

Eine historische und
institutionenökonomische Perspektive

MYTHOS GENERATION Y?

Bernhard Dietz / Dominik H. Enste /
Theresa Eyerund

Eine historische und
institutionenökonomische Perspektive

MYTHOS GENERATION Y?

Bernhard Dietz / Dominik H. Enste /
Theresa Eyerund

Inhalt

Vorwort		
<i>Randolf Rodenstock</i>	3	
1	Mythos Generation Y: Wertewandel in der digitalen Moderne?	
<i>Bernhard Dietz</i>	4	
1.1	Einleitung	4
1.2	Eine Generation: mehr als nur eine Altersgruppe	5
1.2.1	Das Generationenkonzept: Was Generationen voneinander unterscheidet	5
1.2.2	Die Generation Y: reales Phänomen oder nur ein Marketing-Gag?	8
1.3	Der Wertewandel: Abschied vom Materiellen?	10
1.3.1	Das Konzept des Wertewandels: ein sozialwissenschaftlicher Dauerbrenner	10
1.3.2	Die Generation Y: neue Werte oder veränderte Strukturen?	12
2	Mythos Generation Y: der Einfluss von Rahmenbedingungen	
<i>Dominik H. Enste / Theresa Eyerund</i>	15	
2.1	Wandel erzeugt Wandel	15
2.2	Informelle Institutionen: der Einfluss von Normen und Bräuchen	17
2.2.1	Rollenbilder: Frauen und Männer gehen arbeiten	17
2.2.2	Qualifikation: höherer Abschluss, höhere Ansprüche	18
2.2.3	Erziehungsziele: selbstbewusst und freigeistig	20
2.3	Formelle Institutionen: der Einfluss von Gesetzen	21
2.3.1	Marktliberalisierung: mehr Auswahl, mehr Optimierung	21
2.3.2	Arbeitsbeziehungen: mehr Flexibilität auf beiden Seiten	22
2.3.3	Familienpolitik: von finanziellen Transfers zur Förderung des Wiedereinstiegs	24
2.4	Transaktionskosten und Governance: der Einfluss von Strukturen	25
2.4.1	Wechselbereitschaft und Suchkosten: Wechseln wird billiger	26
2.4.2	Arbeitsorganisation: von der Hierarchie zum Netzwerk	26
2.4.3	Durchsetzung informeller Institutionen: Kommunikation 4.0	27
2.5	Ressourcenallokation: der Einfluss von Knappheiten	28
2.5.1	Demografie: Talent, ein knappes Gut	28
2.5.2	Wirtschaftliche Absicherung: Selbstverwirklichung als nächster Schritt	28
2.5.3	Arbeitslosigkeit: keine akute Bedrohung	30
3	Die Jugend als Seismograph für die Zukunft?	
<i>Bernhard Dietz / Dominik H. Enste / Theresa Eyerund</i>	31	
3.1	Wertewandel und Generationenkonzepte: Indikatoren für einen neuen Geist des Kapitalismus?	31
3.2	Generationen und institutioneller Wandel: Indikatoren für zukünftige Rahmenbedingungen und Herausforderungen	32
Literatur	34	
Die Autoren	40	

Vorwort



Über die „Generation Y“ wird viel gesagt und viel geredet. Der Nachwuchs sei zu freizeitorientiert, wählerisch, verwöhnt, gar anmaßend, heißt es auf der einen Seite. Das klingt häufig nach der zeitgenössischen Variante der Klage, wie sie die Älteren seit jeher im Munde führen: diese „Jugend von heute“ ... Auf der anderen Seite lässt sich nicht bestreiten, dass die Jüngeren heute oft andere Einstellungen mitbringen als ihre Eltern oder ihre Arbeitgeber. Digital versiert, mitsprachefreudig, hinterfragend: Viele ihrer Besonderheiten werden vom Personalmanagement der Unternehmen längst aufmerksam registriert.

Wie kommt es zu so widersprüchlichen Kategorisierungen der jungen Menschen – mal als individualistisch und auf den eigenen Vorteil ausgerichtet, mal als reflektierte verantwortungsvolle Jugend auf Sinnsuche und interessiert an immateriellen Werten? Das Roman Herzog Institut (RHI) nimmt die ebenso verbreitete wie widersprüchliche Wahrnehmung der unter 30-Jährigen zum Anlass, hinter den Mythos „Generation Y“ zu blicken. Wie es der Aufgabe des RHI entspricht, hinterfragen die Autoren dabei im interdiszi-

plinären Dialog scheinbar gängige Argumente aus Debatten in Wirtschaft und Gesellschaft.

Um die Generation Y zu charakterisieren, blickt der Historiker Bernhard Dietz auf bisherige Generationen wie die „68er“ zurück. Er macht deutlich, dass die Generation Y anders als ihre Vorgänger keine politisch-moralische Gemeinschaft ist. Ihre kollektive Prägung erhalten die „Ypsiloner“ nicht auf der Straße, sondern in der digitalen Welt.

Neben der Digitalisierung verändern auch andere Trends den Rahmen, in dem junge Menschen heute agieren. Wie die Verhaltensökonominnen Theresa Eyerund und Dominik H. Enste darlegen, reagieren die jungen Erwachsenen auf diese veränderten Handlungsspielräume. Die Flexibilisierung des Arbeitsmarktes ist nur ein Grund dafür, weshalb sich Erwerbsbiografien unsteter gestalten als früher. Ebenso erklären der demografische Wandel und die Höherqualifizierung, weshalb junge Absolventen heute selbstbewusster auftreten und Forderungen stellen können. Ihr Verhalten resultiert somit weniger aus einem Wertewandel als aus einer Anpassung an eine sich wandelnde Welt.

Es wäre leichtfertig, das Verhalten der Jugend pauschal auf falsche oder fehlende Werte zurückzuführen. Sie hält uns vielmehr auch einen Spiegel vor: Die „Generation von morgen“ zeigt uns, wie wir unsere Arbeitswelt verändern – und diese uns. Im Rahmen unseres gleichnamigen aktuellen Themenschwerpunkts möchte die vorliegende RHI-Diskussion die derzeitige, von Klischees bestimmte Generationen-Debatte versachlichen – und bildet gleichzeitig ein Bindeglied zur nächsten Themenreihe „Wert(e) der Gesellschaft“.

Prof. Dr. Randolf Rodenstock
Vorstandsvorsitzender
des Roman Herzog Instituts e. V.

Mythos Generation Y: Wertewandel in der digitalen Moderne?

Bernhard Dietz

1.1 Einleitung

Die „Generation Y“ ist in aller Munde. Wie kaum eine Generation zuvor wird sie schon während ihres Heranreifens beobachtet, vermessen und bewertet. Während ältere Generationszuschreibungen („1968er“, „Generation Golf“ oder „Generation X“) im Nachhinein vorgenommen wurden, ist die große Aufmerksamkeit für die Generation Y und das Nachdenken über ihre Eigenschaften eine Gegenwartsdiagnose und – wahrscheinlich noch bedeutsamer – der Versuch einer Zukunftsprognose. Ging es bei vergangenen Generationen noch um die Bedeutung der jeweiligen Generation für die historische Entwicklung der bundesdeutschen Gesellschaft, stehen jetzt die gegenwärtigen Einstellungen im Zentrum des Interesses, außerdem die Mentalitäten und Wünsche der Generation Y und deren Auswirkungen auf Gesellschaft, Produkt- und Arbeitsmarkt.

Beim Blick in die Glaskugel kommen die Trendforscher zu unterschiedlichen Ergebnissen. Einig sind sie sich aber in der Notwendigkeit, die Angehörigen der Generation Y nicht nur auf Herz und Nieren zu prüfen, sondern auch noch zur Seelenanalyse auf die Couch zu legen. Was bewegt die Generation von morgen? Ist ihr eine angenehme Work-Life-Balance wichtiger als ein hohes Gehalt und sozialer Status? Was machen ihre Mitglieder in ihrer Freizeit – und wollen sie überhaupt noch arbeiten? Diesen Fragen wird überaus große Bedeutung beigemessen. Dabei ist die Haltung gegenüber der zu erforschenden Jugend meist nicht ablehnend kritisch oder pessimistisch, sondern durchaus neugierig wohlwollend, aber auch etwas angestrengt rätselnd.

Das zentrale Konzept, mit dem die Generation Y in diesem Kapitel analysiert wird, sind die Werte. Mithilfe von Werten und dem Konzept des Wertewandels wird versucht zu begreifen, mit welchen normativen Leitideen junge Erwachsene ihrem Handeln Richtung und Sinn geben. Oder einfacher ausgedrückt: Werte und Wertewandel dienen als Instrumente, um in die Köpfe der jungen Menschen hineinzuschauen. Die Information, was junge Menschen heute und in Zukunft für erstrebens- und wünschenswert halten, ist selbst eine kostbare Ware geworden. Entsprechend ist es nicht überraschend, dass insbesondere Meinungsforscher, Marketingexperten und Personalberater ihr über Umfragen gewonnenes Wissen zur Generation Y vermarkten und verbreiten. Ist die Generation Y also nur eine Erfindung einer von kommerziellen Interessen gesteuerten und der Logik der Aufmerksamkeitsökonomie folgenden Trendforschungsindustrie? Ist die Generation Y nur eine Konsumentengeneration, nur ein Marketing-Gag, ein kurzlebiges Produkt, das bald von der nächsten Produktgeneration abgelöst wird?

So leicht wird man es sich nicht machen können. Denn der große Erfolg der Erzählung von der Generation Y lässt sich mit kommerziellen Interessen allein nicht erklären. Vielmehr spricht vieles dafür, dass das große Bedürfnis, die Generation Y zu erfassen und zu vermessen, auf tiefer liegende Fragen und Probleme verweist. Im Prinzip geht es dabei um Form und Gestalt des soziokulturellen Wandels im 21. Jahrhundert, also um die Frage, wie fundamentale Großprozesse – sogenannte Megatrends – unsere Vorstellung vom guten und richtigen Leben wandeln. Wie verändern beispielsweise Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel, neue Geschlechterbeziehungen unsere Arbeitswelt und unsere Privatbeziehungen – und wie bewerten wir diese Veränderungen? Die Diskussion um die Generation Y ist somit vor allem eine Suche nach Antworten darauf, wie wir heute und in Zukunft leben und arbeiten werden.

Soziokultureller Wandel ist schwer zu greifen. Daher helfen die Konzepte „Generation“ und „Wertewandel“ dabei, komplexe soziokulturelle Veränderungsprozesse erklärbar und plastisch zu machen. Es sind vor allem Themen der Wirtschafts- und Arbeitswelt, die über das Generationenkonzept verhandelt werden, gerade weil es lebensweltlich so anschaulich ist. Daher stellt sich gar nicht vordergründig die Frage, ob es die Generation Y überhaupt gibt oder nicht, sondern vielmehr, auf welche Weise und mit welchem Interesse die Generation Y von wem konstruiert wird. Vor allem ist zu klären, warum die Rede von der Generation Y so erfolgreich ist und welche Themen unter den Stichworten „Generation“ und „Wertewandel“ betrachtet werden.

Die Generation Y war bisher noch kein Thema für Historiker. Aber mit „Generation“ und „Wertewandel“ werden zwei Begriffe benutzt, die in der zeitgeschichtlichen Forschung in den letzten Jahren intensiv diskutiert wurden. Eine Beschäftigung mit diesen Diskussionen kann mit Blick auf die Generation Y in zweierlei Hinsicht erhellend sein. Zum einen dient dies der theoretischen und begrifflichen Sensibilisierung. Dabei geht es auch um die Frage, wie tauglich Analysekatoren wie „Generation“ und „Wertewandel“ zur Beschreibung soziokultureller Wandlungsprozesse sind. Zum anderen hilft es bei der historischen Einordnung der Phänomene. Denn der Blick ein paar Jahrzehnte zurück zeigt, dass beispielsweise bereits in den 1980er Jahren über Postmaterialismus bei Führungskräften, über eine große Freizeitorientierung und über den gesellschaftlichen Wertewandel gerade bei jungen Führungskräften gesprochen wurde. Somit stellt sich die Frage, ob wir einen (erneuten) Wertewandel in der Wirtschafts- und Arbeitswelt erleben oder ob es Kontinuitäten zum Wertewandelsschub der späten 1960er und frühen 1970er Jahre gibt.

Um diese Fragen zu beantworten, folgt eine Einführung in das Generationenkonzept aus historischer und theoretisch-methodischer Perspektive

(Kapitel 1.2). Dabei wird auch geprüft, inwiefern sich das Generationenkonzept sinnvollerweise auf die Generation Y anwenden lässt: Gibt es bei ihr spezifische Prägungen über den faktischen Umstand des Alterszusammenhangs hinaus? In Kapitel 1.3 wird das Konzept der Werte und des Wertewandels vorgestellt. Es werden die aktuellen Phänomene mit den historischen in Beziehung gesetzt und geklärt, wie das Generationenkonzept und der Wertewandel zusammenpassen. Am Ende dieser Publikation gibt Kapitel 3.1 eine Antwort auf die Frage: Was ist eigentlich neu an der Generation Y?

1.2 Eine Generation: mehr als nur eine Altersgruppe

1.2.1 Das Generationenkonzept: Was Generationen voneinander unterscheidet

Ist die Generation Y ein Mythos? Im Grunde ist die Antwort auf diese Frage einfach: Ja, denn das gilt für andere Generationen auch. Erfolgreiche Generationenerzählungen haben nämlich oft einen mythischen Gehalt, wie zum Beispiel die Bezeichnung „1968er“, die auf das – mythisch verklärte – Ursprungserlebnis der Studentenrebellion von 1968 zurückgreift. Dass nur ein kleiner Teil der zwischen 1940 und 1955 Geborenen tatsächlich an den Studentenprotesten in Berlin oder Frankfurt teilnahm, ändert nichts am großen Erfolg des Narrativs von der „1968er-Generation“, die mit überkommenen Autoritäten und Traditionen gebrochen und die Bundesrepublik demokratisiert habe. Das heißt also, dass Zuschreibungen und Annahmen zur Rede von Generationen dazugehören, ohne dass wirklich klar sein muss, wie groß die gemeinte Generation als soziale Gruppe überhaupt ist. Bezogen auf die Generation Y heißt das: Nur weil die Generation Y ein Mythos ist, heißt das noch nicht, dass es sie nicht gibt.

Generation ist ein zeitlicher Ordnungsbegriff (Jureit, 2006, 8). Innerhalb einer Familie dient er



Philip Lee Harvey/Getty Images

als synchrones Ordnungsmuster: Es wird zwischen Großelterngeneration, Elterngeneration und Kindergeneration unterschieden, die alle gleichzeitig die Familie ausmachen. Diese Vorstellung von Generation gehört ganz unmittelbar zu unserem Leben und unserer zeitlichen Identität. Daher kommt auch die große Attraktivität des Generationenbegriffs auf einer abstrakteren gesellschaftlichen Ebene. Wie selbstverständlich sprechen wir etwa von Generationengerechtigkeit oder vom Generationenvertrag für bestimmte politische und gesellschaftliche Zusammenhänge. Darüber hinaus dient der Generationenbegriff als diachrones, also Entwicklungen durch die Zeit beschreibendes Ordnungsmuster: Er hilft uns, eine lebensweltlich nachvollziehbare Struktur in den Zeitstrom aus Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zu bringen. Er ermöglicht es, eine überschaubare Zeitspanne kollektiv wahrzunehmen, denn jeder fühlt sich als Angehöriger einer Generation. Darüber hinaus erlaubt der Generationenbegriff es, grundlegende Erfahrungen gesellschaftlichen Wandels zu ordnen und zu deuten.

Was aber macht nun eine spezifische Generation aus – und wann verdient sie sich einen speziellen Titel? In der Generationenforschung gilt Genera-

tion als eine Alterskohorte, die eine Erfahrungs-, Deutungs- und Erzählgemeinschaft darstellt. Das bedeutet, dass eine Generation nur dann sinnvoll als solche bezeichnet werden kann, wenn es über den Alterszusammenhang hinaus kollektive Gemeinsamkeiten zur Charakterisierung und Abgrenzung von anderen Generationen gibt. Es muss also eine gemeinsame Prägung geben, die es erlaubt, eine Alterskohorte zu einem kollektiven Subjekt zu stilisieren. Dann entsteht eine Gemeinschaftsvorstellung, die wiederum wesentlich von der Unterscheidung gegenüber anderen Alterskohorten lebt. Generationenforschung ist daher im Kern immer auf den Vergleich angewiesen.

Dieses Verständnis von Generation geht ganz wesentlich auf den Soziologen Karl Mannheim zurück. Dieser Klassiker der Generationenforschung ist immer noch grundlegend (Mannheim, 1928). Für Mannheim ist der Alterszusammenhang nur etwas Potenzielles. Erst durch gemeinschaftliche Erfahrungen, eine gemeinsame Wahrnehmung des Geschehens und eine ähnliche Deutung wird aus einer Gruppe mehr oder weniger Gleichaltriger eine Generationseinheit. Der generationsbildende Impuls liegt aber nicht allein in der passiven Erduldung einer Erfahrung (zum Beispiel eines Krieges), sondern in dem Versuch, diese Erfahrung zu gestalten und so für andere anschlussfähig zu machen. Nach Mannheim entsteht eine Generation also nur unter bestimmten Bedingungen und nur durch die Leistung einer Elite: Die kulturell kreativen Talente werden in ihrer Sozialisation gleichzeitig und ähnlich von beschleunigtem Wandel erfasst und dadurch der herrschenden Kultur entfremdet. Sie versuchen, als potenzielle neue kulturelle Eliten einen Paradigmenwechsel voranzutreiben. Aufgrund der nötigen Verknüpfung mit tiefen und beschleunigten Transformationsprozessen sind Generationenbildungen eher seltene Erneuerungsbewegungen. Es wundert nicht, dass Mannheim sein Generationenkonzept zehn Jahre nach dem Ersten Weltkrieg formulierte, einem gerade in Deutschland totalen Erschütterungsereignis.

Aber auch danach wurden Generationen meist im Zusammenhang mit Krieg und fundamentalen Zäsuren konstruiert. Man denke nur an die Generation der ehemaligen Flakhelfer (Jahrgänge 1926 bis 1930), die als Teenager noch im Zweiten Weltkrieg kämpften und dann von großer Bedeutung für den Wiederaufbau Deutschlands waren (Bude, 1987). Ähnliches gilt für die Generation der 1945er aus den Jahrgängen 1918 bis 1930 (Moses, 2000) oder für die „skeptische Generation“ aus den Jahrgängen 1925 bis 1940 (Schelsky, 1957). Die Generation der 1968er (Jahrgänge 1940 bis 1955) definierte sich wiederum in Abgrenzung zu diesen Aufbaugenerationen.

