

**Jürgen Trittin**

## **Millenials - Arbeitnehmer neuen Typs?**

### ***Die neue Unübersichtlichkeit der Arbeitsmärkte***

Meine Damen und Herren,  
Sehr geehrter Herr Faßnacht,

Ich danke für die Einladung zu Ihrem Forum.

Sie haben sich vorgenommen, der Frage nach zu gehen, wie Sie mit den Wünschen einer zunehmenden Zahl von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern umgehen sollten. Hier hat sich etwas verändert.

## 1 Rollenmodell Jürgen Klopp

Am Sonntag wurde in der BAMS nicht nur der Abgang der letzten Wochen gewürdigt – *Jürgen Klopps* Kündigung bei Borussia Dortmund.

Doch es ging um als um einen Trainer. BAMS entdeckte gleich einen neuen Trend:

***„Ist Hinschmeissen das neue Durchstarten?“***

Aufgelistet waren gleich eine Reihe von Celebrities aus Wirtschaft, Sport und Show, die solches vorgemacht haben – von *Gisele Bündchen* bis *Peter Gauweiler*.

Man landete zwar nicht gerade beim Berufswunsch *Schmuckdesignerin* – aber gemeinsam sei all den genannten, mal etwas anderes ma-

chen zu wollen. Etwas mit **mehr Selbstverwirklichung**.

Nun ist all den genannten gemein, dass sie auf erfolgreiche Berufskarrieren zurückblicken können – und dass so manche wie etwa der unvermeidliche *Karl-Theodor zu Guttenberg* alles andere als freiwillig hingeschmissen haben. .

Dennoch stellt sich die Frage, ob sich hier ein neues Rollenmodell offenbart. Ob hier nicht ein Abschied von *homo oeconomicus* stattfindet, der sich gemäß den Lehren der Betriebswirtschaftslehre **permanent selbst optimiert** und versucht sein **Einkommen zu maximieren**.

Der Arbeitnehmer, der plötzlich Wert auf **nicht materielle Dinge** legt.

Doch die BAMS stellte auch die dazu passende Frage: „*Können wir es uns leisten ein Volk von Selbstverwirklichern zu sein?*“

**Anders gesagt – Ist das auch etwas für den Normalo? Den normalen Arbeitnehmer?**

## **2 Das Ende des Normalarbeitnehmers**

Dazu gehört eine einfache Wahrheit:

**Den Normalarbeitnehmer gibt es nicht mehr – wenn es ihn denn je gegeben hat.**

Es gibt auch nicht **den** Arbeitsmarkt – es gibt unterschiedliche Arbeitsmärkte. Und trotz guter wirtschaftlicher Lage, trotz sinkender Arbeitslosenzahlen, sind diese Arbeitsmärkte untereinander **nicht durchlässiger** geworden. Eher **im Gegenteil.**

Auf den Arbeitsmärkten treffen verschiedene Trends aufeinander. Diese Märkte haben sich **polarisiert** und **prekarisiert**.

## 2.1 Ungleichheit

Unsere Gesellschaft ist insgesamt ungleicher geworden.

Viele kennen den *Gini-Index*. Er misst die Verteilung des Einkommens in Gesellschaften.

Wenn alle in einer Gesellschaft gleich viel haben, so liegt der Gini-Index bei Null. Hat einer alles, liegt er bei Eins. Je höher der Index, desto größer die Ungleichheit.

Dieser Index der Ungleichheit hat seit Mitte der 80er-Jahre **in zwei Dritteln der OECD-Länder zugenommen**. In **Deutschland** war diese Zu-

nahme der Ungleichheit **besonders stark**, der Index stieg von 0,26 auf 0,30.

Im Klartext bedeutet eine solche Veränderung im Gini-Index, dass die Reichen und Gutverdienenden immer mehr Geld vom Volkseinkommen abbekommen, die untere Mittelschicht und die Ärmsten immer weniger. Abgenommen hatte die Ungleichheit bis 2008 bloß in Griechenland, Spanien oder Irland – bis dort die Blase platzte.

