

## Generation Y – Herausforderung für Politik und Verwaltung

---

*von Matthias Möllene*

Die Generation Y ist seit einiger Zeit in aller Munde. Einmal wird darauf hingewiesen, dass die Mitglieder dieser Generation andere Erwartungen an ihre Arbeitgeber haben und dass diese sich deswegen Gedanken machen müssen, wie sie auf dem Arbeitsmarkt in Zukunft noch attraktiv bleiben können. Ein anderes Mal wird berichtet, dass die Bereitschaft der Generation Y zur Übernahme von Führungsverantwortung deutlich geringer ausgeprägt ist als bei früheren Generationen und dass es künftig schwerer werden dürfte, freiwerdende Managementpositionen adäquat zu besetzen. Gemeinsam ist all diesen Informationen, dass die Generation Y einen Wertewandel zu verkörpern scheint, der nicht nur die Arbeitsverhältnisse betrifft, sondern auch weitere gesellschaftliche und politische Fragen aufwirft.

Zur Generation Y werden alle zwischen 1980 und 2000 Geborenen gerechnet. Sie sind in einer Zeit fundamentaler politischer und gesellschaftlicher Umbrüche aufgewachsen und haben den vielfältigen Wertewandel, der sich nach dem Ende des Kalten Krieges und im Zuge der Neuordnung Europas entwickelt hat, hautnah als Heranwachsende miterlebt. Sie haben Eltern, die mehr oder weniger gut umgehen konnten mit den Veränderungen. Es entstanden neue Märkte, man begann von einer Globalisierung zu reden, und in den Firmen folgte jeder Restrukturierung gleich die nächste. Viele hatten ihre Mühe mit dem steigenden Tempo der Veränderungen, aber auch damit, dass in Europa nicht mehr militärische Ungleichgewichte bedrohlich waren, sondern wirtschaftliche.

Gleichzeitig mussten die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Zeit nach dem Fall der Mauer feststellen, dass ihre Arbeitgeber nicht mehr länger loyal zu ihnen waren und dass die lebenslange Betriebstreue massiv an Stellenwert verloren hatte. Erste Entlassungswellen hatten zwar bereits einige Jahre vorher stattgefunden, vor allem ausgelöst durch die sogenannten Ölkrise der 70er Jahre, aber spätestens in den 90er Jahren konnten alle sehen, dass das keine sozialpartnerschaftlichen Unfälle waren, sondern der Beginn einer Aufkündigung des lebenslangen Loyalitätskontrakts zwischen Arbeitgebern und ihren Belegschaften. Insofern verwundert es nicht, wenn die Generation Y daraus ihre Lehren gezogen hat und den Arbeitgebern mit einer gewissen Distanz begegnet.

Wenig später, gegen Ende der 90er Jahre, wurde die Generation Y dann Zeitzeuge des grossen Internet Booms, in dem plötzlich alles möglich zu sein schien, wenn man es ins Internet bringen konnte und die eigene Firma in einer Garage gegründet hatte. Sie erlebte aber auch wenig später das Platzen der Dot.com Blase und den Absturz vieler Träume vom grossen und schnellen Reichtum. Das ist vermutlich auch der Grund dafür, dass die Anzahl der Unternehmensgründungen durch Mitglieder der Generation Y bis heute nicht überdurchschnittlich gross ist.

Was die Generation Y am meisten unterscheidet von früheren Generationen, ist das Kommunikations- und Informationsverhalten. Die Nutzung der Social Media ist für sie eine Selbstverständlichkeit und eine Wohnung ohne WLAN vermutlich so schrecklich wie es für Ältere eine Wohnung ohne Stromanschluss gewesen wäre. Sie sind ständig online und haben wenig Angst davor, dass ihre persönlichen Daten öffentlich werden könnten. Sie haben aber auch den „Like-Button“ und den „Dislike-Button“ erfunden und das permanente Feedback zum Standard entwickelt. Sie gehen anders mit Kritik um als frühere Generationen, sagen direkt und gerade heraus ihre Meinung, können aber auch damit umgehen, wenn ihr Kommentar mal eine ganze Reihe von „Dislikes“ erhält.