Die Gemeinsamkeit all dieser deutschen Generationen liegt in ihrer grundlegend politisch-moralischen Identität. Ihre Angehörigen lebten im Angesicht der großen politischen Umbrüche des 20. Jahrhunderts, die ihnen Antworten auf fundamentale Identitätsfragen abverlangten. Entsprechend sieht der Sozialhistoriker Hans-Ulrich Wehler die deutsche Generationenfolge an ein Ende gekommen. Nach Wehler waren die 1968er die letzte wirkliche, nämlich politische Generation. Aus diesem Grund lehnt er die Generation Golf oder die Generationen X, Y oder Z als Konstrukte, als literarische Kunstprodukte ohne soziales Substrat ab (Wehler, 2008, 186 ff.). In diesem Zusammenhang ist sehr aufschlussreich, dass so viel von der Generation Y die Rede ist – und so auffällig wenig von der Generation 1989. Dabei hätte diese – im Sinne Mannheims und Wehlers – viel eher das Potenzial, eine echte, also politisch-moralische Generation darzustellen.

Dass es keine echten Generationen mehr gibt, lässt sich jedoch nur behaupten, wenn der Fokus auf Krieg, Nationalsozialismus, Niederlage, Wiederaufbau und fundamentale politische Zäsuren beibehalten wird. Lockert man diesen Fokus, eröffnet sich der Blick auf sogenannte postheroische Generationen (Jureit, 2006, 96 ff.). Das sind Generationen, deren Identität sich nicht mehr zentral aus der bewegten politischen Geschichte

Deutschlands ableitet. Gemeinsam ist diesen Generationen – von den Babyboomern über die Generation Golf bis hin zu den Generationen X, Y und Z – eine Orientierung an lebensweltlichen Bezugsgrößen wie Konsum, Ästhetik, Arbeit und Freizeit. Im Vordergrund der Zuschreibungen stehen nicht mehr politisch-moralischer Erneuerungsanspruch und rebellenhafte Selbstinszenierung in Gegnerschaft zur Elterngeneration. Stattdessen dominiert die Frage nach Befindlichkeiten, Einstellungen und Werten aufgrund sich verändernder technischer und sozioökonomischer Bedingungen. Bei den postheroischen Generationen werben verschiedenste Konzepte gleichzeitig um Aufmerksamkeit. Die Inflation neuer Generationenlabels (Generation Reform, Praktikum, Ost, Emotion ...) lässt sich leicht auf einen schnelllebigeren publizistischen Massenmarkt zurückführen. Somit sind viele Generationentitel substanzlose und oberflächliche Etikettierungsversuche mit kurzer Halbwertszeit. Aber woher kommt die große Nachfrage für das breite Angebot griffiger, aber auch spekulativer Generationskonstruktionen?

Zum einen ist ein spielerischer Umgang mit Identitäten ein Merkmal der Postmoderne. In Zeiten beschleunigten Wandels und gleichzeitig abnehmender Bedeutung anderer Gemeinschaftskonstruktionen (Klasse, Schicht, Nation) kommt der Generation als Gemeinschaftskonzept für die Identitätskonstruktion eine größere Bedeutung zu. Zum anderen – und damit verbunden – nimmt in der globalisierten digitalen Moderne die Bedeutung national-politischer Prägungen generell ab, während die Bedeutung transnationaler, vor allem sozioökonomischer und technischer Prägungen wächst. Was junge Menschen bewegt, entscheidet sich weniger an den Universitäten von Berlin und Frankfurt als zunehmend in den IT-Unternehmen in der San Francisco Bay Area und in den Zentralen US-amerikanischer Medienkonzerne. Damit einher geht eine Transnationalität der Generationenzuschreibungen: Seit den Babyboomern und der Generation X kommen die neuen Generationen meist aus den USA.

1.2.2 Die Generation Y: reales Phänomen oder nur ein Marketing-Gag?

Im Sinne Mannheims und Wehlers ist die Generation Y also keine echte, keine heroische Generation. Wie sinnvoll ist das Generationenkonzept dann überhaupt im Zusammenhang mit der sogenannten Generation Y? Es ist bezeichnend, dass der Begriff zum ersten Mal in der Welt des Marketings auftauchte: 1993 wurde in der US-amerikanischen Fachzeitschrift *Advertising Age* (1993) erstmals die Generation Y beschrieben. Dies war zunächst vor allem eine Abgrenzung zu der älteren Generation X, die auf den gleichnamigen Debütroman des Kanadiers Douglas Coupland von 1991 zurückgeht und in der Folge als griffiges Etikett meist für zwischen 1970 und 1985 Geborene benutzt wurde. Es lag in der Logik des Erfolgs dieser Generationenkonstruktion, auf die Generation X die Generation Y folgen zu lassen. Unabhängig von den unterschiedlichen Begriffen für letztere Alterskohorte – oft auch als Millennials, Internetgeneration, iGeneration oder Generation Facebook bezeichnet – handelt es sich bei der Generation Y um zwischen 1985 und 2000 geborene Menschen. Auch diese Datierung ist ein Konstrukt, aber ein durchaus nachvollziehbares. Geht man davon aus, dass alle 15 Jahre eine Generation auf die nächste folgt, wäre nach der skeptischen Generation (Jahrgänge 1925 bis 1940), den 1968ern (1940 bis 1955), den Babyboomern (1955 bis 1970) und der Generation X die Generation Y die fünfte Generation in Nachkriegsdeutschland (Hurrelmann/Albrecht, 2014, 17).

Aber gibt es zur Charakterisierung und Abgrenzung der Generation Y spezifische Prägungen über den Alterszusammenhang hinaus? Auch hier wird in der schillernden Literatur zur Generation Y einiges angeboten: die Terroranschläge vom 11. September 2001, Massenarbeitslosigkeit und Hartz-Reformen, Klimawandel, die europäische Studienreform (Bologna-Prozess) und die weltweite Finanzkrise von 2008. Einig sind sich

die Beobachter darin, dass Unsicherheit und Ungewissheit das dominante Lebensgefühl der Generation Y darstellen. Bei den Reaktionen der sogenannten Ypsiloner auf diese Situation gehen die Meinungen auseinander. Mal gelten sie als arbeitskritisch, mal als karriereorientiert. Mal sind die „jungen Mildten“ (Capital, 2015, 62 ff.) egozentrisch und egoistisch, mal auf neue (digitale) Weise politisch und sich kümmernd. Das gezeichnete Bild ist diffus (Scholz et al., 2015).

Wahrscheinlich liegt die Ursache für diese analytische Unschärfe in der zeitlichen Perspektive: Anders als vorherige Generationserzählungen, die ex post vorgenommen wurden, ist die Generation Y eine Erwartungsgeneration. Der Begriff dient der Gegenwartsbeschreibung und der Zukunftsprognose. Hinzu kommt aber ein weiterer und noch wichtigerer Faktor: Die Bewertung der Generation Y, das heißt der normative Rahmen, der dem Generationsnarrativ zugrunde liegt, ist in früheren Generationen verankert. Wenn beispielsweise die Generation Y als unpolitisch beschrieben wird, liegt der Bewertungsrahmen der „kritischen“, „rebellischen“ und „politischen“ 1968er-Generation zugrunde. Aber mit dem alten Generationsmodell lässt sich die Generation Y womöglich gar nicht mehr verstehen.

Der Generation Y fällt es selbst schwer, sich zu beschreiben. Das liegt auch daran, dass sich die Bedingungen der generationellen Selbsterschaffung heute erschwert haben. Das Internet bietet einen neuen kulturellen Interaktionsraum für junge Menschen. Damit wären die Möglichkeiten der synchronen und zugleich globalen Generationskonstruktion einerseits so gut wie nie zuvor. Andererseits dominieren dort Individualisierung, Partikularität und eine Vielzahl von möglichen Generationsangeboten. Die Jugend stößt nicht nur im Internet nicht auf Grenzen, sondern auch nicht bei älteren Generationen. Jugendliche Eigenbereiche sind nicht nur akzeptiert, sondern Jugendkultur ist Massen- und Mainstreamkultur. Generationelle Konflikte mit der älteren (ebenfalls

popkulturell sozialisierten) Alterskohorte gibt es kaum. Im Gegenteil bedienen sich junge Menschen – mal mehr, mal weniger ironisch – bei den frei flottierenden Generationenstilen des 20. Jahrhunderts: vom Rockabilly-Stil der 1950er über den Beat der Swinging Sixties bis zur Hippie- oder Punk-Kultur der 1970er Jahre und die vielen Moden der 1980er Jahre. Die Vintage-Stile kommen und gehen. Die Nostalgie und die von vielen als simuliert empfundene Originalität der urbanen „Hipster“ lassen sich auch als Symptome für die abnehmenden Chancen wirklicher Generationalität interpretieren.

Gleichzeitig ist aber genau diese freie Verfügbarkeit von Inszenierungsangeboten für den eigenen Lebensentwurf ein Charakteristikum der Generation Y. Wie keine andere zuvor hat die Generation Y eine schier endlose Fülle von Wahlmöglichkeiten: Das gilt für Musik, Mode und Technik, vor allem aber für den Entwurf der eigenen Identität. Denn das Internet bietet neue Gemeinschaftsräume für so ziemlich jede Subkultur, sexuelle Orientierung und politische Ansicht. Aber auch ganz generell bietet die neue Medienwelt als revolutionäres Kommunikationssystem neue und permanent verfügbare soziale Resonanzmöglichkeiten. Keine Generation zuvor hat die für die Adoleszenz so wichtigen und identitätsbildenden sozialen Spiegel- und Echoerfahrungen digital und in solcher Fülle erlebt (Altmeyer, 2016). Die Entgrenzung der Erfahrungs- und Resonanzräume durch die Digitalisierung der Welt hat die Generation Y bereits in ihrer Kindheit erlebt. Die Hyperbeschleunigung des sozialen Wandels ist für sie Normalität.

Es spricht also einiges dafür, die generations-typisierenden Prägungen in der Nutzung der neuen digitalen Medien und in der alltäglichen Vernetzung zu sehen. Diese haben nämlich Auswirkungen, die über rein technische Fähigkeiten hinausgehen und konstitutiv sowohl für soziales Verhalten als auch für die eigenen Lebensentwürfe sind. Noch wichtiger dürften die veränderte

Vorstellung von Wissen und sich verändernde Denkmuster sein. Gerade die Universitäten stellen fest: Die jüngeren Angehörigen der Generation Y sind Meister in der schnellen und gleichzeitigen Erschließung von vernetztem, aber kontextlosem Wissen. Sie nutzen das Angebot an universellen Wissensbeständen ganz selbstverständlich. Die logisch-systematische und hierarchische Wissensaufbereitung (etwa: vom Allgemeinen zum Besonderen) erscheint ihnen dabei nicht mehr zwingend. Wissen ist, was Google ausgibt – die Relevanz ergibt sich aus der Anzahl der Klicks.

Die Generation Y ist somit die erste Generation der digitalen Moderne. Das gilt nicht nur für die westliche, sondern für eine globale Mittelklasse. Die spezifischeren Etikettierungen – insbesondere die Generation Y als Träger eines Wertewandels in der Arbeitswelt – haben eindeutig eine Klassendimension. Wenn beispielsweise von den Ypsilonern als „Postmaterialisten“ die Rede ist, geht der Vergemeinschaftungsbegriff „Generation“ mit (problematischen) Exklusionen einher. Es werden faktisch immer nur Jugendliche der Mittelklasse adressiert und deren Merkmale über die gesamte Alterskohorte hinweg verallgemeinert. Hauptschulabgänger, Immigranten und Beschäftigte im Niedriglohnsektor haben die Generation-Y-Trendforscher nicht im Blick. Aber laut dem Kulturwissenschaftler Kaspar Maase (2005, 230) ist das historisch gesehen auch nichts Neues: „Generationsformierung war in den vergangenen 250 Jahren stets ein Mittelschichtenprojekt; das Wort führten meist Vertreter des Bildungsbürgertums und seine sozialen Nachfolger, Literaten und Publizisten.“

Ist man sich des grundsätzlich elitären Charakters der Generation-Y-Erzählung bewusst, lässt sich dennoch – zumindest äußerst grob – ein soziales Substrat der Generation Y skizzieren. Deren Mitglieder sind zahlenmäßig wenige (demografischer Wandel). Sie sind tatsächlich gut ausgebildet, denn mehr als in jeder Generation zuvor haben sie studiert. Die Kombination aus demografi-

schem Wandel und guter Ausbildung macht sie begehrt („War for Talents“). Zudem haben sich ihre Geschlechterrollen verändert, worauf die Familienpolitik der letzten zehn Jahre nicht nur eine Antwort darstellt, sondern selbst neue Anreize für die Gleichberechtigung der Geschlechter schafft (vgl. Kapitel 2).

Doch erst die Bedingungen und Auswirkungen der digitalen Welt machen aus dieser Alterskohorte eine abgrenzbare Generation. Schließlich sei noch ein weiterer Faktor erwähnt: Das Reden über die Generation Y wirkt selbst normativ. Das heißt, dass der große Erfolg des Generation-Y-Konzepts auch darin begründet ist, dass es Auswirkungen darauf hat, wer und wie viele sich von dem Konzept angesprochen fühlen. Kurz gesagt: Das Reden über die Generation Y verstärkt sich selbst.

1.3 Der Wertewandel: Abschied vom Materiellen?

1.3.1 Das Konzept des Wertewandels: ein sozialwissenschaftlicher Dauerbrenner

Schenkt man Medienberichten Glauben, verändern sich die Einstellungen der Menschen in Deutschland zu Wirtschaft und Arbeit gerade dramatisch. Die Generation Y fordere demnach Selbstverwirklichung, flache Hierarchien, Flexibilität, kollegiale Führungsstile sowie eine ausgeglichene Work-Life-Balance. Aufstieg um jeden Preis, hohe Gehälter und Statussymbole wie Dienstwagen seien nicht mehr so wichtig wie früher. Die Generation Y habe „hohe Job-Ansprüche“ (Die Welt, 2012), aber die Arbeit müsse auch „Sinn und Spaß“ machen (Süddeutsche Zeitung, 2013). Die Generation Y sei „gebildet“, aber vielleicht auch „arbeitsscheu“ (FAZ, 2013). Eine neue Anspruchshaltung baue sich auf, erklärt der Jugendforscher Klaus Hurrelmann: „Die Generation Y fordert auffällig häufig persönliche und familiäre Auszeiten. [...] Flexible Arbeitszei-

ten, Arbeitszeitkonten, Elternzeit und Elterngeld, Heimarbeitsplätze – das sind alles Regeln, die voll im Interesse der jungen Generation liegen“ (Hurrelmann/Albrecht, 2014, 73).

Die Generation Y ist demnach die Avantgarde eines grundlegenden Wertewandels. Als „heimliche Revolutionäre“ (Hurrelmann/Albrecht, 2014) verändern sie unsere Arbeitswelt fundamental, so die Diagnose. „Gerade bei Berufsanfängern und jungen Führungskräften hat eine Werteververschiebung eingesetzt, welche die vormals dominierende Akzeptanz- und Pflichtkultur zunehmend durch eine Kultur der Selbstverwirklichung ersetzt“, heißt es in den ULA-Nachrichten (2013), der Zeitschrift des Verbands der deutschen Führungskräfte. Eine Studie belege, „dass gerade in der als Generation Y bezeichneten Arbeitnehmergeneration ein ‚Wertewandel‘ weg von materiell-monetären hin zu ideell-familiären Anreizen stattfindet“ (ULA-Nachrichten, 2013).

Das beschriebene Phänomen und die Begrifflichkeiten lassen aus Sicht des Zeithistorikers aufhorchen. Denn hier wird mit „Wertewandel“ im Bereich der Arbeit zum einen ein Vorgang angesprochen, der klassischerweise mit dem sogenannten Wertewandelsschub der späten 1960er und frühen 1970er Jahre in Verbindung gebracht wird. Zum anderen ist die Terminologie bemerkenswert, die sich stark an die Wertewandelsforschung des Soziologen Helmut Klages anlehnt, der in den frühen 1980er Jahren von einer Verschiebung von „Pflicht- und Akzeptanzwerten“ zu „Selbstentfaltungswerten“ sprach (Klages, 1993; 1984). Klages hatte damit einerseits den Befund des US-amerikanischen Politikwissenschaftlers Ronald Inglehart differenziert, der diesen Prozess in seiner Pionierstudie „The Silent Revolution“ als einen linearen Wandlungsprozess von traditionellen materialistischen zu postmaterialistischen Wertvorstellungen beschrieben hatte (Inglehart, 1977). Andererseits grenzte er sich damit vom kulturpessimistischen Ansatz der Leiterin des Allensbacher Instituts für Demoskopie, Elisabeth

Noelle-Neumann, ab, die in ihren Thesen vom „Werteverfall“ den Niedergang der bürgerlichen Wertvorstellungen beklagte (Noelle-Neumann, 1979; Noelle-Neumann/Köcher, 1988).

Die These vom Wertewandel war in den 1970er und 1980er Jahren vor allem eine gesellschaftliche Selbstbeschreibung. Zwar betrafen die sozialwissenschaftlichen Untersuchungen die Zeit des sogenannten Wertewandelsschubs von 1965 bis 1975. Aber die Debatte der späten 1970er und vor allem zu Beginn der 1980er Jahre war eine aktuelle Zeitdiagnose und Zukunftsprognose. Dabei kam es zu einer grundsätzlichen politisch-kulturellen Auseinandersetzung. Die Gesellschaft der Bundesrepublik diskutierte grundlegende Fragen der Arbeitswelt: Während Frauen verstärkt auf den Arbeitsmarkt drängten, warf der Niedergang klassischer Industriezweige die Frage auf, ob es in der „postindustriellen Gesellschaft“ (Bell, 1973) noch genug Arbeit für alle gebe. Die Massenarbeitslosigkeit war kein Konjunkturproblem mehr, sondern eine hartnäckige Dauerherausforderung geworden. Auch die Kritik am Wirtschaftssystem hatte sich verändert: Während die Systemkritik nach 1968 eine antikapitalistische Stoßrichtung hatte, war sie im Gefolge von Frauen-, Ökologie- und Friedensbewegung sowie der Alternativkultur antiindustriell, technikkritisch und fortschrittsskeptisch geworden. Die neu gegründete Partei „Die Grünen“ wurde zum Symbol und Sprachrohr dieser Kritik.

