

# Beruf & Karriere

Der Glanz  
der **Schlösser**  
für zu Hause.

www.staatsanzeiger.de/shop



## Personalsuche

# Verwaltung setzt verstärkt auf Ausbildungsmessen

Verwaltungen im Land tun sich zunehmend schwer, auf ausgeschriebene Stellen qualifizierte Bewerbungen zu erhalten. Um dem entgegenzuwirken, suchen Arbeitgeber die Öffentlichkeit auf diversen Wegen.

Von Daniel Völpel

STUTTGART. Die Bewerber bleiben aus, der Nachwuchs wird weniger: Den demografischen Wandel bekommen die Personalämter im Land mehr und mehr zu spüren. Fast unisono berichten befragte Verwaltungen: Die Zahl der Bewerber mit ausreichender Qualifikation geht zurück. Und in mehreren Bereichen gestaltet sich die Suche nach Personal inzwischen generell schwierig. Dies trifft insbesondere auf Ingenieure zu, auf den pädagogischen Bereich wie Kindergärtnerinnen, auf Handwerker und Hausmeister sowie auf ärztliches Personal und Naturwissenschaftler.

„Zunehmend bestehen auch Probleme bei der Besetzung von Stellen für klassische Verwaltungsaufgaben im gehobenen und mittleren nicht-technischen Dienst beziehungsweise im entsprechenden Beschäftigtenverhältnis“, schildert Pressesprecher Joachim Fischer die Situation am Regierungspräsidium (RP) Karlsruhe. Auch Matthias Krüger vom Landratsamt Karlsruhe berichtet Ähnliches: „Wir stellen vermehrt fest, dass die insgesamt nicht dem Anforderungsprofil entsprechenden Bewerbungen zunehmen.“

## Stellenanzeigen, Plakate und Werbung im Internet

Joachim Simon, Hauptamtsleiter der Stadt Biberach an der Riss, sagt: „Beim Diplom-Verwaltungswirt alter Schule mit breitem Einsatzgebiet beispielsweise spüren wir eine Verschlechterung der Bewerbungen in Menge und Qualität.“ Lediglich im geisteswissenschaftlichen Bereich



Die Zahl der Bewerber mit ausreichender Qualifikation geht zurück. Kindergärtnerinnen und Ingenieure sind Mangelware. FOTO: DPA

stellen die Personaler nach wie vor ein Überangebot fest. „Besonders deutlich macht sich der Fachkräftemangel in den qualifizierten Bereichen und in Führungspositionen bemerkbar“, so Krüger. Dies liege auch an stetig zunehmenden Aufgabenfeldern, die eine hohe persönliche Kompetenz erfordern.

„Gerade die hohe fachliche Bandbreite des öffentlichen Diensts fordert ein steigendes persönliches und fachliches Engagement der Stelleninhaber“, sagt Krüger. Die finanzielle Entlohnung stehe dabei immer weniger im Verhältnis zur geforderten Leistung, so der Sprecher des Landratsamts Karlsruhe.

Einzig das Landratsamt Ravensburg hat unter den befragten Dienststellen nach Aussage von Claudia Roßmann bislang noch ausreichend Bewerber, um alle Stellen gut zu besetzen. „Mit einer einfachen Stellenanzeige ist es heute

nicht mehr getan“, sagt daher nicht allein Anton Philipp Kittel, Pressesprecher der Stadt Heilbronn.

Auch wenn die meisten Verwaltungen beobachten, dass „am effektivsten die Ausschreibungen in Printmedien mit paralleler Aus-

*„Mit einer einfachen Stellenanzeige ist es heute nicht mehr getan.“*

Philipp Kittel, Pressesprecher der Stadt Heilbronn

schreibung auf der Homepage und entsprechenden Internetseiten“ sind, wie Roßmann erklärt. Die meisten sind inzwischen beispielsweise dennoch darauf bedacht, die eigenen Mitarbeiter als beste Botschafter für den Arbeitgeber zufriedenzustellen. Die Stadt Stuttgart hat nach Auskunft von Anne-Sophie Barreau unter dem Motto „Wir sind schon da – wann kommen Sie?“ eine Angestelltenkampagne entwickelt.

In Stellenanzeigen, auf Plakaten und im Internet werben städtische Mitarbeiter mit ihren Gesichtern für die Stadtverwaltung als Arbeitgeberin. Auch bei der Stadt Biberach gilt: „Wer nach innen Richtung eigene Belegschaft sehr gut arbeitet, hat die besten Karten, dass das Außenmarketing glaubwürdig und damit erfolgreich ist“, sagt Simon.

Das Landratsamt Biberach hat ein eigenes Bewerberportal auf der Internetseite eingerichtet, wie auch andere große Verwaltungen. „Ein weiterer wichtiger Baustein ist für uns die Teilnahme an Personal- und Ausbildungsmessen und Berufsinformationsabenden, um direkt mit potenziellen Bewerbern ins Gespräch zu kommen und dadurch

den Landkreis Biberach als modernen und dienstleistungsorientierten Arbeitgeber zu präsentieren“, sagt Daniel Fabian, zuständig für die Personalentwicklung.

„Gerade im öffentlichen Bereich wird es immer wichtiger, die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen, um sich aus der Konkurrenz der Anbieter hervorzuheben. Verwaltung von Arbeitskräften reicht sicher nicht mehr aus und war gestern“, betont auch Krüger vom RP Karlsruhe.

## Stadt Biberach ist auch in Moscheen unterwegs

Daher ist für die meisten Verwaltungen die Präsenz im Internet und in sozialen Netzwerken inzwischen das zweite Standbein, die auf Berufsmessen das dritte: „Neben der Stellenanzeige in klassischen Printmedien ist heute die Bewerbersuche in elektronischen Portalen unverzichtbar geworden“, so Fischer. „Darüber hinaus wird das Regierungspräsidium Karlsruhe in diesem Jahr erstmals an Personalermessen an den Hochschulen in Kehl und Ludwigsburg teilnehmen.“

Für ihre rund 40 Ausbildungsberufe organisiert die Stadt Stuttgart sogar eine eigene Messe im Rathaus. Daneben ist auch sie auf Veranstaltungen präsent und besucht Schulen und Hochschulen. Vor allem bei der Nachwuchswerbung ist das für die meisten Dienststellen das Mittel der Wahl. Die Stadtverwaltung Biberach nutzt nicht allein Messen, sondern geht auch in Moscheen. Und das Landratsamt Ravensburg ist – obwohl es noch keine unmittelbaren Personalsorgen hat – auf Berufsmessen und in Schulen präsent.

## IN EIGENER SACHE

Personalmessen des Staatsanzeigers:  
[www.staatsanzeiger.de/service/hochschule/personalmessen/hochschulen-kehl-und-ludwigsburg](http://www.staatsanzeiger.de/service/hochschule/personalmessen/hochschulen-kehl-und-ludwigsburg)

## Serie: Behördencode

### Bei der Polizei stößt die Beileihung an ihre Grenzen

In der Verwaltung kann man nicht bloß jemandem etwas leihen zum Beispiel dem Kollegen einen Stift –, man kann auch jemandem mit etwas beileihen. Auf den Beileihenen, wie es behördensprachlich heißt, wird dann auch gleich eine Menge an Verantwortung mitübertragen. Denn durch die sogenannte Beileihung werden staatliche Hoheitsrechte auf Privatpersonen übertragen.

So sind zum Beispiel Ingenieure der technischen Überwachungsvereine (TÜV) und Ingenieure anderer Prüfgesellschaften bei der regelmäßigen Hauptuntersuchung von Kraftfahrzeugen Beileihene. Ebenso beileihen sind Mitarbeiter von privaten Firmen, die im Auftrag der Bundespolizei an Flughäfen Zugangskontrollen zu Sicherheitsbereichen durchführen.

Die Beileihung ermöglicht es dem Staat, an der ein oder anderen Stelle Entlastung zu schaffen, also Arbeit zu verleihen. An Grenzen stößt man aber bei staatlichen Kernaufgaben: Mit Aufgaben der Polizei wird beispielsweise niemand beileihen. (jer)

## MEHR ZUM THEMA

Alle Beiträge der Serie Behördencode:  
[www.staatsanzeiger.de/beruf-und-karriere/nachrichten/dossiers/behoerendecode](http://www.staatsanzeiger.de/beruf-und-karriere/nachrichten/dossiers/behoerendecode)

## Kurz notiert

### Handwerkspräsident wirbt um Nachwuchs

STUTTGART. „Unser Land benötigt nicht nur Akademiker, sondern dringend auch qualifizierte und gut bezahlte Fachkräfte“, wirbt Handwerkspräsident Joachim Möhrle für eine Ausbildung. In 140 Ausbildungsberufen bietet das Handwerk Karrierechancen bis hin zum Meister und zum selbstständigen Unternehmer. Auch das Nachholen von Schulabschlüssen oder ein späteres Studium seien möglich. „Alle Wege sind offen“, so Möhrle. (sta)

# Überforderungsklausel ist geplant

Schmid will Bildungszeitgesetz im Herbst vorstellen

STUTTGART. Wirtschaftsminister Nils Schmid (SPD) weicht trotz massiver Kritik nicht vom geplanten Bildungszeitgesetz ab – will Unternehmen aber stärker entgeltentgegenkommen: „Die Anliegen der Wirtschaft fließen mit ein“, sagte der Minister der Nachrichtenagentur dpa. „Wir gehen davon aus, dass wir den Gesetzentwurf im Herbst vorstellen können.“

Die Spitzenverbände der Wirtschaft hatten sich zuvor mit einem Paket von Aus- und Weiterbildungsangeboten gegen das geplante Gesetz gewehrt. Dadurch sollen Arbeitnehmer bis zu fünf Tage im Jahr für Weiterbildung – auch für politische und ehrenamtliche – freigestellt werden können. Eckpunkte sind bislang nicht öffentlich.

Einfließen soll laut Schmid unter anderem eine Freistellungsklausel für Betriebe mit weniger als zehn Mitarbeitern. „Auch eine Überforderungsklausel ist geplant, sodass nur ein gewisser Anteil der Belegschaft zeitgleich freigestellt werden kann“, kündigte Schmid an. Damit will er sicherstellen, „dass nicht der

ganze Betrieb leergefegt ist, weil sich mehrere Beschäftigte im gleichen Zeitraum weiterbilden“.

Er betonte: „Mein Appell ist, sich die sachlichen Punkte anzuschauen. Dann wird man sehen, dass wir eine Reihe von Belangen der Wirtschaft berücksichtigt haben.“

Grün-Rot setzt mit dem geplanten Gesetz langjährige Forderungen der Gewerkschaften um. Baden-Württemberg ist eines der letzten Bundesländer, in denen es eine solche Freistellungsregelung nicht gibt. Zuletzt hatte IG-Metall-Chef Roman Zitzelsberger die Bedeutung auch im politischen und ehrenamtlichen Bereich betont. Die Arbeitgeber hingegen kritisieren an dem geplanten Gesetz unter anderem die fachfremden Weiterbildungsmöglichkeiten. (sta/lsw)

## MEHR ZUM THEMA

Das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft informiert auf seiner Internetseite unter der Rubrik Mensch und Wirtschaft:  
<http://mfw.baden-wuerttemberg.de>

## Gerichtsentscheidungen

# Unkündbarem Arbeitnehmer kann außerordentlich bloß aus wichtigem Grund gekündigt werden

Mit einer Auslaufrfrist zeigt der Arbeitgeber, dass ihm eine Weiterbeschäftigung zumutbar erscheint

STUTTGART. Unkündbare Arbeitnehmer können lediglich außerordentlich aus wichtigem Grund gekündigt werden. Kommt es zu einer außerordentlichen Kündigung aus personen-, krankheits- oder betriebsbedingten Gründen – zum Beispiel aufgrund einer Betriebschließung – dann ist eine Auslaufrfrist einzuhalten, die der fiktiven Kündigungsfrist im Falle der nicht möglichen ordentlichen Kündigung entspricht.

## Reinigungskraft hielt Kündigung für unwirksam

Ohne diese Frist hätte der unkündbare Arbeitnehmer Nachteile: Während die ordentlich kündbaren Kollegen im Falle einer Betriebschließung eine lange Frist erhalten, wäre er infolge einer außerordentlichen betriebsbedingten Kündigung sofort entlassen.

Das Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg hatte sich mit der Fra-

ge zu befassen, ob diese Auslaufrfrist auch bei einer außerordentlichen Kündigung aus verhaltensbedingten Gründen geboten ist und verneinte dies (4 Sa 35/14).

Im Fall ging es um eine langjährig Beschäftigte und gemäß Paragraf 34 Absatz 2 Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) ordentlich unkündbare Reinigungskraft eines Krankenhauses. Sie hatte ihrer Vorgesetzten eine Ohrfeige angedroht. Der Krankenhausträger kündigte im September 2013 „außerordentlich mit sozialer Auslaufrfrist zum Ablauf des 31. März 2014“.

Die Reinigungskraft hielt die Kündigung für unwirksam, da eine verhaltensbedingte Kündigung mit Auslaufrfrist gegenüber tariflich Altersgesicherten ausgeschlossen sei. Das Arbeitsgericht Stuttgart gab ihr Recht (10 Ca 1737/13). Es sei ein Widerspruch, dass der Arbeitgeber einerseits aus verhaltensbedingten Gründen außerordentlich kündigt, trotzdem aber eine sechsmonatige

Auslaufrfrist gewährt. Der Wertungswiderspruch wäre aufgelöst, wenn die Arbeitnehmerin während der Auslaufrfrist unter Fortzahlung der Bezüge von der Arbeitsleistung freigestellt worden wäre.

## Landesarbeitsgericht beruft sich auf Bundesarbeitsgericht

Das Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg schließt eine außerordentliche Kündigung mit Auslaufrfrist bei verhaltensbedingten Kündigungsgründen generell aus und beruft sich auf das Bundesarbeitsgericht (2 AZR 343/11). Mit einer Auslaufrfrist würden die kündigungrechtliche Grenze zwischen kündbaren und geschützten Arbeitnehmern verwischt und beide gleichgestellt. Damit wäre Paragraf 34 Absatz 2 TVöD unterlaufen.

Mit der Auslaufrfrist zeigt der Arbeitgeber hier, dass ihm eine Weiterbeschäftigung zumutbar erscheint und der Kündigungssach-

verhalt selbst als nicht so gravierend bewertet wird.

Der Arbeitgeber hat „lediglich das Gewand einer außerordentlichen Kündigung gewählt [...], um die tarifliche ordentliche Unkündbarkeit der Klägerin überwinden zu können“, heißt es.

Christine Kreitmeier-Heger,  
Edition Moll  
im Richard Boorberg Verlag



## LESEN SIE MEHR

zu Gesetzen und Gerichtsentscheidungen unter: [www.edition-moll.de](http://www.edition-moll.de)



**Nachwuchs  
 im öffentlichen Dienst**

## Sicherheit des Arbeitsplatzes spielt für Anwärter große Rolle

Über die Hälfte der Studierenden an der Hochschule für öffentliche Verwaltung Ludwigsburg ist sich unsicher, ob sie im öffentlichen Dienst bleiben will. Das ergab eine Umfrage. Der Allgemeine Studierendenausschuss fordert, dass mehr für die Attraktivität des Beamtenberufs getan wird. Im Innenministerium arbeitet man derzeit an der Modernisierung des Dienstrechts.

Von Jennifer Reich

LUDWIGSBURG/STUTT GART.

1102 Studierende hat der Allgemeine Studierendenausschuss (Asta) an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg in einer Umfrage nach Ausbildungssituation und Karriereplanung befragt. Sebastian Kröber, bis Anfang November Asta-Vorsitzender, hat die Ergebnisse ausgewertet. Und die seien ernüchternd.

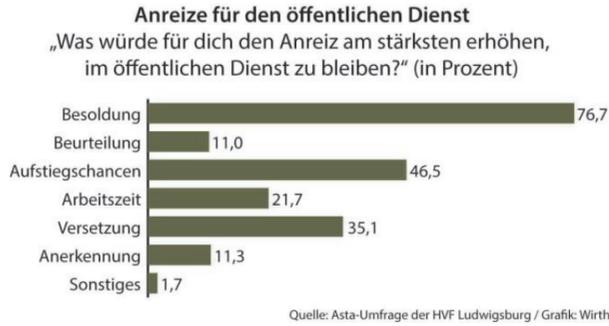
„Insbesondere im Hinblick auf die aktuelle Herausforderung des demografischen Wandels zeigt sich die Notwendigkeit für die öffentliche Hand, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und Nachwuchs an sich zu binden“, sagt er. Der Kampf um die besten Köpfe sei in vollem Gange, die freie Wirtschaft habe sich mit Teilzeitangeboten, Sabbaticals und flexibleren Arbeitszeiten, längst attraktiv gemacht.

**Großteil der Studierenden fühlt sich in Verwaltung gut aufgenommen**

Die Antworten der Studierenden – davon 71,5 Prozent Frauen – unterstreichen Kröbers Forderung: 55,2 Prozent der Befragten sind unentschlossen, ob sie im öffentlichen Dienst bleiben wollen. 9,8 Prozent wissen, dass sie das nicht wollen. Diese Tendenz verdeutlicht sich bei den Rückmeldungen zur Frage „Wünschst du dir Kontakt zu Leuten aus der Wirtschaft, um auch die an-



Für die meisten Studierenden in Ludwigsburg würde eine „angemessene Besoldung“ den Anreiz erhöhen. FOTO: HVF



dere Seite kennenzulernen?“; 62,6 Prozent antworteten mit „ja“ und 23,6 Prozent mit „eher ja“.

Doch: Nur 0,5 Prozent der Befragten gaben an, „eher negativ“ in der öffentlichen Verwaltung aufgenommen worden zu sein – 73,4 Prozent empfanden die Aufnahme als „eher freundlich“. Ämter und deren Mitarbeiter sieht Kröber deshalb nicht in der Pflicht. Aber was ist dann der Grund? Aus den Angaben der Stu-

dierenden geht hervor, dass es vor allem die Sicherheit der Arbeit im öffentlichen Dienst ist, die sie zu diesem Berufsweg motiviert hat. Als ausschlaggebend für die Wahl ihres Studiengangs nannten 23,1 Prozent der Studierenden die „Sicherheit des Beamtenstatus“ und 18,5 Prozent die „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“.

Die Frage „Hättest du deinen Studiengang auch gewählt, wenn die-

ser nicht vergütet wird?“ verneinten rund 65 Prozent. „Vor diesem Hintergrund zeigt sich deutlich, wie sehr die Kürzung der Eingangsbesoldung um vier Prozent das über Jahrzehnte aufgebaute Vertrauen in die Sicherheit der Arbeitgeber im öffentlichen Dienst untergräbt“, meint Kröber. Und er verweist darauf, dass 76,7 Prozent der Studierenden auf die Frage „Was würde für dich den Anreiz am stärksten erhöhen, im öffentlichen Dienst zu bleiben?“ mit „angemessene Besoldung“ geantwortet haben.

Im Streit um mehr Geld für Beamte ist jedoch eine Annäherung zwischen Ministerpräsident Winfried Kretschmann (Grüne) und dem Beamtenbund nach wie vor nicht in Sicht. Beamtenbund-Chef Volker Stich übt scharfe Kritik an weiteren, bereits beschlossenen Sparmaßnahmen für die Beamten. So forderte er im August erneut, die Absenkung der Eingangsbesoldung rückgängig zu machen. „Die Absenkung

der Eingangsbesoldung trägt zur strukturellen Entlastung des Haushalts bei. Das machen wir nicht rückgängig“, so Kretschmann.

Kröber sieht aber erste Ansätze in Sachen Nachwuchssicherung und verweist auf ein Treffen der Studierenden mit der Oberfinanzdirektion und auf das Speed-Networking mit Arbeitgebern der öffentlichen Hand, die im Rahmen der Personalwesen des Staatsanzeigers stattfinden. „Arbeitgeber haben den Handlungsbedarf erkannt“, so Kröber. „Die Ausbildungsstellen können diese Aufgaben aber nicht alleine tragen.“ Die Gewinnung und Bindung des Beamtennachwuchses sieht er als „Querschnittsaufgabe, die jeden etwa angeht, auch die Landesregierung“.

**Innenministerium will Dienstrecht modernisieren**

Im Innenministerium ist man sich der Problematik bewusst, wie Sprecher Günter Loos mitteilt. Und man steuere auch gegen. Die Landesregierung hat die Weiterentwicklung und Modernisierung des Dienstrechts im Koalitionsvertrag festgeschrieben, „um für das Land die besten Köpfe zu gewinnen“.

Das Ministerium habe mit Berufsverbänden, Gewerkschaften, kommunalen Landesverbänden, Personal- und Interessenverbänden sowie dem Rechnungshof Gespräche geführt. Derzeit befinden sich Eckpunkte zur Weiterentwicklung des Dienstrechts in der Abstimmung, sagt Loos. In dem Eckpunktepapier, das dem Staatsanzeiger vorliegt, geht es unter anderem um die Sonderaltersgrenze bei der Feuerwehr, Flexibilisierung des Laufbahnrechts und um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

**MEHR ZUM THEMA**

Einen Nachbericht zu Personalmesse und Speed-Networking des Staatsanzeigers, die an diesem Donnerstag stattgefunden hat, lesen Sie in der kommenden Ausgabe.

**Serie: Social Media**

**Online-Status gewährt Einblicke in das Privatleben**

Mehr als 500 Millionen Nutzer tauschen Nachrichten, Bilder und Videos über den Kommunikationsdienst Whatsapp aus. Über den Datenschutz machen sich dabei die wenigsten Gedanken. Doch öffnet die App Schnüfflern Tür und Tor: Forscher der Hochschule Ulm und der Universitäten Ulm und Pittsburgh haben herausgefunden, dass der Online-Status einer beliebigen Handynummer direkt beim Server von Whatsapp abgegriffen werden kann – selbst dann, wenn der Nutzer den Zeitstempel deaktiviert hat.

Mit diesen Daten lässt sich nach Angaben der Forscher womöglich der komplette Tagesablauf eines Anwenders rekonstruieren. In Ansätzen kann außerdem jeder Nutzer Schlüsse aus dem Online-Status eines Kontakts ziehen. Dazu entwickelten die Forscher eine Software, mit der sie eine beliebige Zahl von Whatsapp-Anwendern gleichzeitig und ohne ihr Wissen überwachen können.

Getestet wurde die Methode über vier Wochen an zwei unabhängigen Gruppen mit 19 Mitgliedern. Die Probanden hatten der Verwendung ihrer Daten zugestimmt. Tatsächlich gelang es, nachzuweisen, wann die Nutzer wie lange aktiv waren. Im Untersuchungszeitraum waren es insgesamt 545 Stunden. (jer)

**Kurz notiert**

**Fernstudienberatung für Berufstätige**

STUTT GART. Neben dem Beruf ein Bachelor- oder Masterstudium absolvieren: Das will die Akad University Stuttgart in den Bereichen Wirtschaft, Technik und Kommunikation ermöglichen. Mit einer Kombination aus Fern- und Onlinestudium bietet Akad Berufstätigen zeitlich und räumlich flexibles Lernen, heißt es. Interessenten können sich am 7. November persönlich, unverbindlich und kostenlos beraten lassen. (sta)  
[www.akad.de/veranstaltungen](http://www.akad.de/veranstaltungen)

## Integrationsministerin bewertet anonymisiertes Bewerbungsverfahren positiv

Öney stellt Ergebnisse der Evaluation vor / Antidiskriminierungsstelle des Bundes lobt Modellprojekt

STUTT GART. „Anonymisierte Bewerbungsverfahren ermöglichen Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt. Zu diesem Ergebnis kommen sowohl Personalverantwortliche als auch Bewerbende gleichermaßen“, sagte Integrationsministerin Bilkay Öney (SPD) am Mittwoch bei der Vorstellung der Ergebnisse des Modellprojekts „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“.

Das Ministerium hatte 2013 mit dem Projekt an eine Initiative der Antidiskriminierungsstelle des Bundes angeknüpft. Elf Unternehmen und Verwaltungen – darunter die Ingenieurkammer und das Sozialministerium – haben sich daran beteiligt. Das Institut zur Zukunft der Arbeit in Bonn hat Bewerber und Personalverantwortliche begleitend befragt und die Ergebnisse in einer Studie festgehalten.

**Zahl der Bewerbungen ging zurück, Qualität ist gestiegen**

Die Hälfte der Bewerber gab an, bereits selbst Diskriminierungen in Bewerbungsverfahren erlebt zu ha-

ben – sei es aufgrund des Alters, des Geschlechts oder der Herkunft. Wer sich bereits selbst diskriminiert gefühlt hatte, fand demnach anonymisierte Bewerbungsverfahren gut.

Mehr als 60 Prozent der Personalverantwortlichen gaben bei der Befragung an, dass bei herkömmlichen Bewerbungen die personenbezogenen Informationen mindestens „etwas Einfluss“ auf die Personalauswahl haben können. „Damit bestätigt die Studie, dass in die herkömmliche Bewerberauswahl subjektive Eindrücke einfließen und somit auch eine Rolle spielen, wenn es darum geht, wer zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen wird“, so Öney.

Im Rahmen des Modellprojekts machten die Personalverantwortlichen eine weitere Beobachtung: Verglichen mit nicht anonymisierten Ausschreibungen ging zwar die Zahl der Bewerbungen zurück, jedoch stieg gleichzeitig deren Qualität an. Außerdem, so die Personalverantwortlichen, werde der Auswahlprozess durch den Einsatz standardisierter Bewerbungsverfahren beschleunigt. Es seien nur die für die konkrete Stelle rele-

vanten Daten zu Qualifikation, Berufserfahrung und fachspezifischen Fortbildungen zu bewerten.

„Die Studie zeigt, dass es auch gute betriebswirtschaftliche Argumente für standardisierte anonymisierte Bewerbungsverfahren gibt“, sagt Öney. Denn der auf die Qualifikation fokussierte Auswahlprozess spare Zeit und Geld. Außerdem sei das Verfahren für Arbeitgeber „eine moderne und effiziente Möglichkeit, um Transparenz, Objektivität und Chancengerechtigkeit bei der Personalauswahl zu steigern“.

**DGB Baden-Württemberg begrüßt Initiative**

Die Leiterin der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Christine Lüders, lobt das Projekt: „Anonymisierte Bewerbungsverfahren haben damit einen weiteren Praxis-Test mit Bestnote bestanden“, sagte sie. Lüders wies darauf hin, dass anonymisierte Bewerbungsverfahren zunehmend auf Interesse stoßen: „In Berlin und in Rheinland-Pfalz laufen derzeit Pilotprojekte, auch

Schleswig-Holstein und Niedersachsen haben Testläufe angekündigt“, so Lüders.

Auch der DGB Baden-Württemberg begrüßt die Initiative des Integrationsministeriums. Durch die Ergebnisse der Studie sieht sich der DGB in seiner Auffassung bestätigt, wonach herkömmliche Bewerbungsverfahren häufig diskriminierend sind. Der DGB kritisiert seit Langem die gängige Praxis der Bewerberauswahl, die häufig intransparent und subjektiv geprägt sei. „Vor allem Frauen, ältere Beschäftigte und Menschen mit Migrationshintergrund fallen trotz guter Qualifikation häufig schon früh durch das Raster der Personalauswahl und werden so Opfer von Diskriminierung“ so die DGB-Landesvize Gabriele Frenzer-Wolf. (jer)

**MEHR ZUM THEMA**

Das Integrationsministerium informiert unter:  
[www.integrationsministerium-bw.de](http://www.integrationsministerium-bw.de)  
[pb/startseite/themen/](http://pb/startseite/themen/)  
 Anonymisierte+Bewerbungsverfahren

**Für Ihre Karriereplanung 2015 ...**

Im Jahr 2015 sind wieder in über 100 Städten und Gemeinden Baden-Württembergs Führungspositionen als

**Bürgermeister/-in oder Oberbürgermeister/-in**

zu besetzen und viele Fraktionen und Gemeinderäte sind schon jetzt auf der Suche nach geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern!

**Da stellen Sie sich vielleicht folgende Fragen:**

- **Wie** plane und führe ich einen Wahlkampf?
- **Was** kostet ein guter Wahlkampf?
- **Welche** Themen sind „immer“ relevant?
- **Welche** Gemeinde/ Stadt passt zu mir?
- **Wie** gehe ich damit um, dass ich plötzlich eine öffentliche Person bin?
- **Wie** wirkt sich dieser Karriereschritt auf meine Partnerschaft, meine Familie aus?

**Am 24.01.2015 bekommen Sie darauf Antworten!**

**In unserem Seminar geben Ihnen diese Referenten Tipps:**

Bürgermeister Bernd Dürr, Bondorf, rd. 6.000 Einwohner

Oberbürgermeister Thomas Sprißler, Herrenberg, rd. 30.000 Einwohner

Wahlkampfberater Klaus Abberger, Wahlbüro 7, Rottenburg

Bürgermeister a. D. Friedhelm Werner, Landesgeschäftsführer, Stuttgart

Seminarort: Hotel in Ludwigsburg  
 Dauer: 9:30 – 14:00 Uhr  
 Kosten: 80 Euro (einschließlich Kaffee, Imbiss, Mittagessen)

Anmeldung: Landesgeschäftsführer Friedhelm Werner  
 Alte Weinsteige 48, 70180 Stuttgart  
[friedhelm.werner@freiewaehler.de](mailto:friedhelm.werner@freiewaehler.de)  
[www.landesverband.freiewaehler.de](http://www.landesverband.freiewaehler.de)

**Freie Wähler**  
 Landesverband Baden-Württemberg e.V.

GENERATION Y

## Wir sind jung ...

... und brauchen das Glück: Wie die Generation Y die Berufswelt verändert und warum alle von diesem Wandel profitieren.

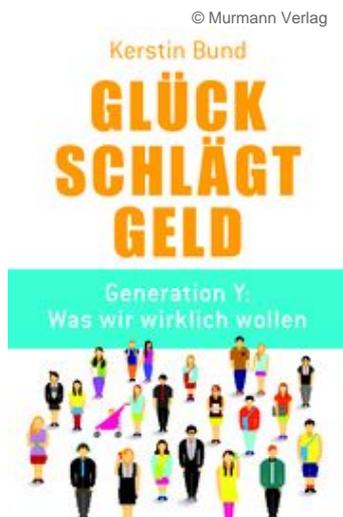
VON Kerstin Bund | 27. Februar 2014 - 07:00 Uhr

Für manche Personalchefs sind wir ein Albtraum: Sie halten uns für verwöhnt, selbstverliebt und großenwahnsinnig. Es heißt, wir seien schlecht darin, uns zu hinterfragen, aber groß darin, uns selbst zu überschätzen. Wir könnten nichts so richtig (außer schneller simsen als die Alten). Schon in der Schule hätten wir für mäßige Leistungen viel zu gute Noten bekommen und für alles andere eine Urkunde (auch wenn wir beim Fußballturnier nur auf der Ersatzbank saßen).

Wir, das ist meine Generation. Man nennt uns Generation Y, weil wir nach der Generation X geboren sind, also zwischen 1980 und 1995, und Y im Englischen ausgesprochen wird wie *why*, "warum" (da wir alles hinterfragen). Während wir gerade massenhaft auf den Arbeitsmarkt strömen, fragen sich Chefs und Personalberater, mit wem sie es da eigentlich zu tun haben. Manche halten uns für Freizeitoptimierer, die, anstatt an ihrer Karriere zu arbeiten, lieber pünktlich Feierabend machten oder sich gleich ins Sabbatical verabschiedeten.

