

Geringere Loyalität?

Gen Y ist (nicht) wechselfreudiger als ältere Generationen



DAS PROBLEM

Viele Mythen ranken sich um die „Generation Y“, die Generation der Geburtenjahrgänge von circa 1980 bis 2000. Im anglo-amerikanischen Sprachgebrauch wird diese Generation auch als „Millennials“ und „Nexters“ bezeichnet, zudem aber auch als „Generation Me“. Dieser Terminus ist bezeichnend für die zumeist negativ konnotierten stereotypischen Merkmale, die dieser Generation zugeschrieben werden. Insbesondere wird der „Gen Y“ eine größere Wechselfreudigkeit zwischen Jobs beziehungsweise Arbeitgebern unterstellt: Die Vertreter der Gen Y sind selbstfokussierter und fordernder, sie geben sich nicht leicht zufrieden, fragen häufiger nach dem „Y“ (why) als ihre Vorgänger – und opfern nicht teilnahmslos von autoritären Führungskräften dezimierte Freiräume für ihre Karriere, sondern wechseln dorthin, wo sie sich besser aufgehoben fühlen. Kurz: Der Gen Y wird im Vergleich zu ihren Vorgängern eine geringe(re) Loyalität beziehungsweise geringe(re) Commitment zu ihrem Arbeitgeber unterstellt.

DIE WISSENSCHAFT

Bis jetzt kann die Forschung auf die Frage nach einer höheren Wechselbereitschaft unter Gen-Y-Vertretern und generell generationenspezifischen Unterschieden in arbeitsbezogenen Einstellungen und Präferenzen keine pauschale Antwort liefern. Grund hierfür ist vor allem die sogenannte Alter-Perioden-Kohorten-Konfundierung: Kein Forschungsdesign kann sowohl Generationen- / Kohorteneffekte (Unterschiede zwischen Generationen), Alters- / Lebenszykluseffekte (Unterschiede bedingt durch das Lebensalter) als auch Periodeneffekte (Unterschiede bedingt durch historischen Kontext) vollständig voneinander isolieren.

Eine Studie von Kowske et al. (2010) bietet aufgrund zahlreicher methodischer Vorzüge die bis dato verlässlichste Evidenz: Kowske und Kollegen stellen einen Trend zu geringerer Betriebszugehörigkeit fest, allerdings „keine intergenerationalen Unterschiede in der Intention, den Arbeitgeber zu verlassen“. Angesichts der Beobachtung, dass selbst bei arbeitsbezogenen Einstellungen, die zwischen Generationen signifikant voneinander abweichen, der durch die Generationenzugehörigkeit erklärte Anteil der Varianz gerade einmal bei circa ein bis zwei Prozent liegt, kommen Kowske und Kollegen zu dem Schluss, dass „Jobhopping“ kein generationenspezifisches, sondern vielmehr ein individuelles Phänomen ist. Auf Basis von Daten von 17- bis 18-jährigen US-High-School-Schülern aus den Jahren 1976, 1991 und 2006 finden Twenge et al. (2010) gar Evidenz für eine durchschnittlich höhere(!) Präferenz, in demselben Job den Großteil des (Arbeits-)Lebens zu

DR. MATTHIAS MEIFERT ▶ Wirtschaftswissenschaftler und geschäftsführender Gesellschafter der HRpepper GmbH & Co. KGaA. Er arbeitet als Managementberater, -publizist und -forscher. Auf das Studium der Wirtschaftspädagogik und Psychologie an der Freien Universität Berlin und die Promotion an der Technischen Universität Berlin folgten Lehr- und Forschungsaufenthalte an der European Business School, der Universität Magdeburg und der Technischen Universität Berlin.

DER AUTOR





Wissenschaftler sprechen etwas resigniert davon, dass nur ein Prozent der Praktiker wissenschaftliche Artikel liest. Diese handeln somit überwiegend intuitiv. Die Kolumne „Evidenz to Go“ setzt dem etwas entgegen und geht den Überzeugungen des (Personal-)Managements auf den Grund: Sind die vielfach unterstellten Zusammenhänge und Annahmen mit einer empirischen Evidenz belegbar?