Vor diesem Hintergrund half in den 1980er Jahren das Konzept des Wertewandels, sowohl die strukturellen Veränderungen in der Wirtschaft zu erklären als auch die sich verändernde Kritik am Wirtschaftssystem zu verstehen und zu absorbieren. Das Konzept umfasste die Veränderungen in der materiellen Dimension, das heißt den Wandel von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungsgesellschaft. Aber es beinhaltete eben auch die kulturelle Dimension zwischen einem autoritären und einem libertären Pol. Ausgehend vom gesellschaftlichen Reformklima der späten 1960er

Jahre über die neuen sozialen Bewegungen bis hin zu den politischen Erfolgen der Grünen stand aus der Sicht der Menschen Anfang der 1980er Jahre die Welt ganz im Zeichen eines kulturellen Umbruchs: von einer patriarchalisch-autoritären Gesellschaft zu einer Gesellschaft der Emanzipation, Selbstbestimmung und Ökologie.

Der zeitgenössischen Beschreibung dieser Veränderungen als Wertewandel – von materiellen Werten (wie Geld und Sicherheit) zu postmateriellen Werten (wie Emanzipation und Selbstverwirklichung) – gelang es nun, für die hochkomplexen Wandlungsprozesse eine einleuchtende und komplexitätsreduzierende Erklärung anzubieten. Der Grund für den Erfolg dieses Ansatzes lag dabei vor allem darin, dass die materiellen und die kulturellen Veränderungen im Konzept des „Postmaterialismus“ kausal in Verbindung gesetzt wurden: Verbessert sich die sozioökonomische Lage einer Gesellschaft, sind also die materiellen Bedürfnisse befriedigt, dann wenden sich mehr (vor allem junge) Mitglieder dieser Gesellschaft postmateriellen Bedürfnissen zu. Die Ursache von Wertewandel ist dementsprechend ökonomischer Fortschritt oder, wie es Ronald Inglehart, Bertolt Brecht zitierend, selbst formuliert: „Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral“ (Inglehart, 1977, 137).

Das Postmaterialismuskonzept wurde oft und zum Teil auch absichtlich missverstanden und mit Leistungsverfall gleichgesetzt. Darum sahen viele im Wertewandel eine Gefahr für die Leistungsgesellschaft. Für diese Angst gibt es aber aus historischer Sicht keinen Grund. Denn Postmaterialismus kann man unterschiedlich verstehen: als postökonomisch-idealistische (oder leistungskritische) Wertorientierung oder als postautoritär-libertäre Wertorientierung. Ein rein ökonomisch verstandener Postmaterialismus als Absage an die Leistungsgesellschaft oder als Verfall des Arbeitsethos ließ sich in den 1970er und 1980er Jahren hingegen nicht beobachten. Vielmehr hatte sich Leistung als zentraler Wert konsolidiert,

der autoritäre Begründungszusammenhang aber von Leistung gelöst. Leistung wird nun weniger deswegen erbracht, weil sie autoritär eingefordert und kontrolliert wird, sondern eher, weil sie subjektiviert ist, also als angestrebte Selbstverwirklichung und verinnerlichte Kreativitätsforderung empfunden wird (Dietz, 2014).

Diese Entwicklung war vor allem ein großer Erfolg des Personalmanagements. Innerhalb der Personallehre hat sich seit Beginn der 1970er Jahre ein Wechsel vom Human-Relations-Ansatz zum Human-Resources-Konzept vollzogen. Für den Arbeitserfolg steht nicht mehr eine Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehung im Betrieb im Vordergrund. Stattdessen wurden der Einzelne, seine Fähigkeiten, seine Wünsche und seine Kreativität als relevante Ressourcen entdeckt (Donauer, 2015a, 58 ff.). Weil der Ort der Leistungserzeugung vom Unternehmen zum Einzelnen verschoben wurde, sah dieser Ansatz die Motivationsquelle in der Arbeit selbst, also in „der produktiven Verschmelzung des Einzelnen mit seiner angereicherten und vorgeblich bereichernden Tätigkeit“ (Donauer, 2015a, 68; 2015b). Die Arbeit an sich wurde zum Anreiz für die Arbeit. Die Motivation zur Arbeit erfolgt in diesem Ansatz abnehmend über materielle Vergütung und zunehmend über persönliche Befriedigung und Selbstverwirklichung. Das Interesse der Arbeitnehmer an spannender und befriedigender Arbeit und die ökonomischen Interessen der Arbeitgeber stimulieren sich gegenseitig.

Für die Personallehre im Sinne der Human Resources war das Konzept vom Wertewandel ein Glücksfall, deckten sich doch das zugrunde gelegte Menschenbild und die große Bedeutung des Werts Selbstverwirklichung mit dem eigenen Ansatz. Der optimistisch verstandene Wertewandel war auch den Unternehmen gut zu verkaufen. Das Wertewandel-Paradigma konnte nun dazu dienen, jenseits der Verfallsdiagnosen einen Gestaltungsspielraum für die Personal- und Produktpolitik zu erlangen. Damit ließen sich

nicht nur kritisch-produktive Mitarbeiter fördern, sondern auch sich verändernde Verbraucherbedürfnisse (zum Beispiel Bioprodukte, umweltfreundliche Waschmittel und Naturkosmetika) prognostizieren.

1.3.2 Die Generation Y: neue Werte oder veränderte Strukturen?

Bevor die Frage nach einem erneuten Wertewandel beantwortet werden kann, muss geklärt werden, was Werte eigentlich sind. Denn hier gibt es immer wieder Missverständnisse. Werte sind normative Konzepte. Sie beschreiben, was kollektiv als wünschens- und erstrebenswert angesehen wird. Werte sollten nicht mit Meinungen oder Einstellungen verwechselt werden. Sie sind auch keine Gegenstände und keine Konstanten, sondern wandelbare Vorstellungen oder Sinnkonstruktionen.

Werte sind einerseits zu unterscheiden von Normen. Während Normen explizit, restriktiv und in der Regel rechtlich kodifiziert sind, bleiben Werte allgemeiner und sind attraktiv. Das bedeutet, dass Werte unsere Handlungen nicht einschränken, sondern ihnen Orientierung geben. Sie sind nicht unbedingt handlungsleitend, aber handlungsrelevant (Thome, 2014). Werte sind freiheitsstiftend, weil sie uns ein gutes und intensives Gefühl des „Nicht-anders-Könnens“ geben können (Joas, 1997; Dietz, 2015).

Andererseits unterscheiden sich Werte auch von Wünschen, denn während diese schlicht das faktisch Gewünschte ausmachen, sind Werte unsere Vorstellungen von dem, was des Wünschens wert ist. Damit ist man bei der klassischen Formulierung von Clyde Kluckhohn (1962, 395), der Werte als „conception of the desirable“ beschrieben hat. Werte sind also allgemeine normative Ordnungsvorstellungen, die für das Denken, Reden und Handeln auf individueller und kollektiver Ebene Vorgaben machen und die explizit artikuliert oder implizit angenommen werden können (Rödter, 2014, 29).

Die sozialwissenschaftliche Forschung ermittelt Werte per Umfrage. Gemessen wird, was Menschen auf die Frage nach ihren Meinungen, Haltungen und Einstellungen antworten. Ob es sich dabei wirklich um handlungsrelevante Werte handelt, lässt sich so nicht feststellen. Dazu fehlt die Möglichkeit einer Verschränkung der artikulierten Wertvorstellung mit der sozialen Praxis. Hierzu müssten die Umfrageergebnisse beispielsweise mit einer Untersuchung der betrieblichen Praxis korrelieren. Auch können Umfragen nicht erklären, wie es zu Veränderungen von Wertvorstellungen kommt. Hierzu müssten viel stärker die institutionellen Rahmenbedingungen, die strukturellen Bedingungen und Lebensverhältnisse der Jugend einbezogen werden (vgl. hierzu Kapitel 2). Außerdem fehlt eine historische Tiefendimension. Das wird aktuell besonders deutlich, wenn von der Marktforschung und den Medien die Hinwendung der Generation Y zu Wertorientierungen wie Selbstverwirklichung als „neu“ oder „revolutionär“ dargestellt wird.

Angesichts dieser Beschränkungen ist die Wahrnehmung eines gerade stattfindenden Wertewandels mit großer Vorsicht zu genießen. Die bisherigen Diagnosen provozieren Fragen wie: Wo werden mit welcher Absicht welche Ergebnisse publiziert? Wie werden die Ergebnisse an die Öffentlichkeit kommuniziert, also „verkauft“? Die Antwort kann hier nur angedeutet werden. Interessant ist, dass die Generation Y in Deutschland erstmals Mitte der 1990er Jahre wahrgenommen wurde, allerdings noch als ein US-amerikanisches Phänomen: „Noch sind die Marketer weit davon entfernt, die Generation X in den Griff zu bekommen, da rückt die nächste Konsumentenwelle nach“, schrieb 1995 die Fachzeitschrift *Horizont* (1995, 26). Der Bericht über die pragmatischen, prinzipien- und markentreuen „Cyberteens“ basierte auf den Ergebnissen US-amerikanischer Marktforschungsinstitute.

Während in den 1990er Jahren das Interesse noch auf die Generation Y als Konsumentenge-



neration konzentriert war, richtete es sich zehn Jahre später auf ihre Rolle als Arbeitnehmer und Führungskräfte. Zentraler Bezugspunkt war jetzt der demografische Wandel. Die Fachzeitschrift *Food Service Europe & Middle East* (2004, 12) wies auf die zentrale Bedeutung der Einstellungen der neuen Arbeitnehmer angesichts der alternden Bevölkerung hin: „We will see a sharp increase in demand for bright, young, adaptable, fast and flexible employees that can respond to the increased demand for more and more complex services – and only those employers who have taken the time to understand what really motivates Generation Y’s will have the advantage of recruiting and retaining the best and brightest of this generation.“ In der Folge erschien eine Vielzahl von Artikeln in Fachzeitschriften zur Generation Y, in denen es um Führungsstile, Technikfragen und vor allem um Wertefragen ging.

Ab 2012 stieg dann die Anzahl der Publikationen noch mal erheblich an. Das Phänomen Generation Y gelangte aus den Fachzeitschriften in die Presse und vor allem in die Feuilletons. Immer auf der Suche nach Großthemen reagierten dann auch die Sachbuchverlage und warfen eine Fülle

von Titeln auf den Markt. Inzwischen haben dadurch die Sozialwissenschaften, die in den 1970er und 1980er Jahren den Wertewandel popularisiert hatten, die Deutungshoheit über die Generation Y verloren. Die Meinungsmacher sind in der Werbung, den Marketingabteilungen und in den Medien zu finden. Dort bedient man sich frei verfügbarer Versatzstücke der älteren sozialwissenschaftlichen Wertewandelsforschung und kombiniert diese mit neuen (oftmals fragwürdigen) Umfrageergebnissen zur Jugend, die jenseits der akademischen Wissenschaft entstehen.

Gerade die breit rezipierten und etwa alle vier Jahre erscheinenden Shell-Jugendstudien kommen ohne Bezug auf die etablierte neuere soziologische Wertforschung aus. Insbesondere Aussagen zum Wertewandel sind durch wechselnde Autorenschaft der einzelnen Studien und vor allem durch die mangelnde Kontinuität in den verwendeten Werteinventaren nur eingeschränkt möglich. Theoretisch und methodisch unklar ist die Bedeutung von gesellschaftlichen und strukturellen Veränderungen für den Wertewandel der Jugend. Hinzu kommt das grundlegende Problem von Umfragen: Die Jugend kann immer nur die Werte haben, die erfragt werden (Tamke, 2010).

Während in den Shell-Jugendstudien eine Vielzahl von Themen behandelt wird, erhält die Generation Y ihre große Aufmerksamkeit vornehmlich durch die festgestellten Wertveränderungen in der Wirtschafts- und Arbeitswelt. Es geht weniger um Familie, Sexualität, Privatheitsformen und Religion, sondern vor allem um Arbeitsethos, um Einstellungen zur Arbeit und Technik, zu Konsum und Freizeit. Methodisch und empirisch-soziologisch ist der in Umfragen beobachtete Wandel der Arbeitswerte der Generation Y fraglich und entsprechend umstritten (Scholz et al., 2015). Aber auch

unter Einbezug soziostruktureller Faktoren und aus historischer Perspektive spricht nicht viel für einen deutlichen Einstellungswandel. Werte wandeln sich zähflüssig. Die Vermutung liegt daher nahe, dass es sich bei den aktuell konstatierten Veränderungen, die als Wertewandel der Generation Y bezeichnet werden, um eine Fortsetzung der Prozesse der 1970er Jahre handelt. Leistung wird nicht autoritär begründet, sondern das Arbeitsethos wird weiter subjektiviert. Dies ist ganz im Sinne des Personalmanagements und wird durch die neuen digitalen Kommunikationsformen weiter vorangetrieben.

Neu sind die veränderten Rahmenbedingungen, insbesondere in Form von Digitalisierung, Globalisierung und demografischem Wandel. Der Digitalisierung und technologischen Entwicklung kommt hier eine ambivalente Schlüsselfunktion zu, denn sie ermöglicht sowohl mehr Freiheit als auch mehr Kontrolle durch eine zunehmende Verschränkung von Arbeitszeit und Freizeit: Allein durch berufliche E-Mails sind Feierabend und Arbeitsbeginn keine klaren Zäsuren mehr. Der demografische Wandel hingegen ermöglicht aus der Sicht der Arbeitnehmer mehr Postmaterialismus in der beruflichen Praxis. Durch die steigende Nachfrage nach gut ausgebildeten Arbeitskräften können sie nämlich ihre Wünsche – zum Beispiel nach einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben (Work-Life-Balance) – auch leichter durchsetzen. All dies gilt aber nur für höhere Fachkräfte und Akademiker – und sicher nicht für Beschäftigte im Niedriglohnssektor. Erneut sind die sozioökonomischen Rahmenbedingungen entscheidend: In Zeiten der Vollbeschäftigung lässt sich leichter über mehr Freizeit verhandeln als in Zeiten der Massenarbeitslosigkeit – etwa in der Zeit vor 2005 in Deutschland, als die Angehörigen der Generation Y noch nicht berufstätig waren.

Mythos Generation Y: der Einfluss von Rahmenbedingungen

Dominik H. Enste / Theresa Eyerund

2.1 Wandel erzeugt Wandel

Die historische Betrachtung hat gezeigt, dass die Diskussion um die Generation Y häufig stark verallgemeinert und von interessierter Seite – etwa von Personal- und Managementberatern – befeuert wird. Die Generation Y wird zu einem mythenumwobenen und medial präsenten Phänomen stilisiert. Vor allem wird ihr ein Wertewandel weg von materiell-monetären hin zu ideell-familiären Werten nachgesagt. Dass dieser Wandel im Zusammenhang mit der Arbeitswelt nicht immer positiv interpretiert wird, zeigen Überschriften wie „illoyal und digital“ (Kofler, 2011) oder „frech, faul, fordernd“ (Eggert, 2015).

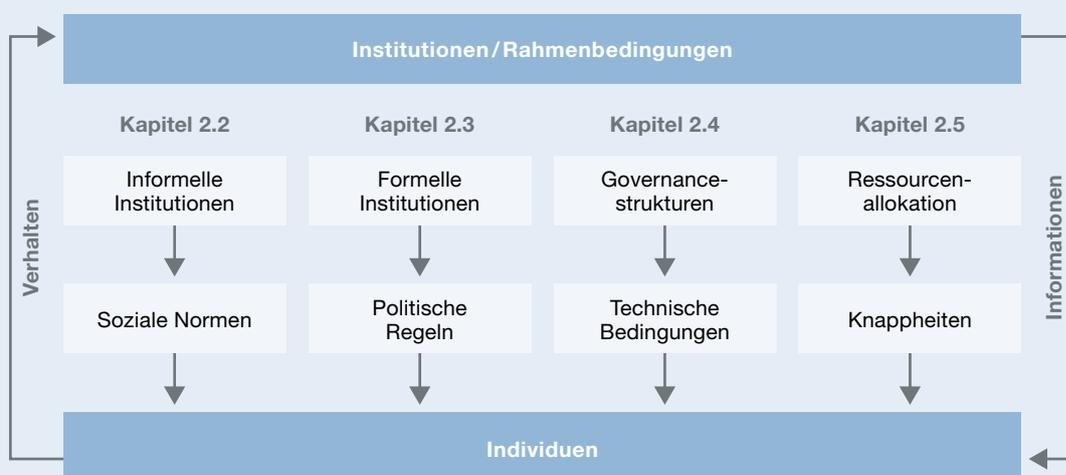
Empirische Untersuchungen zeigen aber, dass sich die Generationen X und Y in ihren Grundeinstellungen gar nicht so sehr voneinander unterscheiden. Unterschiede zwischen Generationen rühren meist aus verschiedenen Erfahrungshintergründen, unterschiedlicher Sozialisierung und veränderten Einstellungen in einem sich rasch wandelnden Umfeld (vgl. Kapitel 1.2). Diese Einflussfaktoren sind als Rahmenbedingungen menschlichen Verhaltens zentrale Elemente der Institutionenökonomik. Dieser Forschungszweig untersucht, wie sich bestehende Strukturen und Institutionen auf individuelles Verhalten der Menschen auswirken.

Generationsunterschiede ergeben sich demnach größtenteils aufgrund veränderter Rahmenbedingungen. Aktuell wären das etwa die höhere Erwerbstätigkeit von Frauen und die damit einhergehende häufigere Teilzeitbeschäftigung (Metzler et al., 2014). In den Debatten um die Generation Y wird nun oft so getan, als dass Strukturen an das Verhalten dieser potenziellen Mitarbeiter angepasst werden müssten. Das

Einflussfaktoren auf das individuelle Verhalten

Abbildung 1

und Struktur von Kapitel 2



Eigene Darstellung in Anlehnung an Williamson, 2000

suggestieren beispielsweise Aussagen wie „eines ist sicher: Die Millennials werden die Arbeitswelt sukzessive umgestalten, Unternehmen stellen sich bestenfalls bereits jetzt darauf ein“ (PricewaterhouseCoopers, 2016) oder „wie man es dreht oder wendet – mit der Generation Y werden sich Unternehmen verändern“ (recruitinggenerationy.com, 2016). Diese Argumentation setzt eine Art „Vorsprung“ der Generation Y voraus und trägt damit auch zu ihrer Mystifizierung bei. Dass die beobachteten neuen Verhaltensweisen ihren Ursprung meist in veränderten Rahmenbedingungen haben, wird dabei oft vernachlässigt.