Aber sind wir wirklich die "Generation Weichei", als die uns manche Medien verspotten? Ich persönlich nehme meine Generation ganz anders wahr. Wir sind nicht faul. Wir wollen arbeiten. Nur anders. Mehr im Einklang mit unseren Bedürfnissen. Wir lassen uns im Job nicht versklaven, doch wenn wir von einer Sache überzeugt sind (und der Kaffeeautomat nicht streikt), geben wir alles. Wir suchen Sinn, Selbstverwirklichung und fordern Zeit für Familie und Freunde.

Was wir verlangen, kommt einem gewaltigen Umbruch gleich: Wir fordern eine neue Berufswelt. In der alten herrscht vor allem Frust: Jeder vierte Beschäftigte in Deutschland hat innerlich gekündigt, 61 Prozent machen Dienst nach Vorschrift, wie aus dem "Engagement Index" des Beratungsunternehmens Gallup hervorgeht. In vielen Unternehmen gelten noch immer starre Arbeitszeiten und Präsenzplichten. Statt Vertrauensarbeitszeit herrscht das Diktat der Stempeluhr. Feedback gibt es, wenn überhaupt, nur einmal im Jahr – beim obligatorischen Mitarbeitergespräch.



Leistung wird daran bemessen, wie viele Stunden man bei der Arbeit verbringt, und nicht daran, was am Ende dabei herauskommt. In dieser Logik ist es sinnvoller, viel Zeit mit wenig Arbeit zu verbringen, anstatt viel Arbeit in kurzer Zeit zu erledigen. Langsames Arbeiten wird belohnt, schnelles Arbeiten bestraft. Wer spätabends noch E-Mails schreibt, schindet Eindruck. Wer um halb fünf gehen muss, um sein Kind von der Kita abzuholen, schleicht schuldbewusst aus dem Büro.

Meine Generation will das ändern. Und die Älteren können uns dankbar sein, denn auch sie wollen anders arbeiten. Auch sie wünschen sich mehr Flexibilität und mehr Freiräume, wie Studien belegen, auch sie sehnen sich nach regelmäßigem Feedback und einer klaren Perspektive. Meine Generation kämpft also nicht nur für sich, sie kämpft für eine Kultur, die allen nützt.

Was uns von älteren Arbeitnehmern unterscheidet, ist, dass wir einen Trumpf in der Hand halten, der unseren Eltern und Großeltern vorenthalten war. Es ist der Trumpf der Demografie, die Macht der Knappheit in einem Land, dem allmählich die Fachkräfte ausgehen. In einigen Branchen ist der Mangel heute schon sichtbar, der deutschen Wirtschaft fehlen Ingenieure, Computerspezialisten, Physiker. Doch nicht nur Arbeitnehmer mit Uni-Abschluss sind knapp. Dringend gebraucht werden auch Menschen mit bestimmten Berufsausbildungen: Klempner, Lokführer, Altenpfleger. Bis 2030 fehlen der deutschen Wirtschaft laut den Forschern der Prognos AG rund fünf Millionen Arbeitskräfte – und zwar in nahezu allen Branchen, bei Akademikern, Facharbeitern und Ungelernten. Bislang kamen Veränderungen in Unternehmen meist von oben, wir können nun erstmals von unten Druck machen. Denn meine Generation profitiert von ihrer geringen Zahl.

Was also erwarten junge Beschäftigte von der Arbeitswelt? Jedenfalls keinen Dienstwagen mit Vollausrüstung, keinen Privatparkplatz in der Firmengarage und auch kein aufgeglastes Eckbüro mit Ausblick. Mit den alten Insignien der Macht können wir wenig anfangen. Harte Anreize wie Gehalt, Boni und Aktienpakete treiben uns weniger an als die Aussicht

auf eine Arbeit, die Freude macht und einen Sinn stiftet. Sinn zählt für uns mehr als Status. Glück schlägt Geld. Das heißt nicht, dass Geld uns nicht wichtig wäre. Doch eine angemessene Entlohnung ist das, was Arbeitswissenschaftler einen Hygienefaktor nennen: Es verhindert die Entstehung von Unzufriedenheit, stiftet aber bei positiver Ausprägung allein auch keine Zufriedenheit. Das Gehalt macht nicht unglücklich, es macht aber auch nicht glücklich.

Was hingegen Glück stiftet, kostet nicht einmal Geld: Herr über die eigene Zeit sein. Selbstbestimmung ist das Statussymbol meiner Generation.

Was uns nicht einleuchtet, ist, warum wir nur an einem bestimmten Ort zu einer festgelegten Zeit arbeiten sollten. Eine an Ort und Zeit gebundene Arbeit ist ein Relikt aus der Industriegesellschaft, als es noch eine klare Trennung zwischen Beruf und Freizeit gab. Die heutige Berufswelt wandelt sich aber mehr und mehr zu einer Kreativ- und Wissensökonomie, in der sehr viele Arbeiten am Computer von einem beliebigen Ort mit Internetzugang aus erledigt werden können. Warum also nicht mal um vier Uhr das Büro verlassen, um im Café oder abends zu Hause weiterzuarbeiten? Smartphones und Laptops verwandeln den Arbeitsplatz in ein mobiles Büro .

In unserer Welt zerfließen die Sphären aus Arbeit und Privatleben wie die Milch und der Espresso in unserem Latte macchiato. Wir lesen auch nach Feierabend Arbeits-Mails, wollen dann aber im Büro auch Facebook nutzen dürfen. Einige Unternehmen reagieren darauf bereits. BMW beispielsweise will Mitarbeitern Arbeitsstunden außerhalb des Büros künftig gutschreiben und sie dafür an anderen Tagen früher nach Hause schicken.

Für die Unternehmen zahlt sich mehr Autonomie für ihre Beschäftigten sogar aus. Eine ganze Bandbreite von Studien belegt, dass Beschäftigte, die die Wahl haben, wo und wann sie arbeiten, produktiver, kreativer und effizienter sind als jene, die über die Maßen kontrolliert werden. Fehlende Autonomie kann sogar krank machen. Schwedische Forscher fanden heraus, dass Arbeitnehmer, die zwar einen anspruchsvollen Job haben, aber wenig Einfluss darauf, wie sie ihn ausüben, ein erhöhtes Risiko aufweisen, chronisch krank zu werden. Wer sich die Zeit frei einteilen kann, macht keinen Dienst nach Vorschrift. Wer seinem eigenen Rhythmus folgen darf, empfindet Arbeit womöglich nicht nur als Arbeit, sondern als Ausdruck der eigenen Souveränität.

Gewiss gibt es Beschäftigte, die solche Freiräume ausnutzen und lieber Zeit im Internet verdaddeln, als den Projektbericht fertig zu stellen. Doch die meisten Menschen gehen mit Vertrauen, das ihnen entgegengebracht wird, verantwortungsvoll um. Außerdem fliegen Faulpelze schnell auf in einer Arbeitswelt, die Ergebnisse belohnt und nicht die dafür aufgewendeten Stunden.

Wir sind keine Generation aus Karriereverweigerern, wir definieren Karriere bloß anders als frühere Generationen. Bisher wurde Leistung mit Aufstieg belohnt. Wer gut war in seinem Job (oder es seinen Vorgesetzten glauben machte), bekam ein eigenes Team, später

eine eigene Abteilung, bis er irgendwann in der Geschäftsleitung saß. Beförderung hieß mehr Verantwortung, mehr Macht, mehr Mitarbeiter. Erfolg wurde über die Zahl der Untergebenen definiert.

Junge Leute wollen heute zwar Verantwortung übernehmen, aber nicht mehr unbedingt führen. Viele sind an der Sache interessiert, aber nicht so sehr an der Macht. Sie wollen sich weiterhin als Experten in eine Materie vertiefen können, statt als Manager nur noch in Meetings zu sitzen. Das verändert die Karrierewege in Unternehmen. Der Versicherungskonzern Generali Deutschland oder der Automobilzulieferer Bosch etwa bieten neben der klassischen Führungskarriere auch gleichwertige Projekt- und Expertenlaufbahnen an – mit den gleichen Gehaltsstufen und der Möglichkeit, zwischen den Karrierewegen zu wechseln.

Dass meine Generation weniger leistungsbereit ist, das geben Untersuchungen übrigens gar nicht her. Soziologen beobachten sogar, dass Tugenden wie Fleiß und Ehrgeiz seit Mitte der neunziger Jahre bei der jüngeren Generation enorm an Bedeutung gewinnen. In der jüngsten Shell-Studie etwa, die Deutschlands Jugend alle paar Jahre neu vermisst, war die Leistungsbereitschaft unter den 12- bis 25-Jährigen die höchste, die je gemessen worden ist.

Wer meiner Generation Faulheit vorwirft, hat nicht verstanden, dass wir Leistung nicht nur danach bemessen, was wir im Beruf erreichen. Wir übertragen die Suche nach Sinnhaftigkeit und Bedeutung auch auf andere Bereiche unseres Lebens: dem Partner den Rücken frei halten, der Tochter ein Baumhaus bauen, sich um die eigenen Eltern kümmern – auch das sind Leistungen, über die wir uns definieren.

An unseren Eltern haben wir gesehen, was herauskommt, wenn der Beruf das Privatleben dominiert: abwesende Väter, hohe Scheidungsraten, ein Herzinfarkt mit 50. Das hat uns abgeschreckt. Wir sind überzeugt davon, dass sich Arbeit, Familie und Freizeit auch anders organisieren lassen. Wir glauben an deren Vereinbarkeit.

## **Unternehmen brauchen Mitarbeiter, die Etabliertes grundsätzlich infrage stellen**

Der Wandel in den Einstellungen wird vor allem an den jungen Vätern sichtbar. Sie wollen heute nicht mehr nur Ernährer sein, sondern auch Erzieher. Noch nie seit Einführung des Elterngelds im Jahr 2007 haben mehr Väter Elternzeit genommen: Zuletzt hat sie mehr als jeder vierte genutzt. In einer Umfrage der Väter gGmbH unter Kleinkind-Vätern gaben 51 Prozent der Befragten an, sie könnten sich vorstellen, Gehaltseinbußen hinzunehmen, um mehr Zeit für ihre Kinder zu haben, 56 Prozent würden hierfür ihre Karriereziele wenigstens eine Zeit lang zurückstellen. Die Väter von heute wollen keine Wochenend-Papis sein. 92 Prozent sagten, dass ihnen Zeit für die Familie auch unter der Woche sehr wichtig sei.

Elternzeit, Sabbaticals , flexible Arbeitszeiten, Homeoffice : Wir sind anspruchsvolle Beschäftigte, die alles möchten und am liebsten alles auf einmal: Beruf plus Freude plus Sinn. Karriere und Familie – und zwar für beide Partner.

Doch meine Generation fordert nicht nur viel von ihren Arbeitgebern, wir haben auch selbst einiges zu bieten: Wir sind die am besten ausgebildete, die internationalste und vielsprachigste Generation, die jemals die Arbeitswelt betreten hat. Nie hat eine Altersgruppe, prozentual gesehen, häufiger Abitur gemacht, häufiger studiert, häufiger im Ausland gelebt.

Wir sind in einer Welt aufgewachsen, in der alles ständig im Umbruch ist. Seit dem 11. September 2001 kennen wir nichts anderes als Krise: Afghanistankrise, Irakkrise, Klimakrise, Wirtschaftskrise, Bildungskrise, Finanzkrise, Euro-Krise. Das Krisengefühl, das uns begleitet, hat die Unsicherheit zu unserem Lebensgefühl erhoben. In unserer Welt ist alles möglich, aber nichts ist von Dauer. Aus Lebenspartnern wurden Lebensabschnittsgefährten. Aus dem Geburtsort wurde die Wahlheimat. Und den Job auf Lebenszeit gibt es ebenso wenig wie die sichere Rente. Die immerwährende Unsicherheit zwingt uns zu ständigen Anpassungen. Sie sorgt dafür, dass wir Neuem gegenüber aufgeschlossen bleiben.

Hinzu kommt, dass wir die erste Generation sind, die mit dem Internet groß geworden ist. Auf Facebook, Twitter, YouTube zeigt sich unsere spielerische Kreativität. Dort gilt: Wer die ausgefallenste Meldung, den lustigsten Tweet, das fantasievollste Video veröffentlicht, bekommt die meiste Aufmerksamkeit. Diese Originalität übertragen wir in die Arbeitswelt. Das macht uns konkurrenzfähig in einer Weltwirtschaft, in der es auf die besten Ideen ankommt und Neues zunehmend in Sozialen Netzwerken entsteht.

Diese Mischung aus Engagement und Selbstoptimierung, aus Verspieltheit und Ernst macht uns sogar unentbehrlich in einer Ökonomie, die vor so tief greifenden Veränderungen steht wie kaum jemals zuvor: Klimawandel, Energiewende, Ressourcenknappheit, alternde Gesellschaft. Neue Technologien ersetzen alte Geschäftsmodelle und lassen neue entstehen. Kaum eine Branche, die nicht vor einem fundamentalen Wandel steht. Dazu brauchen Unternehmen die besten Talente, die kreativ denken und bereit sind, Etabliertes grundsätzlich infrage zu stellen.

Natürlich: Die Generation Y, das sind nicht alle nach 1980 Geborenen. Es sind vor allem jene meiner Altersgenossen, die behütet und relativ begütert aufgewachsen sind, die über einen gefragten Hochschulabschluss oder eine gute Berufsausbildung verfügen. Das trifft auf etwa ein Viertel der heute 20- bis Anfang 30-Jährigen zu. Das Y ist ein Ausschnitt. Doch auch "die 68er" machten nur einen Bruchteil der Altersgruppe aus und prägten doch das Bild einer ganzen Generation. Die Verantwortung der privilegierten Y-Vertreter ist es, in der Berufswelt Standards zu setzen, von denen später hoffentlich auch weniger

privilegierte Arbeitnehmer profitieren werden. Dann kann ein Elitenphänomen zu einer Breitenbewegung werden, die immer mehr Branchen erfasst.

So wie sich im Industriezeitalter nach und nach die 40-Stunden-Woche, das Urlaubsgeld oder die Betriebsrenten durchgesetzt haben, könnten Beschäftigte in großen Teilen der Wirtschaft künftig selbstbestimmter und mehr im Einklang mit ihrer jeweiligen Lebenssituation ihrer Arbeit nachgehen.

Der Wandel in der Arbeitswelt hat bereits begonnen. Es ist keine laute Revolution, meine Generation zieht nicht fahnenschwenkend durch die Straßen oder rüttelt an Konzerntoren. Wir verändern Wirtschaft und Gesellschaft lautlos und schleichend, aber danach wird die Berufswelt eine andere sein.

*Kerstin Bunds Beitrag ist die Essenz ihres Buches "Glück schlägt Geld. Generation Y: Was wir wirklich wollen", das im März im Murmann Verlag erschienen ist. 200 Seiten, 19,99 Euro.*

*Anmerkung der Redaktion, 10. März 2014: Ursprünglich hieß es in diesem Artikel "Seit dem 11. September 2011 kennen wir nichts anderes als Krise". Es muss jedoch 11. September 2001 heißen. Wir haben das korrigiert.*

**COPYRIGHT:** ZEIT ONLINE

**ADRESSE:** <http://www.zeit.de/2014/10/generation-y-glueck-geld>

<http://www.faz.net/-gqe-759bs>

FAZJOB.NET LEBENSWEGE SCHULE

FAZ.NET

F.A.Z.-E-PAPER

Anmelden **Abo** Newsletter MehrRat rund ums  
Geld: „Meine  
Finanzen“er Allgemeine  
sCHAFT

F.A.S.-E-PAPER

STELTZNER

HERAUSGEGEBEN VON WERNER D'INKA,  
JÜRGEN KAUBE, BERTHOLD KOHLER, HOLGER

Frankfurt 8°



Mittwoch, 25. Februar 2015 VIDEO THEMEN BLOGS ARCHIV

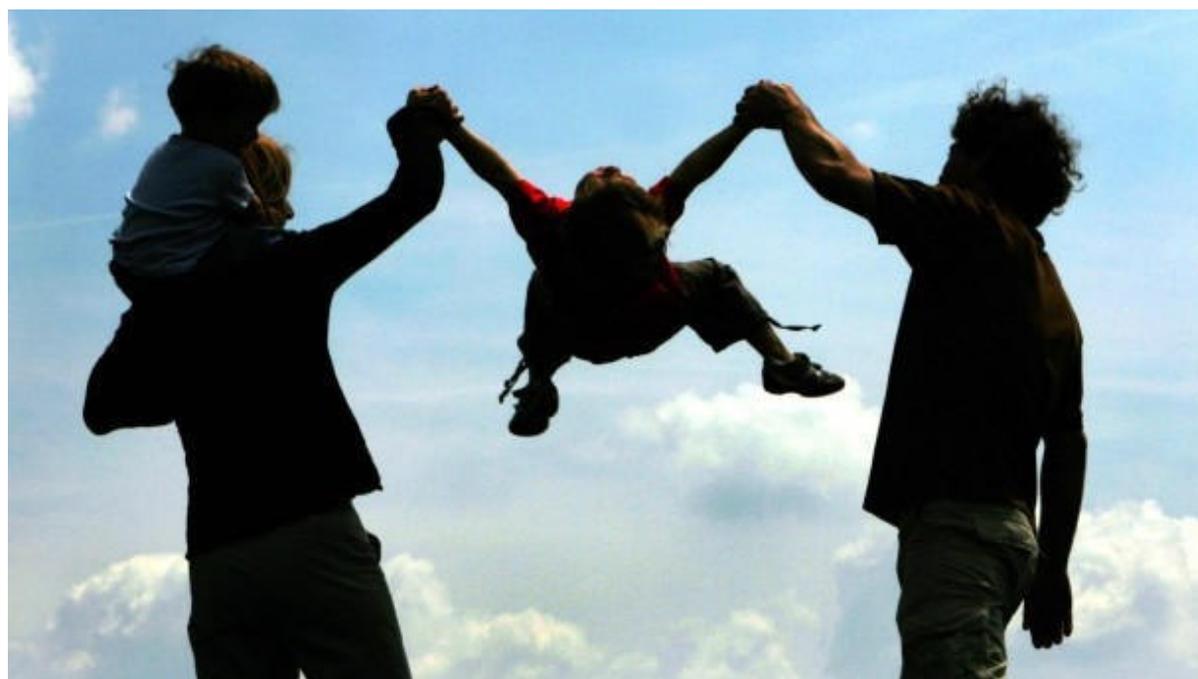
POLITIK WIRTSCHAFT FINANZEN FEUILLETON SPORT GESELLSCHAFT STIL TECHNIK & MOTOR  
Home Wirtschaft Work-Life-Balance: Generation Weichei DIGITALE EXZELLENZ  
REISE BERUF & CHANCE RHEIN-MAIN

Work-Life-Balance

## Generation Weichei

Freizeit statt Karriere, Sabbatical statt Stress: Die jungen Leute geben für den Beruf nicht mehr alles. Fortschritt oder Verfall? - Stimmen Sie selbst mit ab.

22.12.2012, von **BETTINA WEIGUNY**



© DPA

Lieber Ausflüge mit der Familie als im Büro zu sitzen: Das Verhältnis vieler Deutschen zu ihrer Arbeit ändert sich

**E**s ist zum Verrücktwerden mit den jungen Menschen. Da hat eine große deutsche Wirtschaftsprüfungsgesellschaft einen Posten in New York zu besetzen. New York, wohlgemerkt, nicht Timbuktu oder Baku. Trotzdem schlägt keiner der Kandidaten gleich zu. „Die Stadt ist so stressig“, meint ein Jungspund abwägend. „Das muss ich erst mit meiner Frau besprechen“, erklärt der nächste. So geht es lustig weiter: Vielleicht. Mal sehen. Nur, wenn... Oder einfach: Nein, danke.



Autorin: Bettina Weiguny, Jahrgang 1970, freie Autorin in der Wirtschaft der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung.

Folgen:

„Die spinnen“, klagt der Personalchef der Wirtschaftsprüfer, der viele solcher Geschichten über die Berufsanfänger

erzählen kann. Und nicht nur er: Alle Führungskräfte und Personalberater, die mit der Generation Y, also den nach 1985 Geborenen, in Kontakt kommen, stellen fest: Die Jungs und Mädels, die da momentan in die Wirtschaft drängen, setzen den Unternehmen arg zu. Offiziell will das so niemand sagen. Schließlich braucht die Wirtschaft die Generation Y - allein schon wegen des demografischen Wandels: Der Nachwuchs ist knapp. Kein Unternehmen kann es sich leisten, die Chefs von Morgen zu verprellen.



© DAPD 

Zwischen Kinderbetreuung, Freizeit und Arbeit: Da sortiert sich jede Familie anders ein - doch immer mehr verschieben ihren Schwerpunkt auf Freizeit und Familie

Nur weiß niemand, ob die das überhaupt wollen: Chef werden, Karriere machen. Oder ob sie das können. Ein Job in New York - vor zehn Jahren hätten die Mitarbeiter sich darum gerissen. Heute überlegen die Kandidaten: Passt das in mein Lebenskonzept? Was sagt mein Partner dazu? Habe ich noch Zeit

für Sport und Musik, für die Familie, für mich? Wenn zu viel auf der Strecke bleibt, ziehen weder Top-Salär noch New York City.

### Ein erfülltes Leben, neben der Arbeit?

Die Geister scheiden sich an der Frage, ob das nun gut ist oder schlecht: Sind das alles Weicheier, die sich vor Karriere und Chefsein drücken? Oder haben wir es mit einem cleveren Nachwuchs zu tun, jungen Leuten, die nur lautstark einfordern, was viele gerne hätten, sich nur nie zu fordern trauten: Ein erfülltes Leben neben der Arbeit?

Eines ist offensichtlich: Die Prioritäten haben sich verschoben. Das bestätigen Personalvorstände von Dax-Konzernen, Geschäftsführer von Beratungsfirmen und wissenschaftliche Studien: Karriere um jeden Preis ist für das Gros der 18- bis 29-Jährigen unvorstellbar. Die Arbeit steht nicht mehr unangefochten an erster Stelle, Freizeit, Hobbys, Familie und Freunde holen auf.

Zwei Drittel, so belegen Umfragen, sind nicht mehr bereit, berufliche

Ziele über private Belange zu stellen. Eine ausgeglichene „Work-Life-Balance“ ist gar jedem zweiten wichtig. Auf Mitbestimmung legen sie großen Wert und auf eine angenehme Arbeitsatmosphäre, flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und Sabbaticals. Sie arbeiten am liebsten im Team, sind lieber Stellvertreter als Chef - und das gerne auch zu zweit.

### **Gewohnt, in allen Belangen gefragt zu werden**

Christoph Fellingner kennt das nur zu gut. Der Beiersdorf-Manager, selbst Jahrgang 1969, kümmert sich im Nivea-Konzern ums Personalmarketing. Sein Job ist es, herauszufinden, wie die Generation tickt, wie man junge Talente findet, umwirbt und ans Unternehmen bindet. „Wer das nicht schafft, hat in spätestens drei Jahren einen echten Wettbewerbsnachteil“, prophezeit er. Deshalb müssen die Konzerne umdenken und sich auf die Jungen einstellen. „Das ist ein Muss.“

Es ist die erste Generation, die mit der Work-Life-Balance-Welle groß geworden ist. Behütet, in Wohlstand gebettet und international ausgebildet. Eine Generation, die es von Geburt an gewohnt ist, im Mittelpunkt zu stehen und in allen Belangen gefragt zu werden: Ob sie Fußball spielen wollen, Tennis oder doch lieber Geige. Und natürlich durften sie immer alles ausprobieren. „Die sind demotiviert“, erklärt Fellingner, „wenn man in der Arbeitswelt ihre Meinung übergeht.“ Die Folge: Die Youngsters wollen ständiges Feedback, möglichst positives natürlich. Sie arbeiten am liebsten an abwechslungsreichen, „sinnvollen“ Projekten, selbstbestimmt, in möglichst kleinen Teams. Da zeigen sie dann durchaus Leistung.



© AFP



Immer mehr Menschen - nicht nur in London - geht es nicht mehr nur um Karriere, sondern um eine ausgeglichene Work-Life-Balance

Haben sie sich aber einmal richtig reingekniet, heißt es anschließend: Gang runter, Privatleben genießen. Denn immer bis 21 Uhr im Büro zu sitzen, das kommt für sie nicht in Frage.

Entweder die Arbeit lässt sich anders organisieren - oder man kündigt.

Das ist ihre Antwort auf die Elterngeneration. Schließlich haben sie zu Hause auch die Kehrseite des wirtschaftlichen Erfolgs erlebt. „Soll ich mich kaputt machen“, fragt der flügge Nachwuchs die Karriere-Väter gerne. „Was habe ich davon? Einen Herzinfarkt mit 50, wie Du.“ Eine geschiedene Ehe, eine zerrüttete Familie. Nein, verheizen lassen sie

sich nicht. Der Ausgleich - Sport, Hobbies, Freunde - spielt eine immer größere Rolle.

### **Monetäre Anreize stehen nicht mehr an erster Stelle**

Dafür sind sie bereit, auf gewisse Dinge zu verzichten. „Monetäre Anreize stehen nicht mehr an erster Stelle“, berichtet der Vermögensberater Thomas Scholl von Mayflower Capital, der seit 20 Jahren Akademiker bei der Geldanlage hilft. Wenn er die Hochschulabsolventen heute fragt: Wie stellt Ihr Euch Eure Karriere vor, merkt er: „Von der großen Karriere und dem großen Geld träumen nur wenige.“ Das sei bis vor kurzem ganz anders gewesen.

Fünf Jahre Finanzkrise, Euro-Drama und Gier-Debatte haben in den Köpfen der Heranwachsenden einiges verschoben. Machtstreben lehnen sie ab, sagt Scholl. „Auch die entsprechenden Insignien - Sportwagen, Lederkoffer, Nadelstreifenanzug - sind verpönt.“

Die Generation Y will etwas „Sinnvolles“ tun, im Großen oder im Kleinen: für den Globus, das Klima, die Gesellschaft, ihre Stadt, ihre Freunde oder für sich. Haben sie die Wahl zwischen mehr Arbeit oder mehr Freizeit, wählen sie den freien Tag und nehmen dafür die Gehaltsabstriche in Kauf. Nach dem Motto: Ich komme auch mit weniger Geld klar, wenn dafür mehr „quality time“ übrigbleibt.

### **„Wo soll der nötige Biss herkommen?“**

Besonders ältere Führungskräfte ätzen, wenn sie das hören. Wie sollen die mal Verantwortung übernehmen? Wo soll der nötige Biss herkommen? „Früher fragten Bewerber schon im ersten Gespräch, wie schnell sie Partner werden“, erzählt der Chef einer Beratungsgesellschaft, „heute reden sie von Sabbaticals.“ Zu seiner Zeit zählten Augenringe nach durch geschufteten Nächten als Statussymbol, heute schlicht als hässlich.

„Wenn wir früher nach der ersten Gehaltserhöhung gefragt haben, fragen die nach der Babypause“, lästert ein gestandener Unternehmer. Arbeit, Fleiß, Disziplin und wirtschaftlicher Erfolg, das sind Werte, die er kennt. Ärmel hoch, dann steigern wir das Bruttosozialprodukt! Männer wie er befürchten, dass die Jungen - verhätschelt, verzogen und feige - dazu nicht taugen.

Dafür spricht, dass die Generation sich wenig strapazierfähig zeigt. Schon im Studium stoßen viele an ihre Grenzen: Burnout, Schlafstörungen, Prüfungsängste, psychische Erkrankungen, das alles findet man bei dieser Generation in nie gekanntem Ausmaß.

## „Junge Führungskräfte wollen gleich die Welt verändern“

Wie sie die beruflichen Belastungen wegstecken werden, das beschäftigt auch Professor Konstantin Korotov von der European School of Management and Technology in Berlin. Der Führungskräfte-Experte vermisst bei den sogenannten „High Potentials“ zunehmend die Bereitschaft, unten anzufangen und kleine Aufgaben zu übernehmen. „Die wollen gleich die Welt verändern.“ Schließlich haben sie 20 Jahre lang nichts anderes gehört als: Yes, you can! „Wie sie mit den ersten Rückschlägen und Misserfolgen im Beruf klarkommen, könnte zu einer echten Herausforderung für die Gesellschaft werden.“

Andererseits hat der Wissenschaftler auch Beruhigendes über die Generation der Karriereverweigerer herausgefunden: „Sie haben zwar keine Lust auf Chef - aber wer es einmal ausprobiert hat, dem gefällt es.“

Quelle: F.A.S.

[Zur Homepage](#)

Themen zu diesem Beitrag: [Baku](#) | [Wirtschaftsprüfungsgesellschaft](#) | [Timbuktu](#) | [New York](#) | [New York City](#) | [Alle Themen](#)

Hier können Sie die Rechte an diesem Artikel erwerben

## Weitere Empfehlungen

Simon Rolfes im Gespräch

### Nowitzki sollte Vorbild für Fußballprofis sein

Simon Rolfes tritt zum Saisonende zurück und will als Sportmanager arbeiten. Vor dem Champions-League-Achtelfinale gegen Atlético (20.45 Uhr) spricht der frühere Nationalspieler im FAZ.NET-Interview über Studium, Finanzgeschäfte und geistige

Arbeit. [Mehr](#) Von ANNO HECKER  
25.02.2015, 13:19 Uhr | Sport



Anzeige

### 6 Flaschen Rioja mit 91 Parker Punkten

Probierpaket für nur 39,90€ (8,87€/l) portofrei bestellen. Sie sparen 44%! [Mehr](#)



powered by plista

New York

### Kindsmord nach über 30 Jahren aufgeklärt



## Generation Y

### Die Gewinner des Arbeitsmarkts

Von Eva Buchhorn und Klaus Werle

**Qualifiziert, selbstbewusst, extrem anspruchsvoll - junge Berufsanfänger ändern Kultur und Alltag in den Unternehmen. Was treibt die Nachwuchskräfte an, was ist ihnen wichtig? Und wo wollen sie am liebsten arbeiten? Ein Blick auf die Generation des schnellen Aufstiegs.**

Gegen Ende des Bewerbungsgesprächs hat Wolfgang Pflöghaar noch ein Anliegen. Und zwar die Sache mit dem Privatleben. "Ich bin gern bereit, bis 21 oder 22 Uhr zu arbeiten, wenn das Projekt es erfordert", eröffnet er seinem verdutzten Gegenüber, "aber ich mache das sicher nicht jeden Tag." Freunde, Sport, Spaziergänge, das müsse weiter drin sein.

Sein künftiger Chef bei Daimler gratuliert ihm, dass er das Thema so offen anspricht, preist die flexiblen Arbeitszeiten im Konzern und gibt ihm den Job. Was sollte er sonst tun? Mit seinen grünblauen Augen und dem kalifornischen Lächeln kann man sich Pflöghaar auf einem Surfbrett genauso gut vorstellen wie im Businessanzug.

Der Wirtschaftsingenieur wirkt tiefenentspannt, und er hat Grund dazu: Sein Diplom hat er mit der Note 1,6 gemacht, in Neuseeland studiert, zwei Praktika in Japan absolviert und die Abschlussarbeit über regenerative Energien und Elektromobilität geschrieben. 15 Bewerbungen hat Pflöghaar verschickt, 15-mal schaffte er es bis zur Gesprächsrunde. Eine Handvoll Jobangebote renommierter Unternehmen, erzählt er, landete schließlich auf seinem Tisch.

Pflöghaar entscheidet sich für Daimler, weil seine Bewerbung schnell und für ihn transparent betreut wurde. Das Gehalt stimmt, die internationale Ausrichtung auch, und der Job im Entwicklungscontrolling Trucks klingt so spannend, wie er sich das vorgestellt hatte. "Meine Wünsche für den ersten Job hatte ich mir genau überlegt, und bei Daimler hat es eben am besten gepasst."