Nun könnte man fragen: Was kratzt uns das, wenn wir alle mehr haben als früher, die einen ein bisschen mehr, die andern eben sehr viel mehr? So ist es aber nicht. Trotz einer guten wirtschaftlichen Entwicklung und guten Wachstumsraten hat nämlich die große Mehrheit der Bevölkerung in den OECD-Staaten nicht mehr Geld als früher. Das *Realeinkommen* blieb für die

meisten gleich, obwohl immer mehr produziert und verkauft wurde. Anders gesagt:

**Das Versprechen der sozialen Marktwirtschaft Ludwig Erhards gibt es nur noch in Sonntagsreden. *Wohlstand für alle* – das war gestern.**

Wenn man die Gesamtsumme der Löhne und Gehälter mit der Gesamtsumme unseres Wirtschaftsprodukts vergleicht, dann bekommt man die *Lohnquote*. Schon seit den 70er-Jahren **sinkt** diese Quote **in fast allen OECD-Ländern**.

In **Deutschland** sinkt die bereinigte Lohnquote etwa von **64 Prozent** im Jahr 1975 auf **55 Prozent** im Jahr 2008.

Ich habe hier bewusst einen langen Zeitraum gewählt, weil Sie sich als Personalverantwortli-

che ja mit den *Millenials* auseinandersetzen wollen. Die Herausbildung dieser Generation mit ihren Ansprüchen und Verhaltensweisen ist nur zu verstehen, vor dem Hintergrund dieser langfristigeren Entwicklung.

Wir sollten uns nicht von einer aktuellen Lage täuschen lassen, in der aufgrund **aktuell niedriger** Ölpreise, eines **aktuell weichen** Euro und **niedriger Zinsen** gute Wachstumsraten und hohe Beschäftigung eine gestärkte Binnennachfrage generiert haben. Zumal diese Entwicklung innerhalb Europas eine **sehr deutsche** ist.

Für die Arbeitsmärkte verschärft sich die Frage der Ungleichheit noch durch ein weiteres Phänomen. Denn die gesunkene Lohnquote wird auch unter den Lohnabhängigen immer ungleicher verteilt.

**Die Einkommenspolarisierung hat so auch zwischen den Arbeitnehmern zugenommen.**

## *2.2 Prekarisierung*

Dass Deutschland heute so gut da steht, führen viele auf die Reformen am Arbeitsmarkt zurück, die eine, meine rot-grüne Regierung Anfang des Jahrtausends auf den Weg gebracht hat. Die ***Agenda 2010***.

An diesem Reformpaket scheiden sich bis heute die Geister.

- ↳ Der neoliberale Mainstream der Ökonomen und Wirtschaftsverbände hält diese Reformen für die Initialzündung des deutschen Wirtschaftswunders der letzten Jahre und der heutigen Dominanz in Europa.

↳ Der übrig gebliebene linke Teil der deutschen Öffentlichkeit und die durch Schröders Agenda auch im Westen parlamentsfähig gewordene Linkspartei halten sie für Satans eigenes Gebräu, das die Menschen tief ins Unglück gestürzt hat.

Beide Wahrnehmungen sind begründet. Und beide sind **Verkürzungen**, die mehr mit Ideologien als mit Wahrheit zu tun haben.

In Wahrheit steht Deutschland auf den Weltmärkten aus sehr vielfältigen Gründen gut da, wovon die Agenda 2010 nur der kleinste Teil sein dürfte. Die deutsche Wirtschaftsstärke von heute geht vor allem auf andere Faktoren zurück, etwa auf die Stärke der Exportwirtschaft in den kernindustriellen Bereichen von Maschinen- und Anlagenbau, Automobil, Chemie, Umwelt-

technik – alles Bereiche übrigens, in denen eher hohe Löhne gezahlt werden. Dennoch pflegen viele neoliberale Meinungsmacher bis heute den Mythos, die deutsche Wirtschaft stehe so gut da, weil Rot-Grün damals den Arbeitslosen ordentlich Dampf gemacht habe.

Das sehen sie gerade an der aktuellen Kampagne der sogenannten „*Initiative neue soziale Marktwirtschaft*“ - eine Name, der an Ironie nur schwer zu überbieten ist.

Die versuchen im Moment eine Erfolgsgeschichte unseres Landes zu erzählen, die nur mit immer weniger Steuern fortzuschreiben wäre. Und beziehen sich dabei gerne auf eben die Agenda 2010.

Aber: Selbst diese Seite der Geschichte stimmt nur zum Teil. Denn die Agenda 2010 hat zunächst einmal die **Sozialleistungen ausgeweitet** und das real existierende Armutsproblem in der Gesellschaft offenbart.

Diese Agenda enthielt einerseits viel Richtiges.