Die Rahmenbedingungen und sozialen Normen, die das Verhalten der Menschen prägen, können durch die Regeln, die sich eine Gesellschaft gibt, greifbar und sichtbar gemacht werden. Diese sogenannten Institutionen sind „ein System miteinander verknüpfter, formgebundener (formaler) und formungebundener (informeller) Regeln (Normen) einschließlich der Vorkehrungen zu deren Durchsetzung“ (Richter/Furubotn, 1999, 7). Sie ordnen und strukturieren politische, ökonomische und soziale Interaktion (Voigt, 2002, 34; North, 1991, 97). Institutionen liefern Informationen darüber, welches Verhalten gesellschaftlich erwünscht, juristisch möglich oder ökonomisch effizient ist. Die Analyse des Einflusses von Institutionen auf das Verhalten von Akteuren umfasst daher häufig formelle und informelle Institutionen, Vorkehrungen zu ihrer Durchsetzung sowie die Verfügbarkeit begrenzter Ressourcen wie Zeit oder Kapital (vgl. zum Beispiel Ostrom, 2011; Dorward/Omamo, 2009; Williamson, 2000). Diese vier Ebenen dienen im Folgenden als Struktur für die Analyse der gesellschaftlichen Veränderungen der vergangenen Jahrzehnte (Abbildung 1).

In Kapitel 2.2 werden Veränderungen sozialer Normen betrachtet. Dahinter verbirgt sich das, was die Gesellschaft für richtig hält. In Kapitel 2.3 geht es um politökonomische Veränderungen, das heißt um (formelle) Gesetze. Kapitel 2.4

beleuchtet technische Veränderungen, die die Transaktionskosten beeinflussen, und in Kapitel 2.5 werden ökonomische Knappheiten und ihr Einfluss auf das Verhalten betrachtet. Da die Institutionenökonomik „naturgemäß ein interdisziplinäres Unterfangen ist“ (Williamson, 1998, 75), verbindet Kapitel 2 sowohl soziale, politische, technische als auch ökonomische Argumente, um das Verhalten der Generation Y zu erklären.

Grundsätzlich stellt sich bei dieser Herangehensweise die Frage, was zuerst da war: die Strukturen und Rahmenbedingungen oder die Persönlichkeit beziehungsweise das Verhalten? Führt also eine bestimmte Verhaltenspräferenz dazu, dass die Gesellschaft bestimmte Rahmenbedingungen schafft, oder beeinflussen die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erst die Art und Weise, wie sich Menschen verhalten? Anstatt eine eindeutige Wirkungskette vorzulegen, erkennt die Institutionenökonomik die Wechselwirkung zwischen beiden Elementen an. Das bedeutet: Institutionen und Verhalten bedingen einander und verstärken oder korrigieren sich gegenseitig (Hodgson, 1998).

Ziel dieses Kapitels ist es, Veränderungen der Rahmenbedingungen aufzuzeigen, die einen Erklärungsbeitrag zum Verhalten der Generation Y liefern. Allgemeine Trends und Entwicklungen, die das Umfeld prägen, in dem die Gesellschaft – nicht nur die Generation Y – lebt, sind hierbei von Bedeutung. In der allgemeinen Diskussion werden diese Faktoren häufig vernachlässigt und stattdessen werden vereinfachende Mythen aufgestellt. Eine Betrachtung der Rahmenbedingungen kann helfen, diese Mythen zu verstehen und zu erklären. Es wird gezeigt, dass nicht nur die Menschen sich verändern, sondern auch die Welt, in der sie leben. Abweichendes oder neues Verhalten kann in einer solchen Welt mitunter adaptiv und damit nachvollziehbar sein. Die junge Generation kann daher in besonderer Weise darauf aufmerksam machen, wie sich die Rahmenbedingungen verändern.

2.2 Informelle Institutionen: der Einfluss von Normen und Bräuchen

In Gesellschaften gibt es eine Reihe von Normen, Bräuchen und Traditionen. Dabei spielen auch religiöse Traditionen und Überzeugungen eine große Rolle (Williamson, 2000). All diese informellen Institutionen sind nicht gesetzlich festgelegt, haben aber dennoch bindenden Charakter, da ein Verstoß gesellschaftlich sanktioniert wird.

In den vergangenen Jahrzehnten haben sich viele informelle Institutionen gewandelt. In vielen Ländern ist eine Entwicklung hin zu mehr universellen Freiheiten, zu Emanzipation von einschränkenden Normen und zu bürgerlicher Ermächtigung zu beobachten (Welzel, 2013). Das zeigt sich zum Beispiel in veränderten Rollenbildern von Männern und Frauen, anderen Einstellungen zum Wert der Bildung und in veränderten Erziehungszielen und -stilen. Diese Entwicklungen tragen zur Mythenbildung über die Generation Y bei.

Mythos 1: „Die Generation Y will möglichst wenig arbeiten und stellt trotzdem hohe Forderungen.“

2.2.1 Rollenbilder:

Frauen und Männer gehen arbeiten

Die Generation Y wird häufig mit dem Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten, einem ausgewogenen Verhältnis von Arbeits- und Freizeit sowie dem Arbeiten von zu Hause in Verbindung gebracht (Mangelsdorf, 2014). Viele halten das für ein Verhalten von Freizeitoptimierern, die ihre Hobbys gegenüber ihrer Arbeit priorisieren. Dabei wird übersehen, dass die geforderte Flexibilisierung vor allem mit dem veränderten Rollenverständnis von Männern und Frauen und der höheren Erwerbsbeteiligung von Frauen zusammenhängt. Zum einen benötigen berufstätige

Frauen, die eine Familie haben, Flexibilität. Zum anderen übernehmen auch Männer stärker Erziehungs- und Haushaltsaufgaben, sodass sie ihre Arbeitszeit entsprechend umgestalten müssen.

Die Akzeptanz der Erwerbsbeteiligung der Frauen ist in den vergangenen Jahrzehnten in Deutschland gestiegen. Auch die Ansicht, dass Familie und Berufstätigkeit von Frauen gleichzeitig möglich sind, hat sich verbreitet. Umfragedaten der Allgemeinen Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften (ALLBUS) zeigen die gewachsene Zustimmung für ein modernes Rollenbild (Abbildung 2, Seite 18). Der Aussage, dass ein Kind zu einer berufstätigen Mutter ein ebenso vertrauensvolles und herzliches Verhältnis haben kann wie zu einer nicht berufstätigen Mutter, stimmten 1982 etwa 41 Prozent der Befragten voll und ganz zu. Bis 2012 stieg dieser Anteil um 31 Prozentpunkte auf 72 Prozent. Analog sank die Zustimmung zu der Aussage, dass Kleinkinder unter der Berufstätigkeit der Mütter leiden, von 62 auf 17 Prozent. Dachten 1982 noch 38 Prozent der Westdeutschen, dass Frauen den Arbeitsplatz freimachen sollten, wenn der Mann genug Geld verdient, schrumpfte dieser Anteil innerhalb von 30 Jahren auf 11 Prozent.

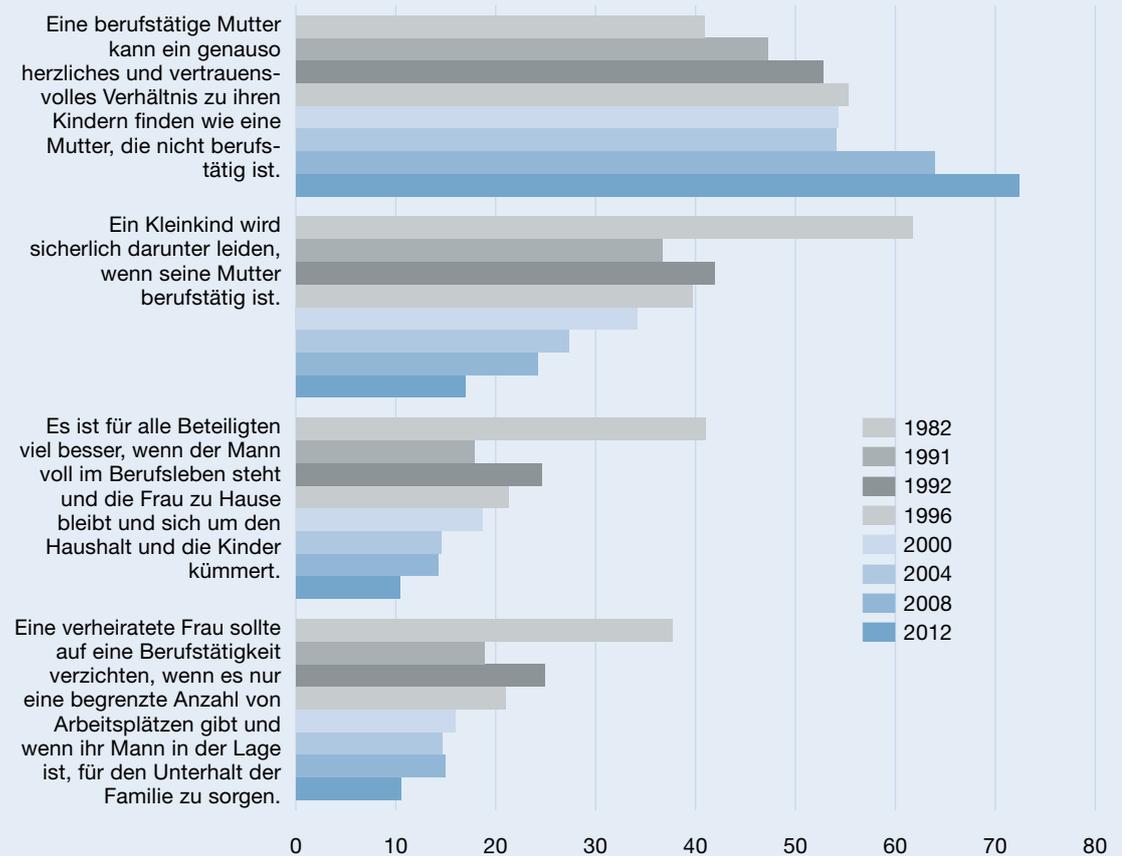
Nicht nur veränderte Rollenbilder, sondern auch staatliche Maßnahmen sowie Qualifizierungstrends führen dazu, dass Frauen heutzutage häufiger eine Arbeit aufnehmen. So ist der Anteil der Erwerbstätigen unter den Frauen über die vergangenen zwei Jahrzehnte deutlich gestiegen. Waren im Jahr 1991 rund 61 Prozent der weiblichen Bevölkerung im Alter von 15 bis 65 Jahren erwerbstätig, stieg der Anteil bis 2014 auf knapp 73 Prozent (Statistisches Bundesamt, 2015b).

Flexible Arbeitszeiten oder Arbeitszeitreduzierungen sind eine Notwendigkeit, um Berufstätigkeit und Familie zu vereinbaren, wenn beide Partner arbeiten gehen. Dass sich der Trend zu höherer Frauenerwerbstätigkeit wieder umkehrt, ist unwahrscheinlich. Zum einen wachsen weiter-

Veränderung von Rollenbildern in Deutschland

Abbildung 2

So viel Prozent der Befragten stimmen der Aussage „voll und ganz“ zu



Ab 1991: mit Befragung in den neuen Bundesländern und ausländischer Personen.
Quelle: GESIS, 2016a

hin die emanzipierten Ansichten von Männern und Frauen. Zum anderen manifestiert sich die Gleichberechtigung zunehmend auch in formellen Institutionen wie Gesetzesvorhaben. Eine Rückorientierung hin zur traditionellen Rollenverteilung ist auch aus ökonomischer Sicht nicht mehr denkbar. Soziale Sicherungssysteme sind ohne die Erwerbsbeteiligung von Frauen nicht mehr finanzierbar und der Fachkräftemangel würde sich noch verstärken.

2.2.2 Qualifikation:

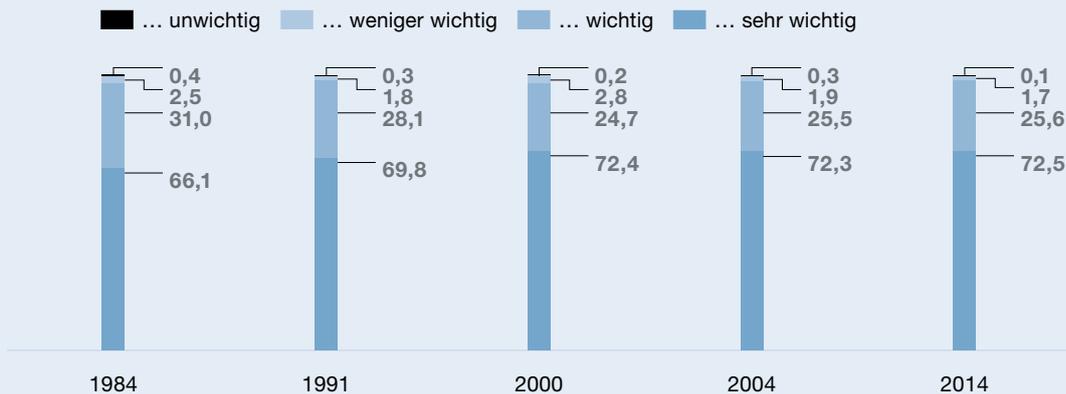
höherer Abschluss, höhere Ansprüche

Mit der Generation Y werden häufig hohe berufliche Ansprüche in Verbindung gebracht. Der Generation wird nachgesagt, im Arbeitsleben eher neue Prozesse und Methoden einsetzen zu wollen, statt konform zu agieren, sowie ihre Meinung einbringen zu wollen und hohe materielle Standards zu fordern (Huber/Rauch, 2013). All das kann aber neben einem ausgeprägten Selbstbewusstsein auch auf veränderte Qualifikationsniveaus zurückzuführen sein. Das Bewusstsein

Bedeutung von Bildung und Ausbildung für den gesellschaftlichen Aufstieg

Abbildung 3

So viel Prozent der Befragten halten Bildung und Ausbildung für den gesellschaftlichen Aufstieg für ...



Frage: „Bitte sagen Sie mir, wie wichtig Bildung und Ausbildung Ihrer Meinung nach für den Aufstieg in unserer Gesellschaft gegenwärtig sind.“
Ab 1991: gesamtes Bundesgebiet.

Quelle: GESIS, 2016a

für die Wichtigkeit von Bildung hat sich in den letzten Jahrzehnten ebenso verbessert wie die Einstellung zu Bildungsabschlüssen. Immer mehr Menschen teilen die Ansicht, dass Bildung sehr wichtig für Erfolg und gesellschaftlichen Aufstieg ist. 1984 hielten 66 Prozent der Westdeutschen Bildung für sehr wichtig, 2014 waren es knapp 73 Prozent aller Bundesbürger (Abbildung 3).

Die zunehmende Bedeutung von Bildung spiegelt sich auch im Trend zur Höherqualifizierung, der sich in Deutschland seit einiger Zeit bemerkbar macht. Der Anteil der Personen mit Hochschulreife ist mit 45 Prozent bei den 30- bis 34-Jährigen etwa doppelt so hoch wie bei den 60- bis 64-Jährigen mit 23 Prozent. Auch der Anteil der Personen mit Hochschulabschluss ist bei der jüngeren Altersgruppe höher als bei der älteren, und zwar um etwa 9 Prozentpunkte. Hatten 1976 insgesamt 3 Prozent der Bevölkerung ab 15 Jahren einen Hochschulabschluss, besaßen 2014 bereits 13 Prozent einen Bachelor-, Master- oder Diplomabschluss oder eine Promotion (Statistisches Bundesamt, 2015a).

Interessanterweise sind Beschäftigte, die einen höheren Bildungsabschluss aufweisen, häufig weniger mit ihrer Arbeit zufrieden als andere – in Bezug auf Wertschätzung, Sinnhaftigkeit und Einfluss im Job. Ein möglicher Grund ist die Erwartungshaltung, die sich je nach Bildungsstand unterscheidet (Gazioglu/Tansel, 2006). Der Mythos, „die Generation Y stellt hohe Forderungen“, könnte daher auf das gestiegene Qualifikationsniveau zurückzuführen sein. Denn mit dem Bildungsstand steigen erfahrungsgemäß auch die Ansprüche.

Es zeigt sich wieder, dass es die Megatrends sind, die ein bestimmtes Verhalten von der jungen Generation verlangen. Unter dem gestiegenen Konkurrenzdruck durch die Globalisierung wird die Qualifikation essenziell. Angesichts der Digitalisierung und der wachsenden Bedeutung von Bildung für die Jobsicherheit (Hammermann/Stettes, 2015) wird sich der Trend zur Höherqualifizierung fortsetzen. Dabei ist zu beachten, dass die Angehörigen der Generation Y nicht alle gleichermaßen diesem Trend unterliegen oder folgen, sondern dass nach Milieus zu unterscheiden ist.

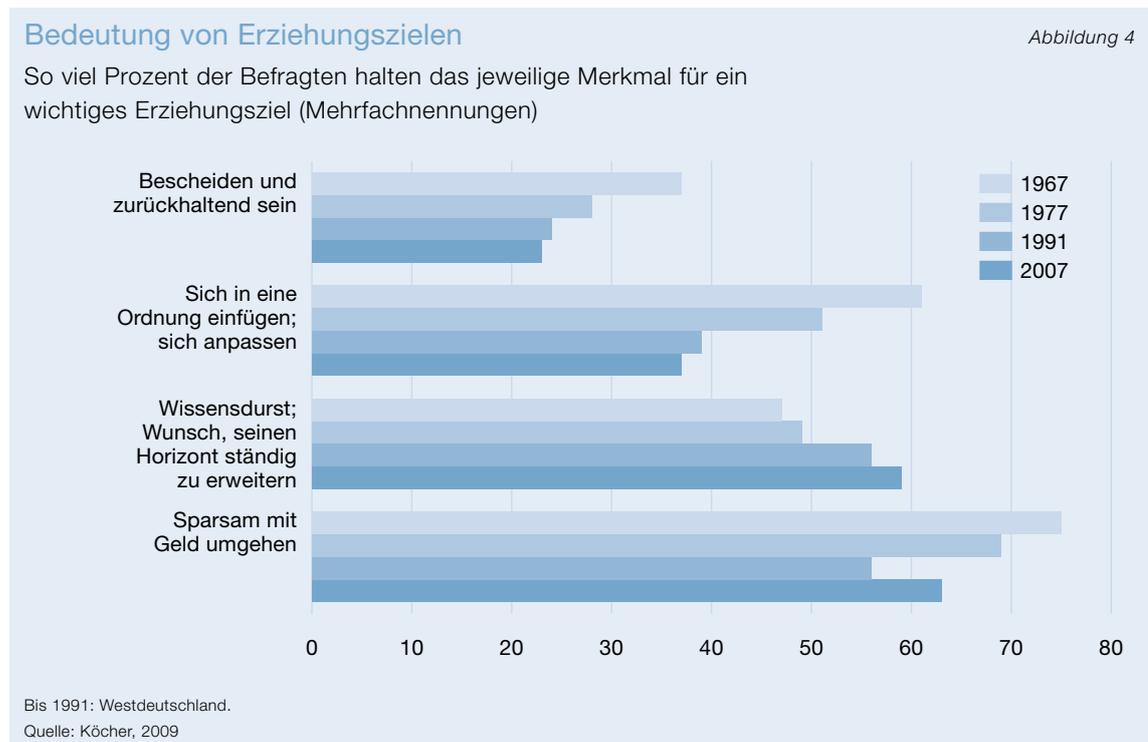
2.2.3 Erziehungsziele:
selbstbewusst und freigeistig

Von der Generation Y wird häufig behauptet, unangepasst zu sein und bestehende Strukturen zu hinterfragen. Solche Persönlichkeitsmerkmale und das Maß an Selbstbewusstsein werden natürlich sehr durch die Erziehung und die Erfahrungen im Elternhaus beeinflusst. Die Lebensumstände im Kindesalter haben entscheidenden Einfluss auf das spätere Verhalten.

