

Das neue Szenario im Berufsleben

Ursprünglich erschienen in der WISU 10/99



Nach der Generation X ist nun die fun-suchende Generation Y in den beruflichen Startlöchern. Sie ist die erste Generation, die es voll mit der neuen virtuellen High Tech-Welt zu tun bekommt, weshalb sie in den USA auch bereits "Generation dot.com" genannt wird. Wie bei jedem Generationenwechsel prallen auch jetzt wieder verschiedene Mind Sets und Verhaltensweisen aufeinander. Prof. Christian Scholz geht hier der Frage nach, was passiert, wenn die Generation Y und die durchs Feuer des globalen Wettbewerbs und des Business Reengineering gehenden Unternehmen aufeinandertreffen.

Generation Y ante portas

Nennen wir ihn Tom. Im neuen Super-Store von Levi's in San Francisco trifft er zufällig einen alten Schulfreund. Dieser sucht händeringend Profis für LINUX-Applikationen. Tom kennt sich mit LINUX aus, schließlich hat er gerade im Silicon Valley die ersten Prototypen für eine Applikation entworfen. Nächste Woche soll nun die langweilige Dokumentation beginnen. Noch im Levi's Store schickt Tom seinem Arbeitgeber eine E-Mail: "Sorry, komme nicht mehr. Habe neuen Arbeitsplatz. Restgehalt bitte per Scheck schicken."

Im "Spiegel" findet man unter den Headlines "Jugend '99 - die pragmatische Generation" und "Keiner schenkt dir was" und in "Focus" fast zeitgleich unter "Die Internet Generation" Beschreibungen dessen, was man in Anlehnung an Douglas Coupland auch als das "Phänomen der Generation Y" bezeichnet. Diese 15- bis 25jährigen prägen nicht nur die virtuellen Computer- und realen Konsumentenwelten, sie treten jetzt auch ins Berufsleben ein. Dort treffen sie auf Unternehmen, die ebenfalls einen bemerkenswerten Wandel durchlaufen.

Generation Y als coole Einzelkämpfer

Im Film "Clueless" verkörpert Alicia Silverstone die hübsche Prototypin der Generation Y: Die 15jährige Tochter eines alleinerziehenden Anwalts verkörpert Optimismus und Zielstrebigkeit und ist permanent auf der Suche "nach einer guten Zeit". Die "clueless-girlies" sind ausgestattet mit Handy, Charme, Selbstironie und gekleidet im Stil der Delias-Teeniegirl-Mode.

Allerdings darf man der Generation Y nicht blinde Kaufwut unterstellen. Zwar wird viel Geld ausgegeben, was aber (noch) nicht durch gezieltes Marketing steuerbar ist: Die Generation Y mißtraut der Werbung und akzeptiert nur das, was nicht über die traditionellen Kommunikationskanäle bei ihr ankommt. Jüngstes Beispiel: Der Film "The Blair Witch Project", ein absolutes Low-Budget-Projekt, das im Internet-Underground propagiert wurde. Nur 30.000 Dollar Produktionskosten, dennoch werden bald an die 200 Mio. Dollar eingespielt sein.

Die Generation Y (meist definiert als Gruppe der nach 1975 Geborenen) wird in 10 Jahren einen wichtigen Teil des Arbeitsmarktes ausmachen. Ihre Merkmale (so Cynthia Cohen in der Seattle

Times): "Optimistisch, multikulturell, paradox, entrepreneurial, experimentierfreudig, erlebnishungrig, hochinformiert, will per Eigenerfahrung lernen, nicht über traditionelle Wege".

Generation Y fragt "what's cool" und "what's not cool". "Cool" sind danach: Paris Blue Jeans, Mudd Vans (Schuhe - nicht Autos). "Over" sind dagegen Nike, Levi's, Converse. "Cool" sind auch der Jeep Wrangler (paßt hervorragend auf den Schulparkplatz) und der VW-Golf - und gerade nicht der neue Beetle. Absolut uncool ist dagegen die Schule, schreibt Amanda Furgiuele unter generation-y.com: "Many teens believe school would be bearable if it offered fun, games and entertainment. School is really just a big social hour combined with a runway fashion show". Spätestens hier stellt sich die Frage: Sind die Unternehmen auf diese Generation vorbereitet?