↳ Eine gewisse **Flexibilisierung** des deutschen Arbeitsmarktes über Leih- und Zeitarbeit war sinnvoll, um Neueinstellungen zu erleichtern. Deutschland wies bei Rekordarbeitslosigkeit gleichzeitig einen Rekord an Überstunden aus. Es ging also auch darum, **Arbeit besser zu verteilen**.

↳ Die erfolgte **Zusammenlegung von Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe** war richtig.  
Warum sollten arbeitslose Frauen keinen

Anspruch auf Arbeitsförderung und Weiterbildung haben, nur weil sie vor ihrer Scheidung Hausfrauen waren? Warum sollten Jugendliche nach der Schule in die Sozialhilfe abgeschoben werden?

Doch wie sie dann verabschiedet – und durch die Union im Bundesrat noch verschärft - wurde, muss man aus heutiger Sicht feststellen:

**Die *Agenda 2010* war für einen neu entstandenen gigantischen Niedriglohnsektor in Deutschland mitverantwortlich.**

Er ist – relativ gesehen – **größer als der in den USA.**

Und dies ist auch ein Teil des Rahmens, der Erfahrungen, in denen sich die Erwartungen und die Erfahrungen einer neuen Generation von

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer heraus gebildet und zu neuen Erwartungen geführt haben.

### 3 Millenials

Der von Ihnen hier verwendete Begriff der *Millenilas*, der *Generation Y (Why)* der stark auf eine Studie von *Klaus Hurrelmann* über die Erfahrungen in einer *Multioptionsgesellschaft* zurück geht, beschreibt in *Wikipedia* diesen Arbeitnehmer *Neuen Typs* so:

*„Anstelle von Status und Prestige rücken die **Freude an der Arbeit** sowie die **Sinnsuche** ins Zentrum. Mehr Freiräume, die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, sowie mehr Zeit für Familie und Freizeit sind zentrale Forderungen der Ge-*

*neration Y: Sie will nicht mehr dem Beruf alles unterordnen, sondern fordert eine **Balance** zwischen Beruf und Freizeit. Nicht erst nach der Arbeit beginnt für die Generation Y der Spaß, sondern sie möchte schon **während der Arbeit glücklich sein** – durch einen **Job**, der ihr einen **Sinn** bietet. “*

Sinnstiftung im Job, *work-life-balance* bedeuten nicht, dass diese Generation nicht leistungsbe-  
wusst ist. **Im Gegenteil.**

Sie haben viel in ihre **Bildung investiert** und sie erheben **Anspruch auf Führungspositionen.**

Wenn Sie es mit dieser Generation zu tun haben, dann mit jenem Teil, der in den 60 % eines Jahrgangs ist, der einen **höheren Bildungsab-**

**schluss** geschafft – und der es **auch danach geschafft hat**.

Das Pendant zu *Generation Y* ist die *Generation Chips*, welche von den **Chips mit Fett und Kohlehydraten** wie von den **Chips in Handy, Tablet und Konsole** mangels anderer Chancen **zu viel konsumiert**.

Personalverantwortliche, die sich nicht nur mit hochqualifizierten Fachkräften in Mangelberufen rumzuschlagen haben, wissen wovon ich spreche.

Interessant ist, dass es zwischen beiden Generationen keine chinesische Mauer gibt.

**Die Übergänge zwischen *Millenials* und *Chips* sind fließend. Die Erfahrung der *Chips* prägt auch die Erwartung der *Millenials*.**

- ↳ Da gibt es den Hochschulabsolventen, er völlig damit zufrieden ist, sein **bedingungsloses Grundeinkommen** in Form von *Hartz4* zu beziehen und nebenher den einen oder anderen Gelegenheitsjob zu machen.
  
- ↳ Da gibt es aber vor allem die massenhafte Erfahrung der ***Generation Praktikum***, die für fast **umsonst hochqualifizierte Jobs erledigen muss** – manche über Jahre hinweg.
  
- ↳ Da gibt es – oft die Besten eines Studienjahrgangs – die **in der Forschung** sich von

einem **jährlich befristeten Projekt** zum nächsten kämpfen – nicht wissend, was im übernächsten Jahr passiert.

↳ Und da gibt es die flächendeckende Erfahrung, dass das Berufsleben vor allem **aus befristeten Jobs** besteht – was die Familiengründung und das gewünschte Leben mit Kindern unendlich schwer macht – insbesondere, wenn man mit **explodierenden Mietkosten in vielen Ballungsräumen** konfrontiert wird.