Nun haben sich die Ziele der Erziehung und die entsprechenden Erziehungs- und Betreuungsstile in den letzten Jahrzehnten deutlich gewandelt. Die Begriffe „Helikopter-Eltern“ (Kraus, 2015) oder „Übereltern“ (Honoré, 2008) deuten darauf hin, dass die Betreuungsintensität und Aufmerksamkeit seitens der Eltern heute besonders hoch sind. Für die Zeit, in der die Generation Y aufgewachsen ist und erzogen wurde, zeigen Umfragen, wie sich die Bedeutung einiger

Erziehungsziele verschoben hat (Abbildung 4). Vor allem die Ziele, den Kindern Bescheidenheit und Zurückhaltung sowie Anpassungsfähigkeit an eine bestehende Ordnung beizubringen, haben an Bedeutung verloren. 1967 stimmten noch 61 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass es besonders wichtig sei, Kindern für ihr späteres Leben mitzugeben, sich in eine bestehende Ordnung einzufügen und sich anzupassen. 40 Jahre später hielten dies nur noch 37 Prozent für besonders wichtig.

Dass die Eltern der Generation Y Zeit und Ressourcen für eine intensivere Betreuung hatten, liegt auch an ökonomischen Veränderungen auf der Ebene der Ressourcenallokation (vgl. Kapitel 2.5). Die Eltern hatten weniger Kinder, konnten sich also entsprechend intensiver um sie kümmern. Zudem haben sie die Kinder später bekommen, also als sie über mehr finanzielle Mittel und gegebenenfalls mehr Zeit verfügten. Das waren



die Voraussetzungen dafür, dass sich informelle Institutionen wie die Erziehungsziele und Ansichten über die richtige Betreuungsintensität wandeln konnten. Auch die abnehmende Bedeutung der Sparsamkeit als Erziehungsziel lässt auf eine veränderte – das heißt bessere – Ressourcenausstattung schließen.

Aufgrund der engen Verknüpfung ökonomischer Ressourcen wie Zeit und Geld mit der Ausprägung bestimmter Erziehungsziele ist jedoch nicht klar, ob sich dieser Trend fortsetzen wird. Der Mythos, „die Generation Y ist selbstbewusst und hinterfragend“, kann zum jetzigen Zeitpunkt – auch aufgrund der Erziehung – stimmen. Verändern sich aber die Voraussetzungen beispielsweise am Arbeitsmarkt, können nachfolgende Generationen durchaus andere Erziehungsziele verfolgen.

2.3 Formelle Institutionen: der Einfluss von Gesetzen

Neben den ungeschriebenen Gesetzen existieren eine Reihe juristisch bindender Regeln. Sie werden als formelle Institutionen verstanden und drücken sich in Verfassungen, Gesetzestexten, Verordnungen oder Satzungen aus. Formelle Institutionen werden bewusst geschaffen, teilweise auf Basis bewährter und spontan entwickelter Regeln, welche formalisiert und festgeschrieben werden. Viele werden etabliert, um bestimmte Sachverhalte zu regeln und Anreize zu schaffen (Williamson, 2000).

Auch auf der formellen Ebene haben sich in den vergangenen Jahrzehnten Institutionen verändert. Im Alltag der Konsumenten wird das besonders im Bereich der Auswahloptionen deutlich sowie in den Arbeitsbeziehungen der Arbeitnehmer. Auch die Familienpolitik setzt heute andere Anreize als früher. Das wirkt sich auf das Verhalten der jungen Menschen aus, welches teilweise kritisch beurteilt wird.

Mythos 2: „Die Generation Y ist wählerisch und holt das Beste für sich heraus.“

2.3.1 Marktliberalisierung: mehr Auswahl, mehr Optimierung

Die Generation Y wird häufig mit mangelnder Loyalität, hoher Wechselbereitschaft und Optimierungsdrang (vgl. Kapitel 1.2.2) in Verbindung gebracht (Parment, 2013). Diese Verhaltensweisen können nur in einem Umfeld umgesetzt werden, das viele Optionen und hohe Flexibilität bietet und in dem die Kosten eines regelmäßigen Wechsels gering sind. Diese Bedingungen sind heute stärker gegeben als früher. Viele Länder haben gesellschaftliche, politische und ökonomische Liberalisierungswellen hinter sich (Streeck/Thelen, 2005). Diese führten dazu, dass das Angebot verschiedener käuflicher Optionen – also von Produkten und Dienstleistungen – gestiegen ist.

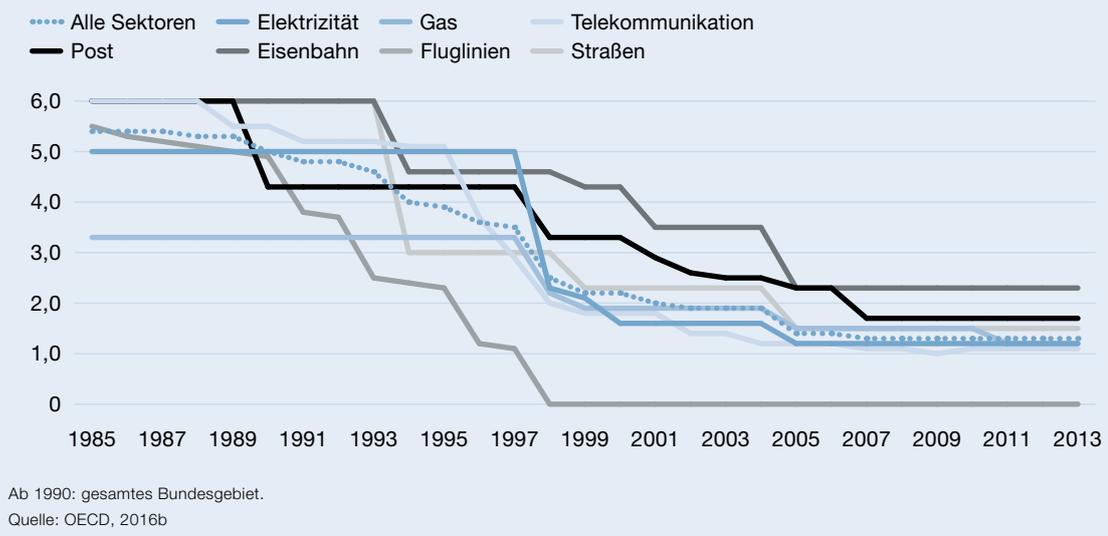
Besonders deutlich zeigt sich diese Entwicklung in Netzwerksektoren wie Telekommunikation, Elektrizität oder Eisenbahn. Diese Märkte sind in Deutschland ab Anfang der 1990er Jahre liberalisiert worden (Abbildung 5, Seite 22). Nach Jahrzehnten der hohen Regulierungsintensität wurden Markteintrittsbarrieren und Handelshemmnisse Schritt für Schritt abgebaut und die Sektoren dem Wettbewerb geöffnet. Heute kann man sich seinen Telefonanbieter, seinen Stromanbieter oder seinen Paketzusteller wählen.

Mehr Wettbewerb und Angebotsvielfalt haben große wirtschaftliche Vorteile für die Konsumenten. Beide Trends gehen aber auch mit dem Druck einher, die eigenen Entscheidungen ständig zu überprüfen und das beste Angebot für sich herauszufiltern. Diese Optimierung kann beispielsweise im häufigen Wechsel des Stromanbieters oder des Handyvertrags bestehen. Der zunehmende Wettbewerb und die leichtere Informationsverfügbarkeit können bei einfacheren

Regulierung der Netzwerksektoren in Deutschland

Abbildung 5

Intensität auf einer Skala von 0 (geringe Regulierung) bis 6 (hohe Regulierung)



Wechselbedingungen – zum Beispiel Kündigung oder Einkauf per Mausklick – dazu führen, dass Menschen sich generell weniger loyal gegenüber Anbietern verhalten. Besonders gilt das für die internetaffinen jüngeren Konsumenten. Dabei spielen die Transaktionskosten (vgl. Kapitel 2.4), eine wichtige Rolle, aber auch die Menge an verfügbaren Alternativen.

Die Optionsvielfalt wird weiter zunehmen, wenn Globalisierung und Liberalisierung voranschreiten – zum Beispiel durch Freihandelsabkommen. Damit erhöht sich aber auch die Komplexität. Darum müssen die künftigen Verbraucher zwangsläufig auch ihre Entscheidungsstrategien anpassen. Satisficing – also die Suche nach einer guten statt der besten Lösung – kann bei hoher Entscheidungsvielfalt langfristig die bessere Strategie sein, um die Zufriedenheit zu erhöhen und den Aufwand gering zu halten (Schwartz et al., 2002). Möglicherweise führen die Entwicklungen daher zu deutlicher formulierten und ausgeprägten Präferenzen. Die Eigenschaft „sie wissen,

was sie wollen“ könnte dann die Eigenschaft „sie sind wählerisch“ ablösen.

2.3.2 Arbeitsbeziehungen: mehr Flexibilität auf beiden Seiten

Jungen Leuten, die von Job zu Job wechseln, wird heute häufig beruflicher Optimierungsdrang attestiert. Dieser Eindruck könnte entstehen, weil heute häufigere Befristung, höheres Qualifikationsniveau und größere Zuversicht, einen anderen Job zu finden, zusammentreffen.

Gerade in Bezug auf befristete Beschäftigungsverhältnisse und Zeitarbeit ist Deutschland in den vergangenen Jahrzehnten liberaler geworden. Die Regulierungsintensität von Befristungsverträgen hat deutlich abgenommen (Abbildung 6). Es ist heute für Unternehmen leichter als früher, Mitarbeiter befristet oder über Zeitarbeitsfirmen einzustellen. Dadurch steigen auch die Flexibilität für die Unternehmen und die Anreize, Mitarbeiter anzuheuern. Unter anderem das hat dazu geführt, dass im Jahr 2016 mit über 43 Millionen

Beschäftigten der höchste Erwerbstätigenstand seit der Wiedervereinigung besteht. Befristete Beschäftigungsverhältnisse sind heute besonders bei jüngeren Arbeitnehmern zu finden, da bei ihnen eine Flexibilisierung leichter umsetzbar ist. Zwischen 1991 und 2014 stieg der Anteil der 25- bis 34-Jährigen mit befristetem Arbeitsvertrag von 8 auf 17 Prozent. In der darauffolgenden Altersgruppe bis 44 Jahre stieg der Anteil nur um 2,4 Prozentpunkte, bei den 45- bis 64-Jährigen lediglich um 0,3 Prozentpunkte (Statistisches Bundesamt, 2016b).

Auffällig ist, dass die Sorge vor einem Arbeitsplatzverlust trotz der unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnisse über die drei verfügbaren Altersgruppen im European Working Conditions Survey (EWCS) hinweg gleich niedrig ist. Im Jahr 2015 hielten jeweils etwa 10 Prozent der unter 35-Jährigen, der 35- bis 49-Jährigen und auch der über 50-Jährigen es für möglich, in den nächsten sechs Monaten den Job zu verlieren (EWCS, 2015). Hintergrund dieses Gefühls relativ hoher Jobsicherheit könnte sein, dass

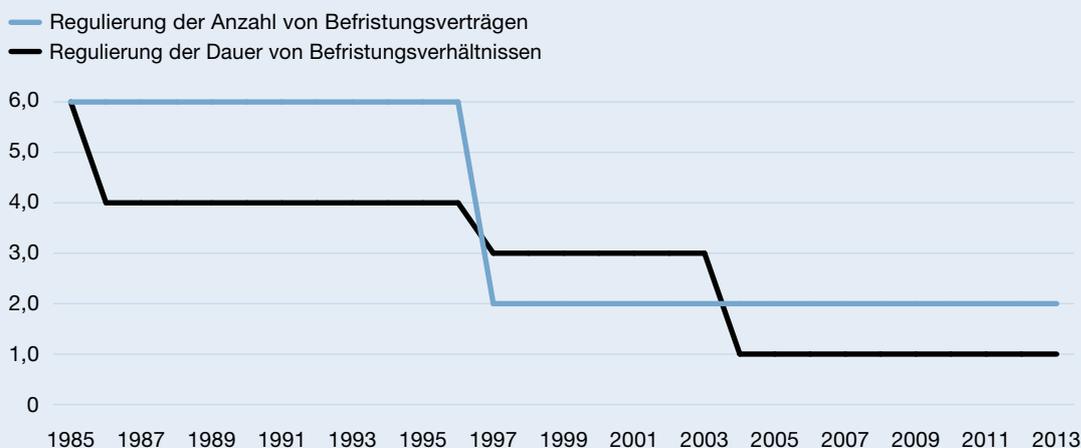
in Deutschland zwar temporäre Anstellungsverhältnisse dereguliert wurden, nicht aber der Kündigungsschutz. Dieser lag in Deutschland im internationalen Vergleich konstant auf einem hohen Niveau (OECD, 2016a; Enste/Eyerund, 2015). Doch auch die Jüngeren sind zuversichtlich. Von den unter 35-Jährigen glaubten im Jahr 2015 über die Hälfte der Arbeitnehmer, dass es einfach wäre, einen neuen, gleichwertigen Job zu finden. Von den 35- bis 49-Jährigen glaubten das 39 Prozent und von den über 50-Jährigen etwa 27 Prozent (EWCS, 2015). Diese Zuversicht der Jüngeren wird sicherlich durch die gute Arbeitsmarktlage in Deutschland verstärkt (vgl. Kapitel 2.5).

In Deutschland arbeitet knapp die Hälfte der Beschäftigten mindestens zehn Jahre beim aktuellen Arbeitgeber. Das hat sich in den letzten zehn Jahren kaum verändert. Diejenigen, die befristet beschäftigt sind, und die Jüngeren verweilen jedoch in der Regel kürzer beim Arbeitgeber (Statistisches Bundesamt, 2016c; IAB, 2014). Da befristete Verträge vor allem Berufseinstei-

Regulierung von befristeten Arbeitsverträgen

Abbildung 6

Intensität auf einer Skala von 0 (geringe Regulierung) bis 6 (hohe Regulierung)



Ab 1990: gesamtes Bundesgebiet.
Quelle: OECD, 2016a

gern angeboten werden, könnte die Verweildauer zunehmen, wenn die jungen Beschäftigten und ihr Umfeld (zum Beispiel Partner) in längerfristige Anstellungsverhältnisse wechseln.

2.3.3 Familienpolitik: von finanziellen Transfers zur Förderung des Wiedereinstiegs

Der Mythos, die Generation Y hole das Beste für sich heraus, wird oft auch mit Blick auf die Familienführung verbreitet. Eine zunehmende Zahl von Männern, die beispielsweise in Elternzeit gehen, drückt aber nicht nur aus, dass junge Väter sich die Freiheit nehmen und fordernder werden. Ihr liegt vielmehr auch eine staatliche Anreizsetzung zugrunde.

Die Familienpolitik, von der gerade junge Menschen, die eine Familie gründen, betroffen sind, hat sich in den vergangenen Jahrzehnten deutlich verändert. Seit den 1950er Jahren gab es zahlreiche familienpolitische Maßnahmen wie die Einführung von Kindergeld, Mutterschaftsurlaub und Erziehungszeiten sowie Erhöhungen von Steuerfreibeträgen und Kindergeld oder Anrechnungen

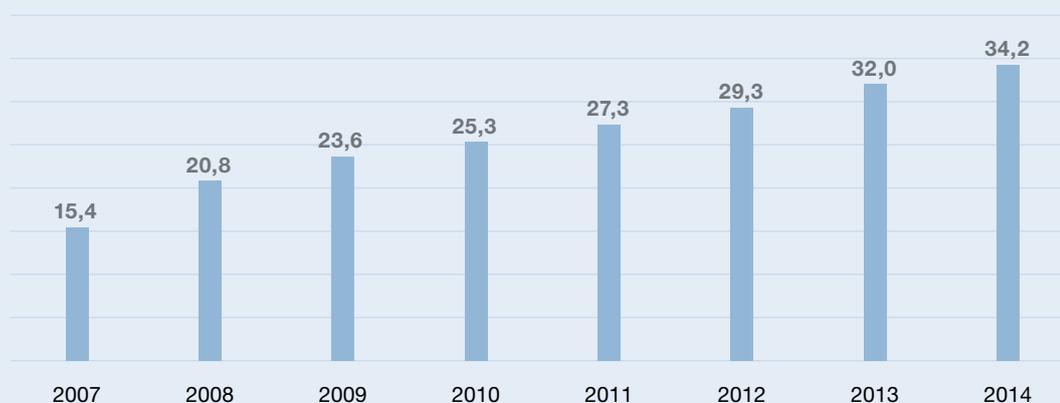
von Erziehungszeiten in der Rentenversicherung. Damit wurde in erster Linie Geld an Familien umverteilt. Die Maßnahmen seit der Jahrtausendwende zielen aber vermehrt auf die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familiengründung und -führung ab (Flüter-Hoffmann, 2010). Zum einen wurde das Angebot an Kindertagesstätten ausgebaut und umfassendere Betreuung – auch jüngerer Kinder – ermöglicht. Zum anderen wurde das Elterngeld ab 2007 lohnabhängig. Der einjährige Bezug von Elterngeld kann um zwei Monate verlängert werden, sofern beide Partner Elternzeit nehmen. Diese Maßnahmen geben Anreize für Mütter, schnell wieder in den Beruf zurückzukehren, und für Väter, sich an der Erziehung zu beteiligen. Die Folge: Seit der Einführung der Regelung im Jahr 2007, als etwa 15 Prozent der Väter in Elternzeit gingen, stieg der Anteil auf gut 34 Prozent im Jahr 2014 (Abbildung 7).