Opportunismus als individuelle Optimierung

Nennen wir sie Manuela. Nach einem langen Auswahlverfahren wurde sie zum Graduiertenkolleg einer deutschen Universität zugelassen: Mit einem Stipendium genüßlich zwei bis drei Jahre promovieren, an einigen Tagen pro Jahr zur Uni fahren und dort mit Kommilitonen und Professoren diskutieren, die hohe Erwartungen in sie stecken. Zwei Jahre später: Noch keine fertige Doktorarbeit, wohl aber das Angebot, mit "einer wesentlich interessanteren Input-Output-Relation" (Manuela) an einer anderen Uni ein Manuskript zur Promotion einzureichen. Manuela dachte sich überhaupt nichts dabei: Wieso sollte es ihr jemand verübeln, wenn sie diese Chance ergreift? Opportunismus? Ja! Verwerflich? Hier scheiden sich die Geister. Im übrigen sei sie durchaus bereit - falls sie das Stipendium weiterhin erhalte - noch für einige Zeit offiziell dem Graduiertenkolleg anzugehören. Natürlich ohne die ursprünglich geplante Dissertation anzufertigen.

Dieses opportunistische Verhalten paßt zu den heute überall mit Eifer publizierten Erfolgsgeschichten. Seien es die Gründer von Yahoo, AOL oder Microsoft, sie gehören zwar nicht zur Generation Y, sind aber deren Vorbild: Immer steht ganz klar der eigene Vorteil im Mittelpunkt. Die eigene Person ist der Anfang der geraden Linie zum Erfolg. Schule, Uni und Unternehmen (außer dem eigenen) stören nur und werden allenfalls als Hilfsmittel instrumentalisiert.

Doch was ist "gut", was ist "schlecht"? Einerseits werden (teilweise) rücksichtslose Karrieren gefeiert, andererseits wird der nackte Egoismus der Generation Y beklagt. War das Verhalten von Manuela "korrekt" zbd "fair"? Die Antwort hängt vom Wertesystem ab. Für die Generation Y ist es "vollkommen okay", sich das Leben genauso genüßlich wie eine Pizza zusammenzustellen, für die Generationen, die bürgerlichen Arbeitstugenden anhängen, dagegen nicht.

Was kann die Uni im Fall Manuela tun? Drei Optionen bieten sich an: Sie kann das Stipendium zurückzufordern, mittels gruppenspezifischer Motivationskonzepte derartige Vorfälle in Zukunft verhindern oder es der Generation Y gleichtun, d.h. die Professoren verhalten sich opportunistisch und ziehen sich aus dem Programm zurück.

Zur Charakterisierung der neuen Generation bietet sich eine Analogie zu den Menschentypen von McGregor an: Generation Y ist eindeutig McGregors Typ Y, also selbstmotiviert und ehrgeizig. Nur verfolgt sie nicht zwingend die Ziele des Unternehmens, sondern ihre eigenen Ideen: Postmaterielle Werte nach Noelle-Neumann haben deshalb für sie ebens wenig Bedeutung wie puritanische Arbeitstugenden nach Inglehart. Es gilt aber auch nicht das auf die vorige Generation X (vielleicht) zutreffende Attribut der "freizeitorientierten Schonhaltung" (v. Rosenstiel).

Darwinismus als unternehmensstrategische Option

Die Szenarien sind allgemein bekannt: Ob Computer- oder Automobilfirma, Pharmakonzern oder ehemaliger staatlicher Monopolbetrieb - in allen Fällen werden Mitarbeiter entlassen, manchmal auch durch andere ersetzt, die besser geeignet sind. Nur wer besser ist als der Mitbewerber, überlebt.

Gesellschaftspolitisch heißt dieses durch die Globalisierung verschärft auftretende Phänomen Darwinismus – "survival of the fittest". Die anderen gehen über Bord: Intellektuell, sozial oder physisch Schwache werden aussortiert, dem Arbeitsmarkt "zur Verfügung gestellt" oder in die Frührente geschickt.

Unternehmensstrategisch heißt das "Fokussierung auf die Kernkompetenz". Es überlebt nur, wer eine eindeutige Kernkompetenz aufweist, d.h. etwas hat, was er besser kann als andere, und für das ein

entsprechender Markt vorhanden ist. Wer plötzlich ohne Kernkompetenz dasteht, wird ausgelistet. Dies gilt für Unternehmen wie für Mitarbeiter.