Das *Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* hat im *IAB-Betriebspanel* bereits 2012 festgestellt, dass die Zahl der befristeten Arbeitsverhältnisse von 1,7 **auf 2,7 Mio. gestiegen** ist und heute fast **10 Prozent der Arbeitsver-**

**hältnisse** ausmacht. Und hier trifft es **Frauen stärker** als Männer.

Der oder die Arbeitnehmerin, die es mit Anfang Mitte 30 aus dieser verunsichernden Situation herausgebracht hat, verhält sich natürlich anders als ein **Uniabsolvent mit Schmiss im vorigen Jahrhundert**. Wenn der die Universität verließ tat er es in dem Wissen um seine **hervorgehobene gesellschaftliche Stellung**. So begann er **unter der Protektion** seiner älteren Corpsbrüder seine berufliche Tätigkeit in einem der großen Konzerne des *Deutschland AG*.

Die *Millenials* sind aber mit Krisen groß geworden, sie **kennen die Gefahr des Abstiegs**. Sie haben im Ausland studiert. Sie wissen, dass ihr ebenso begabter Studienkollege aus Spanien, Italien oder Portugal sich trotz seines Master

heute überlegt, in Deutschland **eine Lehre zu machen.**

Wenn heute unter Männern wie Frauen der Wunsch etwa nach **einer 2/3- bis ¾-Teilzeit höchst populär** ist, dann hat das auch damit zu tun, in der Sicherheit eines dann unbefristeten Jobs, das nachzuholen, wozu Frau wie Mann in den **Zeiten prekärer Selbstausbeutung** am Beginn der Berufskarriere nicht gekommen ist.

Heute aber, in Zeiten des Fachkräftemangels, sind sie in einer vergleichsweise komfortablen Situation. In den **hochqualifizierten Arbeitsmärkten** – anders als unter den abgehängten Langzeitarbeitslosen - haben sie eine **gute Marktposition** – und kluge Personalpolitik wird ihnen entgegenkommen müssen.

- ↳ durch eine **familienfreundliche Zeitpolitik**.
- ↳ durch **Förderung von Frauen**
- ↳ durch Beteiligung an **Kinderbetreuungseinrichtungen**
- ↳ durch eine **Bereitschaft zur Teilzeitarbeit**  
mit dem Recht auf Rückkehr in die Vollzeit  
– auch auf Leitungspositionen

Solche Modelle setzen zwar auch auf Ihre Kreativität als Personalverantwortliche. Aber letztendlich durchsetzen werden sie sich über die Konkurrenz der Wettbewerber erst **mit einem für alle geltenden Ordnungsrahmen**.

**Individuelle Lösungen brauchen einen regulierten Rahmen.**

## **4 Flexibilität und Regulierung**

Hier hat die Große Koalition erste Schritte getan, für die Grüne im Wahlkampf heftig gestritten haben:

- ↳ Endlich wurde auch in Deutschland, einem der letzten Länder Europas, eine Lohngrenze nach unten festgelegt. Der **Mindestlohn** ist nötig um den Missbrauch der Leiharbeit und durch Minijobs entgegenzuwirken. Und er wirkt, die **Zahl der sozialversicherungspflichtigen Jobs steigt** und die **Zahl der Minijobs sinkt**. Was der Sachverständigenrat in seiner ideologi-

schen Befangenheit beklagt, war genau  
Ziel der **Einführung des Mindestlohns**.

↳ Um die gläserne Decke für Frauen durchlässiger zu machen, gibt es nun in den DAX-Unternehmen eine **30 % - Quote für Frauen**. Ich kann mir zwar höhere Quoten und mehr Unternehmen vorstellen, aber es ist ein Schritt in die richtige Richtung.

↳ Es gibt für die, die über 45 Jahre gearbeitet haben, einen **flexibleren Übergang in die Rente**. Anders als von Lobbyverbänden wie BDI, ASU oder *Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft* behauptet, werden bei der Rente mit 63 keine Menschen aus der Erwerbstätigkeit vertrieben, sondern **die Menschen haben die Wahl**. Und Sie als Personalverantwortliche stehen vor

der Herausforderung, mit **attraktiven Arbeits(zeit)modellen** und **guter Bezahlung** diese erfahrenen Arbeitnehmer **vom Verbleib im Erwerbsleben zu überzeugen**. Es muss so eine neue Kultur der Anerkennung gerade für ältere Arbeitnehmer entwickelt werden – die sich vom Herausdrängen vergangener Jahre unterscheidet.