Die Details der staatlichen Anreizsetzung zeichnen sich deutlich im Verhalten der Betroffenen ab. 77 Prozent der Männer, die in Elternzeit gehen, beziehen für maximal zwei Monate Elterngeld.

Elterngeldbezug von Vätern

Abbildung 7

Anteil der Väter¹⁾, die Elterngeld bezogen haben, in Prozent



1) Von im jeweiligen Jahr geborenen Kindern.

Quellen: Statistisches Bundesamt, 2008; 2016a

Nur 7 Prozent gehen zwölf Monate in Elternzeit – von den Frauen sind es hingegen 90 Prozent. Würden die Männer nicht in Elternzeit gehen, entginge ihnen die staatliche Förderung. Gleichzeitig ist dies ein Instrument, nicht nur die Erziehungsbeteiligung von Männern zu fördern, sondern auch den Wiedereinstieg von Frauen zu erleichtern. Angesichts der steigenden Erwerbsbeteiligung von Frauen wird sich dieser Trend in Zukunft fortsetzen. Für Eltern von Kindern, die nach dem 1. Juli 2015 geboren wurden, gilt nunmehr das sogenannte Elterngeld Plus. Es gibt Anreize für Teilzeitarbeit beider Elternteile zugunsten eines schnellen Wiedereinstiegs (BMFSFJ, 2016). Es bleibt abzuwarten, ob ein ähnlich starker Effekt wie nach der Elterngeldeinführung auftritt und mehr Männer in Teilzeit arbeiten werden.

2.4 Transaktionskosten und Governance: der Einfluss von Strukturen

Um formelle und informelle Institutionen durchsetzen, Beziehungen steuern und Transaktionen abwickeln zu können, werden Steuerungselemente gebraucht – sogenannte Governancestrukturen. Diese beschreiben sozusagen die Spielführung, oft im Zusammenhang mit wirtschaftlichen Transaktionen, aber auch mit der Koordination des sozialen und politischen Lebens (Frances et al., 1991).

Der Hintergrund ist folgender: Die Abwicklung einer Transaktion verursacht Kosten, weil den Beteiligten nicht alle nötigen Informationen sofort vorliegen. Solche Transaktionskosten sind zum Beispiel Kosten für die Suche nach Anbietern, für die Überprüfung von Angaben oder für die nachträgliche Durchsetzung von vertraglichen Vereinbarungen. Durch eine geeignete Governancestruktur können diese Transaktionskosten sinken. Dazu haben sich vor allem zwei Modelle etabliert: Es kann entweder effizient sein, Geschäfte über den Markt abzuwickeln, also alles einzeln einzukaufen, oder bestimmte Transaktionsschritte



Sam Diephuis/gettyimages

innerhalb einer Hierarchie – zum Beispiel in einem Unternehmen – zu integrieren (Williamson, 1998). Neben diesen beiden klassischen Governancestrukturen gibt es aber auch eine Reihe hybrider Formen sowie Netzwerkstrukturen (Powell, 1990).

Die technischen Entwicklungen der letzten Jahre, zum Beispiel die fortschreitende Digitalisierung, verändern die Transaktionskosten. Das wirkt sich auf die Effizienz und Nutzung von Governancestrukturen und damit auf das Entscheidungsverhalten der Menschen aus. Das zeigt sich sowohl in der Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen und im Kommunikationsverhalten als auch in der Alltags- und Arbeitsgestaltung. Geringere Transaktionskosten erhöhen zudem die Wechselbereitschaft. Die veränderten Umstände verlangen ein anderes Verhalten, das von manchen durchaus als negativ empfunden werden kann.

Mythos 3: „Die Generation Y ist sprunghaft, lehnt Autoritäten ab und ist oberflächlich.“

**2.4.1 Wechselbereitschaft und Suchkosten:
Wechseln wird billiger**

Analog zum Umgang mit der Optionsvielfalt (Kapitel 2.3.1) ist auch die höhere Wechselbereitschaft aufgrund gesunkener Transaktionskosten nicht unbedingt ein Ausdruck von Sprunghaftigkeit oder Illoyalität. Vielmehr ist sie ein Ausdruck zunehmender Konsumentensouveränität durch bessere Informationsverfügbarkeit. Denn soziale Netzwerke, Suchmaschinen und Online-Vergleichsportale machen Informationen leichter zugänglich. Die Suchkosten sinken zum Beispiel auf dem Arbeitsmarkt (Kuhn, 2003; Becher, 2008), dem Wohnungsmarkt (Quigley, 2002) und sogar auf dem Partner- (Rosenfeld/Thomas, 2012) oder Freundschaftsmarkt. Informationen über verfügbare Stellen, freie Wohnungen, Personen auf der Suche nach einem Partner oder Personen mit ähnlichen Interessen sind leicht verfügbar.

Darum sind die Kosten eines Wechsels geringer geworden – und sie werden weiter sinken, wenn große Datenmengen künftig leichter auszuwerten sind. Ein Übermaß an Komplexität und Entscheidungen erhöht aber letztlich wieder den Aufwand, die Transaktionskosten und auch die psychologischen Kosten. Es könnte sein, dass dann das Bedürfnis nach Stabilität und komplexitätsreduzierenden Maßnahmen wächst.

**2.4.2 Arbeitsorganisation:
von der Hierarchie zum Netzwerk**

Der Generation Y wird nachgesagt, dass sie flache Hierarchien bevorzugt und wenig autoritätshörig ist (Rettig, 2013). Sie wünsche sich Mitbestimmung und direkten Informationsfluss. Darin kommt der Wunsch nach anderen Governancestrukturen zum Ausdruck. Ein digitales Umfeld, in dem komplexe Beziehungen leicht gesteuert

und koordiniert werden können und in dem es schnellen und einfachen Informationsaustausch gibt, macht eine hierarchische Organisationsstruktur zumindest aus Governancegesichtspunkten überflüssig. Denn diese ist in einem Umfeld effizient, in dem Informationen schwer zugänglich sind und weitergegeben werden müssen. Viele Firmen haben früher die vertikale Integration angestrebt. Das bedeutet, sie haben viele Prozessschritte in ihr Unternehmen integriert. Häufig war es billiger, einzelne Teile selbst herzustellen, statt sie einzukaufen. Das lag daran, dass die Transaktionskosten des Kaufens, also etwa die Koordination mit den Zulieferern und die Verhandlungskosten, langfristig höher waren. Durch Informationstechnologien (IT) wurden jedoch viele der Koordinationskosten reduziert. Darum kann es mitunter sinnvoller sein, mit Partnern zu kooperieren und dadurch die Vorteile der Arbeitsteilung zu nutzen, statt die Prozesse selbst durchzuführen (Clemons et al., 1993). Seit Ende der 1970er Jahre nutzen Unternehmen vermehrt Netzwerkformen als Governancestruktur, um Aktivitäten mit anderen Firmen zu koordinieren (Jones et al., 1997). Die Koordinationskosten, die für eine Firma, die mit einer anderen kooperiert, anfallen, sinken durch Technologie auf verschiedenen Ebenen (Clemons et al., 1993, 14). Der Austausch und die Verarbeitung von Informationen werden leichter, die Transparenz steigt und die Notwendigkeit von Kontrollen sinkt. Zudem verringern Standardisierungen das Risiko des Verlusts spezifischer Investitionen bei Kooperationen.

Die Ablehnung von Hierarchien seitens der Generation Y könnte daher auch durch die zunehmende Effizienz alternativer Steuerungsmechanismen unterstützt werden. Sie ist dann weniger Ausdruck von Autoritätswidrigkeit als vielmehr von Lösungsorientierung durch effiziente Strukturen. Die Entkopplung von Leistungsbereitschaft und autoritärer Kontrolle (vgl. Kapitel 1.3) ermöglicht darüber hinaus die Abkehr von hierarchischen Ordnungen ohne Produktivitätsverlust. Da sich die Vernetzung im Zuge von Globalisie-

rung und Digitalisierung weiter verbreitet, werden sich auch die Kommunikations- und Organisationsstile der jungen Generation weiterentwickeln. Stellt sich irgendwann heraus, dass netzwerkartige und dezentralisierte Entscheidungsprozesse ineffizient werden – beispielsweise aufgrund zu hoher Komplexität –, kann sich die Wahl der Koordinationsmechanismen aber auch wieder verändern.

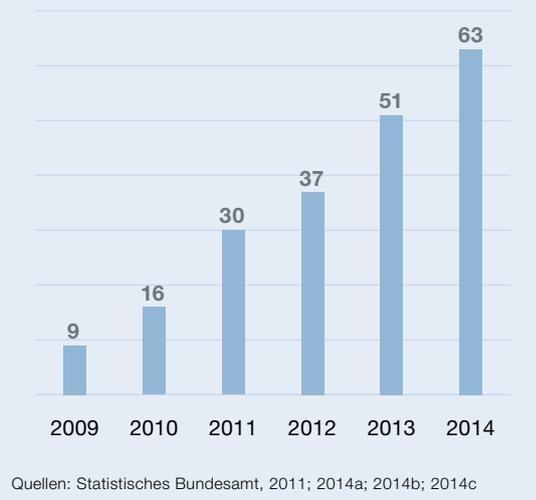
2.4.3 Durchsetzung informeller Institutionen: Kommunikation 4.0

Von der Generation Y wird häufig behauptet, dass sie aufgrund von sozialen Netzwerken und permanenter Handynutzung nur oberflächliche soziale Kontakte habe. Die Generation Y – teilweise auch als Digital Natives bezeichnet – gilt als extrem vernetzt und online-affin. Das muss aber nicht zwangsläufig zu mangelnder sozialer Kompetenz und zu Oberflächlichkeit führen. Aktuell wird die reine Online-Präsentation in sozialen Netzwerken in Form von Facebook oder anderen Profildseiten immer mehr durch Echtzeitkommunikation mithilfe von Instant-Messengern abgelöst. 80 Prozent der 14- bis 29-Jährigen nutzen den Instant-Messengerdienst WhatsApp – die meisten von ihnen täglich. Facebook kommt in dieser Altersgruppe auf einen Nutzeranteil von 71 Prozent – mit geringerer Nutzungsfrequenz (Tippelt/Kupferschmitt, 2015). Die Echtzeitkommunikation wird auch durch die zunehmende Nutzung des mobilen Internets ermöglicht (Abbildung 8). In den Jahren 2009 bis 2014 stieg der Anteil derjenigen, die auch mobil surfen, von 9 auf 63 Prozent. Von den 16- bis 24-Jährigen nutzen schon fast 90 Prozent das mobile Internet (Statistisches Bundesamt, 2014a).

Soziale Kontakte sind somit auch von unterwegs aufrechtzuerhalten. Auch die Möglichkeit, Freizeitaktivitäten wie Shoppen, Lesen, Musikhören oder Spielen überall ausüben zu können, mindert den Aufwand, den Mobilität und Flexibilität üblicherweise für die Betroffenen haben. Die Verfügbarkeit von Echtzeitinformationen

Nutzung des mobilen Internets *Abbildung 8*

So viel Prozent der Internetnutzer nutzen das mobile Internet



über Zugverspätungen oder die Möglichkeit des Online-Check-ins von unterwegs verringern die Transaktionskosten der Mobilität.

Verschiedene Studien zeigen, dass die Qualität der sozialen Beziehungen und das Sozialkapital durch die Nutzung sozialer Medien nicht notwendigerweise abnehmen (Valenzuela et al., 2009). Das gilt insbesondere dann, wenn die Online-Kommunikation zu persönlichem Kontakt führt (Cummings et al., 2002). Soziale Medien sind dann ein weiterer Baustein in der Vielfalt der Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten. Manchmal intensivieren soziale Medien sogar soziale Normen und soziale Kontrolle (vgl. Kapitel 1.3.2). Beispiele sind die soziale Norm, jemanden zu informieren, wenn man sicher an einem Zielort angekommen ist, oder auch die Norm, auf eine Anfrage schnellstmöglich zu antworten. Soziale Medien geben nicht nur die Möglichkeit, diese Normen zu erfüllen, sondern auch, sie zu überwachen. Sie steigern also die soziale Kontrolle und Transparenz. Risikoreiches oder normabweichen-

des Verhalten wird dadurch besonders sichtbar. Das könnte den Konformitätsdruck jüngerer Generationen erhöhen.

2.5 Ressourcenallokation: der Einfluss von Knappheiten

Anreizstrukturen und Wechselwirkungen, die sich durch Angebot und Nachfrage ergeben, steuern ebenfalls das Verhalten der Menschen. Sind bestimmte Güter knapp, steigen ihr Preis und die Verhandlungsmacht ihrer Anbieter. Daher können auch klassische ökonomische Argumente herangezogen werden, um das Verhalten der Generation Y zu erklären. Deren Verhandlungsposition unterscheidet sich insofern von der anderer Generationen, als die demografische Entwicklung sie zu „wenigen“ macht. Gleichzeitig lebt diese Altersgruppe in einer Zeit der wirtschaftlichen Stabilität und geringen Arbeitslosigkeit. All das verstärkt bestimmte Verhaltensweisen, die von anderen Generationen und in anderen ökonomischen Situationen als arrogant und realitätsfern empfunden werden können.

Mythos 4: „Die Generation Y ist arrogant und hat realitätsferne Ansprüche.“

2.5.1 Demografie:

Talent, ein knappes Gut

Der demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel sind längst in aller Munde. Auch der Generation Y ist nicht entgangen, dass sie die Generation der „wenigen“ ist. Der Begriff „War for Talents“ verdeutlicht auch den jungen, gut qualifizierten Arbeitnehmern ihren Wert am Arbeitsmarkt. Der Kampf um knappe Ressourcen, der damit ausgedrückt wird, verschiebt daher auch das Selbstverständnis und die Verhandlungsposition der jungen Generation.

Trotz der Rekordzuwanderung im Jahr 2015 zeichnet sich in Deutschland ein demografischer Wandel ab. Immer mehr ältere Menschen stehen immer weniger jungen gegenüber. Die Veränderung der Alterspyramide wird auch in einer neuen Prognose sichtbar (Abbildung 9). Im Jahr 2014 lebten in Deutschland rund 1,4 Millionen Männer und Frauen im Alter von 50 Jahren. Im Jahr 2035 wird diese Altersgruppe schätzungsweise 330.000 Personen weniger zählen. Die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer werden in den kommenden Jahren vermehrt in den Ruhestand eintreten. Da die Nachfolgeneration zahlenmäßig kleiner ist, verschieben sich Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt – zugunsten der Jüngeren.

Die demografische Entwicklung bringt für die Generation Y aber nicht nur Vorteile. Beispielsweise ändert sich in der gesetzlichen Rentenversicherung das Verhältnis von Einzahlern und Beziehern. Der Generationenvertrag liefert den Jüngeren langfristig keine Versorgungssicherheit mehr.

2.5.2 Wirtschaftliche Absicherung: Selbstverwirklichung als nächster Schritt

Ein großes Thema in der Diskussion um die Generation Y ist das Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit. Passenderweise wird der Buchstabe im Englischen „Why“ ausgesprochen – übersetzt: Generation „Warum?“. Diese Neigung zum Hinterfragen wird den jungen Menschen gelegentlich als das Stellen von realitätsfernen Ansprüchen ausgelegt. Dabei wird allerdings übersehen, dass die heutige materielle Absicherung das Streben nach einer sinnvollen Tätigkeit begünstigt (vgl. Kapitel 1.3.1). Der Wunsch nach Selbstverwirklichung kommt nämlich gerade dann auf, wenn materielle Bedürfnisse befriedigt und abgesichert sind (Schaub, 2001; Ventegodt et al., 2003).

Zum einen steht Deutschland aktuell wirtschaftlich gut da. Zum anderen haben die Eltern der sogenannten Ypsiloner viel Kapital angehäuft, welches sie ihren Kindern vererben werden.

Da die Angehörigen der Generation Y noch dazu weniger Geschwister haben als vorherige Generationen, müssen sie sich das Erbe mit weniger Personen teilen. Diese Grundabsicherung und die wirtschaftlichen Aussichten in Verbindung mit relativ hoher Jobsicherheit bringen viele Angehörigen der Generation Y in eine bequeme Lage. Das Sach- und Geldvermögen der privaten Haushalte und der privaten Organisationen ohne Erwerbszweck in Deutschland belief sich im Jahr 2014 auf 10,7 Billionen Euro. Fünf Jahre zuvor lag der

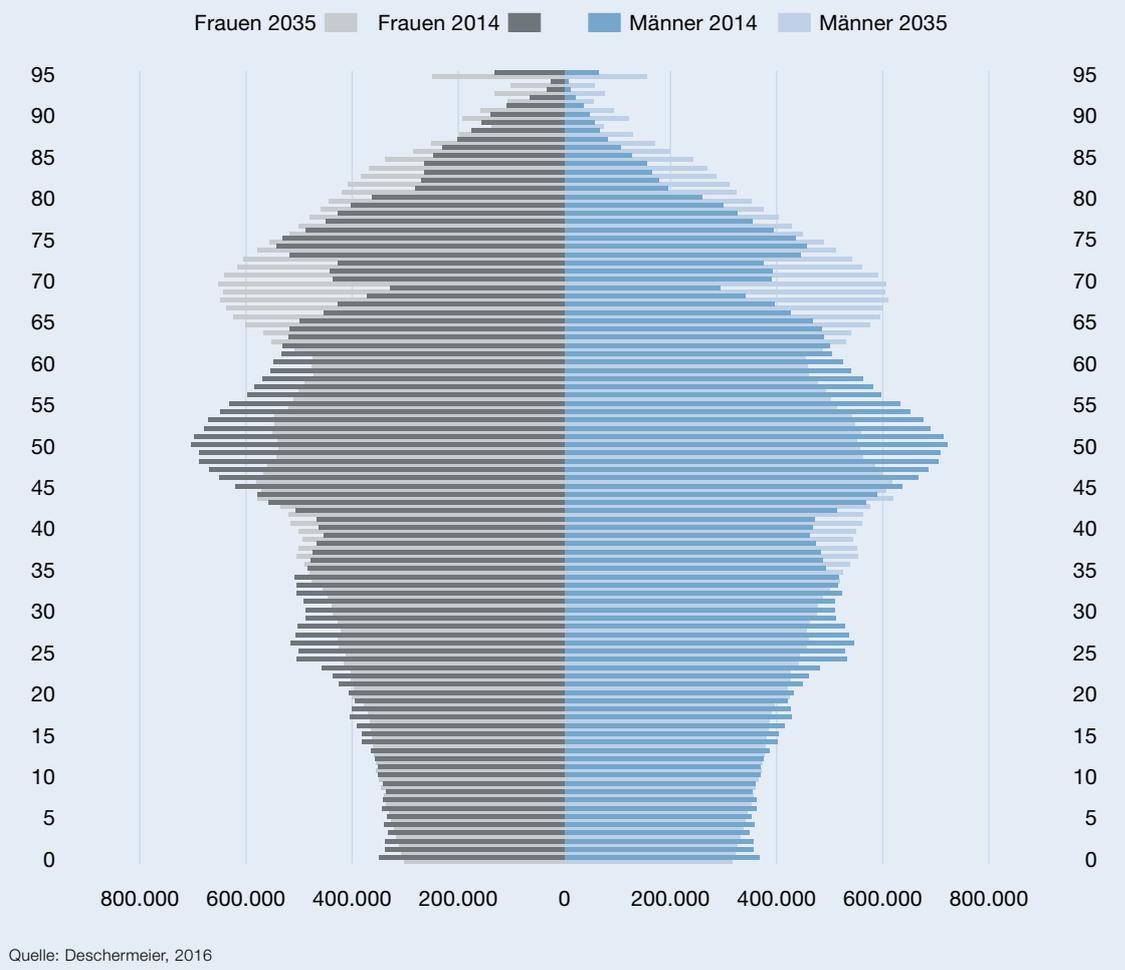
Wert des Vermögens noch bei 6,6 Billionen Euro (Statistisches Bundesamt, 2015c).