#### "Generation Y": Wählerisch wie eine Diva beim Dorftanztee

So klingt es, wenn eine Generation die Bühne betritt, die die Macht der Demografie hinter sich weiß. Die global orientiert ist, über Facebook, Twitter und iPhone bestens vernetzt und als erste Altersgruppe, die mit dem Internet aufgewachsen ist, technisch äußerst versiert. Die von den Unternehmen spannende Projekte, gute Gehälter, schnelle Aufstiegswege erwartet, für die Arbeit und Karriere aber gleichzeitig nicht allein selig machend sind. Vorhang auf für die "Generation Y"!

Geboren in den Achtzigern und Neunzigern, strömen die Ypsiloner seit einiger Zeit in die Unternehmen, wo sie die bislang kulturprägenden Babyboomer bald ablösen werden. In einigen Jahren werden sie weltweit jeden zweiten Arbeitnehmer stellen. "Dies ist die anspruchsvollste und selbstbewussteste Generation seit Langem", sagt Anders Parment von der Stockholm University School of Business, der ein Buch über die Ypsiloner geschrieben hat. "Sie wird die Arbeitskultur in den Unternehmen radikal umkrempeln."

Doch noch ist längst nicht allen Firmen bewusst, dass sich ihre Prozesse, ihre Kultur und ihre Werte ändern müssen, wenn sie den Kampf um die talentierten Jungen gewinnen wollen. Noch weniger wissen sie, wie sie die Nachwuchskräfte gewinnbringend einsetzen können.

Die Generation Y ist wählerisch wie eine Diva beim Dorftanztee. Der Aufbau einer Firma zur attraktiven Arbeitgebermarke, das sogenannte Employer Branding, wird sich wandeln müssen von einem unterhaltsamen Experimentierfeld zum vielleicht wichtigsten Wettbewerbsfaktor. Das Ranking der "Besten Arbeitgeber", für welches das Berliner Beratungsinstitut Trendence rund 23.000 examensnahe Studierende der Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften befragt hat und dessen Ergebnisse das manager magazin exklusiv veröffentlicht, zeigt dies schon jetzt.

Auf den ersten Blick ist alles wie immer: Auf den vorderen Plätzen dominieren die automobilen Platzhirsche wie Audi, BMW oder Porsche (siehe [Tabellen](#)). Der Sprengstoff verbirgt sich in der langfristigen Entwicklung, in Kriterien, nach denen die Ypsiloner urteilen, die in den Unternehmen jedoch nur langsam Einzug halten: Seit 2006 ist der Anteil der jungen Betriebswirte, die in der Umfrage Work-Life-Balance als wichtigen Faktor bei der Arbeitgeberwahl nennen, von 38,6 auf mehr als 50 Prozent

gestiegen.

### **Elternzeit, Fitnessstudio, Weiterbildung - auf Firmen kommt einiges zu**

Ähnliches gilt für die soziale Verantwortung eines Unternehmens (von 14,5 auf 21,5 Prozent) - aber auch für das Einstiegsgehalt (von 17 auf 27,6 Prozent). Denn die erste Generation, die eher an Ufos glaubt als an die staatliche Rente und für die die Einstiegsgehälter seit Anfang der neunziger Jahre nominell zwar gestiegen, inflationsbereinigt meist jedoch gesunken sind, ist bei aller Begeisterung für das Wahre, Schöne, Gute trotzdem Sicherheit und materiellem Erfolg nicht abgeneigt. "Die machen keine Abstriche", sagt Trendence-Geschäftsführer Holger Koch, "sie wollen Sinnhaftigkeit, aber auch sehr gut bezahlt werden."

Bei allem Zielbewusstsein in ihren Ansprüchen präsentieren sich die Ypsiloner im Arbeitsalltag oft sprunghaft, Routine ödet sie an. Dabei könnte sich der Wunsch nach Wohlfühlatmosphäre, flachen Hierarchien und Spaß schnell als Hindernis erweisen, wenn Entscheidungsfreude und Durchsetzungsstärke gefragt sind. Schon fragen sich Experten, ob diese Generation die nötige Belastbarkeit mitbringt, um in einigen Jahren Führungspositionen zu besetzen. "Freiheitsliebe und Freude an immer Neuem sind gut - aber viele müssen lernen, dass es letztlich um Leistung geht", sagt Sophia von Rundstedt, Geschäftsführerin der gleichnamigen Personalberatung.

So steht auf der einen Seite eine Alterskohorte, die sich den Spaß nicht verderben lassen will - und auf der anderen stehen die Unternehmen, die auf diese Generation demografiebedingt angewiesen und doch nicht wirklich vorbereitet sind. Warum ist die Position der Ypsiloner so komfortabel? Welche Konflikte kommen da auf die Wirtschaft zu? Und was wird sich in den Firmen verändern?

Als Wilfried Porth bei Daimler anfang, gab es noch Rechenschieber und ein großes Trara, als er einen Apple Iie mit "ins Geschäft" brachte. Der Personalvorstand hat schon viele Generationendiskussionen erlebt und kann die Lage mit schwäbischer Unaufgeregtheit betrachten. "In der Krise haben wir niemanden entlassen. Das zahlt sich jetzt aus. Die Bewerberzahlen bei uns nehmen sogar zu."

### **Die "Goldene Generation" ist keck - und klotzt bei Bedarf auch ran**

Noch. Denn im Jahr 2008 lag die Zahl der Erwerbsfähigen in Deutschland bei stolzen 50 Millionen. Doch seitdem geht es abwärts. Langsam zuerst, doch unaufhaltsam und stetig schneller werdend. 2035 werden es noch 39 Millionen sein, 2060 dann nur 33 Millionen (siehe [Grafik](#)). "Schon seit einigen Jahren nimmt die Verweildauer in den Firmen stark ab. Wer jetzt auf den Arbeitsmarkt kommt, weiß, dass er wertvoll ist und jederzeit wechseln kann", sagt Wilhelm Bauer vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO).

Nach dem Gedränge der Babyboomer und der oft farb- und orientierungslos wirkenden Generation X erscheinen die Ypsiloner als "Goldene Generation": Aufgewachsen in einer Gesellschaft, die ihre ideologischen Schlachten geschlagen hat, international ausgebildet, dabei offener, toleranter und schneller getaktet, bieten sich ihnen die seit Langem wohl besten Ein- und Aufstiegschancen.

Unternehmen wie Daimler stellen sich langsam darauf ein: Der Konzern twittert und facebookt, dass älteren Semestern ganz schwummerig wird, seit gut drei Jahren gibt es die firmeneigene Kinderkrippe "Sternchen", auch Führungspositionen können per Jobsharing besetzt werden. "Natürlich stellen uns die Jungen vor Herausforderungen", sagt Porth, "aber sie bringen auch viel Dynamik und Kreativität in den Konzern."

Um 16 Uhr ins Fitnessstudio und um 19 Uhr noch mal für drei Stunden von zu Hause arbeiten, Elternzeit, Auszeit, Weiterbildung - früher nervige Extrawürste, heute beinahe selbstverständlich. "Hätte ich in meinem Bewerbungsgespräch nach einem Sabbatical gefragt, wäre die Antwort gewesen: „Na klar, fangen Sie doch gleich damit an“, sagt Porth.

So keck die Millennials, wie sie auch genannt werden, auftreten - faul sind sie nicht. Macht der Job Spaß, wird auch kräftig rangeklotzt. Doch warum am Schreibtisch hocken bleiben, wenn die Arbeit getan ist? Mit Smartphone ohnehin immer online, erscheine ihnen die überlieferte Präsenzkultur vieler Unternehmen "artifizial", sagt Armin Trost, Professor für Personalwesen an der Hochschule Furtwangen.

### **Klare Ansagen über Leistung und Karrierechancen**

Aber Spannung muss sein, und der Kuschelfaktor muss stimmen. Sina Nehila, 23, etwa hat ihre berufliche Laufbahn mit schachspielerischer Kühle geplant und eigens "Europäisches Finanz- und Rechnungswesen" studiert, weil "ich schon in der Schule ein Faible für Zahlen hatte und mich sehr für wirtschaftliche Zusammenhänge interessiere". Seit Oktober 2010 ist sie als Prüfungsassistentin bei KPMG, nächster Zielpunkt: Wirtschaftsprüferexamen. Freundliches Lächeln. In zehn Jahren könnte sie sich vorstellen,

Partnerin zu sein. Ehrgeizig sei sie, sicher, aber vor allem "will ich in einem Team arbeiten, in dem eine gute Atmosphäre herrscht". Bei KPMG hat sie dies gefunden, zudem ist sie von den flachen Hierarchien dort beeindruckt.

Wer es gewohnt ist, jederzeit und an jedem Ort mit seinen Freunden via Web verbunden zu sein, für den ist auch im Job Wohlfühlen erste Angestelltenpflicht. Behaglich muss das Büro sein, wie eine Studie von Johnson Controls über die Ausstattungswünsche der Ypsiloner ergab: gern groß, gern Naturholz, und künstliches Licht geht gar nicht.

Wolfgang Zieren, der KPMG-Personalvorstand, stellt dieses Jahr rund 1400 Hochschulabsolventen ein: "Die Herausforderung für uns ist nicht eine bestimmte Generation, sondern, die Wünsche der verschiedenen Generationen im Unternehmen in Einklang zu bringen." Mehr als innenarchitektonische Details beschäftigt ihn das Bedürfnis der Ypsiloner nach Anleitung und ihr Anspruch, möglichst oft Feedback zu bekommen. "Sie erwarten in besonderem Maße, dass man sich regelmäßig mit ihnen austauscht."

2007 führte KPMG den "People Management Leader" (PML) für alle Mitarbeiter ein, der vor allem den Wünschen der Generation Y entgegenkommt. Denn der PML, eine Art Mentor, spricht mindestens einmal im Quartal mit seinem Schützling. Persönlich oder auch telefonisch gibt er Beurteilungen ab und holt die Meinungen der Manager ein, die mit der Nachwuchskraft zusammenarbeiten. Ziel: Karrieren gezielter fördern und die Fluktuation in der Firma verringern.

### **Karrieren fördern, Fluktuation verringern**

Denn die Millennials wollen vor allem eines: Aufmerksamkeit. Sie fordern klare Ansagen über Karrierewege und ihre eigene Leistung. "Für die Generation, die sehr intensiv über SMS, Chats und Facebook kommuniziert, gehört die direkte Rückmeldung einfach dazu", sagt Kienbaum-Partner Sörge Drost.

Im Gegensatz zu den geburtenstarken Jahrgängen wuchsen die Ypsiloner oft als Einzelkinder in wohlhabenden Zeiten auf, ganzer Stolz und ganze Freude ihrer Eltern. Hierarchie unter Geschwistern, geduldig warten, bis man an der Reihe ist: Fehlanzeige. Für jeden Wettbewerbssieg gab es eine gefeierte Urkunde; auch für die Verlierer fand sich meist etwas Lobenswertes - schließlich sollte das zarte Pflänzchen Selbstwertgefühl nicht zertreten werden. "Trophy Kids" heißen sie in den USA.

"So ist eine äußerst selbstbewusste Generation entstanden, die optimistisch und leistungsorientiert in die eigene Zukunft blickt, auch wenn die Rahmenbedingungen unsicher scheinen", meint der Sozialforscher und Mitverfasser der Shell-Jugendstudie Thomas Gensicke. Deshalb fordern die Ypsiloner nicht nur mehr Feedback - sie geben auch mehr, gern ungefragt, bisweilen per Mail direkt an den CEO. Von klein auf gewohnt, sich mit Autoritäten auf Augenhöhe auseinanderzusetzen, haben sie in Schule und Universität die Bewertung von Lehrern und Profs durchgesetzt - und nehmen nun auch kein Blatt vor den Mund, wenn ihnen ein Projekt, eine Personalie, eine Strategie unsinnig erscheint.

"Es ist doch selbstverständlich, dass man Missstände auch anspricht", sagt Florian Renk. Der 31 Jahre alte Luft- und Raumfahrt-Ingenieur arbeitet bei der European Space Agency (Esa) und fühlt sich als Teil einer "Happy Generation", die Beziehung zum Arbeitgeber muss für ihn eine "Win-win-Situation" sein. Renk berechnet die Flugbahnen von Satelliten, komplexe Projekte mit mehr als 20 Jahren Planungszeit, Gemeinschaftswerke kluger Köpfe aus vielen Nationen.

### **"Viele Kandidaten haben traumtänzerische Vorstellungen"**

Meist wird erst im Team diskutiert, anschließend am Computer gerechnet, dann herrscht ständiger Austausch via Videokonferenz, SMS oder Twitter mit den europäischen Kollegen. Kommunikativ, schlaue und vor allem kritisch - hier kann die Generation Y auspielen, was sie auszeichnet. Sie soll es sogar: "Wenn man aus hierarchischen Gründen den Mund nicht aufmacht und Fehler unbemerkt bleiben, fliegt der Satellit nicht", meint Renk trocken.

Die Antworten der Unternehmen auf die Mixtur aus Leistungsdenken und ausgeprägtem Faible für weiche Faktoren fallen bislang oft noch recht erratisch aus: Manche, wie die BASF, veranstalten Bewerbermessen im Internet oder geben twitterähnliches Micro-Feedback wie einige Softwarefirmen, in den USA gibt es bereits "directors of next generation initiatives", die bei Konflikten vermitteln sollen. "In vielen Firmen fehlt aber eine klare Linie und oft sogar das Begreifen, was diese Generation überhaupt will", bilanziert Generationenexperte Ralf Overbeck, der derzeit viel im Land unterwegs ist, um Unternehmen auf die jugendliche Macht vorzubereiten.

Ein Weltkonzern wie Siemens etwa muss sich daran gewöhnen, dass eine junge Ingenieurin wie Christina Riechers sich nicht nur von der technologischen Exzellenz angezogen fühlt, sondern auch in puncto

Frauenförderung genau nachfragt. Immerhin belegt Siemens in der Trendence-Umfrage Platz eins bei den Ingenieurinnen - und Riechers hat schon während ihres Wirtschaftsingenieurstudiums im konzerneigenen Yolante-Netzwerk ("Young Ladies' Network of Technology") das Unternehmen schätzen gelernt. "Sollten irgendwann Kinder kommen, bin ich sicher, dass ich hier bestens unterstützt werde", sagt die Logistikprozessplanerin.

### **Hohe Ansprüche trotz einiger Defizite**

Natürlich will sie bald auch selbst Projekte leiten, "nicht auf einer Stufe stehenbleiben", aber dass der Facebook-Auftritt von Siemens ordentlich war, die Atmosphäre am Standort Nürnberg stimmt und die Firma ihr einen Französischlehrer und Rhetorikkurs spendiert, das hat ihr auch gefallen.

Die Frage ist, ob sich das intensive Werben der Unternehmen um den Nachwuchs auszahlt. "Viele Kandidaten haben traumtänzerische Vorstellungen", meint Alexandra Beisch von der Saphir-Personalberatung der Steinbeis-Hochschule. Sie erinnert sich an eine Episode bei einem Mittelständler, dessen Besitzer von einem jungen Mann im Vorstellungsgespräch spontan aufgefordert wurde, bitte den Firmensitz zu verlegen - das jetzige Gebäude sei nicht schön genug.

Auch abseits schrulliger Anekdoten, so verlautet es aus vielen Personalabteilungen, startet die Generation Y trotz hoher Ansprüche mit einigen Defiziten. Die Unlust etwa, sich intensiv in ein Thema einzuarbeiten - wozu, wenn man schnell bei Wikipedia nachschlagen oder jemanden bei Facebook fragen kann? "Viele lernen nicht für sich, sondern nur für die nächste Prüfung. Das kann zu Oberflächlichkeit verführen", sagt Personalexperte Trost.

Oder die oft beklagte mangelnde Fähigkeit, mit Rückschlägen umzugehen - obwohl sie Feedback einfordern, reagieren die an Lob gewöhnten Trophy Kids auf Kritik eher sensibel. Da passiert es schon mal, dass ein Vorgesetzter, der einen Mitarbeiter wegen einer verpassten Deadline zur Rede stellt, die Antwort erhält: "Wieso? Sie haben mich eben nicht rechtzeitig daran erinnert."

Gerade wegen des selbstverständlichen Umgangs mit der Technik, warnt Buchautor Parment, seien soziale Kompetenzen im Alltag bei vielen unterentwickelt. Oder die Frage, wer eigentlich künftig führen soll: Haben die aktuellen Chefs aus der Babyboomer-Generation öfter ein Defizit bei den Soft Skills, fehlen den Ypsilonern häufig Biss und Mut zu unpopulären Maßnahmen. Und schließlich: Weil die Jungen sich schnell langweilen, fürchten viele Personalierer einen Anstieg der Fluktuation.

### **"Leute werden für Ergebnisse eingestellt - nicht für Office Time"**

Den Auftritt als rare Pretiose auf dem Arbeitsmarkt können sich daher längst nicht alle Ypsiloner erlauben, sondern nur die, die wirklich knapp und begehrt sind. Ingenieure etwa oder top ausgebildete Betriebswirte. Für den Bachelor in Kommunikationswissenschaften bleibt der Arbeitsmarkt eng. "Es könnte sich eine Zweiklassengesellschaft unter den Hochschulabgängern herausbilden", meint Kienbaum-Mann Drost: "Die einen im War for Talent hochumworben, die anderen mit mittelmäßigen Einstiegschancen wie eh und je."

Für die Unternehmen allerdings macht das die Situation kaum leichter. Sie stehen vor der unangenehmen Aufgabe, sich der gesamten Generation Y möglichst attraktiv zu präsentieren, obwohl sie nur an einem Teil der Millennials ernsthaft interessiert sind. "In den nächsten Jahren ist die größte Herausforderung im Recruiting noch nicht, überhaupt Bewerber zu bekommen", sagt Trendence-Geschäftsführer Holger Koch. "Sondern den interessantesten Teil möglichst einfach und kostengünstig herauszufiltern."

An dem Ort, der den Ansprüchen der Millennials wie vielleicht kein zweiter in Deutschland gerecht wird, stehen Lavalampen im Dutzend herum, Getränke und Snacks sind gratis, freitagnachmittags gibt es ein munter-besinnliches TGIF-Event ("Thank God, it's Friday!"), die Kantine kocht bio, der Strom kommt aus regenerativen Energien. In der Deutschland-Zentrale von Google könnten sie, bei wöchentlich 75.000 Bewerbungen weltweit, den Kampf um Talente entspannt betrachten. "Im Prinzip ist die Generation Y doch die Generation Google", sagt Deutschland-Personalchef Frank Kohl-Boas nur halb im Scherz.

Dennoch sucht die Firma dringend Nachwuchs, denn der Suchgigant kann sich hohe Ansprüche und penible Auswahl leisten. Spitzennoten, Posten als Klassensprecher oder Pfadfindergruppenleiter, dazu Leidenschaft sollten die Bewerber mitbringen, vor allem aber, was sie hier "Googliness" nennen: eine Begeisterung für Veränderung, Neugier und Flexibilität: "Wer hier arbeitet, sollte etwas erreichen statt einfach nur unterkommen wollen", sagt Kohl-Boas.

### **Bei Google und Bionade das Biotop gefunden**

Im Gegenzug bietet Google nichts von dem, was in der Old Economy noch statusrelevant war: keine Dienstwagen, keine schicken Titel, keine Einzelbüros. Dafür Geld fürs Gymnastikstudio, und wer sein -

selbstverständlich selbst verwaltetes - Reisebudget nicht ausschöpft, darf den Rest für einen guten Zweck spenden.

"Wenn man sich beruflich fürs Internet interessiert und auch großen Wert auf das Zwischenmenschliche und Spaß legt, ist Google die erste Wahl", sagt Eva Krüger. Die "Nooglerin", wie sie hier die Neueinsteigerinnen nennen, hat Medien- und Kommunikationswirtschaft studiert, anschließend bei Gruner + Jahr gearbeitet, seit August 2010 verkauft sie als Account-Managerin Google-Anzeigen in der Handelsbranche. Krüger mag die Abwechslung, Vielseitigkeit, das Gefühl, in einem immerwährenden Start-up zu arbeiten, auch wenn das längst ein Milliardenkonzern ist. Facebook, Xing, Twitter - alles ist am Arbeitsplatz erlaubt: "Die Leute werden hier für Ergebnisse eingestellt - und nicht für Office Time."

Bei Google, zwischen Spiderman-Plakaten, Bionade und Massagestühlen, scheint die Generation Y ihr Biotop gefunden zu haben: Hier bin ich Ypsilon, hier darf ich's sein. Kein verknöchertes Vorgesetztes nörgelt über Kollegen mit untertassengroßen Kopfhörern oder linst grimmig über die Halbbrille, wenn Eva Krüger mittags mal shoppen geht.

Vielleicht ist das die Zukunft. Die Babyboomer auf den Entscheidungsebenen traditioneller Konzerne können das ignorieren - oder beschließen, dass ihrer Firma im Kampf um Talente etwas mehr "Googliness" gut zu Gesicht stünde.

Nur eines sollten sie nicht tun, meint Buchautor Parment: sich über die forsch-fordernden neuen Mitarbeiter beklagen. Schließlich sind sie ihre Eltern - und haben sie zu dem gemacht, was sie heute sind.

**URL:**

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/generation-y-die-gewinner-des-arbeitsmarkts-a-766883.html>

© SPIEGEL ONLINE 2011

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH



Umwelt &amp; Gesellschaft

Energiezukunft

Produkte &amp; Services

Über Shell

Gesellschaftliches Engagement

Shell Jugendstudie

Jugend 2010

Politik

Soziales Engagement

**Globalisierung**

Optimismus

Bildung

Internet

Klimawandel

Religion

Werte

Familie

Sie sind hier Shell in Deutschland &gt; Über Shell &gt; Gesellschaftliches Engagement &gt; Shell Jugendstudie &gt; Jugend 2010 &gt;

**Globalisierung**

## Globalisierung

### Globalisierung zumeist positiv bewertet

Was die Öffentlichkeit in erster Linie kritisch diskutiert, wird von Jugendlichen in Deutschland zumeist eher positiv bewertet: die Globalisierung. 84 Prozent verbinden sie an erster Stelle mit der Freiheit, in der ganzen Welt reisen, studieren oder arbeiten zu können. Zunehmend wird die weltweite bereichsübergreifende Verflechtung allerdings auch mit wirtschaftlichem Wohlstand in Verbindung gebracht. Im Jahr 2006, also noch vor der Wirtschafts- und Finanzkrise, haben nur 37 Prozent diese Verbindung hergestellt, 2010 schon 53 Prozent. Auch die Assoziation von Globalisierung mit Umweltzerstörung tritt heute sehr viel häufiger in Erscheinung.

In Hinblick auf die Haltung der Jugendlichen zur Globalisierung lassen sich drei unterschiedliche Profile ausmachen: Globalisierungsbefürworter, Globalisierungsgegner und Globalisierungs-Mainstream. Globalisierungsbefürworter sehen in der Globalisierung vor allem die Chance auf wirtschaftlichen Wohlstand, Frieden und Demokratie. Globalisierungsgegner erkennen in ihr mehrheitlich Umweltzerstörung, Arbeitslosigkeit, Armut und Unterentwicklung. Beim kritisch-differenziert bewertenden Globalisierungs-Mainstream halten sich Vor- und Nachteile der Intensivierung der globalen Beziehungen die Waage.

### WERKZEUGE



Suche



#### Über diese Webseite

Kontakt  
Barrierefreiheit  
Sitemap  
Nutzungsbedingungen  
Verkaufs- und Lieferbedingungen  
Datenschutz  
Impressum

#### Themen

Umwelt & Gesellschaft  
Energiezukunft  
Produkte & Services  
Über Shell

#### Über Shell

Shell Let's Go  
Shell weltweit  
Shell in Deutschland  
Wer wir sind  
Gesellschaftliches Engagement  
Medien-Center  
Ihre Karriere bei Shell

#### Werkzeuge

A bis Z  
Job Search  
LubeMatch  
Technische Datenblätter



# Frankfurter Allgemeine Arbeit für alle

Mittwoch, 25. Februar 2015

VIDEO THEMEN BLOGS ARCHIV

POLITIK WIRTSCHAFT FINANZEN FEUILLETON SPORT GESELLSCHAFT STIL TECHNIK &amp; MOTOR WISSEN REISE BERUF &amp; CHANCE RHEIN-MAIN

Home Wirtschaft Vollbeschäftigung Schwerpunkt „Arbeit für alle“: Die Generation Y fordert die Personalchefs heraus

DIGITALE EXZELLENZ

Schwerpunkt „Arbeit für alle“

## Die Generation Y fordert die Personalchefs heraus

Für viele junge Leute stehen Freizeit und Selbstverwirklichung an erster Stelle. In den Führungsetagen wird deshalb an neuen Karrierewegen gebastelt.

16.05.2013, von [JULIA LÖHR](#)



© DPA

Freizeit und Selbstverwirklichung haben für viele Bewerber einen hohen Stellenwert

In der Prinzessinnenstraße 19 in Berlin-Kreuzberg gibt es keine Stechuhren, keine Hierarchien und auch keine Dienstwagen. Stattdessen gibt es im „Betahaus“ jede Menge Schreibtische in loftartigen Großraumbüros, die sich tage-, wochen- oder monatsweise mieten lassen. „Coworking“ nennt sich dieses Konzept, das es längst auch in anderen Städten und unter anderen Namen gibt: flexible Büros für die flexible Arbeitswelt. 12 Euro kostet es, sich im Betahaus für einen Tag einen Schreibtisch samt Internetzugang zu mieten. Wer sich dauerhaft niederlassen will, zahlt 230 Euro im Monat. Die Latte-Macchiato-Flatrate für unbegrenzten Kaffeenachschub gibt es für 25 Euro dazu.



Autorin: Julia Löhr, Jahrgang 1976, Redakteurin in der Wirtschaft. Folgen:

Gebäude wie das Betahaus mit seinen aktuell 200 „Coworkern“, darunter viele Designer, Programmierer, Übersetzer und Journalisten, sind zum Sinnbild der modernen Arbeitswelt geworden. Sie werden bevölkert

von jungen, oft hochqualifizierten Menschen, die sich bewusst gegen eine Konzernkarriere entschieden haben. Ihr Arbeitsalltag gleicht einer persönlichen Mischkalkulation aus Projekten, die vor allem dazu dienen, das Bankkonto aufzufüllen, und anderen, die weniger gut bezahlt sind, dafür aber umso mehr Spaß bereiten.

Zwar drängt es längst nicht jeden Hochschulabsolventen dazu, nach seinem Studium Teil der Freiberufler-Boheme zu werden. Doch auch diejenigen, die eine feste Anstellung bevorzugen, stellen an ihr Arbeitsleben andere Ansprüche als frühere Generationen. **Für viele Berufseinsteiger ist es nicht mehr das Ziel, möglichst schnell die Karriereleiter zu erklimmen.** Für die „Generation Y“, wie Soziologen und Arbeitsmarktforscher die zwischen 1980 und 2000 Geborenen nennen, **steht an erster Stelle eine ausgeglichene Work-Life-Balance**, gefolgt von dem Wunsch einer

inhaltlich getriebenen Selbstverwirklichung, resümiert die Personalberatung Odgers Berndtson nach einer Befragung von 1000 Führungskräften. Diese Prioritäten unterscheiden die „Millennials“, wie die Generation Y auch genannt wird, von der vor ihnen geborenen Generation X und erst recht von ihren Eltern, den Babyboomern.

### Noch ist der Wandel eher gefühlt

„Meine Generation ist lange nach dem Karotten-Prinzip vorgegangen: klein anfangen, fleißig arbeiten und dann die Belohnung bekommen“, sagt Marius Möller, Personalvorstand der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PWC. „Das ist für die Millennials nicht attraktiv.“ Abgesichert durch finanzkräftige Eltern und die Gewissheit, in Zeiten des demographischen Wandels Verhandlungsmacht zu besitzen, stellen sie frühzeitig Forderungen. Immer wieder berichten Personalverantwortliche in letzter Zeit von Bewerbern, die schon im Vorstellungsgespräch danach fragen, wann sie ihr erstes Sabbatical nehmen können; wie das ist mit der Elternzeit und der Kinderbetreuung. Und ob sich die Dienstreisen nicht auch durch Videokonferenzen ersetzen ließen, schließlich ist dienstagsabends Hockeytraining. Schon lockt die Unternehmensberatung McKinsey den Nachwuchs mit der Aussicht, jedes Jahr auf Wunsch drei Monate unbezahlten Urlaub nehmen zu können.

Noch ist der Wandel der Arbeitswelt durch die Generation Y vor allem ein gefühlter. In Zahlen spiegelt sich die Veränderung nur begrenzt wider. Zwar hat sich die Zahl der Selbständigen nach einer Analyse des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) seit dem Jahr 2005 von 4,4 auf 4,5 Millionen Menschen erhöht. Doppelt so stark ist aber die Zahl der vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer gestiegen, von damals 23,3 auf zuletzt 24,3 Millionen Menschen. Von einem Trend hin zu mehr Selbständigen und weniger Angestellten kann nach Einschätzung der Arbeitsmarktforscher daher keine Rede sein. Im Detail zeigt sich allerdings doch eine Veränderung, und zwar in der Zahl der **Solo-Selbständigen**. Mittlerweile sind die Hälfte aller Selbständigen Ein-Mann- oder Eine-Frau-Unternehmen. Diese Entwicklung könne man zumindest teilweise der Generation Y zurechnen, heißt es beim IAB.

### Kürzere Arbeitsverhältnisse

Eine Veränderung gibt es auch, was die durchschnittliche Beschäftigungsdauer angeht. Dauerten die Beschäftigungsverhältnisse von Unter-Dreißigjährigen früher im Schnitt 800 Tage, schrumpfte dieser Wert bereits für den Jahrgang 1977 auf 600 Tage und dürfte für die danach Geborenen noch niedriger liegen. Nicht in jedem Fall ist das gleichwohl ein Ausdruck der persönlichen Selbstverwirklichung: Dass die Arbeitsverhältnisse tendenziell kürzer ausfallen, hat auch damit zu tun, dass die Arbeitgeber mittlerweile viele feste Verträge von vornherein befristen.

Schon zweifeln erste Forscher, ob es die Generation Y mit all den ihr zugeschriebenen Charakteristika tatsächlich gibt. Werner Eichhorst vom Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) zum Beispiel. „Die Werte-Einstellungen der verschiedenen Kohorten sind gar nicht so unterschiedlich“, sagt er. Die Jungen seien freizeitorientierter als die Älteren - das ist seiner Meinung nach aber auch der einzige wissenschaftlich haltbare Unterschied. Dass sie weniger Wert auf ihre Karriere legen, hält Eichhorst dagegen für eine Mär. Die „Inflation guter Lebensläufe“ voller Praktika und Auslandsstationen deute eher auf einen gestiegenen Ehrgeiz hin. Und dass so manches Unternehmen beginnt, seine hierarchisch geprägten Strukturen zu entkrusten, treffe sich zwar gut mit den Interessen der Generation Y. Das sei aber keine Reaktion auf deren Forderung nach mehr Freiheit, sondern diene vor allem dazu, die Produktivität zu erhöhen.

---

Mehr zum Thema

Nachrichten zur Vollbeschäftigung: 42 Prozent bekommen unaufgefordert Job-Angebote  
FAZ.NET-Sonderseite: Arbeit für alle

---

Quelle: F.A.Z.