Diese neue Dimension in der Kommunikation hat sich aber längst auch in anderen Bereichen etabliert. An die Stelle von klassischen Leserbriefen in Zeitungen ist eine sintflutartige Menge an Online-Kommentaren auf den Internetpräsenzen der entsprechenden Medien getreten, die weniger die öffentlichen Meinungen abbilden als Stimmung machen wollen. Der Stammtisch hat auf diese Weise den Raum der Dorfbeiz verlassen und sich auf dem Marktplatz der Online-Medien breitgemacht. Kritisch wird es, wenn die Stimmungsmache der Online-Stammtische zu viel Einfluss auf Politik und Gesellschaft bekommt und wenn sie als Ersatz für einen gründlichen Diskurs angesehen und akzeptiert wird.

Der Generation Y geht es aber nicht nur um den Austausch von Meinungen und Feedbacks, sondern auch darum ihr Wissen miteinander zu teilen. Sie haben verstanden, dass in einer zunehmend digitalen, virtuellen Welt der Schutz von Ideen keine Zukunft mehr haben kann. Die Firma Tesla Motors, die alle Entwicklungen im Zusammenhang mit ihren Elektrofahrzeugen öffentlich zur Verfügung stellt und gänzlich auf den Schutz durch Patente verzichtet, dürfte kein Einzelfall bleiben. Dank der Generation Y ist Open Source, das gemeinsame (Weiter-)Entwickeln von Projekten auf der Basis offener Standards, zu einem wesentlichen Bestandteil innovativer Projekte geworden.

Interessant ist auch der Wertewandel, den die Generation Y in der Arbeitswelt entwickelt hat. Es geht ihr um die berühmt-berüchtigte Work-Life-Balance, eine ausgewogene Gewichtsverteilung zwischen Beruf und Privatleben. Das heißt aber nicht, dass die Generation Y leistungsscheu wäre, ganz im Gegenteil. Ihre Mitglieder sind in hohem Mass bereit, sich zu engagieren und Leistungen zu erbringen, allerdings nicht um jeden Preis. Die Arbeit soll motivierend und vor allem sinnstiftend sein. Das bedeutet aber auch, dass der in der Vorgängergeneration noch weitverbreitete Präsentismus, d.h. möglichst viel Zeit am Arbeitsplatz zu verbringen, um bei Beförderungschancen nicht übersehen zu werden, von den Y-lern mehrheitlich abgelehnt wird. Sie erwarten Wertschätzung – auch finanzielle – für ihre Leistungen, aber nicht unbedingt die klassische, vertikale Karriereleiter.

Dazu passt auch, dass sie nicht mehr so empfänglich sind für traditionelle Statussymbole wie repräsentative Büros oder Dienstfahrzeuge. Sie haben Mühe mit herkömmlichen Hierarchien und bevorzugen moderne, netzwerkartige Strukturen. Ein junger Universitätsabsolvent aus dem Baltikum hat es bei einer Umfrage des Future Work Forums vor ein paar Jahren mal eindrücklich auf den Punkt gebracht: „Warum sollte ich einen Vorgesetzten fragen, wenn ich auch jemanden fragen kann, der die Antwort weiss?“ Dieses Statement ist ein weiterer Hinweis darauf, dass die Y-ler weniger aufstiegsorientiert sind als ihre Vorgänger.

Die Mitglieder der Generation Y sind den Konsum gewöhnt, aber auch die unmittelbare Verfügbarkeit von Waren und Dienstleistungen. Online-Shopping und Instant Feedback haben dazu geführt, dass sie das Warten verlernt haben – Entwicklungen und Prozesse, die über einen längeren Zeitraum laufen müssen und kein klar definiertes Ziel haben, könnten es schwer haben bei ihnen. Sie sind leben in einer Online-Welt, die ihnen suggeriert, dass alles möglich ist, wenn man es nur effizient gestaltet. Deswegen haben sie auch das „Internet der Dinge“ erfunden, in dem technische Geräte direkt miteinander vernetzt sind und betriebsnotwendige Informationen ohne das Zutun eines Menschen mit einander austauschen. Die Frage, inwieweit wir die Kontrolle über unser Leben einem Netz anvertrauen wollen, das sich in grossen Schritten verselbständigt, wird allerdings auch noch beantwortet werden müssen.