DIE PRAXIS

Eindeutige empirische Evidenz zur Frage, ob die Gen Y stärker zu (freiwilligen) Job- beziehungsweise Arbeitgeberwechseln neigt als Babyboomer und die Gen X, bietet die Forschung aktuell (noch) nicht. Die Studie von Kowske et al. (2010) demonstriert allerdings, dass Fluktuation ein vorrangig individuelles Phänomen ist und generationenspezifische Unterschiede in der Praxis daher tendenziell eher überschätzt werden dürften. Die Frage, wie eine noch individuellere Personalpolitik gestaltet werden kann, lohnt diskutiert zu werden. •

verbleiben. Zwischen der Gen X und der Gen Y zeigt sich allerdings kein signifikanter Unterschied.

Diese Befunde sollen jedoch nicht davon ablenken, dass durchaus Evidenz für häufigere tatsächliche Job- und Arbeitgeberwechsel unter Gen-Y-Vertretern existiert. Beispielsweise zeigen Lyons et al. (2015) auf Basis einer Stichprobe von mehr als 2 500 kanadischen Managern und Professionals, dass Gen-Y-Arbeitnehmer durchschnittlich mehr Job- und Arbeitgeberwechsel pro Jahr im Laufe ihrer bisherigen Karriere erfahren haben als Vertreter der Gen X und Babyboomer. Zusätzlich wechseln Vertreter der Gen X und Gen Y häufiger als Babyboomer mit dem Job auch den Arbeitgeber. Allerdings kann diese Studie nicht ausschließen, dass durchschnittliche Mobilitätsraten mit dem Alter der Befragten abnehmen und die Generationenunterschiede dementsprechend überschätzt werden. Zudem hängt das Mobilitätsverhalten von weiteren Faktoren ab, die nicht berücksichtigt wurden, wie zum Beispiel Merkmale des „psychologischen Vertrags“.

Literatur

- Becton, J. B. / Walker, H. J. / Jones-Farmer, A. (2014): Generational Differences in Workplace Behavior, in: *Journal of Applied Social Psychology*, 44 (3), 175–189
- Biemann, T. / Weckmüller, H. (2013): Generation Y: Viel Lärm um fast nichts, in: *PERSONAL-quarterly*, 65 (1), 46–49
- Bund, K / Heuser, U. J. / Kunze, A (2013): Generation Y: Wollen die auch arbeiten?, in: *Die Zeit*, 11/2013; www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt (18.05.2015)
- Dencker, J. C. / Joshi, A. / Martocchio, J. J. (2008): Towards a Theoretical Framework Linking Generational Memories to Workplace Attitudes and Behaviors, in: *Human Resource Management Review*, 18 (3), 180–187
- Kowske, B. J. / Rasch, R. / Wiley, J. (2010): Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes, in: *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), 265–279
- Lester, S. W. / Standifer, R. L. / Schultz, N. J. / Windsor, J. M. (2012): Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination, in: *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19 (3), 341–354
- Low, K. S. D. / Yoon, M. / Roberts, B. W. / Rounds, J. (2005): The Stability of Vocational Interests from Early Adolescence to Middle Adulthood: A Quantitative Review of Longitudinal Studies, in: *Psychological Bulletin*, 131 (5), 713–737
- Lyons, S. / Kuron, L. (2014): Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions for Future Research, in: *Journal of Organizational Behavior*, 35 (S1), 139–157
- Lyons, S. T. / Schweitzer, L. / Ng, E. S. W. (2015): How Have Careers Changed? An Investigation of Changing Career Patterns Across Four Generations, in: *Journal of Managerial Psychology*, 30 (1), 8–21
- Twenge, J. M. / Campbell, S. M. (2012): Who Are the Millennials?, in: E. S. Ng / S. T. Lyons / L. Schweitzer (Eds.): *Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation*, Cheltenham, UK, 1–19
- Twenge, J. M. / Campbell, S. M. / Hoffman, B. J. / Lance, C. E. (2010): Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing, in: *Journal of Management*, 36 (5), 1117–1142