Die gute materielle und wirtschaftliche Lage der Generation Y kann also ihren Wunsch nach Selbstverwirklichung beflügeln. Sollte sich das Umfeld aber ändern, die wirtschaftliche Situation schlechter werden oder der Verantwortungsdruck auf die Generation – zum Beispiel durch eigene Kinder – wachsen, könnten sich auch wieder mehr Bedürfnisse nach materieller Absicherung abzeichnen.

Bevölkerungsstruktur 2014 und 2035

Abbildung 9

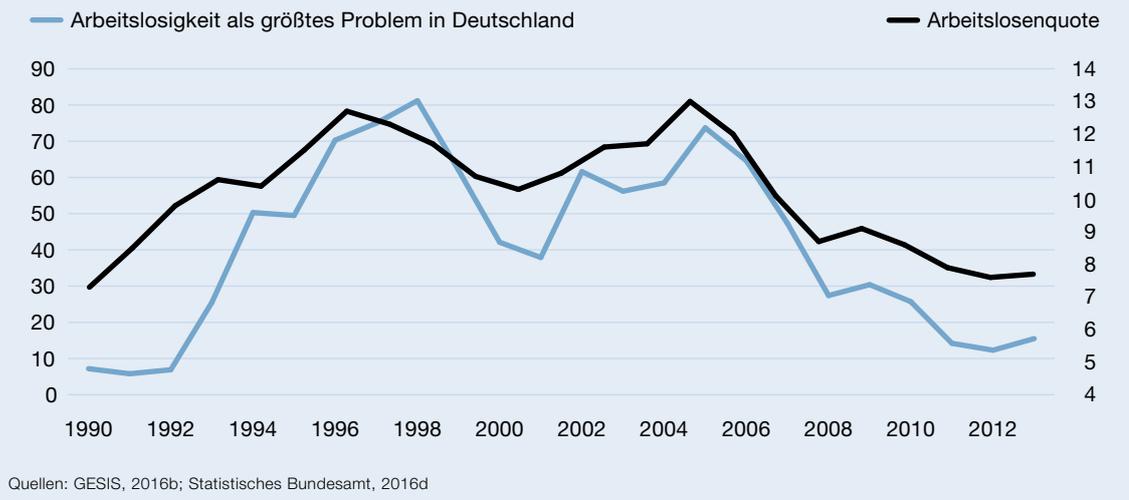
Anzahl der Personen nach Alter und Geschlecht für 2014 und 2035



Problematik der Arbeitslosigkeit in Deutschland

Abbildung 10

Anteil derjenigen, die Arbeitslosigkeit für das größte Problem in Deutschland halten (linke Skala), und Anteil der Arbeitslosen (rechte Skala), in Prozent



2.5.3 Arbeitslosigkeit: keine akute Bedrohung

Die Generation Y wird im beruflichen Kontext häufig als arrogant bezeichnet. Dabei ist eine selbstbewusste Einstellung nicht notwendigerweise nur Ausdruck des Charakters, sondern auch der Verhandlungsbasis. Die geringe Arbeitslosigkeit spielt der jungen Generation diesbezüglich in die Karten. Die Zuversicht der Generation Y am Arbeitsmarkt, die sich in Umfragen bestätigt (vgl. Kapitel 2.3.2), wird durch die geringe Arbeitslosigkeit in Deutschland verstärkt. Ende der 1990er Jahre und Mitte der 2000er Jahre war die Arbeitslosigkeit in Deutschland relativ hoch. In regelmäßigen Umfragen wie dem Politbarometer wurde Arbeitslosigkeit analog dazu lange als das größte Problem der Bundesrepublik eingestuft. Seit Mitte der 2000er Jahre ist der Anteil

derjenigen, die Arbeitslosigkeit als drängendstes Problem des Landes nennen, und der Anteil der Arbeitslosen an der Erwerbsbevölkerung jedoch gesunken (Abbildung 10).

Die abnehmende Bedeutung von Arbeitslosigkeit bedeutet natürlich nicht, dass die Generation Y grundsätzlich mit weniger Bedrohungen konfrontiert ist. Eine unsichere außenpolitische Lage, die Eurokrise oder der Terrorismus beschäftigen die junge Generation ebenso wie die ältere. Ihre berufliche Zuversicht bleibt zudem abhängig von der konjunkturellen Lage Deutschlands. Sollte sich diese verändern und eine Rezession eintreten, würde sich das negativ auf die Erwartungshaltung und den Optimismus der jungen Generation auswirken.

Die Jugend als Seismograph für die Zukunft?

Bernhard Dietz / Dominik H. Enste /
Theresa Eyerund

3.1 Wertewandel und Generationenkonzepte: Indikatoren für einen neuen Geist des Kapitalismus?

Die Beobachtung eines Wertewandels ist auch gesellschaftliche Selbstbeobachtung. Daher ist es wichtig, dieses im Sozialen konstituierte Wissen zu untersuchen und auch nach Wissensträgern, Produktionsumständen sowie gesellschaftlichen Auswirkungen dieses Wissens zu fragen. Dabei stellt sich heraus, dass die Generation Y als Konzept innerhalb des US-amerikanischen Marketings das Licht der Welt erblickt hat, das zunächst vor allem eine Konsumgeneration umschrieb. In Deutschland wurde sie dann verstärkt ab 2012 unter dem Aspekt des demografischen Wandels als Arbeitnehmergeneration diskutiert.

Der vermeintliche Wertewandel der Jugend wird weitgehend jenseits der akademischen Soziologie erforscht und vermarktet. Die Erzählung von der Generation Y verstärkt sich selbst in einem kommunikativen Beziehungsgeflecht aus Marketing, Personallehre, Jugendstudien, Feuilleton und Sachbuchmarkt. Also machen Journalisten, Sachbuchautoren, Personalexperten, Arbeitspsychologen, Marktforscher, Werbefachleute und Unternehmer aus den Beobachtungen ein Megathema und eine normative Großerzählung. Als diskursives Phänomen ist der Wertewandel der Generation Y enorm erfolgreich.

Auffällig ist dabei, dass – anders als noch in den 1980er Jahren – die vermeintlichen Werteveränderungen meist nicht negativ und kulturpessimistisch beschrieben werden. Es dominiert ein neugierig-anerkanntes Verstehenwollen der älteren

Beobachter, die über die jungen Menschen von heute in einem geneigten, manchmal aber auch verwunderten Ton sprechen. Die Vertreter der Generation Y selbst sind an der Generationenkonstruktion nur passiv beteiligt. Und es ist zu erwarten, dass die Generationenzuschreibung ex post möglicherweise neu getätigt wird. Denn Generationenzuschreibungen verändern sich im Lauf der Zeit. So werden die 1968er heute anders – vor allem kritischer – gesehen als noch in den 1990er Jahren.

Die historische Einführung in das Generationenkonzept hat gezeigt, dass die Generation Y eine postheroische Generation ist. Ihre zentralen Prägungen sind nicht mehr politisch-moralischer Natur, sondern in der kollektiven Fundamentalerfahrung der digitalen Welt zu finden. Dabei sind aber auch die Grenzen des Generationenkonzepts deutlich geworden. Diese liegen zum einen in der sozialen Exklusion vieler Gleichaltriger von der Generation Y und zum anderen in einer nationalen Begrenztheit der Aussagekraft. So stellt sich etwa die Frage, ob die hiesige Generationenbeschreibung auch für spanische, italienische und griechische Generationsvertreter gilt. Es ist zu vermuten, dass in Südeuropa momentan über die Generation Y eher als verlorene Generation, aber auch als politische Protestgeneration diskutiert wird und materielle Fragen dort eine ganz andere Rolle spielen. Hier wären die digitalen Medien dann vor allem Katalysator für „heroische“ (Selbst-)Beschreibungen.

„Generation“ ist ein komplexitätsreduzierendes Konzept mit großer Plausibilität und lebensweltlicher Anschaulichkeit. Das Konzept Generation Y soll helfen, eine Vorstellung davon zu gewinnen, wie unsere Gesellschaft bald aussehen könnte. Es soll eine Vorausschau in die Zukunft liefern und Antworten auf die Herausforderungen geben, die sich durch Veränderungen in der Arbeitswelt, durch neue Karrierewege, vor allem aber durch die Digitalisierung ergeben. Wenn aktuelle Wandlungsprozesse mit dem Begriff „Generation“ er-

fasst werden, besteht allerdings auch die Gefahr von analytischer Unschärfe. Das gilt auch und ganz besonders für den Begriff „Wertewandel“.

Das Menschenbild, das der klassischen Wertewandelsforschung der 1970er und 1980er Jahre zugrunde lag, verdichtete sich in der Bedürfnispyramide des US-amerikanischen Psychologen Abraham Maslow. In dieser sozialpsychologischen Theorie werden die menschlichen Bedürfnisse und Motivationen hierarchisiert. An oberster Stelle steht die Selbstverwirklichung. Diesen Ansatz griff die Personallehre der 1970er Jahre auf und machte so den positiv verstandenen Wertewandel für die Unternehmen gestaltbar.

Gewissermaßen ist der Wertewandel somit selbst Teil eines neuen Überzeugungs- und Legitimationsmodells geworden, das die französischen Soziologen Luc Boltanski und Ève Chiapello als „neuen Geist des Kapitalismus“ beschrieben haben (Boltanski/Chiapello, 2006). Demnach ergab sich seit den 1970er Jahren eine neue Dynamik des Kapitalismus durch eine neue soziokulturelle Legitimationsbasis und deren alltäglich normative Kraft im Wirtschafts- und Arbeitsleben. Vereinfacht gesagt: Aus den Kapitalismuskritikern der 1970er und 1980er Jahre wurden selbst Kapitalisten, nachdem sich ihre Forderungen nach flacheren Hierarchien sowie mehr Emanzipation und Selbstverwirklichung erfüllt hatten.

Die Bedürfnispyramide und das damit verbundene Menschenbild sind aber im historischen Rahmen zu sehen. Beide sind keineswegs überzeitlich gültig. Vielmehr scheint es eine der Grundtendenzen der Moderne zu sein, dass neben der klassischen protestantischen Arbeitsethik eine romantische Ethik existiert. Deren zentrale Werte sind nicht Leistung, Fleiß und Disziplin, sondern Kreativität, Spontaneität, Authentizität und Selbstverwirklichung (Schäfer, 2015). Beide Ethiken schließen sich nicht gegenseitig aus und sollten vor allem auch nicht gegeneinander ausgespielt werden. Berücksichtigt man das, wird

auch klar, dass der Postmaterialismus der Generation Y keineswegs aus befriedigten materiellen Bedürfnissen kommt. Selbstverwirklichung ist gut, sich deswegen aber ausbeuten zu lassen, ist es weniger. Und so überrascht es wenig, dass den höchsten Prestigewert in der Generation Y der unbefristete Arbeitsvertrag genießt, also das sichere und geregelte Beschäftigungsverhältnis.

3.2 Generationen und institutioneller Wandel: Indikatoren für zukünftige Rahmenbedingungen und Herausforderungen

Die Entwicklung neuer Verhaltensweisen, Arbeitseinstellungen und Prioritäten wird durch die Veränderungen der Arbeitswelt und der Rahmenbedingungen der Gesellschaft vorangetrieben. Veränderte sozioökonomische Verhältnisse ermöglichen zudem das Emporsteigen auf der Bedürfnispyramide. Die Geschwindigkeit der Wandlungsprozesse hat dabei eine neue Dimension angenommen, die die Komplexität gesellschaftlicher Zusammenhänge erhöht. Die Mitglieder der Generation Y stehen in der öffentlichen Debatte häufig als Sinnbild dieser Veränderungen und werden als Erklärungsmodell herangezogen. Sie sollten aber nicht mit dem Wandel gleichgesetzt werden.

Denn die Generation Y beschreibt nicht selbst die Wandlungsprozesse, sondern spiegelt sie und gestaltet sie mit. Der Wunsch, die Generation zu benennen und zu erfassen, ist damit stellvertretend für den Wunsch, die Zukunft und die aktuellen Veränderungen zu verstehen. Wie werden wir in Zukunft arbeiten? Wie wird unsere Gesellschaft aussehen? Welche Herausforderungen kommen auf uns zu? Ein Generationennarrativ kann – aufgrund der Vereinfachung und Anschaulichkeit – zur Beantwortung dieser Fragen tatsächlich hilfreich sein. Dies ist jedoch nur dann der Fall, wenn man die begleitenden Wandlungsprozesse daraus liest und nicht, wie es häufig geschieht,

sich über das neue Verhalten wundert oder es sogar beklagt. Die Generation Y reflektiert in gewisser Weise auch die Rahmenbedingungen, die aktuell herrschen. Veränderungen der sozialen, politischen und technischen Rahmenbedingungen sowie verschobene Verhandlungspositionen können durch das Verhalten der jungen Menschen zum Ausdruck kommen. Diese Indikatoren- und Übersetzungsfunktion der jungen Generation kann der Gesellschaft helfen, den Wandel zu verstehen und zu gestalten.

In der Betrachtung der institutionellen Veränderungen und der Logik der Bedürfnispyramide zeigt sich an einigen Stellen, dass das Verhalten der Generation Y oder nachfolgender Generationen sich erneut anpassen wird, wenn die Rahmenbedingungen – wie zum Beispiel die Arbeitsmarktsituation – sich ändern. Folgen die Veränderungen der Rahmenbedingungen aber langfristigen Trends – wie die Digitalisierung –, kann das Verhalten der Generationen als verlässlicher Indikator für zukünftige Organisationsformen und Verhaltensweisen genutzt werden. Die Konfrontation mit Veränderung führt bei den Betroffenen zwar oft zu besonders starken Beharrungstendenzen. Sie entwickeln große Anstrengungen, den ursprünglichen Zustand zu bewahren.

Eine neue, sich anders verhaltende junge Generation bedeutet aber weder, dass das Verhalten älterer Generationen überholt oder ineffizient wäre, noch, dass durch anderes Verhalten bestehende Prozesse zum Schlechteren gewandelt würden. Vielmehr hat gerade die Einbettung neuer Ideen und Prozesse in bewährte und eingespielte Systeme das Potenzial, zukunftsweisende Strukturen zu schaffen. Auch Unternehmen können sich darauf auf vielfältige Weise vorbereiten und die Erkenntnisse nutzen, die sich aus der jungen Generation ergeben, um sich entsprechend aufzustellen (vgl. zum Beispiel bayme/vbm,



2015). Das gilt sowohl für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter als auch für die Gestaltung der Unternehmenskultur und der Organisationsprozesse.

Gleichzeitig sollte die Lernrichtung nicht nur von Jung nach Alt verlaufen, sondern auch umgekehrt. Denn die Generation Y steht auch vor vielen Fragen und Unsicherheiten. Das zeigt sich zum Beispiel im großen Sicherheitsbedürfnis und in der Risikoaversion sowie einer gewissen Furcht, die Freiheit, die die Generation hat, zu nutzen. Dass das Wissen der Generation Y nicht der Weisheit letzter Schluss ist, ergibt sich schon alleine durch das Nachwachsen beziehungsweise die Konstruktion der nächsten Generation, der Generation Z. Diese bringt neue Verhaltensweisen und Nutzungsgewohnheiten mit sich, die sogar für die vermeintlich digital gebildeten und jungen „Ypsiloner“ fremd sind. Auch diese Zeichen der Zeit gilt es zu erkennen und zu verstehen. Das wird wiederum eine Anpassungsfähigkeit der Generation Y und der bestehenden Institutionen erfordern.