Wie bereits erwähnt, sind der Generation Y die Kooperation und das Teilen wichtig. Traditionelle Ländergrenzen verlieren in diesem Zusammenhang an Bedeutung. Auch wenn einige wenige Länder immer noch versuchen, den Austausch von Meinungen und Informationen im Internet zu kontrollieren, haben die meisten verstanden, dass das Netz global ist und Grenzen dort irrelevant sind. Wenn man mit Vertretern der Generation Y spricht, kommt der Eindruck auf, dass sie nicht nur interkulturell aufgeschlossener sind als alle früheren Generationen, sondern dass sie sich tendenziell sogar stärker mit anderen Mitgliedern ihrer Generation jen-

seits ihrer Landesgrenzen identifizieren als mit den Menschen anderer Generationen im eigenen Land. Wenn das mehr als Momentaufnahmen sind und sich daraus eine weitere Dimension des Wertewandels entwickelt, würde das erhebliche gesellschaftliche Auswirkungen haben und die aktuellen nationalstaatlichen Bewegungen in Europa als letzte Aktionen einer ausklingenden Epoche erscheinen lassen. Die momentanen Bedrohungen durch den internationalen Terrorismus und die Flüchtlingsströme aus Afrika, dem nahen und dem mittleren Osten könnten diesen Trend allerdings stoppen oder zumindest verzögern.

Für Politik und Verwaltung stellt die Generation Y mit ihren zum Teil neuartigen Perspektiven eine besondere Herausforderung dar. Ähnlich wie in den Unternehmen treffen auch hier die Netzwerkstrukturen der Generation Y auf traditionelle Hierarchien, bei denen noch die alten Spielregeln gelten. Die Aussage des Studenten aus dem Baltikum könnte in diesem Zusammenhang lauten: „Warum sollte ich eine Verwaltung fragen, wenn ich das Problem auch im Netzwerk mit Kollegen lösen kann?“ Das aber als ein generelles Votum für den Abbau von Verwaltung zu interpretieren, wäre falsch. Die Generation Y hat zwar teilweise andere Wertvorstellungen und benutzt andere Kommunikationsmittel, sie setzt aber auf eine vorhandene und gut funktionierende Infrastruktur.

Verkürzt gesagt, muss der Staat einfach funktionieren und die Leistungen zur Verfügung stellen, die zu einem komfortablen Leben benötigt werden. An folgenden zwei Aspekten kann man recht gut sehen, welche weiteren Fragen jetzt zur Beantwortung anstehen. Da ist zum einen der Aspekt der Digitalisierung der Verwaltung und dort geht es um die Vereinfachung von Prozessen und die Möglichkeit zum Bezug von Online-Leistungen, wie das in vielen Gemeinden heute schon immer stärker gefördert wird. Die Gemeinde-App, auf der jeder seine persönlichen Daten administrieren und über die er auch Auskünfte bekommt und Dienstleistungen in Anspruch nehmen kann, ist sicher keine völlige Utopie mehr. Falsch wäre es aber, wenn die Verwaltung versuchen würde, den Kommunikationsstil der Generation Y zu kopieren und plötzlich auch mit dem Daumensymbol „Likes“ und „Dislikes“ einzusammeln versuchte. Besser wäre es, wenn sich die Verwaltung stärker vernetzen würde und wenn die einzelnen Mitarbeiter in den verschiedenen Abteilungen so kooperieren dürften, dass der Kunde gar nicht merkt, dass sein Anliegen in verschiedenen Abteilungen bearbeitet wurde. Für jemanden, der in Netzwerken denkt, sind Abteilungsgrenzen nur schwer vorstellbar und noch schwerer nachvollziehbar.