Daneben gibt es aber Befremdliches zu beobachten. Die Diversifizierung der Arbeitsmärkte, die sinkende Lohnquote und die Prekarisierung von Arbeitsmärkten haben auch **neue Formen gewerkschaftlicher Selbstorganisation** hervorgebracht.

Für die Piloten heißen sie *Cockpit*, für Ärzte *Hartmannbund* oder für Lokführer *GDL (ich bin*

*heute übrigens sicherheitshalber mit dem Flugzeug angereist ☺).*

So unterschiedlich diese drei in ihrem Selbstverständnis sind, als Organisationen hoch qualifizierter Spezialisten waren sie **sehr erfolgreich**. Sie haben für ihre Mitglieder in Zeiten sinkender Reallöhne Lohnsteigerungen durchgesetzt – manchmal nicht nur auf Kosten der Arbeitgeber, sondern auch **zu Lasten** der in den Großgewerkschaften organisierten **nicht so spezialisierten Kräfte** aus der Pflege, am Servierwagen im Flugzeug oder im Bordbistro des ICE.

Eigentlich passen diese Organisationen zu einer zunehmend individueller werdenden Arbeitswelt – und es ist paradox, dass nun ausgerechnet die Bundesregierung für die Rückkehr zur Einheitsgewerkschaft streitet.

**Wer Gewerkschaften verbietet, sich selbst zu organisieren und mit dem Ziel eines Tarifvertrages zu streiken, verstößt gegen das Grundgesetz und die europäische Grundrechtscharta.**

Er fällt aber auch aus der Zeit und verkennt die Interessen der Arbeitnehmer neuen Typs.

**Ein Ordnungsrahmen soll die Selbstorganisation der Arbeitnehmer ermöglichen – nicht verbieten. Er muss Menschen ermächtigen – nicht bevormunden.**

Deshalb ist es richtig

↳ Einen **gesetzlichen Anspruch auf Teilzeit** mit dem Recht auf Rückkehr in Vollzeit zu haben

↳ Der Prekarisierung von Arbeit durch **Abdrängen in die Scheinselbstständigkeit** entgegenzuwirken.

## 5 Gleichheit

Nehmen wir die Studien über die *Millenials* ernst, dann haben sie ein ausgeprägtes Bewusstsein für Familie. Sie wollen ihren Kindern eine lebenswerte Erde erhalten.

**Deshalb werden sie sich mit zwei globalen Herausforderungen nicht abfinden – dem anwachsenden Klimawandel und der anwachsenden Ungleichheit.**

Das mit dem Klimawandel wird Sie aus meinem Munde nicht überraschen. Aber warum tangiert die Ungleichheit die Generation Y?

Ganz einfach: **Ungleichheit produziert Finanzkrisen**. Konzentriert sich das Einkommen bei zu wenigen Leuten, dann fließt das Geld nicht mehr in den Konsum, sondern sucht nach Anlagemöglichkeiten und verursacht Vermögenspreisblasen, die in Finanzkrisen enden.

Im Jahr 1928 kontrollierten die oberen zehn Prozent der US-Amerikaner die Hälfte der Einkommen, das obere ein Prozent besaß ein Viertel. **1929 krachte die Börse**.

In der Nachkriegszeit bis zum Antritt Ronald Reagans hatten die oberen zehn Prozent nur noch ein Drittel, das obere eine Prozent nur noch ein Zehntel der Einkommen.

Dann die Trendwende: Bis 2006 hatte das obere Prozent der Amerikaner wieder ein Viertel der

Einkommen erreicht, die oberen zehn Prozent hatte wieder die Hälfte des Volkseinkommens für sich.

Von 1980 bis 2007, in den Jahrzehnten der deregulierten Finanzmärkte und der globalen Oberklassen, **explodierte das globale Anlagevermögen**. 2012 waren es dann rund **210 Billionen Dollar**.