**Zur Homepage**

Themen zu diesem Beitrag: [IAB](#) | [Berlin-Kreuzberg](#) | [Alle Themen](#)

Hier können Sie die Rechte an diesem Artikel erwerben

# Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden

PraxisPapier 9 / 2011  
DGFP e.V.

Herausgeber: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. • Düsseldorf • ISSN 1613-2785



# DGFP

DEUTSCHE GESELLSCHAFT  
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

ISSN 1613-2785

Herausgeber:  
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.  
Niederkasseler Lohweg 16  
40547 Düsseldorf

Leiter Forschung und Themen  
Dr. Sascha Armutat  
Fon +49 211 5978-124  
Fax +49 211 5978-29124  
E-Mail: [armutat@dgfp.de](mailto:armutat@dgfp.de)

Die Autorin oder der Autor trägt / die Autoren tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanziert sich die Autorin oder der Autor / distanzieren sich die Autoren von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

## Inhaltsverzeichnis

1.	<b>Vorwort</b> .....	5
2.	Rahmen und Zielsetzung.....	6
3.	Charakteristika der Generation Y.....	8
3.1	Wirtschaftliches und soziales Umfeld.....	8
3.2	Ein- und Abgrenzung der Generation Y.....	8
3.3	Typisierung der Generation Y.....	11
3.3.1	Selbstbewusstsein.....	12
3.3.2	Orientierungslosigkeit.....	12
3.3.3	Sicherheitsbedürfnis.....	14
3.3.4	Sinnsuche.....	15
3.3.5	Flexibilität.....	15
3.3.6	Weiterentwicklung.....	16
3.3.7	Technologie.....	17
3.4	Präferenzen der Generation Y.....	18
4.	Auswirkungen des Generationswechsels.....	21
5.	Handlungsfelder und Maßnahmen.....	24
5.1	Unternehmenskultur und -kommunikation.....	24
5.1.1	Wesen und Werte.....	24
5.1.2	Vielfalt und Sensibilisierung.....	25
5.1.3	Auftritt in Wort und Bild.....	26
5.2	Personalmarketing und -beschaffung.....	28
5.2.1	Beziehungsaufbau und -pflege.....	28
5.2.2	Gewinnung und Auswahl.....	30
5.3	Personaleinsatz und -entwicklung.....	32
5.3.1	Einstieg und Orientierung.....	32
5.3.2	Leistung und Feedback.....	33
5.3.3	Entwicklung und Förderung.....	34
5.3.4	Lernen und Weiterbildung.....	36
6.	Schlüsselfragen zu den Handlungsfeldern.....	38
6.1	Handlungsfeld Kultur und Kommunikation.....	38
6.2	Handlungsfeld Personalmarketing und -beschaffung.....	39
6.3	Handlungsfeld Personaleinsatz und -entwicklung.....	40
7.	Zusammenfassung und Ausblick.....	42
8.	Anhang.....	44
8.1	Literaturverzeichnis.....	44
8.2	Weiterführende Literatur.....	46

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Generation Y – Thesen zur Charakterisierung .....	11
Abb. 2:	Generation Y – Wollen und Wirken im Widerspruch.....	20
Abb. 3:	Entwicklungen im Zuge des Generationswechsels.....	21
Abb. 4:	Elemente des Handlungsfeldes Kultur und Kommunikation .....	24
Abb. 5:	Elemente des Handlungsfeldes Personalmarketing und -beschaffung ..	28
Abb. 6:	Elemente des Handlungsfeldes Personaleinsatz und -entwicklung.....	32

## 1. Vorwort

Eine neue Talentgeneration kommt in die Unternehmen – gut ausgebildet, gut informiert, social-media-affin und mit ausgeprägtem Selbstbewusstsein, gestärkt durch die demographische Entwicklung und den drohenden Fachkräftemangel. Die leitenden Werte der so genannten „Generation Y“ und auch deren Erwartungen an den Arbeitgeber scheinen sich erheblich von denen früherer Generationen abzuheben.

Ist das Personalmanagement dafür gerüstet? Wissen Personalmanager, was diese Zielgruppe tatsächlich ausmacht, wo sie diesen Talenten 2.0 begegnen, wie sie sie integrieren, entwickeln und ihre Leistung fördern können?

Um praktische Antworten auf diese Fragen zu finden, führte die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP e.V.) am 21. September 2011 in ihrer Regionalstelle in Düsseldorf einen Expertenworkshop durch. Personalverantwortliche unterschiedlicher Unternehmen diskutierten gemeinsam mit Vertretern der „Generation Y“, was diese Zielgruppe kennzeichnet und was sie antreibt. Es wurden Maßnahmen entwickelt, um den hieraus erwachsenden Herausforderungen erfolgreich zu begegnen und zielgruppenspezifische Personallösungen zu finden.

Kerstin Wadehn (Karrieretextur) verfasste für die DGFP e.V. auf Basis der Arbeitskreisergebnisse dieses PraxisPapier, das sie mit einer Vielzahl von weiterführenden Forschungsergebnissen und praktischen Hinweisen fundierte. Moderiert wurde der Workshop von Lena Anlauf, DGFP e.V.. Katharina Jaik, Praktikantin der DGFP e.V., übernahm das Protokoll.

Unser Dank gilt den dreizehn Unternehmensvertretern, die mit ihren Diskussionsbeiträgen wichtige Impulse für dieses PraxisPapier geleistet haben:

- Vânia de Souza-Kloppenburger (Continental Krankenversicherung a.G.)
- Swantje Glöde (VION GmbH)
- Esther Grünwald (Drägerwerk AG & Co. KGaA)
- Katarina Niksic (Accenture Dienstleistungen GmbH)
- Katja Sankowski (Kentucky Fried Chicken(Great Britain) Ltd., German Branch)
- Miriam Schilling (Diaverum)
- Peter Schürholz (Lufthansa Technik AG)
- Jörn Vehoff (Accenture GmbH)
- Kerstin Wadehn (Karrieretextur)
- Gerold Wagener (Pfeifer & Langen KG)
- Marinka Zeiß (Deutsche Apotheker- undÄrztebank)
- Martina Zorbach (DFS Deutsche Flugsicherung GmbH).

Düsseldorf, im November 2011

## 2. Rahmen und Zielsetzung

Wurde noch vor einigen Jahren das Phänomen des demographischen Wandels zwar als entscheidend für die Personalarbeit der Zukunft eingestuft, jedoch die Ableitung konkreter Maßnahmen hinter anderen Prioritäten zurückgestellt, so erfährt die Diskussion nun mit dem drohenden oder bereits herrschenden Fachkräftemangel in einigen Branchen und Berufsgruppen die zu erwartende Dringlichkeit und Dynamik. Die langfristigen Konsequenzen dieser Entwicklungen halten Einzug in personalpolitische Überlegungen und werden übersetzt in mehr oder weniger integrierte, an „Quick-Wins“ oder langfristigen Zielsetzungen orientierte Maßnahmen.

Zwei Gruppen von Mitarbeitern<sup>1</sup> erfahren derzeit eine besondere Aufmerksamkeit. Zum einen geht es im Zuge der Verlängerung der Lebensarbeitszeit um die bessere Nutzung des Wissens und der Erfahrung älterer Mitarbeiter. Zum anderen rücken junge Berufseinsteiger nach, die „frisches“ Wissen und oftmals gänzlich andere Vorstellungen vom Arbeitsleben und ihrer beruflichen Entwicklung mitbringen: die Generation Y.

Dieses Praxispapier beruht auf den Ergebnissen des vierstündigen Workshops „Generation Y – eine neue Talentgeneration in Ihrem Unternehmen“, der am 21. September 2011 in der Regionalstelle Düsseldorf der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. stattfand.

Maßgabe dieses Workshops war es, nicht nur über die Generation Y zu sprechen, sondern ihre Vertreter selbst zu Wort kommen zu lassen. So bestand die Gruppe zur Hälfte aus Mitgliedern der Generation Y und zur Hälfte aus Repräsentanten der Generation X und der Baby Boomer.

In allen vertretenen Unternehmen ist das Bewusstsein vorhanden, dass sich mit dem Eintritt der Generation Y in das Arbeitsleben die Aktionsfelder der Personalarbeit verändern. Eine Kurzumfrage zu Beginn des Workshops ergab, dass sieben der vertretenen Unternehmen gerade erst begonnen haben, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen und vier bereits an entsprechenden Konzepten arbeiten. Die Umsetzung konkreter Maßnahmen steht jedoch bei allen noch aus.

Unter der Fragestellung, welche Erfahrungen die teilnehmenden Unternehmen mit der Integration von Mitarbeitern der Generation Y bereits gemacht haben, wurden zunächst die Besonderheiten dieser Generation, ihr Umfeld und Auftreten, ihre Einstellungen und Erwartungen beleuchtet. Nach einer Charakterisierung der Generation Y ging es um die Auswirkungen des Generationswechsels auf die Personalarbeit. Schließlich wurden daraus Handlungsempfehlungen rund um das Finden, Fördern und Binden der jungen Nachwuchskräfte abgeleitet. Die Dokumentation ist entlang dieser Vorgehensweise gegliedert.

Ziel des Praxispapiers ist nicht, ein umfassendes „Psychogramm“ einer Generation zu erstellen oder gar ein detailliertes und in sich abgeschlossenes Lösungskonzept zu entwickeln. Vielmehr geht es darum, auf der Basis der Erfahrungswerte ein Bewusstsein

---

<sup>1</sup> Im Sinne der Lesefreundlichkeit wird im Text die männliche Form der Positionen und Funktionen (Mitarbeiter, Kunde, Vorgesetzter etc.) verwendet. Er richtet sich selbstverständlich an die weiblichen internen und externen Kundinnen gleichermaßen.

für generationsspezifische Konflikte entstehen zu lassen und eine behutsame Annäherung an die Besonderheiten des Generationswechsels zu ermöglichen, dem Thema eine Struktur zu geben und Lösungsansätze für die besonderen Herausforderungen im eigenen Unternehmen anhand ausgewählter Handlungsfelder und Fragestellungen zu finden. Diese Dokumentation kann ferner als Grundlage dafür dienen, die Erkenntnisse an Fach- und Führungskräfte im Unternehmen weiterzugeben und diese gezielt zu sensibilisieren.

Die praxisorientierte Bearbeitung des Themas wird angereichert und untermauert mit Ergebnissen, Anregungen und Handlungsempfehlungen von Organisationen, Verbänden, Wissenschaftlern und Autoren, die sich mit dem Thema bereits intensiv und zum Teil im Rahmen umfangreicher Studien auseinandergesetzt haben. Die Darstellung und Diskussion der Handlungsfelder wird im Anschluss ergänzt um eine Liste mit Schlüsselfragen, die zur Analyse der Organisation in Bezug auf die Integration der Generation Y verwendet werden kann. Ferner lässt sich die Dokumentation nutzen für die Entwicklung entsprechender Informationsveranstaltungen und Sensibilisierungs-Workshops im eigenen Unternehmen.

## 3. Charakteristika der Generation Y

### 3.1 Wirtschaftliches und soziales Umfeld

Die Arbeitswelt der Gegenwart und Zukunft ist von einer Vielzahl an komplexen und dynamischen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft geprägt. Die technologische Entwicklung, die globale Erreichbarkeit von Menschen und Informationen und der internationale Wettbewerb fordern einen neuen Umgang mit Zeit und Raum. Organisationsstrukturen werden flacher und zugleich vernetzter, Projektfunktionen treten an die Stelle klar umrissener Tätigkeiten, Teams arbeiten rund um den Globus und um die Uhr an neuen Lösungen für Produkte und Dienstleistungen. Flexibilisierung, Spezialisierung und lebenslanges Lernen sind die Gebote der Stunde und die Grundlage für die wachsenden Anforderungen an jeden Einzelnen.

Laut einer Studie der DGFP, deren Ergebnisse im November 2011 veröffentlicht wurden, besetzen die folgenden Megatrends mit erheblichen Auswirkungen auf die Personalarbeit die obersten drei Plätze: die demographischen Entwicklungen, der zum Teil damit einhergehende Wertewandel und die Digitalisierung und Virtualisierung der Arbeit.

Die Art und Geschwindigkeit all dieser Entwicklungen hat eine Generation hervorgebracht, die nicht nur unter vollkommen anderen Bedingungen aufgewachsen ist als ihre Vorgänger, sondern die wiederum neue Denk- und Verhaltensweisen entwickeln muss, um mit den Veränderungen und dem Tempo wirksam und nachhaltig leben und arbeiten zu können.

### 3.2 Ein- und Abgrenzung der Generation Y

In einer Kohorte werden Menschen zusammengefasst, die innerhalb derselben Zeitspanne geboren sind und die die Lebenserfahrungen der Zeit, ihrer Umstände und Ereignisse teilen.<sup>2</sup> Bis zur Jahrtausendwende fand man vor allem drei Generationen im Unternehmen: Veteranen, Baby Boomer und Generation X. Da sie diejenigen sind, die nun die junge Generation Y führen, werden sie im Folgenden stichwortartig skizziert – wohl wissend, dass hiermit dem Erleben und Erwarten ganzer Kohorten (geschweige denn der Individuen) nicht gerecht werden kann. Daher soll diese Übersicht lediglich eine gewisse Orientierung bieten.

Veteranen (geboren zwischen 1922 und 1943)<sup>3</sup>:

- Engagement, Opferbereitschaft, Geduld, Konformismus
- Formalität, Disziplin, Ehre, Recht und Gesetz
- Respekt gegenüber Autorität(en)
- Pflichterfüllung vor Vergnügen
- Stabilität und Erfahrung

---

<sup>2</sup> Vgl. Zemke, Ron / Raines, Claire / Filipczak, Bob (2000): Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace, New York: Amacom, S. 13

<sup>3</sup> Vgl. ebd., S. 29-62

- Detailorientierung und Gründlichkeit
- Loyalität und Beständigkeit
- Schwierigkeiten mit Unklarheit, Unsicherheit, Veränderungen, Konflikten
- Zurückhaltung bei abweichender Meinung

Baby Boomer (geboren zwischen 1943 und 1960)<sup>4</sup>:

- Arbeits-, Dienstleistungs- und Kundenorientierung
- Optimismus, Antrieb und starker Wille
- Teamgeist, Beteiligung und Konsens, Beziehungsmanagement
- persönliche Erfüllung und Wachstum, Egozentrik
- Gesundheit, Wohlbefinden und Jugendlichkeit
- Prozess- statt Ergebnisorientierung
- Schwierigkeiten mit Konflikten und anderen Ansichten
- Empfindlichkeit bei Feedback

Generation X (geboren zwischen 1960 und 1980)<sup>5</sup>:

- Vielfalt („Diversity“) und globale Denke
- Balance, Ausgleich und Spaß
- Informelle und antiautoritäre Haltung
- Eigenverantwortung und Selbstvertrauen
- Unabhängigkeit und Individualismus
- Anpassungsfähigkeit und Pragmatismus
- Affinität zu Technologie und Kreativität
- Ungeduld und Zynismus
- Schwierigkeiten im Umgang mit anderen.

Als Generation Y wird im Allgemeinen die Kohorte der zwischen 1980 und 2000 geborenen Menschen bezeichnet. Manche Autoren setzen den Beginn etwas früher, manche ein paar Jahre später an oder gehen bereits von einer Generation Y im engeren Sinne (geboren zwischen 1978 und 1990) und einer Generation Z (geboren zwischen 1991 und 2000) aus.<sup>6</sup> Exakte Jahresangaben sind für diese Dokumentation weniger entscheidend, zumal die Übergänge zwischen den Generationen fließend sind. Sie bezieht sich jedoch nicht auf die Kinder und Jugendlichen der Generation Y. Hier ist vielmehr die Rede von den älteren Mitgliedern, die sich unmittelbar auf die Arbeitswelt vorbereiten (d.h. denjenigen, die sich um einen Ausbildungs- oder Studienplatz bewerben bzw. die nach Ausbildung und / oder Studium in den Beruf eintreten) oder aber schon seit ein paar Jahren im Berufsleben stehen. Die Angehörigen dieser Gruppe sind heute also zwischen ca. 16 und 32 Jahre alt.

---

<sup>4</sup> Vgl. Zemke, Ron et al. (2000): a.a.O., S. 63-91

<sup>5</sup> Vgl. ebd., S. 93-126

<sup>6</sup> Vgl. ebd., S. 3; Tulgan, Bruce (2009): Not everyone gets a trophy. How to manage Generation Y, San Francisco: Jossey-Bass, S. 5f.; Parment, Anders (2009): Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderungen und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement, Wiesbaden: Gabler, S. 15f.; Baldonado, Arthur M. (2008): 25 ways to motivate generation Y. A pocketbook guide, Bloomington: iUniverse, S. 1; Kienbaum (2009/2010): Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? Studie der Motivationsfaktoren der jungen Arbeitnehmergeneration im Vergleich zur Wahrnehmung dieser Generation durch ihre Manager, [http://www.personalwirtschaft.de/media/Personalwirtschaft\\_neu\\_161209/Startseite/Downloads-zum-Heft/0910/Kienbaum\\_GenerationY\\_2009\\_2010.pdf](http://www.personalwirtschaft.de/media/Personalwirtschaft_neu_161209/Startseite/Downloads-zum-Heft/0910/Kienbaum_GenerationY_2009_2010.pdf) (Stand: 14.09.2011)

Die zahlreichen Bezeichnungen für die Mitglieder dieser Generation spiegeln nicht nur ihre Schlüsselmerkmale, sondern auch ihre Vielseitigkeit wider. Mit einem kleinen Augenzwinkern nennt man sie ...

- *Generation Y*, weil sie als Nachfolger der Generation X<sup>7</sup> gelten
- *Generation Why*, weil sie alles und jeden in Frage stellen<sup>8</sup>
- *Nexters*, weil sie derzeit die nächste Generation sind
- *Generation Nintendo*, *Net Generation*, *Cyberkids*, *Generation@* oder *Digital Natives*, weil sie noch in Kinderschuhen das Babyfon gegen ein Smartphone umtauschten
- *Millennials*, weil die Jahrtausendwende für sie den Einstieg in den Ernst des Lebens markiert – sei es als Eintritt in Schule, Ausbildung, Studium, Beruf oder das Leben selbst
- *Trophy Kids*, weil sie für alle möglichen Leistungen Urkunden, Pokale und sonstige Trophäen gesammelt haben<sup>9</sup>
- *Generation Praktikum*, weil ihr Weg in die Festanstellung oftmals von einer Serie verschiedener Praktika gepflastert ist<sup>10</sup>
- *Generation Biedermeier*, weil sie zum Teil überraschend bürgerliche Vorstellungen von ihrem Leben haben<sup>11</sup>.

In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass eine Generation oder Kohorte immer aus Individuen besteht. Die Zuschreibung gemeinsamer Eigenschaften kann und soll nur als Verallgemeinerung dienen, die dem Einzelnen in sehr begrenztem Maße gerecht wird. So gibt es ebenso viele Unterschiede innerhalb einer Generation wie zwischen den Generationen.<sup>12</sup> Stereotypisierung und die Pflege von Vorurteilen sind wenig hilfreiche Mechanismen bei der Entwicklung eines echten Verständnisses für eine bestimmte Gruppe von Menschen. Insofern muss bei den folgenden Typisierungen stets deren vereinfachender Charakter beachtet werden. Nicht immer sind alle Mitglieder der Generation Y gemeint. So spielt neben den Effekten des Lebenszeitraums und der Kohorte auch die Lebensphase, in der sich ein Mitarbeiter befindet, eine nicht unbedeutende Rolle.<sup>13</sup> Während sich die Jüngeren dieser Generation beispielsweise auf den Eintritt in das Berufsleben konzentrieren, stehen bei vielen Älteren Themen wie Weiterbildung, Karriereentwicklung und Familiengründung auf dem Plan.

Ferner geht es hier in erster Linie um die gut ausgebildeten und qualifizierten Mitglieder der Generation Y, die kurz vor dem Eintritt ins Arbeitsleben stehen oder bereits einige Jahre Berufserfahrung gesammelt haben. Nicht zu vernachlässigen, jedoch in diesem Kontext nicht gemeint sind junge Erwachsene, deren Chancen auf dem Arbeitsmarkt

---

<sup>7</sup> Der Begriff der Generation X wurde u.a. von Douglas Coupland in den 90er Jahren geprägt. Vgl.

Coupland, Douglas (1991): *Generation X: Tales for an accelerated Culture*, New York: St. Martin's Griffin

<sup>8</sup> Vgl. Meinert, Sabine (2010): *Generation Y: Zwischen iPod und Learning 2.0*, <http://www.ftd.de/karriere-management/management/:generation-y-zwischen-i-pod-und-learning-2-0/50107269.html> (Stand: 04.09.2011)

<sup>9</sup> Vgl. Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 8

<sup>10</sup> Vgl. Johnson Controls (2010): *Understanding the Generation Y in Germany: How would they like to work in 2010?*, <http://www.johnsoncontrols.de> (Stand: 08.10.11), S. 11

<sup>11</sup> Vgl. Grünwald, Stephan (2011): *Jugendstudie 2010 – Die Absturz-Panik der Generation Biedermeier*, [http://www.rheingold-online.de/veroeffentlichungen/artikel/Jugendstudie\\_2010\\_-\\_Die\\_Absturz-Panik\\_der\\_Generation\\_Biedermeier\\_.html](http://www.rheingold-online.de/veroeffentlichungen/artikel/Jugendstudie_2010_-_Die_Absturz-Panik_der_Generation_Biedermeier_.html) (Stand: 23.09.11)

<sup>12</sup> Vgl. PewResearchCenter (2010): *Millennials, A Portrait of Generation Next*, <http://pewresearch.org/pubs/1501/millennials-new-survey-generational-personality-upbeat-open-new-ideas-technology-bound> (Stand: 08.10.11)

<sup>13</sup> Vgl. ebd.

aufgrund mangelnder bzw. wenig bedarfsgerechter Ausbildung oder des sozialen Umfelds eher kritisch zu beurteilen sind. Es darf zudem nicht vergessen werden, dass der Fachkräftemangel kein flächendeckendes Phänomen ist. So haben auch viele gut ausgebildete junge Menschen zurzeit Schwierigkeiten, einen adäquaten Job zu finden.

### 3.3 Typisierung der Generation Y

Zunächst soll die Generation Y aus den Beobachtungen und Erfahrungen der Seminarteilnehmer heraus möglichst umfassend beschrieben werden. Was sind die besonderen Merkmale und Charakteristika der Mitarbeiter, die zur Generation Y gehören? Was motiviert bzw. demotiviert sie? Was sind ihre Anforderungen, Wünsche und Ziele? Wie gehen sie mit Organisationskontexten um? Und welche Werte pflegt die Generation Y? Die Frage nach den Werten bezieht sich unter anderem darauf, inwiefern die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen dazu beigetragen haben, dass manche Werte heute stärker „gelebt“ werden (können) als früher bzw. dass sich die Prioritäten verschoben haben.

Zahlreiche Eigenschaften und Verhaltensweisen können als „typisch“ bzw. besonders für die Generation Y angesehen werden. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich erneut, dass zum Teil eher die jüngeren und zum Teil eher die älteren Mitglieder dieser Generation gemeint sind.

Aus den Charakteristika lassen sich Thesen ableiten, die es erlauben, sich der Generation Y zu nähern, ohne zu pauschalisieren oder gar zu stigmatisieren, was einem Balance-Akt gleichkommt. In Kombination mit den Beobachtungen und Untersuchungen von Wissenschaftlern und Spezialisten ergibt sich folgendes ebenso klares wie widersprüchliches Bild:

**Die Generation Y...**

- **tritt sehr selbstbewusst auf.**
- **zeigt sich orientierungslos und sprunghaft.**
- **sucht nach Sicherheit und Stabilität.**
- **strebt nach Leistung, Sinn und Spaß im (Arbeits-)Leben.**
- **wünscht sich Flexibilität in Raum und Zeit.**
- **fordert stetige Entwicklung und klare Kommunikation.**
- **ist geübt im Umgang mit Technologie und Netzwerken.**

Abb. 1: Generation Y – Thesen zur Charakterisierung

Diese Thesen sollen nun im Einzelnen beleuchtet werden.

### 3.3.1 Selbstbewusstsein

*These: Die Generation Y tritt sehr selbstbewusst auf.*

Ein Großteil der Generation Y ist behütet „in einer ‚kinderzentrierten‘ Gesellschaft“<sup>14</sup> aufgewachsen und kommt aus guten familiären Verhältnissen. Ihnen hat es an nichts gemangelt, sie wurden beachtet und verwöhnt, waren zum Teil Einzelkinder und haben schnell gelernt, was es heißt, etwas „Besonderes“ zu sein. Die Eltern haben die Entwicklung des Nachwuchses intensiv beobachtet, gesteuert und überwacht („helicopter parenting“)<sup>15</sup>. Individualität und Unabhängigkeit sind wichtige und sorgfältig gepflegte Werte. Monetäre Aspekte hingegen scheinen selbstverständlich zu sein und treten daher als Faktor bei der Wahl eines Arbeitgebers in den Hintergrund – solange sie angemessen, vergleichbar und leistungsgerecht sind<sup>16</sup>.

Da die Mitglieder der Generation Y im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel als knappe Ressource ge- und behandelt werden, schlägt ihr selbstbewusstes Auftreten und Verhalten bisweilen in Selbstüberschätzung und Arroganz um. Sie sind aufgeschlossen und kommunikativ, kennen keine Grenzen, haben im hierarchischen Gefüge keine Berührungängste gegenüber Autoritäten und Führungskräften und wissen sehr wohl, wie die Manager in den oberen Rängen ihnen beim Erreichen ihrer Ziele helfen können.<sup>17</sup> Langjährige Berufserfahrung wird von ihnen oftmals unterschätzt bzw. nicht in so hohem Maße gewürdigt wie von ihren Vorgängern.<sup>18</sup>

Für „klassische“ Werte wie Ordnung, Pünktlichkeit, Qualität und angemessene Bekleidung scheint bei einigen Mitgliedern der Generation Y oftmals das notwendige Gespür zu fehlen, was schnell als mangelnde Professionalität<sup>19</sup> interpretiert werden kann. Bei den Teenagern kehrt sich dieses Bild offenbar bereits wieder um: „Viele Jugendliche entwickeln eine fast manische Suche nach festen und Halt gebenden Ordnungen und Regelwerken. Werte wie Pünktlichkeit, Disziplin, Höflichkeit oder Respekt vor Älteren gelten nicht mehr als spießig, sondern als Garanten für die oft vermisste Sicherheit und Verlässlichkeit.“<sup>20</sup>

### 3.3.2 Orientierungslosigkeit

*These: Die Generation Y zeigt sich orientierungslos und sprunghaft.*

Im Gegensatz zu früheren Zeiten bieten sich der Generation Y im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und bildungspolitischen Entwicklungen heute

---

<sup>14</sup> Laick, Steffen (2011): Generation Y im Überblick: Wonach strebt sie?, <http://www.startupcareer.de/2164/generation-y-digital-natives-generationswandel-social-media/> (Stand: 04.09.2011); vgl. Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 7f.

<sup>15</sup> Vgl. Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 58; Becker, Lisa (2011): Nicht ohne meine Eltern, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 234, S. C4

<sup>16</sup> Vgl. Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 14

<sup>17</sup> Vgl. Kienbaum (2009/2010): a.a.O., S. 11; Hulme, Michael (2010): Back to the Future, The Hybrid Organisation: People, <http://www.microsoft.com/uk/hybridorganisation> (Stand: 08.10.11), S. 8; Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 85

<sup>18</sup> Vgl. Parment, Anders (2009): a.a.O., S. 25

<sup>19</sup> Vgl. Kienbaum (2009/2010): a.a.O., S. 11; Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 102

<sup>20</sup> Grünewald, Stephan (2011): a.a.O., S. 4

unzählige Wahlmöglichkeiten – sei es bei der Zusammenstellung von auf den persönlichen Bedarf genau zugeschnittenen Produkten und Dienstleistungen, sei es bei der Gestaltung der beruflichen und privaten Zukunft. Man will als Individuen betrachtet und behandelt werden. Geben und Nehmen haben in partnerschaftlichem Austausch stattzufinden mit dem Wissen um den jeweiligen Vorteil der Interaktion.<sup>21</sup> So ist die Generation Y „wählerisch wie eine Diva beim Dorftanztee“ und weiß „die Macht der Demographie hinter sich“.<sup>22</sup>

Diese bunte Palette an Möglichkeiten ist Segen und Fluch zugleich.<sup>23</sup> Zum einen bestehen ungeahnte Chancen, einen Lebensweg zu finden, der genau zu den individuellen Kompetenzen und Talenten passt und somit die beste Basis für die persönliche Entfaltung bietet. Gab es früher beispielsweise für wirtschaftsinteressierte Studienanwärter allenfalls die Auswahl zwischen Volks- und Betriebswirtschaft, so können heute allein in diesen Feldern unzählige Spezialstudiengänge belegt und kombiniert werden. Zum anderen überfordern diese Wahlmöglichkeiten in ihrer Komplexität den Einzelnen<sup>24</sup> und erzeugen Ohnmacht und Orientierungslosigkeit bei der Suche nach dem „perfekten“ Weg.

Hier scheint die bereits erwähnte Selbstsicherheit dieser Generation zu versagen. Manch einer erstarrt angesichts der Fülle an Informationen, bleibt verschreckt vor dem Schilderwald aus Wegweisern stehen und zögert klare Entscheidungen immer wieder hinaus. Ein anderer marschiert beherzt drauflos, merkt dann, dass das doch nicht der richtige Weg war, kehrt um, schlägt eine andere Richtung ein, landet in einer Sackgasse und fängt noch einmal von vorne an. Ein dritter entscheidet sich planvoll für ein Studium oder einen Job, zieht „sein Ding“ durch, ist sich aber jederzeit bewusst, dass diese Entscheidung nur für den Moment gilt – nicht jedoch für das ganze Leben.

Unternehmen werden daher konfrontiert mit einer hohen Wechselbereitschaft auf Seiten der Generation Y. „Ich bin dann mal weg“ heißt es, wenn die Dinge nicht so laufen, wie man sich das vorgestellt hat. Und das geht schneller, als ausgefeilte Mitarbeiter-Bindungsprogramme überhaupt greifen können. „Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer von Arbeitnehmern aus der Generation Y liegt aktuell bei nur 16 Monaten. Unternehmen, die bisher Beschäftigungszeiten von 15, 20 oder 25 Jahren gewohnt waren, müssen daher umdenken und ihre Beschäftigungsmodelle anpassen.“<sup>25</sup> Treue zum Arbeitgeber heißt für diese Generation „Just-in-time“-Loyalität: „You can turn them into long-term employees. You’ll just have to do it one day at a time.“<sup>26</sup> Hinzu kommt, dass sich die Prioritäten der Mitglieder dieser Generation ebenso überraschend schnell ändern können. Frei nach dem Motto „was geht mich mein Geschwätz von gestern an“ hängt man flugs sein Fähnchen in den Wind, statt eine klare (oder anders ausgedrückt: starre) Meinung zu vertreten. So berichtet die Vertreterin eines Unternehmens im Workshop, dass einige der frisch eingestellten Auszubildenden die Ausbildung gar nicht angetreten oder aber schon nach wenigen Tagen aufgegeben haben.

---

<sup>21</sup> Vgl. Hulme, Michael (2010): a.a.O., S. 13

<sup>22</sup> Buchhorn, Eva / Werle, Klaus (2011): Generation Y. Die Gewinner des Arbeitsmarktes, <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/0,1518,766883,00.html> (Stand: 04.09.2011)

<sup>23</sup> Vgl. Parment, Anders (2009): a.a.O., S. 18

<sup>24</sup> Vgl. Becker, Lisa (2011): a.a.O.