Für viele Unternehmen spielt die Loyalität der Mitarbeiter keine große Rolle mehr. Verfechter einer altruistisch-positiven Unternehmenskultur mögen dies kritisieren, dennoch regiert vielerorts krasses Business Reengineering in Verbindung mit einer Minimierung der "Personalfaktorkosten". Natürlich werden die Unternehmenswerte noch in den Vordergrund gestellt. Schließlich brauchen die meisten Firmen neue Mitarbeiter. Die Zeit, in der Potentialträger quasi versteigert werden, ist nah.

Aber dieser Kunde (und analog der neue Mitarbeiter) stellt Ansprüche und verhält sich in seinem Werteschema streng opportunistisch.

Es überlebt nur, wer eine eindeutige Kernkompetenz aufweist

Darwiportunismus als sozialer Kontrakt

Nennen wir ihn Jack. Jack arbeitet im Medienbereich, wo gegenwärtig ein beachtlicher Nachfrageüberhang herrscht. Gut für die Mitarbeiter, schlecht für die Arbeitgeber. Jack braucht dringend neue Hard- und Software, die er auch bekommt. Drei Tage später: Jack erklärt seinem verblüfften Chef, daß er das Unternehmen verlassen werde. Jack sieht woanders bessere Zukunftschancen. Pech für seinen Chef, der jetzt mit teurem Spezialgerät und einem geplatzen Projekt dasteht.

Spannend wird das Zusammentreffen von individuellem Opportunismus des Generation Y-Mitarbeiters und dem Darwinismus im Geschäftsleben. Man würde es sich übrigens zu einfach machen, wenn man den Opportunismus der Mitarbeiter nur auf den Darwinismus der Unternehmen zurückführt - oder umgekehrt. Trotzdem: Die wechselseitige Beeinflussung ist offenkundig und führt zu faszinierenden Konstellationen.

Für Tom, Manuela und Jack ist ihr Verhalten korrekt, aus Sicht des Unternehmens ist es unfair. Es hätte allerdings kein Problem damit, den Dreien zu kündigen, falls sie nicht mehr die adäquate Leistung erbringen.

Aus Sicht der Gewerkschaften wird spätestens jetzt auf die Machtdifferenz zwischen dem (schwachen) Arbeitnehmer und dem (starken) Arbeitgeber hingewiesen. Doch hat sich das nicht bereits ins Gegenteil verkehrt. Der Opportunismus der (guten) Mitarbeiter bringt das Unternehmen – wenn sie das Unternehmen verlassen – inzwischen ebenso in Existenzgefahr wie der Opportunismus derjenigen (weniger motivierten), die bleiben.

Der Arbeitsmarkt wird sich weiter radikal verändern. Die zunehmend virtuell werdenden Firmen werden immer mehr mit einer kleinen Stammebelegschaft aus Spielmachern und Firmenexperten arbeiten. Diese haben eine enge Bindung zum Unternehmen und eine hohe Qualifikation, sind also die zentralen Kompetenzträger. Die Zahl der gering qualifizierten Basisarbeiter wird weiterhin abnehmen. In gleichem Umfang nimmt die Zahl derer zu, die außerhalb des Unternehmens in flexiblen Arbeitsverhältnissen operieren. Diese geringere Abhängigkeit macht für manche die Faszination der modernen Arbeitswelt aus, können sie doch gleichermaßen ihr Leben genießen, ihre individuellen Kernkompetenzen maximieren und auf interessante Weise sehr viel Geld verdienen. Diese "freien Unternehmer" sind die Gewinner - sie verkörpern nämlich genau die Grundidee der Generation Y.

Der alte soziale Kontrakt nach dem Muster der klassischen Industriebetriebe scheint nicht mehr zu existieren. Auch wenn man darüber sicherlich diskutieren kann, sei dies als Arbeitshypothese unterstellt. Wie aber würde ein neuer sozialer Kontrakt im Darwiportunismus aussehen und wie würden sich die Akteure verhalten?

Darwiportunistische Regel: Amortisationsdauer = 0

Ein darwiportunistisches Umfeld hat unmittelbare Konsequenzen für das betriebliche Personalmanagement: Karriereplanung und Teile der Personalentwicklung werden auf der Strecke bleiben. Angesichts der beidseitigen Bindungslosigkeit machen Laufbahn- und Karriereplanungen kaum noch Sinn. Die Mitarbeiter werden sich weiterhin permanent nach anderen Optionen umschaun

(Opportunismus) und die Unternehmen weiterhin Mechanismen nutzen, um bei den Mitarbeitern die Prozeßkette Variation – Selektion – Retention zu realisieren (Darwinismus).

