyerd K. (2010). Spotlight on Leadership: The Next Generation: Mentoring Millennials. *Harvard Business Review*, May 2010.
- Myers, K. & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, S. 225-238.
- Mitchell, M., McLean, P. & Turner, G. (2005). Understanding Generation X - Boom or bust introduction. *Business Forum*, 27, S. 26-31.
- Oertel, J. (2014). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer- Generationen. In: Klaffke (Hrsg.) *Generationen-Management*, Springer, S. 28-54
- Orrell, L. (2009). In Economic Crisis, Think of the Next Generation. *Strategic Communication Management*, 13 (7).
- Reed, C. (2007). Generation Y Research: *What makes Y tick*. *Brand Strategy*, February 5 (38).
- Reisenwitz, T. & Rajesh Iyler, B. (2009). Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers. *Marketing Management Journal*, Fall 2009, S. 91-103
- Stein, J. (2013). Millennials, The Me Me Me Generation. *TIME*. URL: <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/> (19.7.2017).
- Sweeney, J. (2008) Career Paths for Generation X, Generation Y. *Canadian HR Reporter*, 21 (16).
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and Training Center on Community Living at the University of Minnesota*.
- Yu, H. & Miller, P. (2005): Leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, S. 35-50.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000) Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your Workplace. *American Management Association*.

Der Autor



Hans Lichtsteiner / hans.lichtsteiner@vmi.ch

Prof. Dr. Hans Lichtsteiner ist seit November 2006 Direktor Weiterbildung des Verbandsmanagement Instituts (VMI). Er hat an der Universität Freiburg/CH studiert und promoviert und ist seit 2011 Titularprofessor. Von 1996 bis 2001 war er Geschäftsleitungsmitglied des Schweizerischen Spenglermeister- und Installateur-Verbands, von 2001 bis 2006 Geschäftsführer des Schweizerischen Verbands der Strassen- und Verkehrsfachleute.