<sup>25</sup> Wilbs, Dagmar (2009): Die Generation Y – selbstbewusst, anspruchsvoll und erlebnishungrig, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, 01, S. 28

<sup>26</sup> Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 12 und S. 15

Es beruht sicherlich zum Teil auf einer kaum zu beherrschenden Informationsflut, dass Reden und Handeln der Generation Y auf „Außenstehende“ oberflächlich wirken können. Man macht vieles auf einmal, aber kaum etwas gründlich. Ihnen jedoch Ernsthaftigkeit und Tiefgang komplett abzusprechen, käme einer vorschnellen und einseitigen Verurteilung gleich.

### 3.3.3 Sicherheitsbedürfnis

*These: Die Generation Y sucht nach Sicherheit und Stabilität.*

Wenn in einigen Studien zu lesen ist, dass Sicherheit für die Generation Y keine Bedeutung hat<sup>27</sup>, so kann man dies aus zweierlei Blickwinkeln betrachten. Zum einen spiegelt sich darin eine gute Portion Erfahrung und Realitätssinn wider in Bezug auf die Tatsache, dass heute kein Job mehr sicher ist, die Beschäftigungsfähigkeit hingegen eine weitaus bedeutendere Rolle spielt. Zum anderen schließt dies jedoch nicht aus, dass es auch für jüngere Berufseinsteiger wichtig ist, das Gefühl zu haben, immer mit beiden Füßen fest auf dem Boden zu stehen.

Die beständigen Veränderungen und die damit verbundenen wechselnden Anforderungen, mit denen die Generation Y aufgewachsen ist, führen zu einer hohen Veränderungsbereitschaft ihrer Mitglieder. „Sicherheitsdenken ist den meisten aus der Generation Y fremd, Veränderung fordern sie dagegen ein.“<sup>28</sup> Vermutlich ist genau aus diesem Grunde die Suche nach einem Anker im Berufs- oder Privatleben umso ausgeprägter.

Obwohl sie ständig auf dem Sprung zu sein scheint, strebt diese Generation daher gleichzeitig Sicherheit, Struktur und Stabilität im Leben an.<sup>29</sup> So paradox es klingen mag: Trotz der Erwartung, im Laufe des Arbeitslebens für mehrere Arbeitgeber tätig zu sein, ist ein fester, unbefristeter Arbeitsplatz das von vielen erklärte Ziel – allerdings nur in Kombination mit der (heimlichen) Möglichkeit, jederzeit wieder gehen zu können. So übernimmt das Unternehmen zum Teil die Rolle der fördernden, kümmernden, führenden und helfenden Familie („in loco parentis“ Management<sup>30</sup>), und dennoch bleiben dem Einzelnen Freiheit und Unabhängigkeit erhalten. Ist angesichts der Flexibilisierung des Arbeitsmarktes oder aufgrund der Qualifikation diese Möglichkeit nicht gegeben, so verlagert man die Suche nach Stabilität ins Private, pflegt überraschend konservative Wertvorstellungen und den Wunsch nach einem sorglosen, verlässlichen, in jeder Hinsicht „bürgerlichen“ Leben.<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. Meinert, Sabine (2009): Young Professionals: Biete Flexibilität, suche Challenge, <http://www.ftd.de/karriere-management/karriere/:young-professionals-biete-flexibilitaet-suche-challenge/478650.html> (Stand: 04.09.2011)

<sup>28</sup> Meinert, Sabine (2008): Arbeitsmarkt- Entwicklung: Die Besten der Generation Y rekrutieren, <http://www.ftd.de/karriere-management/karriere/:arbeitsmarkt-entwicklung-die-besten-der-generation-y-rekrutieren/413901.html> (Stand: 04.09.2011)

<sup>29</sup> Vgl. Laick, Steffen (2011): a.a.O.

<sup>30</sup> Vgl. Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 57ff.

<sup>31</sup> Vgl. Grünewald, Stephan (2011): a.a.O., S. 7

### 3.3.4 Sinnsuche

*These: Die Generation Y strebt nach Leistung, Spaß und Sinn im (Arbeits-)Leben.*

Erfüllung und Selbstverwirklichung im Berufs- und Privatleben nehmen für die Mitglieder der Generation Y einen hohen Stellenwert ein.<sup>32</sup> Die berufliche Tätigkeit und die Arbeitsinhalte müssen interessant sein, Spaß machen und einen Sinn haben. Sind diese Voraussetzungen gegeben, steht einer hohen Leistungsbereitschaft nichts im Wege. Gleichzeitig ist man nicht gewillt, im Privatleben zurückzustecken und fordert die Möglichkeit einer Vereinbarung von Arbeit, Familie und Freizeit.<sup>33</sup>

Wenn die Generation Y nicht zuletzt dadurch bisweilen als weniger karriereorientiert wahrgenommen wird<sup>34</sup>, so mag es auch daran liegen, dass traditionelle Karrierepfade nicht mehr zu ihrer Auffassung individualisierter Karrieremuster passen und sie alternative Modelle bevorzugen (z.B. Fach-, Projekt- oder Portfolio-Laufbahnen).<sup>35</sup> Die Seminarteilnehmer beobachten vor allem bei den jüngeren Vertretern der Generation Y einen Rückgang der Leistungsbereitschaft und Karriereorientierung.

### 3.3.5 Flexibilität

*These: Die Generation Y wünscht sich Flexibilität in Raum und Zeit.*

Die oben erwähnte Work-Life-Balance bedeutet für die Generation Y keine strikte Trennung zwischen Beruflichem und Privatem, sondern im Gegenteil ein Aufweichen der Grenzen und ein Agieren in und mit fließenden Übergängen (Work-Life-Blend<sup>36</sup>). So wird Privates schnell auch während der Arbeitszeit erledigt, jedoch gleichermaßen nach Feierabend und am Wochenende zuhause oder sonst wo bei Bedarf weitergearbeitet. Klassische Arbeits- und Anwesenheitszeiten und der Ort der Tätigkeit verlieren an Bedeutung (je nach Aufgabe und Intensität des Kundenkontakts); Arbeitsergebnisse und Leistungen hingegen zählen.

Die Bereitschaft, hart und zuverlässig zu arbeiten muss mit der Möglichkeit, flexibel über die eigene Zeit verfügen zu können „belohnt“ werden. So stößt man mit dem Verbot der privaten Nutzung des Internetanschlusses im Unternehmen bei dieser Generation auf Unverständnis, wenn nicht gar Ablehnung. Eines der im Workshop vertretenen Unternehmen ist daher den umgekehrten Weg gegangen: Man erwartet eine gewisse Erreichbarkeit auch über die eigentliche Arbeitszeit hinaus, gewährt den Mitarbeitern jedoch den Zugang zu sozialen Netzwerken im Internet.

---

<sup>32</sup> Vgl. Meinert, Sabine (2008): a.a.O.

<sup>33</sup> Vgl. Kienbaum (2009/2010): a.a.O., S. 7 u. S. 11

<sup>34</sup> Vgl. Accenture (2008): Die Net Generation verstehen, <https://microsite.accenture.com/talentmanagement/Essays/Seiten/NetGeneration.aspx> (Stand: 04.09.2011)

<sup>35</sup> Vgl. Wadehn, Kerstin (2011): Warum ist die Karriere krumm? Erfolgskurs Vielfalt, <http://www.karriere-einsichten.de/2011/07/unkonventionelle-lebenslaufe-vielfalt-auf-erfolgskurs/> (Stand: 28.07.2011)

<sup>36</sup> Vgl. Hopson, Barrie / Ledger, Katie (2009): And what do you do? 10 steps to creating a portfolio career, London: A&C Black, S. 4; Parment, Anders (2009): a.a.O., S. 95ff.

Die zunehmende Vermischung von Arbeits- und Privatleben ist Ursache davon und Folge dafür, dass oftmals der Freundeskreis von Mitgliedern der Generation Y aus dem Unternehmen kommt bzw. auch dort arbeitet und ein eher informeller Umgang miteinander gepflegt wird.

### 3.3.6 Weiterentwicklung

*These: Die Generation Y fordert stetige Entwicklung und klare Kommunikation.*

Mit den jungen Fach- und Führungskräften betritt eine Generation die unternehmerische Bühne, die ihre eigenen Interessen über die des Kollektivs stellt. So lautet die Frage bei der Arbeitgeberwahl, wie das Unternehmen wohl zum eigenen Leben und zu den persönlichen Plänen passt – nicht umgekehrt.<sup>37</sup> Das beginnt schon im Bewerbungs- und Rekrutierungsprozess. Bereits hier wird die Art der Kommunikation seitens eines Unternehmens auf den Prüfstand gestellt. Angehörige dieser Generation nehmen es nicht hin, wenn vollmundige Versprechungen zu Entwicklungschancen und –perspektiven nicht eingehalten werden – erst recht nicht, wenn die Konkurrenz mit attraktiveren und offenbar ehrlicheren Angeboten winkt.

Nach dem Eintritt in ein Unternehmen wollen die jungen Fach- und Führungskräfte sofort durchstarten. Abwechslung, Weiterentwicklung und interessante Arbeitsinhalte müssen von Anfang an gegeben sein. Auslandsaufenthalte und internationale Erfahrungen gehören für viele wie selbstverständlich mit dazu.<sup>38</sup> Sensibel im Umgang mit der knappen Ressource Zeit lässt die Generation Y es nicht zu, wenn Unternehmen damit verschwenderisch umgehen. Sie wartet nicht lange auf spannende Projekte bzw. bringt nicht die Geduld wie frühere Generationen auf, sich etwas „hart“ zu erarbeiten und sich über Jahre hinweg die Sporen zu verdienen. Unterforderung und als sinnlos empfundene Aufgaben führen schnell zu Unzufriedenheit, Demotivation, innerer Kündigung und Abwanderung.

Die Generation Y stellt hohe Ansprüche an sich und andere und schießt dabei gerne mal über das Ziel hinaus. Das gilt auch im Zusammenhang mit dem Erwerb von Kompetenzen. Vor lauter Angst, das eigene Portfolio aus Wissen, Können und Erfahrung könnte angesichts der steigenden Anforderungen unzureichend sein, werden „Kompetenzen häufig sehr wahllos, maßlos oder schematisch gehamstert“<sup>39</sup> und Lebensläufe mit Qualifikationen, Praktika und Zertifikaten (Trophäen?) angereichert.

Verlässlichkeit, Transparenz und zielgerichtete Kommunikation nehmen einen hohen Stellenwert ein. Man will wissen, wo man steht, seinen Beitrag zum Team-, Projekt- und Unternehmenserfolg kennen und direkt beeinflussen können. Teamarbeit hat eine hohe Bedeutung, aber man stellt sich ebenso bewusst dem Wettbewerb mit anderen und äußert einen starken Wunsch nach Anerkennung der eigenen Leistung. Mitglieder der

---

<sup>37</sup> Vgl. Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 10

<sup>38</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers (2008a): Managing tomorrow's people. Millennials at work – perspectives from a new generation, <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/download.jhtml> (Stand: 14.09.2011), S. 7; PricewaterhouseCoopers (2008c): Managing tomorrow's people. Talent Mobility 2020. The next generation of international assignments, <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/download.jhtml> (Stand: 14.09.2011), S. 5 u. S. 15

<sup>39</sup> Grünewald, Stephan (2011): a.a.O., S. 5

Generation Y fordern daher weitaus häufiger als ihre Vorgänger eine hohe Aufmerksamkeit und regelmäßige Rückmeldung von ihren Vorgesetzten, Projektleitern, Mentoren und anderen Ansprechpartnern im Unternehmen.<sup>40</sup> „The message [...] is simple: if you want high performance out of this generation, you better commit to high-maintenance management.“<sup>41</sup>

Dem Selbstbewusstsein der Generation Y steht in diesem Zusammenhang jedoch oftmals die Unfähigkeit gegenüber, mit Rückschlägen oder Kritik angemessen umzugehen und darin Anregungen zu sehen, die eigene Leistung zu verbessern. Feedback besteht schließlich nicht nur aus Lob und Schulterklopfen. „Da passiert es schon mal, dass ein Vorgesetzter, der einen Mitarbeiter wegen einer verpassten Deadline zur Rede stellt, die Antwort erhält: ‚Wieso? Sie haben mich eben nicht rechtzeitig daran erinnert‘.“<sup>42</sup>

### 3.3.7 Technologie

*These: Die Generation Y ist geübt im Umgang mit Technologie und Netzwerken.*

„Die Generation Y ist anders als Ältere enorm geschickt, schnell und beweglich beim Umgang mit dem Web 2.0. Die meisten der jüngeren Menschen, Studenten und Mitarbeiter nutzen das Internet anders und effektiver.“<sup>43</sup> Technisch versiert und im wahrsten Sinne des Wortes gut verdrahtet wünschen sich die Mitglieder der Generation Y einen innovativen Arbeitsplatz mit modernen Technologien. Die Ausstattung mit Blackberry, Smartphone, Laptop etc. ist in ihren Augen selbstverständlich und hat weniger etwas mit der Stellung im hierarchischen Gefüge zu tun als vielmehr mit der Aufgabe selbst und der Forderung nach Erreichbarkeit und Schnelligkeit.<sup>44</sup>

Sie sind fähig zum Multitasking und es gewohnt, über verschiedene Kanäle und Mittel flink und ausgiebig zu kommunizieren und ihre Kontakte zu pflegen. Der neue Musik-Mix im rechten, der Lieblingsfreund zwecks nicht virtueller Verabredung am linken Ohr, die Nase für das Referat im Fachbuch, ohne die Nachrichtenbilder des Tages an der Wand aus dem Blick zu verlieren, während gleichzeitig die Finger für eine schnelle Statusmeldung bei Facebook über die Tastatur fliegen? Kein Problem!<sup>45</sup> Dieser Fähigkeit scheint oftmals eine kurze Aufmerksamkeitsspanne gegenüber zu stehen, was wiederum seitens der Generation Y mit dem permanenten Zeitmangel und dem Zwang zur Effizienz, um überhaupt alle Anforderungen bewältigen zu können, begründet wird.<sup>46</sup>

Die Generation Y wünscht sich auch im Bereich Weiterbildung interaktive Lernmedien. Alles zu wissen ist aufgrund der Informationsflut und der immer stärkeren Spezialisierung

---

<sup>40</sup> Vgl. Buchhorn, Eva / Werle, Klaus (2011): a.a.O.; Parment, Anders (2009): a.a.O., S. 20

<sup>41</sup> Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 17

<sup>42</sup> Buchhorn, Eva / Werle, Klaus (2011): a.a.O.

<sup>43</sup> Trost, Armin (2010): Wie die Generation Y kommuniziert,

<http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/artikel/a-708553.html> (Stand: 04.09.2011)

<sup>44</sup> Vgl. Wolf, David (2011): Generation Y. Junge Kollegen sind anspruchsvoll, flexibel, kollegial,

<http://www.business-wissen.de/personalmanagement/generation-y-junge-kollegen-sind-anspruchsvoll-flexibel-kollegial/> (Stand: 04.09.2011)

<sup>45</sup> Vgl. Dworschak, Manfred (2010): Null Blog, in: Der Spiegel, 31, S. 122

<sup>46</sup> Vgl. Barnes, Cassandra / Marateo, Raymond C. / Pixy Ferris, S. (2007): Teaching and Learning with the Net Generation,

[http://www.innovateonline.info/pdf/vol3\\_issue4/Teaching\\_and\\_Learning\\_with\\_the\\_Net\\_Generation.pdf](http://www.innovateonline.info/pdf/vol3_issue4/Teaching_and_Learning_with_the_Net_Generation.pdf) (Stand: 04.09.11); Parment, Anders (2009): a.a.O., S. 40 und S. 48f.

nicht möglich. Umso wichtiger wird es jedoch, Wissensquellen zu kennen und kritisch mit Informationen und ihrer Herkunft umzugehen. Dabei wiederum helfen Netzwerke innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Für die Generation Y ist „das Tun wichtiger als das Wissen“, und „Last-Minute-Lernen“ hat Vorrang vor dem Aufbau echter Expertise.<sup>47</sup>

Wie bei den anderen Charakterisierungen darf beim Punkt Technologieaffinität jedoch nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass alle Vertreter der Generation Y eine ungleich hohe Gewandtheit in und mit der Computerwelt aufweisen und es für sie nichts mehr zu lernen gibt.<sup>48</sup> Betrachtet man das Interesse am Internet-Hype aus dem Blickwinkel der „Youngsters“, schüttelt man vermutlich verwundert den Kopf. „Ausgerechnet die erste Generation, die sich ein Leben ohne Internet nicht mehr vorstellen kann, nimmt das Medium nicht übermäßig wichtig [...]. Die Aufregung um den ‚Cyberspace‘ war, wie es scheint, ein Phänomen der Altvordern, der technikvernarnten Gründergeneration. Für eine kurze Übergangszeit schien das Netz ungemein neu und anders, eine eigene revolutionäre Macht, die alles packt und umformt. Der Jugend ist das fremd.“<sup>49</sup> Kritische Stimmen gehen in diesem Zusammenhang so weit, die Existenz der Net Generation als solche zu hinterfragen: „Die Tatsache, dass heute andere Medien genutzt werden als in früheren Zeiten rechtfertigt es nicht, eine ganze Generation als andersartig zu mystifizieren. Im Gegenteil, die Generation, die mit diesen neuen Medien aufwächst, betrachtet sie als ebenso selbstverständliche Begleiter ihres Alltags wie die Generationen vor ihr den Fernseher, das Telefon oder das Radio.“<sup>50</sup>

### 3.4 Präferenzen der Generation Y

Aus dem Versuch einer Typisierung der Generation Y ergibt sich die Frage, worauf ihre Mitglieder bei der Wahl eines Arbeitgebers Wert legen und was ihnen im Arbeitsleben besonders wichtig ist. Um diesbezüglich eine gewisse Vorstellung zu bekommen, werden im Folgenden die entsprechenden Ergebnisse aus Studien von Kienbaum, Johnson Controls, Accenture und PricewaterhouseCoopers kurz wiedergegeben. Die Studienergebnisse sind aufgrund der sehr unterschiedlichen Ziele und Befragungsansätze nicht unmittelbar miteinander vergleichbar, bieten jedoch einen guten Einblick in die Erwartungen und Einstellungen der Generation Y.

Die Kienbaum Management Consultants GmbH hat 2009 eine Befragung unter 980 Studierenden (zu 65% Wirtschaftswissenschaften) in Deutschland durchgeführt, um herauszufinden, was die Generation Y in der Arbeitswelt motiviert.<sup>51</sup> Die „Top Ten“ ihrer Präferenzen sind (mit für diesen Zweck z.T. gerundeten Prozentwerten):

- herausfordernde Arbeit (64%)
- Vergütung (57%)
- kollegiales Umfeld (51%)

---

<sup>47</sup> Meinert, Sabine (2010): a.a.O.

<sup>48</sup> Vgl. o.V. (2010): The net generation, unplugged. Technology and society: Is it really helpful to talk about a new generation of 'digital natives' who have grown up with the internet?, <http://www.economist.com/node/15582279> (Stand: 04.09.2011)

<sup>49</sup> Dworschak, Manfred (2010): a.a.O., S. 120 und S. 123

<sup>50</sup> Schulmeister, Rolf (2009): Gibt es eine „Net Generation“?, [http://www.zhw.uni-hamburg.de/.../schulmeister\\_net-generation\\_v3.pdf](http://www.zhw.uni-hamburg.de/.../schulmeister_net-generation_v3.pdf) (Stand: 08.10.11), S. 149

<sup>51</sup> Vgl. Kienbaum (2009/2010): a.a.O. (Rücklaufquote ca. 20%)

- Standort (48%)
- Karrieremöglichkeiten (48%)
- Work-Life-Balance (43%)
- Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten (41%)
- Arbeitsplatzsicherheit (28%)
- Anerkennung der eigenen Arbeit (25%)
- flexible Arbeitszeiten (24%).

Gleichzeitig wurden Manager nach ihrer Einschätzung gefragt. Sie glauben, dass den Vertretern der Generation Y Karrieremöglichkeiten, Weiterbildung und Entwicklung, Work-Life-Balance, herausfordernde Arbeit und Anerkennung der eigenen Leistung am wichtigsten sind und schätzen beispielsweise die Attribute Vergütung und kollegiales Umfeld als weniger bedeutend für die Generation Y ein.

Der „Oxygenz Country Report“ von Johnson Controls beruht auf den Antworten von 841 Befragten der Altersgruppe 18 bis 25 Jahre (Deutschland).<sup>52</sup> Hier ergaben sich im Zuge der Arbeitgeberwahl folgende Prioritäten (ohne Angabe von Prozentsätzen):

- Vergütung
- kollegiales Umfeld
- sinnvolle Tätigkeit.

Die Accenture Net Gen Studie 2008<sup>53</sup> basiert auf den Ergebnissen einer Befragung unter 2.464 Studierenden in Brasilien, China, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Indien, Russland und den USA sowie unter über 50.000 neu eingestellten Accenture-Mitarbeitern weltweit. Nicht zuletzt aufgrund des globalen Ansatzes ergibt sich für die Top-Präferenzen ein etwas anderes Bild:

- gutes Gehalt (92%)
- herausfordernde Tätigkeit (85%)
- kollegiales Betriebsklima (82%)
- flexible Arbeitszeiten (49%)
- Stellung des Arbeitgebers in der Gesellschaft (38%).

Eine weitere Studie stammt von PricewaterhouseCoopers im Rahmen eines Berichts-Zyklus zum Thema „Managing tomorrow’s people – the future of work to 2020“.<sup>54</sup> Die Befragung erfolgte unter 4.271 neu bei PwC eingestellten Absolventen weltweit. Die Präferenzen – abgesehen vom Gehalt – in West-Europa sind:

- Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten (57%)
- Flexible Arbeitszeiten (38%)
- Bonuszahlungen (36%).

---

<sup>52</sup> Vgl. Johnson Controls (2010): a.a.O.

<sup>53</sup> Vgl. Accenture (2008): a.a.O.

<sup>54</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers (2008a): a.a.O., S. 15; PricewaterhouseCoopers (2008b): Managing tomorrow’s people. How the downturn will change the future of work, <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/download.jhtml> (Stand: 14.09.2011); PricewaterhouseCoopers (2008d): Managing tomorrow’s people. The future of work to 2020, <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/download.jhtml> (Stand: 14.09.2011)

Aus diesen schlaglichtartig dargestellten Ergebnissen ist die Bedeutung von Herausforderung, Entwicklung und Flexibilität für die Mitglieder der Generation Y herauszulesen. Die Studien bestätigen in diesem Punkt die Beobachtungen und Erfahrungen der Workshop-Teilnehmer. Allerdings ist der Generation Y offenbar die Vergütung weitaus wichtiger als angenommen. Auch sucht sie ein Umfeld, in dem ein gutes Miteinander, Kollegialität und Teamwork groß geschrieben werden.

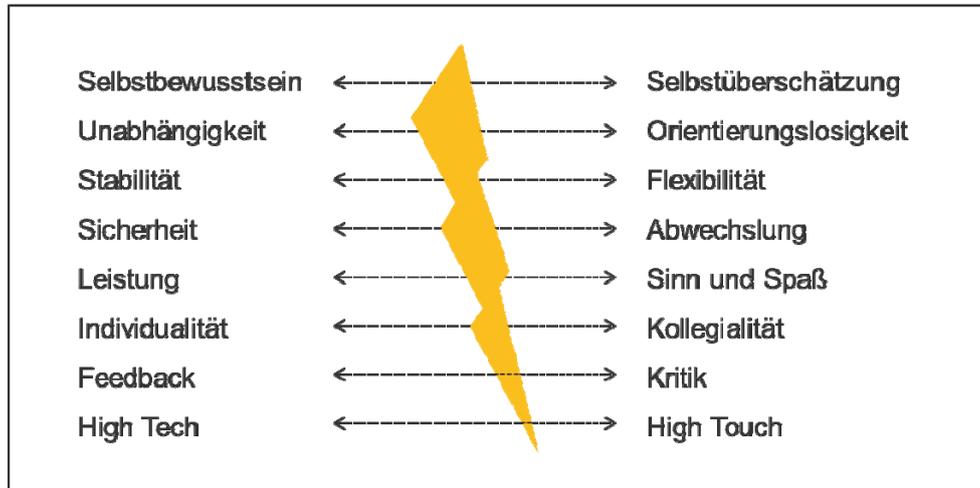


Abb. 2: Generation Y – Wollen und Wirken im Widerspruch

## 4. Auswirkungen des Generationswechsels

Der Eintritt der Generation Y in das Arbeitsleben, ihre Anforderungen an Arbeitsinhalte, -umfeld und Entwicklung sowie ihre zuweilen unsanfte Landung im Unternehmensalltag fordern Führungskräfte und Human Resources Experten gleichermaßen heraus, bestehende Strukturen, Abläufe, Instrumente und Programme zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen.

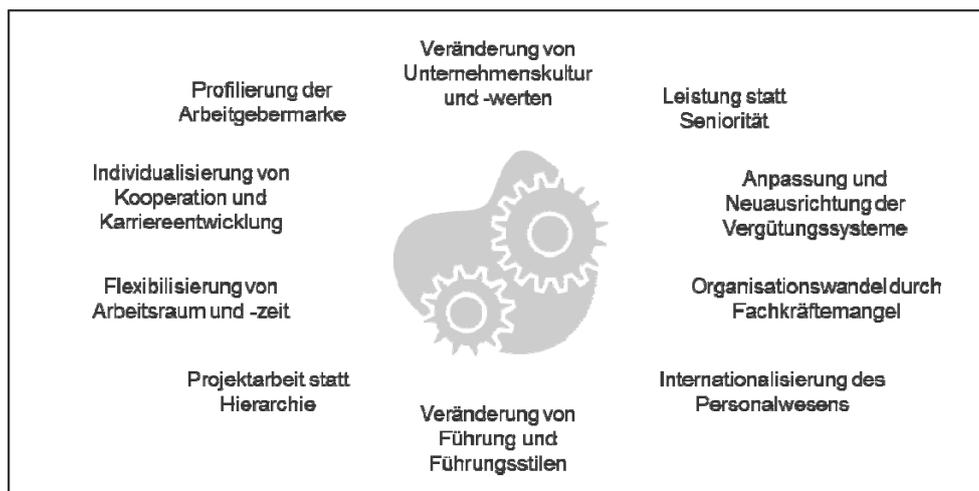


Abb. 3: Entwicklungen im Zuge des Generationswechsels

Im Folgenden werden einige der Auswirkungen und Veränderungen skizziert, die der Generationswechsel im Rahmen der allgemeinen Entwicklungen am Arbeitsmarkt mit sich bringt und für die das Personalmanagement rechtzeitig Lösungen finden sollte:

- Der schrittweise Abgang der Babyboomer von der Arbeitsbühne und der zeitgleiche Auftritt der Generation Y mit ihrer z.T. anderen Einstellung zu Arbeit und Leben werden die Unternehmenskultur und -werte nachhaltig verändern.<sup>55</sup>
- Es wird einen Wechsel geben von der Orientierung an Alter, Erfahrung, „Weisheit“ und Dienstjahren hin zur Orientierung an messbarer bzw. nachweisbarer Leistung und Wertschöpfung.<sup>56</sup>
- Um sich auch künftig als attraktiver Arbeitgeber am Markt profilieren und behaupten zu können, wird die Gestaltung und Kommunikation einer überzeugenden Arbeitgebermarke (Employer Branding) immer wichtiger.<sup>57</sup>
- Die Generation Y stellt Hierarchien, Autoritäten und Status in Frage und die Führungskultur<sup>58</sup> vieler Unternehmen auf den Prüfstand. Delegation und

<sup>55</sup> Vgl. Parment, Anders (2009): a.a.O., S. 69f.

<sup>56</sup> Vgl. ebd., S. 114f.

<sup>57</sup> Vgl. ebd., S. 125ff. und S. 143ff.

(kritiklose) Ausführung werden durch Projektarbeit in wechselnden Teams, Basisdemokratie und vernetztes Wissen ersetzt.

- Die Bedeutung sozialer Netzwerke nimmt zu. Identität und Image werden hier gepflegt, Arbeitgeber und ihre Angebote unter die Lupe genommen und hinterfragt.<sup>59</sup>
- Dass Mitarbeiter als wertvollste Ressource wie Kunden zu behandeln sind, wird der Generation Y nicht mehr in Form von Lippenbekenntnissen genügen: Man will Taten statt Worte.<sup>60</sup> Als anspruchsvolle Kunden, die sich jedes Produkt und jede Dienstleistung maßschneidern lassen, fordern sie auch vom Unternehmen einen Arbeitsplatz, der ihren Vorstellungen möglichst nahe kommt.<sup>61</sup>
- Eine Anwesenheitskultur im Sinne des „9 to 5“ erscheint der Generation Y als überholt und wird zunehmend durch flexiblere Modelle in Kombination mit der Beurteilung und Entlohnung von Ergebnissen und Leistung ersetzt werden (müssen).
- Die Verknappung von Fachkräften in manchen Branchen und Berufszweigen, die Veränderungslust und Wechselbereitschaft der Generation Y sowie eine rückläufige Loyalität<sup>62</sup> führen zu einem Anstieg der Fluktuation, Schwierigkeiten in der längerfristigen Personal- und Nachfolgeplanung und zu steigenden Kosten in der Personalbeschaffung und -entwicklung.
- Die Personalbeschaffung geht zunehmend über die nationalen Grenzen hinaus. Internationales Sourcing und Staffing sowie ein umfassendes Inpatriate / Expatriate Management werden an Bedeutung gewinnen.
- Zu den Herausforderungen der Mitarbeiterbindung wird es gehören, die Mitglieder der Generation Y auch dann bei der Stange zu halten, wenn das Unternehmen, der Bereich oder das Team eine schwierige Phase durchläuft oder unpopuläre Maßnahmen (z.B. Restrukturierungen, Kürzungen) anstehen.
- Karrieremuster und Weiterbildungsangebote nach dem System „one-size-fits-all“ haben ausgedient.<sup>63</sup> Vielmehr richten sich die Lern- und Lehrmethoden stärker nach den individuellen Entwicklungszielen und müssen in einem geeigneten Mix zusammengestellt werden, das lebenslange Lernen fördern und Karrierewege ebnen.
- Auf Langfristigkeit ausgelegte Vergütungssysteme (z.B. Betriebsrenten, Aktienprogramme) sind aufgrund der kürzeren Verweildauer im

---

<sup>58</sup> Vgl. Accenture (2008): a.a.O., S. 11

<sup>59</sup> Vgl. Parment, Anders (2009): a.a.O., S. 69 und S. 104ff.

<sup>60</sup> Vgl. Zemke et al. (2000): a.a.O., S. 156

<sup>61</sup> Vgl. Bernauer, Dominik / Hesse, Gero / Laick Steffen / Schmitz, Bernd (2011): Social Media im Personalmarketing. Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren, Köln: Luchterhand, S. 38f.

<sup>62</sup> Vgl. Parment, Anders (2009): a.a.O., S. 69 und S. 103f.

<sup>63</sup> Vgl. Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 27f.

Unternehmen für die Generation Y eher unattraktiv und müssen durch neue Anreize materieller und immaterieller Art ersetzt werden.<sup>64</sup>

So stellte sich die Workshop-Gruppe der Frage: Welche Schwierigkeiten, Veränderungen und Herausforderungen ergeben sich für das Personalmanagement? Eine Eingrenzung oder gar Festlegung war kaum möglich, was die Tatsache widerspiegelt, dass zum einen alle Bereiche der Personalarbeit mehr oder weniger berührt werden und immer integriert zu betrachten sind und zum anderen viele Maßnahmen im Rahmen von Demographie- und Diversity-Programmen nicht nur eine bestimmte Generation, sondern alle Mitarbeiter direkt oder indirekt einbeziehen.