Unvorstellbare Mengen an Geld suchen also nach Anlagemöglichkeiten. Wo finden Sie die? Unter anderem bei den **ärmeren Schichten der Bevölkerung**, die leiden schließlich unter schlechten Löhnen und verfügen über kein Vermögen. Und brauchen Kredite. Oder bei Staaten, die ihre Ausgaben nicht hinreichend über Steuern finanziert bekommen. So konnte eine Weile lang trotz schlechter Einkommensverhältnisse

ein massenhafter Konsumboom in den USA die Wirtschaft am Laufen halten: **Boom auf Pump!**

Die gesamte Verschuldung der USA war 2008 auf **296 Prozent** angewachsen. Die Staatsschulden machten aber nur 61 Prozent des BIP aus. Schulden in Höhe von 98 Prozent des BIP lagen bei den Privathaushalten, die Unternehmen waren in Höhe von 79 Prozent des BIP verschuldet, die Finanzbranche in Höhe von 57 Prozent des BIP.

Bürger, Staat, Unternehmen, Banken, alle Spieler in dieser Gesellschaft sind – bei den Vermögenden im In- und Ausland – so hoch verschuldet, dass das Land **drei Jahre seine komplette Produktion abtreten müsste, um die Schulden abzubezahlen.**

**Das war der Auslöser der *Lehmann-Krise*. In Deutschland sank das Bruttosozialprodukt um 6, in Griechenland um 25 %.**

Auch in den Eurokrisenländern sind die Verschuldungsquoten natürlich enorm. Dabei waren etwa in Irland und Spanien die Staatsschulden lange kein Problem, im Privatsektor allerdings stiegen die Schulden durch die 2000er Jahre hindurch stetig an,

- ↳ bei den **Unternehmen** (in beiden Ländern) etwa auf über **800 Prozent** ihres Gewinns,
- ↳ bei den **Privathaushalten** auf **220 Prozent** ihres verfügbaren Einkommens in **Irland**, in Spanien auf etwa **130 Prozent**.

Die Menschen ließen sich von den Blasen auf Finanz- und Immobilienmärkten täuschen.

↳ **Irlands** Schulden summierten sich 2011 auf sage und schreibe **663 Prozent** des BIP.

↳ **Spanien** ist in Höhe von **363 Prozent** des BIP verschuldet.

Auch nach dem Crash werden diese Schulden nur langsam abgebaut, beim Staat steigen sie an.

Anders gesagt:

↳ Sehr **ungleiche Verteilung** führt in die **Überschuldung**.

↳ **Überschuldung** von Gesellschaften führt zu **Finanzkrisen**.

↳ Diese lassen die **Schulden weiter explodieren**.

**Hohe private und staatliche Verschuldung,  
erzeugen periodisch wiederkehrende  
Finanzkrisen.**

Sehr ungleiche Verteilung bedroht die Stabilität unserer Volkswirtschaften. Nur wenn Schulden abgebaut werden und mehr investiert wird, lässt sich dieser **Schweinezyklus** mildern. Das aber heißt nichts anderes als:

**Wir brauchen mehr Gleichheit. Mehr Gleichheit ist nicht nur gerechter – sie erzeugt nachhaltige Stabilität.**

Dies ist auch eine ökologische Frage. Denn in zunehmend ungleichen Gesellschaften wächst der Zwang zu möglichst hohen Wachstumsraten. Auch dies entspricht nicht den Erwartungen einer Generation der Arbeitnehmer neuen Typs.

Wenn hohe Verschuldung und hohe Ungleichheit Wachstumstreiber sind, dann haben wir neben den oben aufgezählten also noch einen weiteren Grund für mehr Gleichheit in unserer Gesellschaft und einen soliden Haushalt.

Einen, bei dem **Gerechtigkeit und Ökologie sich** – wie so oft – **die Hand reichen.**

**Es geht um mehr Gleichheit – und es geht darum, wachsen zu können, aber es nicht zu müssen.**

Ich habe diese Ausführungen an den Schluss meiner Rede gelegt, obwohl es natürlich kein praktischer Ratschlag für Ihren Alltag als Personalverantwortliche ist.

Ich wollte Ihnen eher **einen Hinweis** darauf geben, wie viele Arbeitnehmer neuen Typs den-

ken. Arbeitnehmer, die bei Mercedes in der Entwicklungsabteilung **an neuen Autos arbeiten** – aber jeden Tag **mit dem Fahrrad zum Daimler** kommen.

Die sind nicht alle grün. Die wollen auch nicht alle die große Transformation. Aber eines wissen sie genau:

***Wir haben die Erde von unseren Kindern nur geborgt.***

Dem wollen sie **heute in ihrer Arbeit schon gerecht werden** – und **nicht erst im Ruhestand.**

Vielen Dank!