Doch wie kann man Mitarbeiter, die sich nicht binden wollen, zu Höchstleistungen anspornen?

Erstens: Durch Investition ins Job-Entertainment und nicht in langfristige Personalentwicklung. Auch wenn Personalmanager jetzt die Hände über dem Kopf zusammenschlagen, ist das ein Thema, über das nachzudenken lohnt. Der Entertainment Faktor kann nämlich auch bedeuten: Interessante Schulungsmaßnahmen in virtuellen Universitäten, Projektarbeit und multikulturelle Teams. Ganz schlecht wäre es, Mitarbeiter am Arbeitsplatz vom Internet auszuschließen: Diese Demütigung wird sich niemand lange bieten lassen, kommt sie in der Werteskala der Generation Y gleich hinter der Todesstrafe.

Zweitens: Geld. Auch wenn Autoren von Herzberg bis Sprenger immer auf die geringe Motivationswirkung von Geld hinweisen, scheint die Generation Y doch darauf anzusprechen. Sicherlich spielt der nachvollziehbare Hang zum Konsum eine Rolle. Wichtig ist aber auch, daß die Austauschrelation "weniger Geld heute" im Tausch gegen "Arbeitsplatzsicherheit morgen" keine große Rolle mehr spielt. Unternehmen, die versuchen, möglichst den Leistungsanteil an der Entlohnung zu maximieren, reagieren konsequent. Gute Leistung heute, gutes Geld heute, schlechte Leistung morgen ... game over.

Weder der autoritäre Controller noch der Laissez-faire-Clown sind die richtigen Führungskräfte

Allerdings: Wenn Unternehmen zu sehr an der Gehaltsspirale mitdrehen, was die High Potentials schon beim Berufseinstieg tun, dreht sich die Schraube zu rasch. Plötzlich liegt die zur Motivation nötige Gehaltserhöhung über dem Produktivitätswert des Mitarbeiters, und damit ist er für das Unternehmen nicht mehr tragbar. Entweder geht er, oder das Unternehmen setzt ihn frei. Vermutlich geschieht beides, und der Darwiportunismus hat sich wieder bestätigt.

Drittens: Führungsstil. Die Führungsforschung beginnt sich erst langsam mit der Frage zu beschäftigen, welcher Führungsstil eigentlich im darwiportunistischen Umfeld der Generation Y angemessen ist. Es ist jedoch weder der autoritäre Controller noch der Laissez-faire-Clown mit roter Plastiknase. Vielmehr dürfte eine Führungskraft gefragt sein, die den Shareholder Value realisiert und gleichzeitig die Wertvorstellungen der Generation Y abdeckt. Auf dieser Werteskala stehen Authentizität, Optimismus und Spaß an dem, was man macht, ganz oben.

Auf folgendes müssen sich Mitarbeiter einstellen, und zwar auch solche, die kein opportunistisches Job-Hopping beabsichtigen. Unabhängig von allen PR- und Personalmarketing-Argumenten: Unternehmen werden (aus unterschiedlichen Gründen) von der langfristigen Entwicklungsplanung Abstand nehmen müssen und nur noch auf solche Maßnahmen setzen, die gewissermaßen eine Amortisationsdauer von Null haben.

Im Ergebnis wird aus dem Darwiportunismus also ein sozialer Kontrakt, der ein schnellebiges, doch deshalb nicht etwa weniger konstruktives Berufsleben schafft, wobei die Grenzen zum Privatleben fließend werden. Auch hier gelten Spielregeln, und es können zum Teil die Spielregeln der Generation Y sein. Wenn sie bald ein wichtiger Teil des Arbeitsmarktes sind, ist das nur recht und billig.

Unternehmen tun allerdings gut daran, sich nicht anzupassen, sondern offensiv die gleichen Rechte für sich zu beanspruchen. Und die Mitarbeiter aus der Generation Y müssen sich darauf einstellen, daß die Führungskräfte von ihnen lernen und sie unter Umständen gelegentlich mal als "b-o-o-o-o-r-r-ing" einstufen und entsprechend reagieren werden.