Für die Ableitung von Maßnahmen wurden schließlich seitens der Teilnehmer diese Themen als besonders wichtig identifiziert: Unternehmenskultur, Arbeitgeberattraktivität (internes / externes Employer Branding), Arbeitsbedingungen, generationengerechte Personalpolitik und Sensibilisierung für die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Generationen sowie Personalentwicklung der Generation Y.

---

<sup>64</sup> Vgl. Accenture (2008): a.a.O.

## 5. Handlungsfelder und Maßnahmen

Auf der Suche nach Lösungen, wie man auch in Zukunft qualifizierte Fachkräfte der Generation Y finden, fördern und binden kann, lassen sich anhand folgender Fragen Ideen und Maßnahmen ableiten: Welche wesentlichen Handlungsfelder ergeben sich? Wie stellen sich die Handlungsfelder im Einzelnen dar? Welche Maßnahmen zur Optimierung gibt es?

Im Folgenden werden die Ergebnisse zusammengefasst, ausgeführt und vertieft. Der Schwerpunkt liegt auf den Handlungsfeldern Unternehmenskultur und -kommunikation, Personalmarketing und -beschaffung sowie Personaleinsatz und -entwicklung. Die Übergänge sind fließend und alle Themen und Aktionen im Sinne einer nachhaltigen Wirkung aufeinander abzustimmen.

### 5.1 Unternehmenskultur und -kommunikation

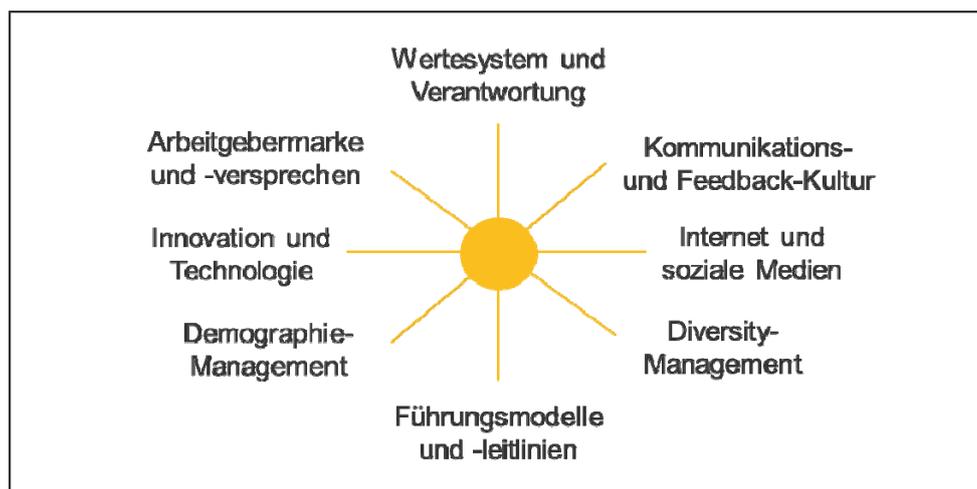


Abb. 4: Elemente des Handlungsfeldes Kultur und Kommunikation

#### 5.1.1 Wesen und Werte

Angesichts des Fachkräftemangels bietet sich vielen qualifizierten Angehörigen der Generation Y heute eine Auswahl an potentiellen Arbeitgebern. Diese Umkehr zum Arbeitnehmermarkt in Kombination mit dem bereits beschriebenen Wertewandel führt dazu, dass die Generation Y sehr genau hinterfragt, ob die Unternehmenskultur zu den eigenen Werten passt.

Die Unternehmenskultur spiegelt sich beispielsweise wider in dokumentierten Wertekatalogen und -beschreibungen sowie in der Art und Weise, wie diese Werte tatsächlich gelebt werden, aber auch in der Haltung des Unternehmens gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Anteilseignern und der Öffentlichkeit, im Umgang miteinander, in der Kommunikationskultur und in den Führungsmodellen und -leitlinien. In diesem

Zusammenhang gewinnt das Thema „Corporate Social Responsibility“ (CSR) zunehmend an Bedeutung. Unternehmen müssen Rechenschaft darüber ablegen (können), wie verantwortungsvoll sie wirtschaften und mit Ressourcen umgehen.

In Zeiten des Internets und der schnellen Vernetzung ist es ein Leichtes, sich neben allgemein zugänglichen Informationen entsprechendes Insider-Wissen zu verschaffen und herauszubekommen, wie ein Unternehmen „tickt“. Arbeitgeber-Bewertungsportale (z.B. Kununu, Jobvoting, Kelzen) werden dabei ebenso ausgiebig von der Generation Y genutzt wie der direkte Zugang zu Mitarbeitern des Unternehmens über soziale Netzwerke (z.B. Facebook, XING, Twitter).

Die Kultur, Identität und Wesenszüge eines Unternehmens einzig und allein auf die Anforderungen einer neuen Generation abzustimmen, ist für die meisten Arbeitgeber sicherlich kein gangbarer Weg.<sup>65</sup> Dennoch kann es sich lohnen, einzelne Aspekte der Unternehmenskultur und des Wertesystems zu hinterfragen und sie daraufhin zu untersuchen, ob sie in dieser Form noch zeitgemäß sind. Viele Anpassungen und Veränderungen kommen unter Umständen allen im Unternehmen tätigen Generationen zugute (z.B. Flexibilität in Bezug auf Arbeitsort und -zeit). Ein sensibles Zuhören und Beobachten sowie ein offener Umgang mit den unterschiedlichen Bedürfnissen hilft festzustellen, ob die Werte, die man sich auf die Fahnen schreibt, überhaupt wie gewünscht gelebt werden oder ob es an der Zeit ist, Veränderungen einzuläuten. Aus dieser Prüfung ergeben sich Hinweise darauf, inwieweit die bestehende Unternehmenskultur zur jungen Generation passt und Antworten auf die Fragen, welche konkreten Veränderungen vorgenommen werden müssen und in welcher Form dies geschehen soll. Besteht beispielsweise im Unternehmen keine Feedbackkultur, verfährt man eher nach dem Motto „nicht geschimpft ist genug gelobt“ und werden höchstens einmal im Jahr eher widerwillig und nur für die Schubladen der Personalabteilung die Formulare der Mitarbeitergespräche ausgefüllt, so ist dies sicherlich wenig attraktiv für eine Generation, die stetige Rückmeldung braucht und einfordert. Mehr Lob und Anerkennung der Leistung kommen schließlich jedoch jedem Mitarbeiter zugute. Damit lassen sich gezielt individuelle Maßnahmen zur Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung verknüpfen.

## 5.1.2 Vielfalt und Sensibilisierung

Sensibilisierung für die unterschiedlichen Bedürfnisse der Generationen ist keine Einbahnstraße: „In Unternehmen arbeiten heute bis zu vier Generationen, diese sollten respektvoll und wertschätzend miteinander umgehen und gegenseitig voneinander lernen.“<sup>66</sup> Die Integration der unterschiedlichen Generationen funktioniert nur dann, wenn Jüngere und Ältere ein Verständnis füreinander entwickeln. Das bedeutet, dass auch der Fach- und Führungskräftenachwuchs erkennen und verstehen sollte, warum manche ältere und erfahrene Mitarbeiter auf eine bestimmte Art und Weise (re-) agieren. Dieser Punkt wird vor allem dann interessant und wichtig, wenn jüngere Manager plötzlich Teams führen, in denen viele ältere Mitglieder vertreten sind. Hier ist das Personalwesen gefragt, Angebote zu entwickeln, die Aufmerksamkeit schaffen und sensibilisieren (z.B. Vorträge, Demographie-Workshops, Führungskräfte Trainings, Aktionstage zur Diversity).

---

<sup>65</sup> Vgl. Wolf, David (2010): a.a.O.

<sup>66</sup> Ebd. (Interview mit Ralf Overbeck, Wirtschaftsberater und Fachmann für Generationenmanagement)

Zu den Inhalten eines Sensibilisierungs-Workshops gehören beispielsweise folgende Themen und Aspekte:

- Informationen zur Gesellschafts- und Unternehmensdemographie
- Alterspyramide des Unternehmens (mit Zukunftsprojektion)
- demographische Herausforderungen des Unternehmens
- Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Generationen im Unternehmen
- Stereotype jüngerer und älterer Mitarbeiter und ihre Folgen
- Ursachen und Folgen von Generationskonflikten im Unternehmen
- Führen von Teams mit unterschiedlichen Generationen
- lebensphasenorientierte Personalpolitik und Diversity-Management.

Mit isolierten Einzelaktionen ist hier jedoch keine dauerhafte Veränderung zu erzielen. Vielmehr sollte das Thema im Rahmen von Demographie-Programmen oder -Initiativen einen festen Platz im Veranstaltungs- und Weiterbildungskalender finden.

### 5.1.3 Auftritt in Wort und Bild

Die erste Anlaufstelle für Interessierte aller Generationen ist die Internetpräsenz des Unternehmens. Je klarer, offener und authentischer die Unternehmenskultur und das Arbeitgeberversprechen (Employment Value Proposition) bereits auf der Website in Wort und Bild dargestellt und kommuniziert werden, umso stärker ihr Einfluss auf die vielen informellen Kanäle. Aufbau, Gestaltung, Informationsgehalt, Argumentation, Stil, Grammatik und (An-)Sprache müssen korrekt und aus einem Guss sein – sonst ist der Besucher mit einem Klick wieder weg. „Texte auf Karriere-Websites sollten nicht als plumpe Werbetexte, sondern als substantielle Informationen wahrgenommen werden, die eindeutig einem spezifischen Arbeitgeber zugewiesen werden können.“<sup>67</sup> Für einen guten Einblick in das Unternehmen lassen sich hier unter anderem Weblogs, Testimonials und Filme – gestaltet von und mit Mitarbeitern – gut platzieren. Dabei sind authentische Berichte mit „Ecken und Kanten“ gestellten, geschliffenen und mit Models besetzten Fotos und Reportagen vorzuziehen. Die Ehrlichkeit gegenüber Bewerbern beginnt bereits hier. Übertriebene oder gar falsche Darstellungen hebeln die Bildung einer attraktiven Arbeitgebermarke aus und führen letzten Endes dazu, dass Kandidaten schnell wieder abwandern, wenn der Unternehmensalltag vollkommen anders erlebt wird.

Auch auf Social Media Plattformen können das Unternehmen und die Arbeitgebermarke ins rechte Licht gerückt und aktiv Beziehungen zu potentiellen Mitarbeitern aufgebaut werden (z.B. über die Unternehmensseite bei Facebook, aktive Rekrutierung bei XING, Unternehmensvideos bei YouTube und News-Streams bei Twitter). Dies erfordert neben einer klaren Strategie, der Einbettung in die Unternehmenskommunikation und der Erstellung entsprechender Richtlinien im Umgang mit neuen Medien einen hohen Einsatz an Zeit und Energie. Je nach Größe des Unternehmens muss gegebenenfalls ein Verantwortlicher bzw. ein ganzes Team für die Arbeit mit und an den sozialen Medien bereitgestellt werden. Aktionen, die nur nebenbei und sporadisch erfolgen, werden von der Zielgruppe schnell als solche entlarvt und abgestraft. „Der Aufwand, eine Facebook

---

<sup>67</sup> Hundt, Markus / Schelenz, Bernhard (2011): Der vernachlässigte Schlüssel für Erfolg. Sprache auf Karriere-Websites, in: Personalführung, 10, S. 58ff.

Fanpage initial zu erstellen, hält sich in Grenzen – die Herausforderung liegt eher in der regelmäßigen ‚Befütterung‘ des Webauftritts mit News und in der Ausstattung mit zielgruppenrelevanten Informationen und Applikationen, die noch dazu authentisch wirken.“<sup>68</sup>

Dieser Punkt führt unmittelbar zu der Frage, was wie und von wem kommuniziert werden darf und sollte. Da die Kommunikation nach außen kaum noch zu steuern geschweige denn zu kontrollieren ist (Entkräftung der One-Voice-Policy<sup>69</sup>), kann nur ein proaktiver und offener Umgang mit dem Informationsfluss die Lösung sein.

Das gilt insbesondere für die sozialen Medien und zeigt, „wie erlerntes Kommunikationsverhalten junger Mitarbeiter etablierte Unternehmensstrukturen herausfordert. Kommunikation über Social Networks ist [...] schneller, unmittelbarer und dynamischer als alle bisherige Kommunikation. Der Nutzer hat direkten Zugriff auf sein persönliches Kontaktnetz, unternehmensintern wie –extern.“<sup>70</sup> Neue Wege der Kommunikation haben einen unmittelbaren Einfluss auf Arbeitsstrukturen und –abläufe. Sie können als Ursache und Folge der zunehmenden Projektorganisation gesehen werden und fordern eine neue Art der Abstimmung und Regelung. „Die Integration digitaler sozialer Netze in die Arbeitsabläufe von Unternehmen – gezielt implementiert in Form eigener Intranet-Communities oder als parallele Kommunikationsstruktur durch die Nutzung externer Networks – stellt insbesondere für Führungskräfte eine Herausforderung dar [...]“<sup>71</sup>

Der gesamte Auftritt des Unternehmens sowohl in der Rolle als Hersteller und Anbieter von Produkten und Dienstleistungen als auch in der Funktion als Arbeitgeber muss dabei stimmig, stringent und echt sein. „Authentizität ist in den Marketingaktivitäten und –botschaften so wichtig geworden wie noch nie zuvor in der Werbung. Denn mittels Social Media ist fast jedes Markenversprechen leicht daraufhin überprüfbar, ob es der Realität standhält. [...] Sämtliche Informationen können und werden heute von der Zielgruppe hinterfragt.“<sup>72</sup> Dabei sind sachliche Aspekte und emotionale Elemente in einem angemessenen Verhältnis zu kombinieren.<sup>73</sup> Die beste Marketingstrategie ist jedoch wirkungslos, wenn die entsprechenden Produkte fehlen. Für das Arbeitgebermarketing in Bezug auf die Ansprache der Generation Y bedeutet dies, erst Angebotspakete zu schnüren, die für die jeweilige Zielgruppe attraktiv sind (z.B. Praktika, Trainee-, Master- und Doktorandenprogramme) und dann ausgiebig darüber zu berichten.

Hier sind Unternehmens- und Personalkommunikation gefordert, an einem Strang zu ziehen und gemeinsam zu überlegen, wo und in welcher Form das Unternehmen Präsenz zeigen sollte. Dazu gehört auch der professionelle Umgang mit rechtlich bedenklichen, unerwünschten und peinlichen Darstellungen im Internet. So berichtete eine Unternehmensvertreterin von Auszubildenden, die sich während des Berufsschulunterrichts gegenseitig beim Schlafen filmten, um diese Beiträge später in YouTube einzustellen. Ein weiteres Beispiel ist ein vom Unternehmen erstellter Film, der witzig beschreibt, worum es bei der Tätigkeit einer bestimmten Berufsgruppe geht. Der

---

<sup>68</sup> Bernauer et al. (2011): a.a.O., S. 56

<sup>69</sup> Vgl. ebd., S. 95; Parment, Anders (2009): a.a.O., S. 166

<sup>70</sup> Mayer, Ansgar (2011): Digitales Denken und Kommunikation in Netzwerken. „Millennials“ stellen etablierte Strukturen und Prozesse in Frage, in: Personalführung, 09, S. 18

<sup>71</sup> Ebd., S. 20

<sup>72</sup> Bernauer et al. (2011): a.a.O., S. 21f.

<sup>73</sup> Vgl. Parment, Anders (2009): a.a.O., S. 65

Film kam beim externen Publikum sehr gut an, während sich die Mitarbeiter verunglimpft sahen. Hier wird deutlich, wie wichtig es ist, interne und externe Employer Branding Maßnahmen sorgfältig aufeinander abzustimmen.

## 5.2 Personalmarketing und -beschaffung

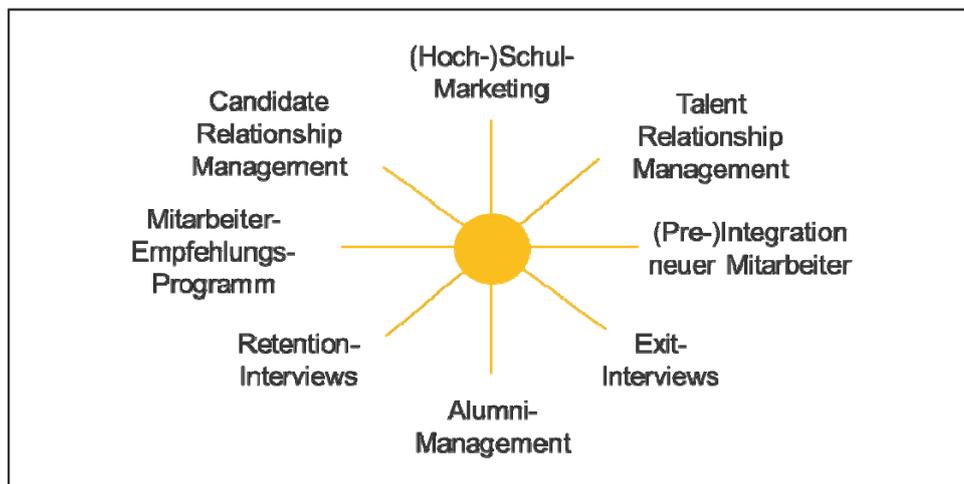


Abb. 5: Elemente des Handlungsfeldes Personalmarketing und -beschaffung

### 5.2.1 Beziehungsaufbau und -pflege

Bei der Suche nach der passenden Strategie für die Personalgewinnung steht die Frage im Vordergrund, wo und wie die Vertreter der Generation Y am besten zu finden und anzusprechen sind. Zwei Trends spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle: zum einen die wachsende Bedeutung der Rekrutierung im Internet (und der damit verbundene Rückgang von Stellenausschreibungen in Printmedien) und zum anderen ein Wechsel vom passiven zum aktiven Werben um neue Mitarbeiter. Diese Entwicklungen führen weg von der alleinigen Ad-hoc-Aktion im Falle einer Vakanz und hin zum Aufbau längerfristiger Beziehungen zu potentiellen Mitarbeitern.

Dieser Prozess kann schon sehr früh beginnen. Die enge Kooperation mit Schulen, das Angebot von Schülerpraktika und die Ausrichtung von „Girls' Days“ und „Boys' Days“ machen das Unternehmen und die Berufs- und Ausbildungsmöglichkeiten unter Schülern bekannt. Idealerweise lernt ein Schüler auf diesem Wege das Unternehmen kennen, macht dort eine Ausbildung oder ein Praktikum, bringt sich als Werkstudent aktiv ein und bewirbt sich nach dem Studium erfolgreich um eine Position im Unternehmen.

Wenn es gelingt, im Rahmen des Talent Relationship Managements Nachwuchskräfte schon frühzeitig an das Unternehmen zu binden, kann später aus diesem Talente-Pool „geschöpft“ werden.<sup>74</sup> Dazu sollten wie in einer Kundendatenbank die wesentlichen

<sup>74</sup> Vgl. Müller, Claudia / Faber, Dominik (2011): In Kontakt bleiben, in: Personalwirtschaft, 10, S. 42f. (Beispiel der Schott AG)

Informationen und Aktivitäten zur Person eingetragen und gepflegt werden. Die regelmäßige Kontaktaufnahme demonstriert kontinuierliches Interesse seitens des Unternehmens und liefert gleichzeitig Informationen zum Status des möglichen Kandidaten. Kleine Aufmerksamkeiten wie zum Beispiel die Zusendung der Firmenzeitschrift, E-Mails zum Geburtstag, Informationsmaterial und Einladungen zu Veranstaltungen unterstützen die längerfristige Bindung. Was zunächst Zeit und Einsatz erfordert, reduziert zu einem späteren Zeitpunkt Aufwand und Kosten im Rekrutierungsprozess. Zudem ist das Risiko eines Scheiterns geringer, da alle Seiten sich bereits gut kennen.

Das gleiche gilt für Bewerber „auf Eis“. Bei der Auswahl geeigneter Kandidaten für eine Position kommen nur wenige Kandidaten in die Endrunde. Oft sind jedoch mehrere Anwärter für das Unternehmen interessant – wenn nicht jetzt, dann vielleicht in Zukunft. Somit erstreckt sich die Beziehungspflege auch auf ehemalige und Initiativ-Bewerber (Candidate Relationship Management). Damit ist nicht sichergestellt, dass diese zu einem späteren Zeitpunkt noch verfügbar sind; jedoch signalisiert das Unternehmen ein echtes und dauerhaftes Interesse. Somit gehört der Versand so genannter „Eis-Schreiben“ als vorläufiger Absageschreiben zu einem professionellen Employer Branding dazu. „Mit Hilfe dieser Briefe halten Unternehmen den Kontakt zu sehr guten Kandidaten aufrecht, die sie leider nicht sofort einstellen können.“<sup>75</sup> Die Bindung interessanter Kandidaten sollte ebenso authentisch erfolgen wie alle anderen Kommunikationsmaßnahmen und kann gerade bei der stark vernetzten Generation Y eine positive Wirkung erzielen. Wenn ein vertrösteter Wunsch-Kandidat ein anderes Angebot angenommen hat, so wird er sich an diesen guten Kontakt erinnern, vielleicht später darauf zurückkommen oder aber jemand anderen empfehlen.

Eine wichtige Zielgruppe für viele Unternehmen sind Studierende und Absolventen von Bachelor- und Master-Studiengängen. Die Ansprache und Bindung funktioniert am besten auf der Basis eines strategisch ausgerichteten Hochschulmarketing-Programms, das auf die langfristige Zusammenarbeit mit Schlüsselhochschulen, Career Centern und Studentengruppen ausgerichtet ist. Mit dem Ziel, frühzeitig Talente für das Unternehmen zu begeistern, ziehen Unternehmensvertreter auf den Campus, richten Bewerbermessen aus, halten Firmenpräsentationen, Vorträge und Gastvorlesungen und beantworten gezielt die Fragen der Besucher.<sup>76</sup> Aber auch Sponsoring, die Vergabe von Stipendien und Praktika, Wettbewerbe, Projekt- und Forschungsarbeiten, Veranstaltungen und „Schnuppertage“ für Studierende auf dem Firmengelände und somit das Erleben des potentiellen Arbeitgebers vor Ort gehören dazu.<sup>77</sup>

Ehemalige Mitarbeiter sollten ebenso auf dem Radar bleiben. Dazu dient der Aufbau von Alumni-Netzwerken.<sup>78</sup> Die Wechselfreudigkeit der Generation Y muss ja nicht dazu führen, dass man gute Mitarbeiter nach einer friedlichen Trennung (z.B. aus privaten Gründen oder zwecks Weiterentwicklung) für immer gehen lässt. Wer seinen ehemaligen Arbeitgeber in guter Erinnerung behält, bleibt auch Botschafter dieses Unternehmens und

---

<sup>75</sup> refline AG / Terra Personalmarketing (Hrsg.) (2005): Die besten Eis-Schreiben an Bewerber, Köln / Gummersbach: refline, S. 7

<sup>76</sup> Vgl. Schlau, Katrin / Zink, Wolfgang / Augustin, Harald (2011): Der heiße Draht zum Nachwuchs, in: Personalwirtschaft, 05, S. 61

<sup>77</sup> Vgl. Schmidt, Simone (2007): Hochschulmarketing. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven, Saarbrücken: VDM Verlag, S. 36f.

<sup>78</sup> Vgl. Dommer, Martin (2011): Niemals geht man so ganz. Viele Unternehmen erkennen das Potential von Alumni-Netzwerken, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 193, S. C1

Ansprechpartner für potentielle Bewerber. Und wer feststellt, dass das Gras auf der anderen Seite doch nicht grüner ist, kommt vielleicht gerne zurück und startet dann wesentlich schneller durch als ein Kandidat, der das Unternehmen noch nicht von innen kennt.

## 5.2.2 Gewinnung und Auswahl

Der Fachkräftemangel hat vielfach zur Folge, dass auf eine Stellenanzeige kaum brauchbare Bewerbungen eingehen. Darauf zu warten, dass der richtige Kandidat bald zur Tür herein marschiert, ist daher wenig zielführend. „Ist mit Recruiting der gesamte Prozess zur Attrahierung, Selektion und Einstellung von Bewerbern gemeint, fokussiert sich Sourcing eher darauf, passive Kandidaten über geeignete Personalmarketing-Kanäle anzusprechen.“<sup>79</sup> Sich als Unternehmen beim Bewerber zu bewerben, erfordert auf Seiten des Rekrutierungsteams und der Hiring Manager eine andere Haltung den geeigneten Kandidaten gegenüber: mit Wertschätzung, Respekt und Ehrlichkeit. Insofern sollten alle an der Rekrutierung beteiligten Personen im Umgang mit den Erwartungen der Generation Y geschult und gewandt sein.<sup>80</sup>

Ein Mitarbeiter-Empfehlungs-Programm kann sich insbesondere für die Ansprache und Rekrutierung der Generation Y lohnen.<sup>81</sup> Aufgrund ihrer guten Vernetzung und der zunehmenden Vermischung von Beruflichem und Privatem ist hier die Chance groß, dass zufriedene Mitarbeiter gerne über ihre Arbeit sprechen und so möglicherweise aus ihrem Freundes- und Bekanntenkreis interessierte Fachkräfte für das Unternehmen gewinnen können. Mit dem Programm „Jobs for Friends“ verbindet beispielsweise die E-Plus-Gruppe die Idee der Mitarbeiterwerbung mit der Technologieaffinität der jungen Generation. Hierbei können Mitarbeiter von E-Plus über ihr Facebook-Profil in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis auf Ausschreibungen und Vakanzen im Unternehmen hinweisen. Dies ist für den Mobilfunkanbieter neben Mobile Recruiting (der direkten Ansprache von Interessenten via mobiler Endgeräte) und der Pflege einer eigenen Facebook-Karriereseite ein weiterer, konsequenter Weg der Gewinnung von Talenten aus der Zielgruppe der „Digital Natives“. „Der Erfolg dieser Rekrutierungsmethode zeigt, wie wichtig die Position der Mitarbeiter als Botschafter für ihr Unternehmen ist: Rund ein Drittel aller Jobs wird über ihre persönlichen Empfehlungen besetzt.“<sup>82</sup> In diesem Zusammenhang ist es unabdingbar zu wissen, wie es um die Zufriedenheit in der Belegschaft tatsächlich bestellt ist. Denn nicht nur zufriedene Mitarbeiter tragen die Botschaft nach außen; auch der unzufriedene Mitarbeiter verbreitet seinen Frust heute schneller als es dem Unternehmen lieb sein kann – entweder über seine Netzwerke in sozialen Medien oder anonym auf Arbeitgeber-Bewertungsplattformen.

Da sich vielfach die Bewerbungen auf eine Position nicht mehr stapeln und man sich immer seltener einfach die Besten herauspicken kann, muss von Seiten der Rekrutierung sehr viel mehr Energie investiert werden, um Kandidaten zu gewinnen, zu überzeugen und zu halten. Ein schneller und unkomplizierter Ablauf des gesamten

---

<sup>79</sup> Bernauer et al. (2011): a.a.O., S. 31

<sup>80</sup> Vgl. Kelly Services (o.J.): Gen Y @ Work, A Profile  
<http://www.kellyglobal.net/web/in/services/en/pages/geny.html> (Stand: 08.10.11), S. 7

<sup>81</sup> Vgl. ebd., S. 7; Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 23

<sup>82</sup> Holler, Irene (2010): With a Little Help from my Friends. Wie die E-Plus Gruppe Talente bei Facebook rekrutiert, in: Personalführung, 09, S. 36

Bewerbungsprozesses ist dabei unabdingbar.<sup>83</sup> Der Wettbewerb schläft nicht, und wenn es einem guten Kandidaten zu lange dauert, bis er auf seine Bewerbung eine Antwort, eine Einladung zum Interview oder ein Angebot erhält, hat er sich längst anderweitig orientiert. Hier helfen erste telefonische Interviews zum Kennenlernen oder (z.B. bei weiten Wegen und engem Zeitrahmen) Bewerbungsgespräche mit Webcam bzw. via Skype. Letzteres ist insbesondere für die Generation Y ein Zeichen, dass das Unternehmen technologisch auf dem neuesten Stand ist. Ob ein eher informeller Interviewstil gepflegt wird (z.B. duzen statt siezen), hängt wiederum von der Branche und der Unternehmenskultur ab. Ein inszeniert flapsiger Umgangston wird von der Zielgruppe sicherlich nicht ernst genommen, wenn nicht gar als unseriös empfunden.<sup>84</sup>

Am Interview teilnehmende Unternehmensvertreter sollten sich darauf vorbereiten, dass die Bewerber viele Fragen zu Arbeitsweise und -kultur, Umgang und Weiterentwicklung stellen. Ein realistisches Aufzeigen der Entwicklungsperspektiven ist unabdingbar. Auch hier sind die Human Resources Experten gefordert, die in Bewerbungsprozesse involvierten Fachbereichsvertreter mit den Anforderungen und Eigenarten der Generation Y vertraut zu machen. Versprechen, die im Interview gegeben werden, sind auch später einzuhalten<sup>85</sup>, wenn man verhindern will, dass der Kandidat das Unternehmen gleich wieder verlässt und seine Enttäuschung obendrein überall verkündet. Das gilt auch für die Beschreibung der Arbeitsbedingungen: Wie viel Flexibilität bietet das Unternehmen wirklich oder fordert es diese nur ein? Wenn einem Bewerber Arbeit im Home-Office wie selbstverständlich versprochen wird und er dann auf eine Führungskraft trifft, die auf ständige persönliche Anwesenheit Wert legt, sind Enttäuschung und Fluktuation programmiert.

Der unter Umständen lange Zeitraum zwischen Angebot und Arbeitsantritt darf nicht ungenutzt verstreichen. Darauf zu vertrauen, dass der Kandidat wie geplant pünktlich am ersten Tag auf der Türschwelle steht, wäre fahrlässig bei einer Generation, die immer nach links und rechts schaut und prüft, ob sich nicht noch ein besseres Angebot findet. Mitarbeiterbindung beginnt bereits hier und kann mit einfachen Mitteln bewerkstelligt werden. Kleine Aufmerksamkeiten wie Newsletter, Giveaways, ein persönliches Begrüßungsschreiben des Vorgesetzten, ein Vorstellen des Teams, eine knifflige Aufgabe im Zusammenhang mit der künftigen Position, eine Einladung zu einem Event etc. signalisieren dem neuen Mitarbeiter schon im Vorfeld, dass er dem Unternehmen wichtig ist und man sich auf die Zusammenarbeit freut.<sup>86</sup> Die Integration beginnt also schon vor dem ersten Arbeitstag.

---

<sup>83</sup> Vgl. Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 20

<sup>84</sup> Vgl. Hundt, Markus / Schelenz, Bernhard (2011): a.a.O., S. 62

<sup>85</sup> Vgl. Parment, Anders (2009): a.a.O., S. 66

<sup>86</sup> Vgl. Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 40ff.