Ein zweiter Aspekt betrifft das Engagement der Y-ler für das Gemeinwesen. Die allgemeine Klage, dass die Menschen heutzutage immer weniger bereit sind, sich in Milizsystemen zu engagieren, hat vermutlich nichts mit den Zielen zu tun, die erreicht werden sollen, und auch nicht damit, dass die Generation Y nicht mehr bereit wäre, sich für allgemeine Anliegen einzusetzen. Im Gegenteil, wenn man sieht, was für gewaltige Bewegungen durch Kampagnen und Initiativen in den Social Media ausgelöst werden können von den gefürchteten Shitstorms bis hin zu globalen Solidaritätsaktionen, dann wird klar, dass die Generation Y vielleicht sogar stärker als andere Generationen mobilisierbar ist. Es fragt sich also, warum es die traditionellen Milizsysteme so schwer haben, Begeisterung zu erzeugen.

Vielleicht liegt es daran, dass für die Generation Flexibilität und Unabhängigkeit eine sehr hohe Bedeutung haben. Menschen, die in Europa in einer Zeit des tiefgreifendsten politischen und gesellschaftlichen Wandels aufgewachsen sind und bei denen die ständige Veränderung zu einem Teil ihrer DNA geworden ist, kann man wahrscheinlich nicht für ein Milizsystem begeistern, das auf traditionellen Strukturen und einem langfristigen Commitment aufgebaut ist. Wie man so ein Gemeinwesen mit und für die Generation Y gestalten kann, zeigen verschiedene Modelle, wie man sie zum Beispiel auf der Plattform [www.netzwerk-buergerbeteiligung.de](http://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de) in Deutschland findet. Ganze Gemeinden sind dabei, sich neu zu erfinden, was das Zusammenleben und Zusammenwirken der Einwohner angeht.

Man findet dort unter anderem das Beispiel von Schwerte, einer Stadt mit knapp 50'000 Einwohnern in Nordrhein-Westfalen, die sich erfolgreich für ein öffentliches Förderprogramm zur Verstärkung der Bürgerbeteiligung beworben hat. Das Konzept sieht vor, Schwerte zu einer Bürgerkommune zu entwickeln, die gezielt Bürgerengagement und Bürgerbeteiligung fördert. In diesem Entwicklungsprozess, in den alle Stakeholder einbezogen werden, wird das Netzwerk eine gemeinsame Informations- und Anlaufstelle für Bürgerengagement aufbauen.

Die „Engagierte Stadt“ ist eine gemeinsame Initiative der Bertelsmann Stiftung, der BMW Stiftung Herbert Quandt, des Generali Zukunftsfonds, der Herbert Quandt-Stiftung, der Körber-Stiftung, der Robert Bosch Stiftung und des Deutschen Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Sie wollen gemeinsam die kommunale Infrastruktur für bürgerliches Engagement stärken und dabei auch neue Formen der strategischen Zusammenarbeit erschliessen: das gilt für die innovative Kooperation von Stiftungen und öffentlicher Hand ebenso wie für die Zusammenarbeit der Förderer mit Einrichtungen, die soziales Engagement fördern.

Wenn es Politik und Verwaltung gelingt, sich netzwerkartigen Kooperationsstrukturen zu öffnen und spontanere Möglichkeiten der Beteiligung wie Initiativen, Projekte und Aktionen zu fördern, ist schon eine wichtige Voraussetzung erreicht. Wenn darüber hinaus diejenigen, die sich engagieren wollen, sich nicht als unerwünschte Störung des Verwaltungsfriedens fühlen, sondern erfahren, dass ihr Einsatz wertgeschätzt wird, dann kann etwas Grossartiges, etwas Neues daraus entstehen. Dazu muss die öffentliche Verwaltung neben den bisherigen Leistungen eine weitere, neue Kompetenz aufbauen: sie muss lernen, öffentliche Prozesse zu moderieren. Das könnte nicht nur zu einem deutlich besseren Verständnis der Generation Y führen, sondern auch zu einer gesteigerten Attraktivität, nicht zuletzt auch als Arbeitgeber. Eine Weiterentwicklung vom „Civil Servant“ zum „Civil Moderator“, wäre das nicht eine spannende Herausforderung?