Literatur

Advertising Age, 1993, Generation Y, 64. Jg., Nr. 36, S. 16

Altmeyer, Martin, 2016, Auf der Suche nach Resonanz. Wie sich das Seelenleben in der digitalen Moderne verändert, Göttingen

bayme – Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro / **vbm** – Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie, 2015, Das Unternehmen der Zukunft, München

Becher, Claus, 2008, Die Wirkung von Internet-Stellenbörsen auf die Transaktionskosten und die Funktionsweise des Arbeitsmarktes. Eine theoretische und empirische Analyse, München

Bell, Daniel, 1973, The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting, New York

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016, Elterngeld Plus: Zeit fürs Kind und Chancen im Job, <http://www.elterngeld-plus.de/> [13.5.2016]

Boltanski, Luc / **Chiapello**, Ève, 2006, Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz

Bude, Heinz, 1987, Deutsche Karrieren. Lebenskonstruktionen von Aufsteigern aus der Flak-helfer-Generation, Frankfurt am Main

Capital, 2015, Die jungen Mildes, 53. Jg., Nr. 11, S. 62–68

Clemons, Eric K. / **Reddi**, Sashidhar P. / **Row**, Michael C., 1993, The Impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity. The „Move to the Middle“ Hypothesis, in: Journal of Management Information Systems, 10. Jg., Nr. 2, S. 9–35

Cummings, Jonathon N. / **Butler**, Brian / **Kraut**, Robert, 2002, The quality of online social relationships, in: Communications of the ACM, 45. Jg., Nr. 7, S. 103–108

Deschermeier, Philipp, 2016, Einfluss der Zuwanderung auf die demografische Entwicklung in Deutschland, in: IW-Trends, 43. Jg., Nr. 2, S. 21–38

Die Welt, 2012, Die hohen Job-Ansprüche der Generation Y, <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/junge-profis/article13905791/Die-hohen-Job-Ansprueche-der-Generation-Y.html> [12.7.2016]

Dietz, Bernhard, 2014, Wertewandel in der Wirtschaft? Die leitenden Angestellten und die Konflikte um Mitbestimmung und Führungsstil in den siebziger Jahren, in: Dietz, Bernhard / Neumaier, Christopher / Rödder, Andreas (Hrsg.), Gab es den Wertewandel? Neue Forschungen zum gesellschaftlich-kulturellen Wandel seit den 1960er Jahren, München, S. 169–197

Dietz, Bernhard, 2015, Zur Theorie des „Wertewandels“. Ein Schlüssel für sozialen und mentalen Wandel in der Geschichte?, in: Dinzelbacher, Peter / Harrer, Friedrich (Hrsg.), Wandlungsprozesse der Mentalitätsgeschichte, Baden-Baden, S. 25–47

Donauer, Sabine, 2015a, Faktor Freude. Wie die Wirtschaft Arbeitsgefühle erzeugt, Hamburg

Donauer, Sabine, 2015b, Job Satisfaction statt Arbeitszufriedenheit: Gefühlswissen im arbeitswissenschaftlichen Diskurs der siebziger Jahre, in: Eitler, Pascal / Elberfeld, Jens (Hrsg.), Zeitgeschichte des Selbst. Therapeutisierung – Politisierung – Emotionalisierung, Bielefeld, S. 343–371

Dorward, Andrew R. / **Omamo**, S. Were, 2009, A Framework for Analyzing Institutions, in: Kirsten, Johann F. / Dorward, Andrew R. / Poulton, Colin / Vink, Nick (Hrsg.), Institutional economics perspectives on African agricultural development, Washington D. C., S. 75–110

Eggert, Thomas, 2015, Frech, faul, fordernd – die Generation Y, http://www.huffingtonpost.de/thomas-eggert/frech-faul-fordernd---die-generation-y_b_6432428.html [8.6.2016]

Enste, Dominik H. / **Eyerund**, Theresa, 2015, Unternehmerische Freiheit in Gefahr? Ein internationaler Vergleich unter 28 OECD-Staaten, RHI-Diskussion, Nr. 26, München

EWCS – European Working Conditions Surveys, 2015, Sixth European Working Condition Survey: 2015, <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015> [12.5.2016]

FAZ – Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2013, Jung, gebildet, arbeitsscheu? Die Generation Y erobert die Welt, <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/jung-gebildet-arbeitsscheu-die-generation-y-erobert-die-welt-12571399.html> [12.7.2016]

Flüter-Hoffmann, Christiane, 2010, Familienpolitik seit 1950, IW-Dossier, <http://www.iwkoeln.de/infodienste/iw-dossiers/kapitel/staatliche-familienpolitik/beitrag/familienpolitik-seit-1950-20323> [13.5.2016]

Food Service Europe & Middle East, 2004, Trend Edition, Generation Y: Your New Employees, 20.7.2004, S. 12

Frances, Jennifer / **Levacic**, Rosalind / **Mitchell**, Jeremy / **Thompson**, Grahame, 1991, Introduction, in: Thompson, Grahame / Frances, Jennifer / Levacic, Rosalind / Mitchell, Jeremy (Hrsg.), Markets, hierarchies, and networks. The coordination of social life, London, S. 21–24

Gazioglu, Saziye / **Tansel**, Aysit, 2006, Job satisfaction in Britain: individual and job related factors, in: Applied Economics, 38. Jg., Nr. 10, S. 1163–1171

GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften, 2016a, Allgemeine Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften ALLBUS – Kumulation 1980–2014, Datenarchiv ZA4582, Datenfile Version 1.0.0, Köln

GESIS, 2016b, Politbarometer. Partielle Kumulation 1977–2014, Datenarchiv ZA2391, Datenfile Version 1.0.0, Köln

Hammermann, Andrea / **Stettes**, Oliver, 2015, Beschäftigungseffekte der Digitalisierung. Erste Eindrücke aus dem IW-Personalpanel, in: IW-Trends, 42. Jg., Nr. 3, S. 77–94

Hodgson, Geoffrey M., 1998, The Approach of Institutional Economics, in: Journal of Economic Literature, 36. Jg., Nr. 1, S. 166–192

Honoré, Carl, 2008, Kinder unter Druck. Rettet die Kindheit vor Schule und Übereltern, Köln

Horizont, 1995, Generation Y: Trendsetter mit globaler Power, 12. Jg., Nr. 26, S. 26

Huber, Thomas / **Rauch**, Christian, 2013, Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von morgen. Eine Trendstudie des Zukunftsinstituts im Auftrag von Signium International, https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf [15.6.2016]

- Hurrelmann**, Klaus / **Albrecht**, Erik, 2014, Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert, Weinheim
- IAB** – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2014, Beschäftigungsdauer im Zeitvergleich. Bei Jüngeren ist die Stabilität der Beschäftigung gesunken, IAB-Kurzbericht, Nr. 3/2014, Nürnberg
- Inglehart**, Ronald, 1977, The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles among Western Publics, Princeton
- Joas**, Hans, 1997, Die Entstehung der Werte, Frankfurt am Main
- Jones**, Candace / **Hesterly**, William S. / **Borgatti**, Stephen P., 1997, A General Theory of Network Governance. Exchange Conditions and Social Mechanisms, in: Academy of Management Review, 22. Jg., Nr. 4, S. 911–945
- Jureit**, Ulrike, 2006, Generationenforschung, Göttingen
- Klages**, Helmut, 1984, Wertorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen, Frankfurt am Main
- Klages**, Helmut, 1993, Traditionsbruch als Herausforderung. Perspektiven der Wertewandels-gesellschaft, Frankfurt am Main
- Kluckhohn**, Clyde, 1962, Values and Value-Orientations in the Theory of Action. An Exploration in Definition and Classification, in: Parsons, Talcott / Shils, Edward A. (Hrsg.), Toward a General Theory of Action, Cambridge (Mass.), S. 388–433
- Köcher**, Renate (Hrsg.), 2009, Allensbacher Jahrbuch der Demoskopie 2003–2009. Die Berliner Republik, Allensbacher Jahrbuch der Demoskopie, Nr. 12, Berlin
- Kofler**, Karin, 2011, Generation Y: Digital und illoyal, <http://www.bilanz.ch/management/generation-y-digital-und-illoyal> [8.6.2016]
- Kraus**, Josef, 2015, Helikopter-Eltern. Schluss mit Förderwahn und Verwöhnung, Reinbek
- Kuhn**, Peter J., 2003, The Internet and Matching in Labor Markets, in: Jones, Derek C. (Hrsg.), New economy handbook, Amsterdam, S. 508–523
- Maase**, Kaspar, 2005, Farbige Bescheidenheit. Anmerkungen zum postheroischen Generationsverständnis, in: Jureit, Ulrike / Wildt, Michael (Hrsg.), Generationen. Zur Relevanz eines wissenschaftlichen Grundbegriffs, Hamburg, S. 220–242
- Mangelsdorf**, Martina, 2014, 30 Minuten Generation Y, 30-Minuten-Reihe, Offenbach
- Mannheim**, Karl, 1928, Das Problem der Generationen, in: Kölner Vierteljahresshefte für Soziologie, 7. Jg., Nr. 2, S. 157–185; Nr. 3, S. 309–330
- Metzler**, Christoph / **Werner**, Dirk / **Zibrowius**, Michael, 2014, Arbeitsergebnisse und berufliche Ziele der Generation Y im Vergleich zur Generation X, in: IW-Trends, 41. Jg., Nr. 3, S. 3–19
- Moses**, Dirk, 2000, Die 45er. Eine Generation zwischen Faschismus und Demokratie, in: Neue Sammlung, 40. Jg., Nr. 2, S. 233–263
- Noelle-Neumann**, Elisabeth, 1979, Werden wir alle Proletarier? Wertewandel in unserer Gesellschaft, Zürich
- Noelle-Neumann**, Elisabeth / **Köcher**, Renate, 1988, Die verletzte Nation. Über den Versuch der Deutschen, ihren Charakter zu ändern, Stuttgart

North, Douglass C., 1991, Institutions, in: Journal of Economic Perspectives, 5. Jg., Nr. 1, S. 97–112

OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development, 2016a, Indicators of Employment Protection. Time series data on the OECD Indicators of employment protection, <http://www.oecd.org/els/emp/oecdindicatorsofemploymentprotection.htm> [21.6.2016]

OECD, 2016b, Indicators of Product Market Regulation. Sector Regulation – Network Sector, <http://www.oecd.org/eco/growth/indicatorsofproductmarketregulationhomepage.htm> [11.5.2016]

Ostrom, Elinor, 2011, Background on the Institutional Analysis and Development Framework, in: The Policy Studies Journal, 39. Jg., Nr. 1, S. 7–27

Parment, Anders, 2013, Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen, Wiesbaden

Powell, Walter W., 1990, Neither market nor hierarchy. Network forms of organization, in: Research in organizational behaviour, 12. Jg., S. 295–336

PricewaterhouseCoopers, 2016, Millennials at work: Was Unternehmen Berufseinsteigern jetzt bieten müssen, <http://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/millennials-at-work-die-neue-generation-von-mitarbeitern.html> [23.3.2016]

Quigley, John M., 2002, Transactions Costs and Housing Markets, in: O’Sullivan, Tony / Gibb, Kenneth (Hrsg.), Housing Economics and Public Policy, Oxford, S. 56–66

recruitinggenerationy.com, 2016, Recruiting Generation Y. Blog, www.recruitinggenerationy.com [23.3.2016]

Rettig, Daniel, 2013, Studie: Worauf die Generation Y Wert legt, <http://www.wiwo.de/erfolg/beruf/studie-worauf-die-generation-y-wert-legt/8050782.html> [17.5.2016]

Richter, Rudolf / **Furubotn**, Eirik G., 1999, Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung. Neue ökonomische Grundrisse, Tübingen

Rödder, Andreas, 2014, Wertewandel in historischer Perspektive. Ein Forschungskonzept, in: Dietz, Bernhard / Neumaier, Christopher / Rödder, Andreas (Hrsg.), Gab es den Wertewandel? Neue Forschungen zum gesellschaftlich-kulturellen Wandel seit den 1960er Jahren, München, S. 17–41

Rosenfeld, Michael J. / **Thomas**, Reuben J., 2012, Searching for a Mate: The Rise of the Internet as a Social Intermediary, in: American Sociological Review, 77. Jg., Nr. 4, S. 523–547

Schäfer, Robert, 2015, Tourismus und Authentizität. Zur gesellschaftlichen Organisation von Außeralltäglichkeit, Bielefeld

Schaub, Monika, 2001, Was uns in Bewegung bringt, in: Schaub, Monika (Hrsg.), Psychologie, Soziologie und Pädagogik für die Pflegeberufe, Berlin, S. 89–98

Schelsky, Helmut, 1957, Die skeptische Generation, Düsseldorf

Scholz, Christian / **Weckmüller**, Heiko / **Biemann**, Torsten, 2015, Pro und Contra. Ist die Generation Y wirklich anders als Vorgängergenerationen? Drei Wissenschaftler beziehen Stellung, in: Personalmagazin, 16. Jg., Nr. 8, S. 40–41

- Schwartz, Barry et al.**, 2002, Maximizing versus satisficing. Happiness is a matter of choice, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 83. Jg., Nr. 5, S. 1178–1197
- Statistisches Bundesamt**, 2008, Öffentliche Sozialleistungen. Statistik zum Elterngeld, Elterngeld für Geburten 2007, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt**, 2011, Internetnutzung in privaten Haushalten in Deutschland. Ergebnisse der Erhebung 2010, *Wirtschaft und Statistik*, August 2011, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt**, 2014a, 63 % der Internetnutzer/-innen surfen auch mobil, Pressemitteilung, Nr. 457/14, 17.12.2014, https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2014/12/PD14_457_63931.html [30.5.2016]
- Statistisches Bundesamt**, 2014b, Mobile Internetnutzung in Deutschland und Europa 2012, *Wirtschaft und Statistik*, Januar 2014, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt**, 2014c, Zahl der mobilen Internetnutzer im Jahr 2013 um 43 % gestiegen, Pressemitteilung, Nr. 089/14, 11.3.2014, https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2014/03/PD14_089_63931.html [30.5.2016]
- Statistisches Bundesamt**, 2015a, Bildungsstand der Bevölkerung, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt**, 2015b, Mikrozensus. Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland 2014, Fachserie 1, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt**, 2015c, Sektorale und gesamtwirtschaftliche Vermögensbilanzen. 1999–2014, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt**, 2016a, Öffentliche Sozialleistungen. Statistik zum Elterngeld, Beendete Leistungsbezüge für im 1. Vierteljahr 2014 geborene Kinder für Geburten 2014, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt**, 2016b, Qualität der Arbeit. Befristet Beschäftigte, https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension4/4_2_BefristetBeschaeftigte.html [12.5.2016]
- Statistisches Bundesamt**, 2016c, Qualität der Arbeit. Dauer der Beschäftigung beim aktuellen Arbeitgeber, https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension4/4_1_DauerBeschaeftigungAktuellarbeitgeber.html [7.6.2016]
- Statistisches Bundesamt**, 2016d, Arbeitsmarkt, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Arbeitsmarkt/Irb003.html> [8.6.2016]
- Streeck, Wolfgang / Thelen, Kathleen A.**, 2005, Introduction: Institutional Change in Advanced Political Economies, in: Streeck, Wolfgang / Thelen, Kathleen A. (Hrsg.), *Beyond continuity. Institutional change in advanced political economies*, Oxford, S. 1–39
- Süddeutsche Zeitung**, 2013, Erwartungen der Generation Y: Arbeit muss Sinn und Spaß machen, <http://www.sueddeutsche.de/karriere/erwartungen-der-generation-y-arbeit-muss-sinn-und-spass-machen-1.1647812> [12.7.2016]
- Tamke, Fanny**, 2010, Jugend und Werte – ein scheinbar vertrautes Verhältnis, in: *Jahrbuch Jugendforschung 2010*, Wiesbaden, S. 231–253

Thome, Helmut, 2014, Wandel gesellschaftlicher Wertvorstellungen aus der Sicht der empirischen Sozialforschung, in: Dietz, Bernhard / Neumaier, Christopher / Rödder, Andreas (Hrsg.), Gab es den Wertewandel? Neue Forschungen zum gesellschaftlich-kulturellen Wandel seit den 1960er Jahren, München, S. 41–67

Tippelt, Florian / **Kupferschmitt**, Thomas, 2015, Social Web. Ausdifferenzierung der Nutzung. Potenziale für Medienanbieter, Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2015, Media Perspektiven, http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Onlinestudie_2015/10-15_Tippelt_Kupferschmitt.pdf [25.5.2016]

ULA-Nachrichten, 2013, Mitarbeiterbindung. Wie umgehen mit dem Wertewandel?, Nr. 2013/3, S. 8–9

Valenzuela, Sebastián / **Park**, Namsu / **Kee**, Kerk F., 2009, Is There Social Capital in a Social Network Site? Facebook Use and College Students' Life Satisfaction, Trust, and Participation, in: Journal of Computer-Mediated Communication, 14. Jg., Nr. 4, S. 875–901

Ventegodt, Soren / **Merrick**, Joab / **Andersen**, Niels J., 2003, Quality of Life Theory III. Maslow Revisited, in: TheScientificWorldJOURNAL, Nr. 3, S. 1050–1057

Voigt, Stefan, 2002, Institutionenökonomik, München

Wehler, Hans-Ulrich, 2008, Deutsche Gesellschaftsgeschichte, Bd. 5.: Bundesrepublik und DDR, 1949–1990, München

Welzel, Christian, 2013, Evolution, Empowerment, and Emancipation: How Societies Ascend the Utility Ladder of Freedoms, in: World Values Research, 6. Jg., Nr. 1, S. 1–45

Williamson, Oliver E., 1998, The Institutions of Governance, in: American Economic Review, 88. Jg., Nr. 2, S. 75–79

Williamson, Oliver E., 2000, The New Institutional Economics. Taking Stock, Looking Ahead, in: Journal of Economic Literature, 38. Jg., Nr. 3, S. 595–613

Die Autoren

Dr. **Bernhard Dietz**, geboren 1975 in Koblenz, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im DFG-geförderten Projekt „Historische Wertewandelsforschung“ am Historischen Seminar der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz und untersucht Wertewandelsprozesse im Bereich der Arbeit bei Unternehmern und leitenden Angestellten im 20. Jahrhundert. Sein zweiter Forschungsschwerpunkt liegt auf dem radikalisierten Konservatismus im Europa der Zwischenkriegszeit.

Prof. Dr. **Dominik H. Enste**, geboren 1967 in Arnsberg, leitet seit 2003 das Kompetenzfeld „Verhaltensökonomik und Wirtschaftsethik“ im Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Seit 2012 ist er überdies Geschäftsführer der IW Akademie. Er ist Professor für Institutionenökonomik und Wirtschaftsethik an der Technischen Hochschule Köln sowie Dozent an der Universität zu Köln.

Theresa Eyerund, B. Sc. und M. Sc., geboren 1989 in Sprockhövel, studierte International Business an der Fachhochschule Köln und Business Administration mit Schwerpunkt Corporate Development an der Universität zu Köln. Seit 2012 arbeitet sie im Institut der deutschen Wirtschaft Köln als Economist im Kompetenzfeld „Verhaltensökonomik und Wirtschaftsethik“.

© 2016 ROMAN HERZOG INSTITUT e.V.
ISSN 1863-3978 / ISBN 978-3-941036-53-6
Herausgeber:
ROMAN HERZOG INSTITUT e.V.

Kontakt:
Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff
Geschäftsführerin
ROMAN HERZOG INSTITUT e.V.
Max-Joseph-Straße 5
80333 München
Telefon 089 551 78-732
Telefax 089 551 78-755
info@romanherzoginstitut.de
www.romanherzoginstitut.de

Titelfoto, Foto Seite 3: ROMAN HERZOG INSTITUT e.V.; alle anderen: gettyimages/iStock
Produktion: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Köln · Berlin

**Diese Publikation ist beim Herausgeber kostenlos erhältlich und kann unter
www.romanherzoginstitut.de bestellt werden.**



ISBN 978-3-941036-53-6

www.romanherzoginstitut.de