## 5.3 Personaleinsatz und -entwicklung

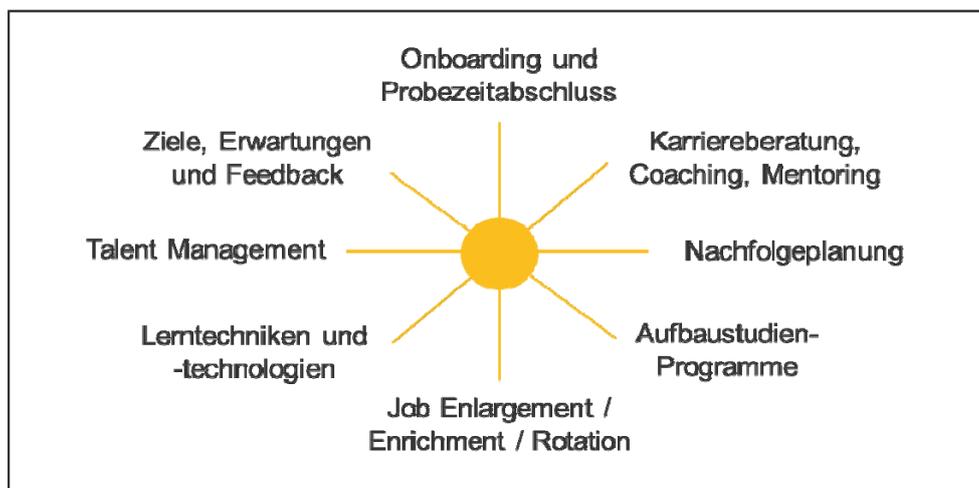


Abb. 6: Elemente des Handlungsfeldes Personaleinsatz und -entwicklung

### 5.3.1 Einstieg und Orientierung

Wenn der neue Mitarbeiter dann einsteigt, dürfen die Anstrengungen nicht nachlassen: „You have to plan for Gen Yers' first day of work like you plan for your kid's birthday party.“<sup>87</sup> Der erste Arbeitstag zeigt oftmals sehr eingängig und nachhaltig, wie im Unternehmen mit Mitarbeitern umgegangen wird. Nicht erreichbare Vorgesetzte, ein nachlässig eingerichteter Arbeitsplatz und uninformierte Kollegen, die das neue Teammitglied in ihrer Not erst einmal in einem leeren Besprechungsraum parken, trüben die Freude auf die neuen Herausforderungen erheblich. Ein Ablaufplan und eine Checkliste zur Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter hilft, alle Beteiligten unter Federführung des Human Resources Betreuers im wahrsten Sinne des Wortes ins Boot zu holen (Onboarding) und keine der vielen Aufgaben rund um den Einsatz neuer Mitarbeiter zu vergessen. Je schneller das neue Teammitglied durchstarten kann, umso größer Effektivität, Produktivität und der persönliche Beitrag zum Gruppen- und Unternehmenserfolg.

Dazu gehören auch Orientierungs-Veranstaltungen für neue Mitarbeiter, die – je nach Unternehmensgröße und –komplexität – von wenigen Stunden bis zu eine Woche dauern können. Hier werden die einzelnen Bereiche des Unternehmens und ihre Repräsentanten vorgestellt, wichtige Spielregeln für den Umgang miteinander erläutert, Unternehmensteile besichtigt und gegebenenfalls fachliche Themen bearbeitet. Die Neuen lernen sich untereinander kennen, können sich sogleich vernetzen und gegenseitig in den ersten hundert Tagen und darüber hinaus unterstützen. Dies ist nicht nur für die Vertreter der Generation Y extrem wichtig. Da neue Mitarbeiter zu jeder Zeit ins Unternehmen einsteigen, ist es sicherlich nicht möglich, in wöchentlichem Rhythmus Orientierungsveranstaltungen anzubieten. Dennoch sollte man als Neueinsteiger nicht

<sup>87</sup> Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 45

monatelang darauf warten müssen mit dem Ergebnis, dass man sich in der Zwischenzeit das notwendige Wissen mühsam selbst angeeignet hat.

Die Probezeit beruht auf Gegenseitigkeit: Nicht nur der Mitarbeiter, sondern auch das Unternehmen steht auf dem Prüfstand. Daher sollte das Mitarbeitergespräch zum Ende der Probezeit und (im positiven Falle) zur Besiegelung der weiteren Zusammenarbeit selbstverständlich sein. Es bietet beiden Seiten die Möglichkeit, Feedback über die ersten Monate im Unternehmen zu geben, Ablauf und Tempo der Einarbeitung zu beleuchten und gegebenenfalls in einzelnen Punkten nachzubessern. Der Mitarbeiter erhält ein Feedback zu seinen Einsteigerleistungen, und das Unternehmen gewinnt wertvolle Erkenntnisse zur möglichen Verbesserung von Integrations-Programmen.

### 5.3.2 Leistung und Feedback

Zu einer neuen Aufgabe gehört nicht nur während der Einarbeitung der intensive Austausch mit dem Vorgesetzten über Aufgaben, Erwartungen und Entwicklung. Insbesondere die Generation Y äußert einen großen Wunsch nach Kontext und Kontrolle, Struktur und Grenzen, Anleitung und Führung<sup>88</sup> sowie stetigem Feedback und erwartet Klarheit über die gemeinsam zu erreichenden Ziele. „Unternehmen, die die Generation Y ansprechen wollen, müssen Wert auf Feedback legen, auch wenn es zu internen Konflikten führt. [...] Besonders ältere Mitarbeiter befürchten oftmals, dass ein intensives Feedback mit Misstrauen und Unselbständigkeit verknüpft ist. Sie sind an selteneres Feedback – oft auf jährlicher Basis – gewöhnt.“<sup>89</sup> Diesen Konflikt gilt es mit entsprechenden Maßnahmen zur Sensibilisierung aufzulösen.

Besteht im Unternehmen ein Performance Management System, mit dessen Hilfe die individuellen Ziele aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden, lässt sich darauf basierend relativ schnell ein Entwicklungsplan für den Neueinsteiger erstellen. Dabei ist es wichtig, genügend Raum für Selbstverantwortung bei der Zielerreichung zu gewähren und gleichzeitig Methoden des Selbst- und Zeitmanagements sowie der Produktivitäts- und Qualitätskontrolle der eigenen Arbeit zu vermitteln<sup>90</sup>. Ein stetiger Austausch, beispielsweise während eines Jour-fixe, gewährleistet, dass die junge Fachkraft im Rahmen eines Arbeits- bzw. Projektplans „in der Spur“ bleibt, regelmäßig Antworten auf inhaltliche und leistungsbezogene Fragen erhält und – im wahrsten Sinne des Wortes – Punkte<sup>91</sup> sammeln kann. Aber auch die Führungskraft sollte diese Gespräche nutzen, um ein möglichst gutes Bild von den Erwartungen, Wünschen und Vorstellungen des Mitarbeiters zu bekommen, ihm seine Rolle im großen Ganzen darzulegen und ihn mit den Kollegen und Experten im Unternehmen in Kontakt zu bringen. Ebenso sind die Erwartungen seitens der Führung und die Spielregeln der Zusammenarbeit klar zu kommunizieren: „The key to giving Gen Yers real power is to define real goals with clear guidelines and set strict deadlines with detailed time lines and regular benchmarks along the way.“<sup>92</sup>

---

<sup>88</sup> Vgl. Heathfield, Susan M. (2011): Managing Millennials: Eleven Tips for Managing Millennials <http://humanresources.about.com/od/managementtips/a/millennials.htm> (Stand: 04.09.11); Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 44, S. 65f. und S. 76ff.

<sup>89</sup> Parment, Anders (2009): a.a.O., S. 110

<sup>90</sup> Vgl. Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 108f. und S. 120f.

<sup>91</sup> Vgl. ebd., S. 69f.

<sup>92</sup> Ebd., S. 135

Die für die Generation Y so wichtige Feedbackkultur ist beispielsweise bei Kentucky Fried Chicken zu beobachten. Hier hat jeder die Möglichkeit, auch für kleine Leistungen und zu unterschiedlichen Themen – unabhängig von Hierarchieebenen – individuelle „Awards“ und Feedbackkarten im Rahmen von Mitarbeiterveranstaltungen zu verleihen. Führungskräfte geben so ihren Mitarbeitern ein offizielles Feedback, aber auch die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten und Kollegen. Um zur Vergabe dieser „Awards“ zu motivieren, finden regelmäßig Verlosungen statt, bei denen Mitarbeiter und Führungskräfte z.B. Büchergutscheine gewinnen können.

In einer Feedbackkultur sind Leistung und Gegenleistung in Form attraktiver Vergütungspakete mit materiellen und immateriellen Bestandteilen eng gekoppelt. Da die Vertreter der Generation Y eher kurz- und mittelfristig denken und planen, sind hier Systeme erfolgreicher, die in kürzeren Abständen Leistung im Sinne des Empfängers belohnen.<sup>93</sup>

### 5.3.3 Entwicklung und Förderung

Nicht nur Führungskräfte, Personalbetreuer und Teamkollegen sind wichtige Ansprechpartner. Um die Nachwuchskräfte optimal zu fordern, zu fördern und an das Unternehmen zu binden, bieten sich Career Counselling oder Mentoring Programme an. Während ein interner Karriereberater für alle Fragen rund um Entwicklung und Laufbahnplanung zur Verfügung steht, unterstützt ein erfahrener Mentor das persönliche und berufliche Fortkommen mit Tipps, Hinweisen und Kontakten formeller und informeller Art. Idealerweise kommt der Mentor aus einem anderen Bereich, so dass der Mentee gleichzeitig von neuen Sichtweisen und Einblicken profitieren kann. Wenn der Mentor einer älteren Generation angehört, trägt die Zusammenarbeit außerdem zur Entwicklung eines gegenseitigen Verständnisses für die Unterschiede im Denken und Handeln zwischen den Generationen bei. Aber auch wenn es keine offiziellen Counselling oder Mentoring Programme gibt, sollte es die Kultur des Unternehmens erlauben und fördern, dass Mitarbeiter sich auf eigene Faust vernetzen und unter Umständen informelle Partnerschaften bilden.

Die Verantwortung für die Karriereentwicklung ist von Anfang an zu klären. Der Mitarbeiter sollte die treibende Kraft sein, der Vorgesetzte fördern und fordern und der Personalbetreuer mit Instrumenten und Rat unterstützen. Das funktioniert nur, wenn das Unternehmen die notwendigen Plattformen für Eigeninitiative in der Personalentwicklung bietet. Die Generation Y stellt hohe Anforderungen an einen Mix aus Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten und -formen. Grundlage ist immer der persönliche Entwicklungsplan, der eine gewisse Freiheit in der Umsetzung erlauben sollte. Fördern und fordern kann auch bedeuten, dass das Unternehmen zwar die Kosten für eine bestimmte Fortbildungsmaßnahme übernimmt, der Mitarbeiter dafür jedoch in seiner Freizeit daran teilnimmt. Im Extremfall ist der Mitarbeiter selbst dafür verantwortlich, wie er seine Entwicklungsziele im Rahmen eines bestimmten Budgets und der Zeitvorgaben erreicht.

In diese Richtung gehen Vorschläge zur zukunftsorientierten Personalentwicklung seitens des Young Professional Network (YPN) der DGFP e.V., eines Zusammenschlusses junger

---

<sup>93</sup> Vgl. Kelly Services (o.J.): a.a.O., S. 7

Human Resources Repräsentanten, Studenten und Interessenten. Sie spiegeln nicht nur die Haltung der Generation Y zum Lernen und zur Weiterentwicklung wider, sondern regen dazu an, als förderlich bekannte Instrumente weiterzuentwickeln, anzupassen und zu implementieren. Dazu gehören folgende Ideen, die lebenslanges Lernen im Unternehmen ermöglichen und fördern:<sup>94</sup>

- Personalentwicklung über Unternehmensgrenzen hinweg
- Lernen auf der Basis individueller Kompetenz- und Entwicklungsprofile
- Nutzung eines eigenen jährlichen Bildungsbudgets / -kontos
- Stärkung der Personalentwicklung als Coach und Berater
- Lernen in interaktiven Partnerschaften
- Einsatz modernster Technologie und verschiedener Medien
- Erfolgsmessung mit klarer Umsetzungs- und Wirkungskontrolle.

In diesem Zusammenhang sind die Führungskräfte in ihrer Verantwortung für die Förderung ihrer Mitarbeiter zu stärken. Nur wenn dieser Punkt auch im Performance Management der Vorgesetzten auftaucht, wird die Verantwortung von allen entsprechend ernst genommen, d.h. die Managementleistung muss unter anderem an der Förderung der Mitarbeiter gemessen und entsprechend beurteilt und belohnt werden. Dazu gehört nicht zuletzt die Anforderung, rechtzeitig Nachfolger für die eigene und weitere Schlüsselposition im Team zu entwickeln. Zu wissen, dass sie Teil der Nachfolgeplanung sind, kann für Mitglieder der Generation Y ein Motivations- und Bindungsfaktor sein. Hier kommt allerdings wieder die Forderung nach zügiger Entwicklung mit ins Spiel. Der Aufbau von Nachfolgern nimmt in den Augen der jüngeren Nachwuchskräfte unter Umständen viel zu lange Zeiträume in Anspruch. Sinnvolle und motivierende Zwischenschritte, aber auch die Pflege von Alternativplänen für den Fall, dass sich im Zuge ständiger Veränderungen eine Option nicht realisieren lässt, können hier Abhilfe schaffen.

„Die Generation Y bringt neue Karrierestrategien in den Arbeitsmarkt, die nicht nur beinhalten, dass man den Arbeitsplatz öfter wechseln will, sondern auch bedeuten, dass es schwieriger wird, die berufliche Laufbahn vorauszusehen – schwieriger sowohl aus der Sicht des einzelnen Mitarbeiters wie auch [...] des Unternehmens.“<sup>95</sup> Damit verbunden ist die Entwicklung weg von der klassischen Karriereleiter (lineares Karrieremuster) und hin zu flexiblen und individuellen Laufbahnmodellen (nichtlineares Karrieremuster).<sup>96</sup> Insbesondere die Generation Y sucht neue Wege, sich beruflich und persönlich selbst zu verwirklichen. Eine Führungskarriere ist weniger attraktiv, wenn die inhaltliche Arbeit im Vordergrund stehen soll und man nicht jahrelang in Warteschleifen kreisen möchte, bis endlich eine Position frei wird und die Beförderung ansteht. Aber auch im Zuge sich verändernder Arbeitsorganisation rücken verstärkt Modelle rund um Fach- und Projektlaufbahnen in den Fokus. Das geht bis zur Portfoliokarriere<sup>97</sup> mit Projekten für mehrere Arbeit- und Auftraggeber auf der Basis flexibler Kooperationsvereinbarungen.

Um allen Mitarbeitern mehr Wahlmöglichkeiten bieten zu können, die mit den Anforderungen unterschiedlicher Lebens- und Entwicklungsphasen zu vereinbaren sind, bietet sich beispielsweise ein System im Sinne eines Karrieregitters an (Mass Career

---

<sup>94</sup> Vgl. o.V. (2011): Never learn alone. Personalentwicklung 2020, in: managerSeminare, 161, S. 6

<sup>95</sup> Parment, Anders (2009): a.a.O., S. 77

<sup>96</sup> Vgl. ebd., S. 79; Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 13

<sup>97</sup> Vgl. Hopson, Barrie / Ledger, Katie (2009): a.a.O., S. 24ff.

Customization).<sup>98</sup> Über die vier Dimensionen Geschwindigkeit des Karrierefortschritts, Arbeitspensum (Menge der zu bewältigenden Arbeit, Anzahl und Art der Arbeitsaufträge, Projekte etc.), Arbeitsort und -zeit (Einteilung, wann und wo die Aufgaben erfüllt werden) sowie Position (Verantwortung, Aufgabenbereich, Kompetenzen, Führungstätigkeit) lässt sich die Karriereentwicklung besser individuell und zeitpunktbezogen steuern. So können viele Wege in unterschiedliche Richtungen und in individuellem Tempo beschriftet sowie Beruf und Privatleben bestmöglich in Einklang gebracht werden. Dies wiederum entspricht nicht nur dem Bedarf der Generation Y.

### 5.3.4 Lernen und Weiterbildung

Für die Vertreter der Generation Y ist organisatorische und technologische Innovation kein Zauberwort sondern Vision und Ansporn. Zu den Entwicklungsmethoden, die sie besonders ansprechen, gehören daher Plattformen für die Entwicklung von Ideen zur Verbesserung von Abläufen, Produkten und Dienstleistungen, Unternehmens-Wikis, Lern- und Wissensplattformen sowie Experten-Pools über Bereichsgrenzen hinweg zwecks Erfahrungsaustausch und kollegialer Beratung.

Auch Company Universities und Mitarbeiter-Akademien geben Entwicklungsthemen einen anregenden und strukturierten Rahmen. Sie sollten klar auf den künftigen Kompetenzbedarf des Unternehmens ausgerichtet sein und die Mitarbeiter darin fördern, lebenslang zu lernen und ihre Beschäftigungsfähigkeit auszubauen. Das gilt auch für unternehmensinterne Trainer und Dozenten, ist doch die Weitergabe von Wissen eine hervorragende Möglichkeit, sich selbst zu entwickeln und das eigene Knowhow auf dem neuesten Stand zu halten und zu erweitern. Die Firma Dräger hat in diesem Zusammenhang eine „interne Volkshochschule“ aufgebaut und bietet Weiterbildungsmaßnahmen zu unterschiedlichen Themen an (z.B. Computerkurse, Sprachen, Persönlichkeitstraining, Kommunikation). Die Kosten für die Kurse übernimmt das Unternehmen, während die Mitarbeiter ihre freie Zeit investieren. Die Trainer kommen entweder aus dem Unternehmen oder werden für bestimmte Themen von außen engagiert.

Nicht nur die personellen, sondern auch die technischen Voraussetzungen spielen eine nicht unerhebliche Rolle bei der Entwicklung der jungen Nachwuchsgeneration: „What Gen Yers want from technology-based learning is not depth and wisdom, but rather to fill skill and knowledge gaps that slow them down in their daily work.“<sup>99</sup> Zeit- und ortsunabhängiges Lernen ist hier ebenso gefordert wie ein anregender Mix aus verschiedenen Lehrmethoden (Blended Learning), die sowohl virtuelle und visuelle<sup>100</sup> Bestandteile als auch spielerisches, erfahrungsorientiertes Lernen mit anderen<sup>101</sup> und in der Gruppendiskussion und -interaktion beinhalten. Traditionelle Lerntechniken sprechen die Mitglieder der Generation Y kaum an.<sup>102</sup> „Kurse oder Seminare sollten weniger das

---

<sup>98</sup> Vgl. Benko, Cathleen / Weisberg, Anne (2008): Individualisierte Karriereplanung. Nur so können Unternehmen gewinnen, Frankfurt / Main: Campus, S. 84; Bohdal, Udo (2009): Mass Career Customization – flexible Angebote zur Karriereentwicklung, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, 01, S. 38-43; Lipkowski, Sylvia (2009): Das Ende der Karriereleiter. Individualisierte Karriereplanung, in: managerSeminare, 138, S. 28-34

<sup>99</sup> Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 50

<sup>100</sup> Vgl. Hulme, Michael (2010): a.a.O., S. 12

<sup>101</sup> Vgl. Accenture (2008): a.a.O.

<sup>102</sup> Vgl. Barnes, Cassandra et al. (2007): a.a.O.

klassische Konsumieren und Zuhören, sondern das Erlebarmachen des Erkenntnisgewinns verfolgen.“<sup>103</sup> Bei umfangreicheren Weiterbildungsprogrammen müssen gegebenenfalls die Rahmenbedingungen individuell angepasst werden können, z.B. durch flexible Arbeitszeitmodelle und Familienservices.

Eine Anpassung an die neuen Studiengänge (Bologna-Reform) erfordert darüber hinaus ein Umdenken bezüglich des Wechsels von Arbeits- und Lernphasen. Hier herrscht vor allem bei Führungskräften vielfach noch Unsicherheit, und die Personalentwicklung ist gefordert, dem Bedarf mit Informationen und Programmen zu begegnen. Die Unternehmen müssen sich nicht nur auf die neuen Qualifikationen, die Wissens- und Erfahrungslücken und die Einsatzmöglichkeiten der Studienabgänger einstellen. „Durch die Umstellung auf die gestufte Studienstruktur haben sich unter anderem die Kompetenzprofile der Berufseinsteiger wesentlich verändert. So müssen die jüngeren Absolventen nach ihrem verschulten Studium bei Jobantritt zunächst stärker unterstützt werden. [...] Darüber hinaus müssen Vakanzen eingeplant werden, wenn Bachelor-Absolventen sich nach einer gewissen Zeit im Unternehmen für ein Masterstudium entscheiden sollten.“<sup>104</sup> Für Bachelor-Absolventen ist es also überaus wichtig zu wissen, ob und wie sie vom Unternehmen beim Erwerb eines Master-Abschlusses unterstützt werden. Neben Freistellungen und Studierphasen in Block- oder Teilzeit sind verschiedene Modelle der finanziellen Beteiligung möglich.<sup>105</sup> Das gleiche gilt für Aufbaustudiengänge wie beispielsweise den MBA.

Die intensivste und nachhaltigste Weiterentwicklung findet im Job selbst statt. Hier fordern die Mitglieder der Generation Y neben interessanten Aufgaben stete Abwechslung und Herausforderung. „Die Generation Y ist leicht gelangweilt. Routine-Aufgaben wehren die meisten daher schnell ab.“<sup>106</sup> Möglichkeiten, diesem Wunsch nach Abwechslung entgegenzukommen, sind die Anreicherung von Funktionen durch neue Aufgaben (Job Enlargement / Job Enrichment) und Verantwortung<sup>107</sup> sowie der Wechsel zwischen ähnlichen Positionen innerhalb der Organisation oder sogar im Austausch mit anderen Unternehmen (Job Rotation), sofern die Flexibilität nicht überstrapaziert wird, der Aufwand im Verhältnis zum Nutzen steht und Fragen des Wettbewerbs eine untergeordnete Rolle spielen.

Wichtig ist bei allen Initiativen zur Personalentwicklung ein hohes Maß an Transparenz. Die besten Programme nützen nichts, wenn die Zielgruppen nichts davon wissen bzw. Notwendigkeit und Nutzen nicht einschätzen können. Die Human Resources Experten sind hier gefordert, ihre auf der Basis von Bedarfsanalysen entwickelten Programme zielgerichtet und über mehrere Kanäle im Unternehmen zu kommunizieren und an den Lernenden zu bringen.

---

<sup>103</sup> Meinert, Sabine (2010): a.a.O.

<sup>104</sup> Jedrzejczyk, Paulina / Jonkisz, Ewa (2011): Der Bachelor, das unbekannte Wesen, in: Personalwirtschaft, 06, S. 64

<sup>105</sup> Vgl. Trentmann, Nina (2011): Im Nebenberuf Student, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 240, S. C4

<sup>106</sup> Meinert, Sabine (2010): a.a.O.; vgl. Heathfield, Susan M. (2011): a.a.O.

<sup>107</sup> Vgl. Kelly Services (o.J.): a.a.O., S. 8

## 6. Schlüsselfragen zu den Handlungsfeldern

Die folgenden Schlüsselfragen helfen, Strukturen und Prozesse im eigenen Unternehmen dahingehend zu überprüfen, ob sie auf eine optimale Integration der Generation Y ausgerichtet sind.<sup>108</sup> Daraus ergeben sich Ideen und Hinweise, wo Verbesserungsbedarf besteht. Diese Zusammenstellung kann als Checkliste oder Interviewleitfaden genutzt werden. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und lässt sich beliebig erweitern, ergänzen und anpassen.

### 6.1 Handlungsfeld Kultur und Kommunikation

- Können Sie die Kultur und die Werte in Ihrem Unternehmen präzise und in wenigen Worten beschreiben? Was ist dem Unternehmen wichtig? Wofür steht es?
- Wie und mit welchen Maßnahmen reagiert Ihr Unternehmen auf die Folgen des demographischen Wandels?
- Kennen Sie die Altersstruktur Ihres Unternehmens (im Ganzen und in Teilbereichen)? Können Sie prognostizieren, wie sich die Altersstruktur in den nächsten 5, 10, 15 Jahren entwickeln wird?
- Welche Altersgruppen dominieren (in einzelnen Bereichen) und welche Folgen hat dies für die Zusammenarbeit und das Personalmanagement?
- Wer kümmert sich um Demographie und Diversity? Gibt es dafür speziell ausgebildete Mitarbeiter oder werden auftretende Themen und Probleme nebenbei mit erledigt?
- Arbeiten Sie bewusst mit altersgemischten Teams?
- Wie werden in Ihrem Unternehmen die verschiedenen Generationen gesehen? Welche Vorurteile gibt es?
- Wie gehen die Generationen miteinander um?
- Wo gibt es Gemeinsamkeiten und Unterschiede?
- Gibt es Generationskonflikte? In welcher Form? Warum?
- Besteht unter den Führungskräften und Mitarbeitern das Bewusstsein, dass mit dem Eintritt der Generation Y auch neue Verhaltensweisen Einzug halten? Arbeiten Sie an entsprechenden Konzepten oder setzen Sie bereits geeignete Maßnahmen um?
- Welche Erfahrungen haben Sie mit der Integration der Generation Y gemacht? Was läuft gut? Wo besteht Verbesserungsbedarf?
- Welche Vorurteile herrschen insbesondere gegenüber der Generation Y?
- Gibt es eine Feedbackkultur? Basiert diese auf einem formellen Prozess (z.B. jährliche Mitarbeiterbeurteilung) oder wird Mitarbeitern zu jeder Zeit ein Feedback zu ihrer Arbeit und Leistung gegeben?
- Wie präsentiert sich das Unternehmen nach außen? Welches Image wird dadurch erzeugt? Wo besteht Verbesserungsbedarf?
- Wie wird mit internen und externen Kunden kommuniziert?

---

<sup>108</sup> Zusammenstellung auf der Basis der Ergebnisse dieser Dokumentation und in Anlehnung an Parment, Anders (2009): a.a.O.

- Wie ist die Unternehmenskommunikation geregelt? Wer kümmert sich darum (Abteilung, Sprecher u.ä.)?
- Wie stellt sich Ihr Unternehmen im Internet (Website, Social Media u.a.) dar? Wie ist die Resonanz?
- Wer pflegt den Internet-Auftritt? Wie aktiv ist der Austausch mit Besuchern und Interessenten?
- Führen Sie in regelmäßigen Abständen Mitarbeiterbefragungen durch? Falls ja: Was geschieht mit den Ergebnissen?
- Wie schätzen Sie die Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität ein? Gibt es dazu Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen?
- Welche Regelungen gelten im Zusammenhang mit der privaten Nutzung des Internet-Zugangs?
- Gibt es Richtlinien für den Umgang mit Social Media? Falls ja: Sind diese allen Mitarbeitern bekannt? Werden die Regelungen akzeptiert?
- Besteht eine Anwesenheits- oder eine Leistungs- und Vertrauenskultur?
- Wie gut ist Ihre Ausstattung mit moderner Technologie? Wer hat dazu Zugang? Warum?
- Gibt es Raum und Zeit für die Entwicklung von Ideen und Innovationen? Bieten Sie ein betriebliches Vorschlagswesen an? Wie wird es genutzt? Mit welchem Erfolg?
- Wie ist Ihre Entlohnungs- und Belohnungskultur? Sind die Systeme eher auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit oder auf die individuelle Leistung ausgerichtet?
- Ist Ihr Vergütungssystem auf die immer kürzere Verweildauer im Unternehmen abgestimmt?

## 6.2 Handlungsfeld Personalmarketing und -beschaffung

- Wie ist das Image Ihres Unternehmens als Arbeitgeber?
- Wie hoch ist die Fluktuation?
- Betreiben Sie ein konsequentes und stringentes Employer Branding?
- Wie lautet das spezifische Arbeitgeberversprechen (Employment Value Proposition)? Wie wird es umgesetzt bzw. „gelebt“?
- Wie wird die Arbeitgebermarke bei Ihren Zielgruppen wahrgenommen?
- Wie steht das Unternehmen im Vergleich zu den Mitbewerbern um qualifizierte Arbeitskräfte da? Was machen andere besser?
- Überprüfen Sie regelmäßig, wie das Unternehmen in Arbeitgeber-Bewertungsplattformen beschrieben und beurteilt wird? Wie gehen Sie mit den Ergebnissen um?
- Gibt es Ansprechpartner für unterschiedliche Zielgruppen (Schüler, Studierende, Absolventen, Berufserfahrene)? Sind diese gut erreichbar?
- Welche Angebote haben Sie für Ihre unterschiedlichen Zielgruppen zusammengestellt (z.B. Praktikanten-, Trainee-, Master-Programme)?
- Haben Sie ein Hochschulmarketing-Programm oder starten Sie eher unregelmäßige Aktionen an einzelnen Instituten?
- Arbeiten Sie mit Schlüsselhochschulen zusammen? Wie intensiv ist die Zusammenarbeit? Was sind die Ergebnisse?
- Welche Aktivitäten verfolgen Sie im Rahmen des Hochschulmarketings?

- Wie messen Sie den Erfolg dieser Maßnahmen (z.B. Bewerberzahlen von bestimmten Hochschulen)?
- Wie ist die Akzeptanz des Hochschulmarketings im Unternehmen? Beteiligen sich die Fachbereiche aktiv und regelmäßig?
- Wie gestaltet sich der Rekrutierungsprozess? Was läuft gut, was weniger gut mit Bezug auf die Anforderungen der Generation Y?
- Wie lange dauert der Rekrutierungsprozess von der Ausschreibung einer Position bis zur Einstellung?
- Bleiben Sie mit Praktikanten, Werkstudenten und anderen jungen Talenten in Kontakt (Talent Relationship Management)?
- Wie halten Sie Kontakt zu interessanten Bewerbern (Candidate Relationship Management)? Nutzen Sie „Eis-Schreiben“ und andere Möglichkeiten?
- Halten Sie Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern (z.B. über Alumni-Netzwerke)?
- Haben Sie ein Mitarbeiter-Empfehlungs-Programm? Falls ja: Wie wird es angenommen? Wie erfolgreich können Sie dadurch gute Kandidaten für Ihr Unternehmen gewinnen?
- Kennen Sie die Gründe, warum Mitarbeiter im Unternehmen bleiben (z.B. aus Retention Interviews)? Was geschieht mit den Informationen?
- Kennen Sie die Gründe, warum Mitarbeiter das Unternehmen verlassen (z.B. aus Exit Interviews)? Was unternehmen Sie dagegen?

### 6.3 Handlungsfeld Personaleinsatz und -entwicklung

- Wie läuft die Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter und insbesondere der Generation Y ab? Gibt es Begrüßungsrituale, Orientierungsveranstaltungen und / oder Einarbeitungspläne?
- Werden am Ende der Probezeit automatisch Mitarbeitergespräche geführt?
- Wie gestalten sich Zielsetzung und Leistungsbeurteilung in Ihrem Unternehmen? Wie regelmäßig erhalten die Mitarbeiter Feedback zu ihrer Arbeit?
- Was bieten Sie zur Verbesserung der Work-Life-Balance an?
- Welche flexiblen Arbeitszeitmodelle gibt es? Für wen? Warum?
- Bieten Sie Coaching und / oder Mentoring an? Für wen? Warum? Wie messen Sie den Erfolg?
- Welche Karrieremodelle werden angeboten?
- Gibt es neben der klassischen Führungskarriere auch Möglichkeiten, eine Fach- oder Projektlaufbahn einzuschlagen?
- Wie werden die Karrieremodelle genutzt? Von wem? Mit welchem Erfolg?
- Wie wird die Karriereplanung der Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens abgestimmt?
- Wie integrieren Sie insbesondere Bachelor-Absolventen? Wie gehen Sie mit den Veränderungen durch die Studienreformen um?
- Bieten Sie Bachelor-Absolventen die Möglichkeit, ein Masterstudium im Rahmen des Arbeitsverhältnisses aufzunehmen? Falls ja: Was sind die „Spielregeln“?
- Basiert Ihr Weiterbildungsangebot auf Modulen und Methoden, die individuell zusammengestellt werden können?

- Messen Sie im Rahmen des Personalentwicklungs-Controllings den Erfolg von Entwicklungsmaßnahmen?
- Führen Sie eine „Kompetenz-Inventur“ oder ein anderes System, mit dessen Hilfe Sie stets den Überblick über die im Unternehmen vorhandenen (und fehlenden) Kompetenzen behalten?
- Nehmen Sie Führungskräfte in die Pflicht, wenn es um die Weiterentwicklung der Mitarbeiter geht?
- Schulen Sie die Führungskräfte regelmäßig in Bezug auf Karriere-, Kompetenz- und Leistungsmanagement?
- Betreiben Sie systematische Nachfolgeplanung? Wann und wie beziehen Sie junge Fach- und Führungskräfte darin ein?
- Gehen Sie im Rahmen der Talentförderung offen mit „High Potentials“ um oder wissen diese gar nicht, dass sie – im positiven Sinne – unter Beobachtung stehen?
- Was unternehmen Sie, um Leistungsträger zu halten?
- Wissen Sie, was die Mitarbeiter bewegt, im Unternehmen zu bleiben oder geben Sie sich mit Vermutungen zufrieden?
- Fördern und fordern Sie lebenslanges Lernen bei allen Mitarbeitern oder grenzen Sie bestimmte Gruppen aus?
- Wie kommunizieren Sie neue Programme und Initiativen der Personalentwicklung?

## 7. Zusammenfassung und Ausblick

In diesem PraxisPapier wurden auf der Basis der Ergebnisse eines DGFP-Workshops in Verbindung mit der einschlägigen Diskussion in Presse und Literatur Eigenarten, Einstieg und Engagement der Generation Y im Arbeitsleben beleuchtet. Auswirkungen auf die Organisations- und Personalarbeit wurden ermittelt und konkrete Maßnahmen in den Handlungsfeldern Unternehmenskultur und -kommunikation, Personalmarketing und -beschaffung sowie Personaleinsatz und -entwicklung abgeleitet.

Fasst man nun noch einmal diejenigen Faktoren zusammen, die für eine hohe Leistungsbereitschaft und Produktivität sowie zur Vermeidung von Demotivation der Generation Y wichtig sind, ergibt sich folgender „Wunschzettel“:

- Struktur und Führung
- Aufmerksamkeit und Feedback
- Herausforderung und Verantwortung
- Anerkennung der Leistung
- Information und Kommunikation
- Fairness und Vertrauen
- Kontrolle und Flexibilität
- Wahlmöglichkeiten
- Team und Netzwerke aus netten Kollegen
- Technologie und moderne Arbeitsmittel
- Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit
- Spaß an und Sinn in der Arbeit
- Sicherheit und Stabilität
- Lernen und Entwicklung
- angemessene Vergütung
- attraktiver Standort und gutes Arbeitsumfeld.

Sofort fällt auf, dass all diese Aspekte kaum für nur eine einzige Generation, sondern grundsätzlich für alle Mitarbeiter gelten. Die Situation am Arbeitsmarkt und die damit verbundene Macht und Durchsetzungsfähigkeit der qualifizierten Mitglieder der Generation Y führen jedoch dazu, dass diesen Punkten eine weitaus höhere Aufmerksamkeit geschenkt wird als in der Vergangenheit. Viele längst bekannte Führungsprinzipien (z.B. die Notwendigkeit und Wirksamkeit kontinuierlichen Feedbacks) werden wesentlich nachdrücklicher von den Mitgliedern der Generation Y eingefordert als von ihren Vorgängern. So ist sehr genau hinzuschauen, was spezifisch für die Generation Y (z.B. selbstverständlicher Umgang mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien) und was allen ein Bedürfnis ist. Nur so kann eine ausgewogene und faire Personalpolitik entstehen, die den Grundstein dafür legt, dass die „richtigen“ Mitarbeiter im Unternehmen bleiben und sich in ihrem Job engagieren.

Aufgrund des guten Generationen-Mix in der Gruppe der Workshop-Teilnehmer konnten viele unterschiedliche Sichtweisen und Standpunkte eingesammelt werden. Dadurch wurde die Diskussion sehr vielschichtig, und zahlreiche der nur angeschnittenen Themen hätten weiter ausgeführt werden können.

Diese Dokumentation führt über den Diskurs des Tages hinaus und soll dem Wunsch nach Struktur und Vertiefung entgegenkommen. Als weitere Themen und Handlungsfelder bieten sich beispielsweise an:

- Wissensmanagement: Verbesserung der Zusammenarbeit und des Lernens voneinander im Rahmen des Demographie-Managements
- Personalplanung unter dem Vorzeichen der Flexibilisierung (z.B. Weiterentwicklung „atypischer“ Beschäftigungsverhältnisse)
- Human Resources Informations-Systeme: Kompetenz-Inventuren und Mitarbeiter-Plattformen mit selbst gepflegten Profilen
- Personalvergütung: Angebot individueller und kurzfristiger Anreize im Rahmen flexibler Cafeteria-Systeme (versus Long-term Incentives)
- Arbeitsrecht und Richtlinien: Umgang mit Social Media, Datenschutz, Gleichbehandlung, Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit.

Weitere Studien sind notwendig, um beispielsweise innerhalb der Generation Y stärker zwischen den Altersgruppen zu differenzieren. Außerdem wird es spannend zu sehen, was geschieht und sich verändern wird, wenn die Berufseinsteiger von heute Führungsrollen einnehmen werden. Und schließlich dauert es nicht mehr lange, bis die Nachfolger der Generation Y in den Startlöchern stehen und wieder neue Vorstellungen und Ideen in die Arbeitswelt und die Unternehmen hineintragen.

## 8. Anhang

### 8.1 Literaturverzeichnis

Baldonado, Arthur M. (2008): *25 ways to motivate generation Y. A pocketbook guide*, Bloomington: iUniverse

Becker, Lisa (2011): *Nicht ohne meine Eltern*, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 234, C4

Benko, Cathleen / Weisberg, Anne (2008): *Individualisierte Karriereplanung. Nur so können Unternehmen gewinnen*, Frankfurt / Main: Campus

Bernauer, Dominik / Hesse, Gero / Laick Steffen / Schmitz, Bernd (2011): *Social Media im Personalmarketing. Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren*, Köln: Luchterhand

Bohdal, Udo (2009): *Mass Career Customization - flexible Angebote zur Karriereentwicklung*, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, 01, 38-43

Coupland, Douglas (1991): *Generation X: Tales for an accelerated Culture*, New York: St. Martin's Griffin

Dommer, Martin (2011): *Niemals geht man so ganz. Viele Unternehmen erkennen das Potential von Alumni-Netzwerken*, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 193, C1

Dworschak, Manfred (2010): *Null Blog*, in: Der Spiegel, 31, 120-123

Holler, Irene (2010): *With a Little Help from my Friends. Wie die E-Plus Gruppe Talente bei Facebook rekrutiert*, in: Personalführung, 09, 34-37

Hopson, Barrie / Ledger, Katie (2009): *And what do you do? 10 steps to creating a portfolio career*, London: A&C Black

Hundt, Markus / Schelenz, Bernhard (2011): *Der vernachlässigte Schlüssel für Erfolg. Sprache auf Karriere-Websites*, in: Personalführung, 10, 54-62

Jedrzejczyk, Paulina / Jonkisz, Ewa (2011): *Der Bachelor, das unbekannte Wesen*, in: Personalwirtschaft, 06, 64-66

Lipkowski, Sylvia (2009): *Das Ende der Karriereleiter. Individualisierte Karriereplanung*, in: managerSeminare, 138, 28-34

Mayer, Ansgar (2011): *Digitales Denken und Kommunikation in Netzwerken. „Millennials“ stellen etablierte Strukturen und Prozesse in Frage*, in: Personalführung, 09, 16-22

Müller, Claudia / Faber, Dominik (2011): *In Kontakt bleiben*, in: Personalwirtschaft, 10, 42-43

o.V. (2011): *Never learn alone. Personalentwicklung 2020*, in: managerSeminare, 161, 6

Parment, Anders (2009): *Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderungen und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement*, Wiesbaden: Gabler

refline AG / Terra Personalmarketing (Hrsg.) (2005): *Die besten Eis-Schreiben an Bewerber*, Köln / Gummersbach: refile

Schlau, Katrin / Zink, Wolfgang / Augustin, Harald (2011): *Der heiße Draht zum Nachwuchs*, in: Personalwirtschaft, 05, 60-62

Schmidt, Simone (2007): *Hochschulmarketing. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven*, Saarbrücken: VDM Verlag

Trentmann, Nina (2011): *Im Nebenberuf Student*, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 240, C4

Tulgan, Bruce (2009): *Not everyone gets a trophy. How to manage Generation Y*, San Francisco: Jossey-Bass

Wilbs, Dagmar (2009): *Die Generation Y – selbstbewusst, anspruchsvoll und erlebnishungrig*, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, 01, 26-32

Zemke, Ron / Raines, Claire / Filipczak, Bob (2000): *Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, New York: Amacom

## 8.2 Weiterführende Literatur

Althausen, Ulrich / Schmitz, Marcus / Venema, Charlotte (2008): *Demographie – Engpass Personal: Antworten, Strategien und Konzepte im Umgang mit knappen Ressourcen*, Köln: Luchterhand

Antz, Eva-Maria / Franz, Julia / Frieters, Norbert / Scheunpflug, Annette (2009): *Generationen lernen gemeinsam: Theorie und Praxis intergenerationaler Bildung*, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag

Antz, Eva-Maria / Franz, Julia / Frieters, Norbert / Scheunpflug, Annette (2009): *Generationen lernen gemeinsam: Methoden für die intergenerationaler Bildungsarbeit*, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag

Bruch, Heike / Kunze, Florian / Böhm, Stephan (2009): *Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*, Wiesbaden: Gabler

Hauke, Christoph / Ivanova, Flora (2007). *Die Eigenarten der Generationen*, in: *Werben und Verkaufen*, 51, 82-83

Leibold, Marius / Voelpel, Sven (2006): *Managing the Aging Workforce. Challenges and Solutions*, Erlangen: Publicis / Wiley

Schelenz, Bernhard (Hrsg.) (2007): *Personalkommunikation: Recruiting!, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und halten*, Erlangen: Publicis

Trost, Armin / Jenewein, Thomas (Hrsg.) (2011): *Personalentwicklung 2.0. Lernen, Wissensaustausch und Talentförderung der nächsten Generation*, Köln: Luchterhand

Trost, Armin (Hrsg.) (2009): *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren*, Köln: Luchterhand

Weiß, Katharina (2010): *Generation Geil – Jugend im Selbstporträt*, Berlin: Schwarzkopf & Schwarzkopf

Wunderer, Rolf / Küpers, Wendelin (2003): *Demotivation – Remotivation, Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden*, München: Luchterhand

# Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben?

---

Studie der Motivationsfaktoren der jungen Arbeitnehmergeeneration im Vergleich zur Wahrnehmung dieser Generation durch ihre Manager

2009 / 2010

# Hintergrund der Studie

Trotz des wirtschaftlichen Einbruchs und der bekannten Auswirkungen auf die Arbeitswelt, ist diese durch den sogenannten „War for Talents“ - dem Kampf um Talente gekennzeichnet. Als Folge aus demographischen, sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungen ist die Ressource der jungen Talente am Arbeitsmarkt stetig geschrumpft und diese Entwicklung wird sich auch in der Zukunft fortsetzen.

Folglich wird die Anziehung und Bindung von hochqualifizierten Mitarbeitern eine immer größere Rolle für den Geschäftserfolg spielen. Unternehmen stehen unter hohem Druck, entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Eine zentrale Maßnahme in diesem Kontext stellt das Employer Branding dar - die Ansprache einer oder mehrerer Zielgruppen mit der Darstellung von Gründen, die aussagen, warum es wünschenswert ist, in genau diesem Unternehmen zu arbeiten.

Die folgende Studie betrachtet die Motive und Präferenzen der Generation Y (geboren 1980 bis 1990) als eine Zielgruppe, die die heutigen jungen Nachfolger im Unternehmen darstellt und deren Rolle in Zukunft immer wichtiger werden wird.

Diese Ergebnisse wurden im Rahmen der Studie in Relation zur Wahrnehmung der Generation durch ihre Manager untersucht, um eventuelle Diskrepanzen zwischen den tatsächlichen Präferenzen und den Einschätzung der Führungskräfte aufdecken zu können.

Der folgende Ergebnisbericht basiert daher auf zwei separaten Befragungen, die im Sommer/Herbst 2009 durchgeführt und im Anschluss miteinander in Beziehung gesetzt wurden.

# Inhalt der Studie

Zentrale Ergebnisse

1

Befragung der Generation Y

2

Befragung der Manager

3

Fazit

4

Kontakt

5

# Die zentralen Ergebnisse

- » Das Erleben von gemeinsamen politischen, sozialen und wirtschaftlichen Ereignissen und Einflüssen im bisherigen Lebensverlauf hat dazu geführt, dass die Mitglieder der Generation Y gemeinsame Präferenzen und Motive bezüglich der Arbeitswelt zeigen.
- » Obwohl sozio-demographische Faktoren wie Geschlecht, Familienstand und gegenwärtiger (beruflicher) Status Einfluss auf die Präferenzen haben, kristallisieren sich sieben Attribute heraus, die für die gesamte Generation relevant sind: Herausfordernde Arbeit, Vergütung, Kollegiales Arbeitsumfeld, Standort, Karrieremöglichkeiten, Work-Life Balance und Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.
- » 44% der Befragten sehen einen Einfluss der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation auf ihre Motive und Präferenzen, so dass den genannten Faktoren eine eingeschränkte generelle, vom wirtschaftlichen Umfeld unabhängige Bedeutung zugemessen werden kann.
- » Die persönlichen Präferenzen bei der Bewertung eines potenziellen Arbeitgebers stimmen zu 80% mit den Attributen, die bei einem favorisierten Arbeitgeber wahrgenommen werden, überein. Dies unterstreicht die Wichtigkeit der Ausrichtung der Employment Value Proposition\* an den Präferenzen der jeweiligen Zielgruppe, in diesem Fall der Generation Y.
- » Zum Teil sind auffallende Unterschiede zwischen der tatsächlichen Wichtigkeit der Attribute für die Generation Y und deren Einschätzung durch die Manager zu beobachten. Im Besonderen werden dabei die Faktoren Standort und Kollegiales Arbeitsumfeld in einem hohen Maße von den Managern unterschätzt.
- » Besonders auffällig ist, dass die Generation Y komplexe Präferenzen zeigt, die sich inhaltlich sowohl auf die Arbeit selbst, als auch auf den Bereich Vergütung, menschliche Beziehungen und Entwicklungsmöglichkeiten beziehen. Die Einschätzung der Wichtigkeit der Attribute durch die Manager hingegen fokussiert sich stark auf den Bereich der persönlichen Entwicklung und wird somit den vielschichtigen Ansprüchen der Generation nicht umfassend gerecht.

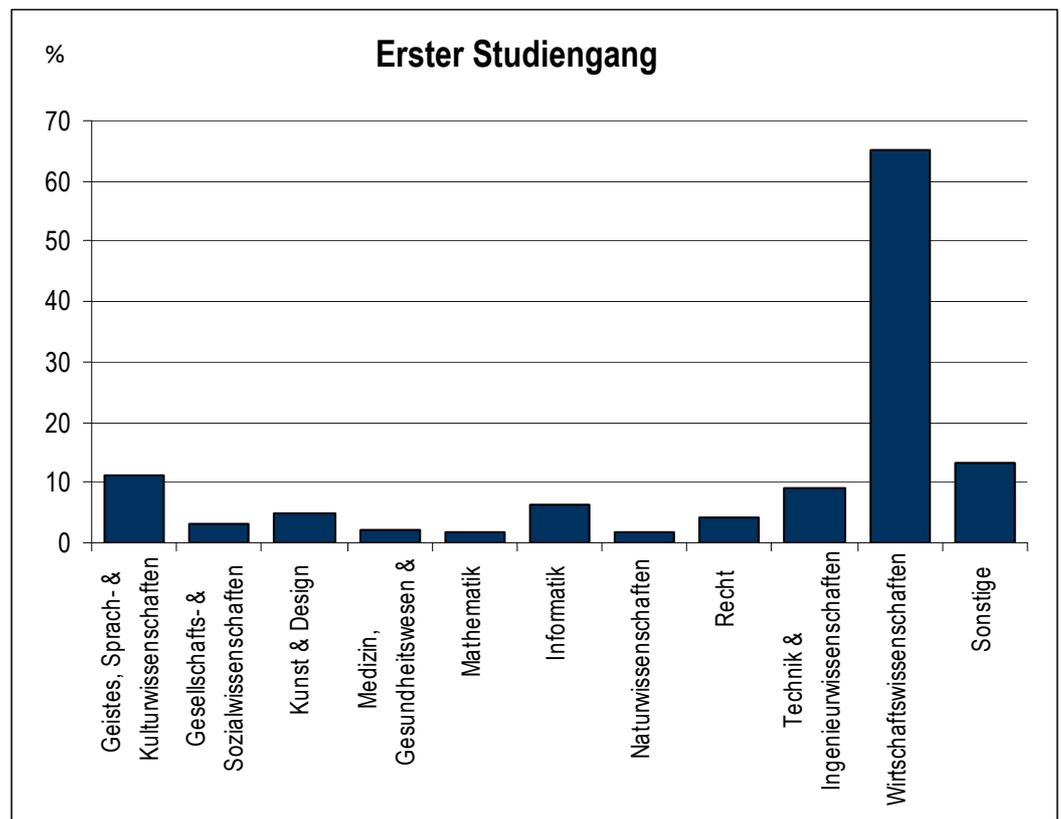
\* Bündel der Attribute die einen Arbeitgeber definieren, attraktiv und einzigartig machen. Der EVP ist vergleichbar mit dem Unique Selling Proposition im Bereich des Produktmarketings.

# Allgemeine Informationen zu den Teilnehmern der Generation Y

Die vorliegende Studie basiert auf zwei Befragungen. In der Befragung der Generation Y wurden sowohl die Präferenzen selbst als auch Informationen zum Arbeitshintergrund der Generation untersucht, um diese zu charakterisieren und eventuelle Einflussfaktoren auf die Motivation herauszustellen.

Der Fragebogen, der für die Studentenumfrage entwickelt wurde, besteht aus 21 Fragen. Er wurde als Link zu einem Onlinebefragungstool über das Onlinenetzwerk studiVZ als Kontaktmedium an 980 per Zufall ausgewählte gegenwärtige oder ehemalige Studenten in Deutschland versandt. Am Ende des Befragungszeitraums, der drei Wochen betrug, belief sich die Rücklaufquote auf ca. 20%, was 189 beantworteten Fragebögen entspricht.

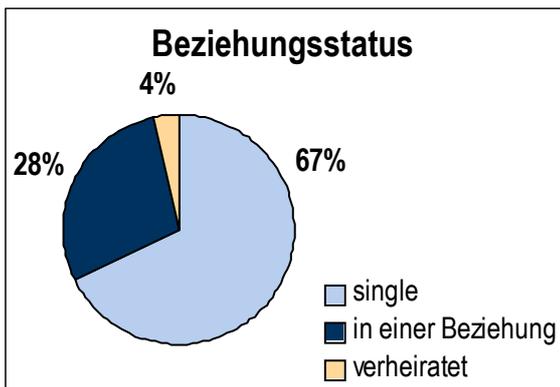
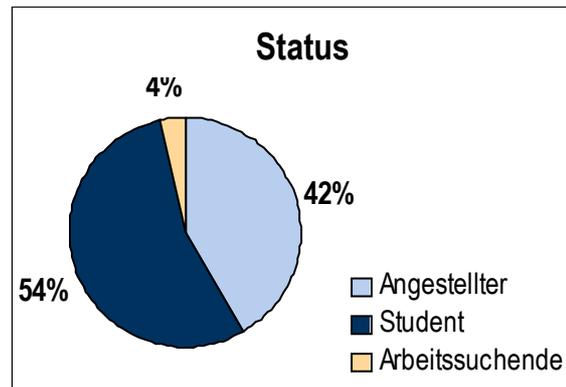
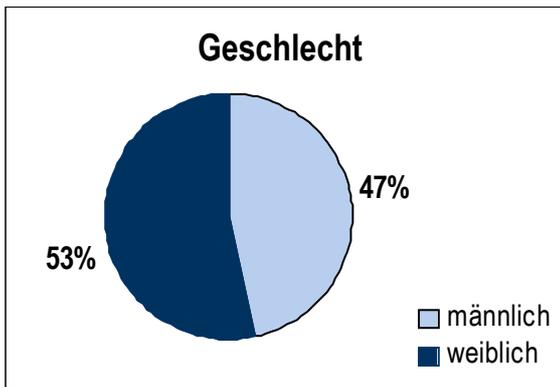
Mit Abstand die größte Gruppe der Befragten bilden Studenten der Wirtschaftswissenschaften mit 65%. Die Ursache hierfür könnte sein, dass Studenten dieser Fachrichtung tendenziell ein höheres Interesse an der Thematik „Motivation im Arbeitsumfeld“ haben und aus diesem Grund eher bereit waren, an der Umfrage teilzunehmen.



Auf den weiteren Plätzen folgen Studenten der Geistes-, Sprach- und Kulturwissenschaften (7,4%), der Ingenieurwissenschaften (7,4%) und Informatiker (5,3%). Seltener vertreten waren die Studienrichtungen Naturwissenschaften, Mathematik und Gesundheitswesen & Psychologie mit insgesamt 4,8%.

# Allgemeine Informationen zu den Teilnehmern der Generation Y

Bezüglich des Geschlechts gab es annähernd eine Gleichverteilung mit 47% männlichen und 53% weiblichen Teilnehmern. Sowohl gegenwärtige Studenten (54%) als auch Angestellte (42%) sind in großer Anzahl vertreten. Nur 4% der Teilnehmer sind arbeitsuchend, so dass Aussagen bezüglich dieser Gruppe lediglich einen Trend andeuten können.

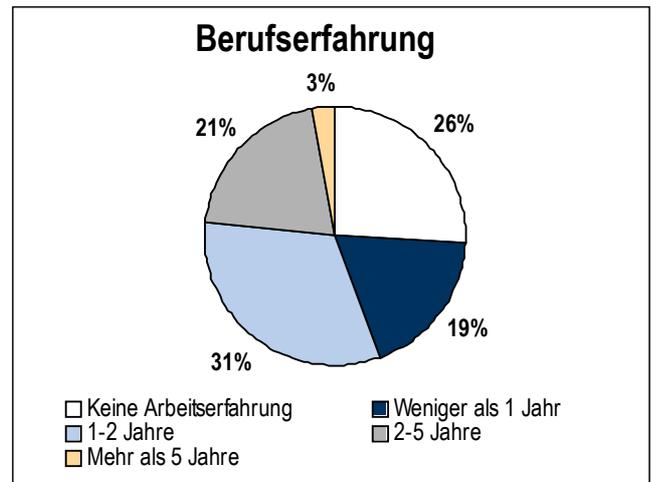


Ähnliches gilt bezüglich des Familienstandes der Befragten. Da verheiratete Teilnehmer nur mit 4% vertreten sind, können Aussagen bezüglich dieser Gruppe nur bedingt getroffen werden. Hingegen sind 68% der Befragten Single und 28% befinden sich in einer Beziehung, so dass eventuelle Einflüsse des Beziehungsstatus auf die Motivation untersucht werden konnten.

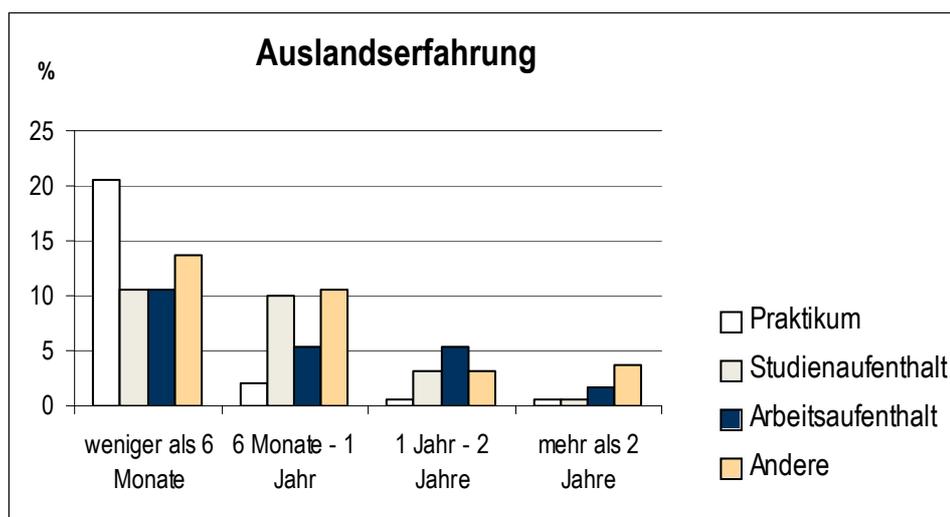
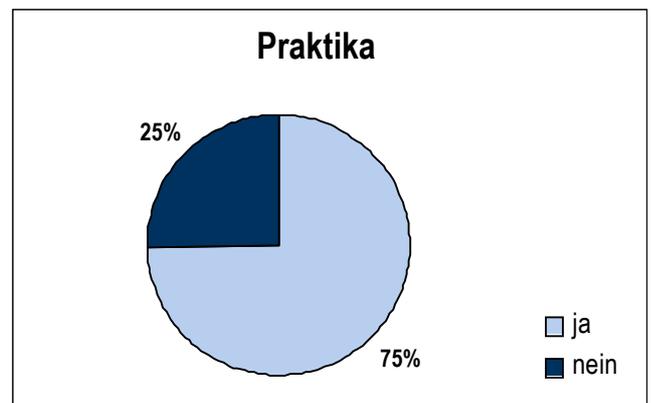
Da es sich bei den Teilnehmern der Befragung zu 97% um Deutsche handelt, kann ein kultureller Einfluss auf die Motive und Präferenzen weitestgehend ausgeschlossen werden.

# Informationen zur Berufserfahrung der Generation Y

74% der Befragten verfügen bereits über Berufserfahrung, wobei die Mehrheit (53%) zwischen 1 und 5 Jahren gearbeitet hat. Wenn man die durchschnittliche reguläre Studienzeit und das Alter der Befragten in Betracht zieht, ist es nicht überraschend, dass nur 3% bereits mehr als 5 Jahre Berufserfahrung haben.



Zusätzlich dazu haben rund 75% der Umfrageteilnehmer bereits mindestens 1 Praktikum absolviert. Die durchschnittliche Dauer aller absolvierten Praktika liegt dabei in Summe bei 12 Monaten. Dieser Fakt und ebenso die Tatsache, dass die Dauer bei der Mehrheit der Befragten mehr als 6 Monate betragen hat, lassen den Schluss zu, dass bereits mehrere Praktika absolviert wurden. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass die Generation über diverse Erfahrung in der Arbeitswelt verfügt.



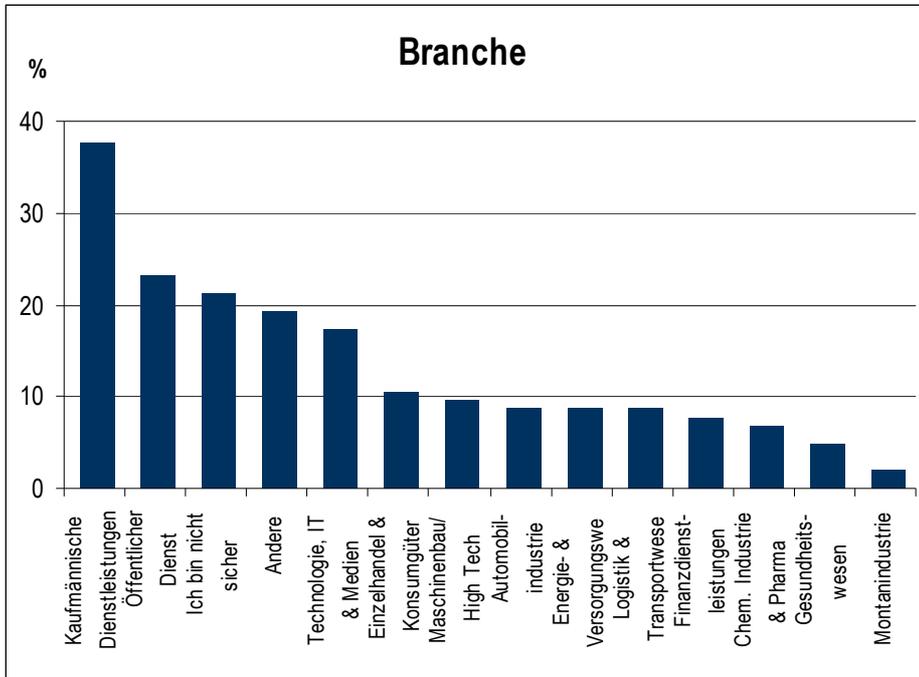
Die Resultate der Umfrage unterstreichen, dass die Generation Y international orientiert ist. Die Befragten können sowohl Praktika (insgesamt 23,8%), als auch Studienaufenthalte (24,3%), Arbeitsaufenthalte (22,8%) oder andere Arten des Auslandsaufenthalts (31,2%) aufweisen.

Die Mehrheit derer, die internationale Erfahrung haben, verbrachte dabei bis zu 6 Monate im Ausland.

# Präferenzen der Generation Y in der Arbeitswelt

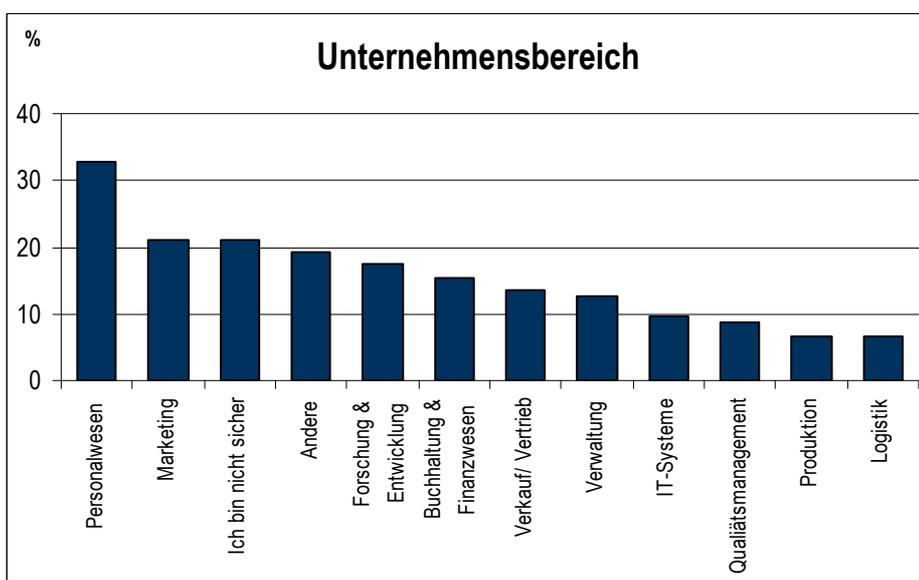
## Branche und Unternehmensbereich

Die Teilnehmer der Studie, die noch Studenten sind, wurden nach Ihren präferierten Branchen und Positionen befragt.



Darauf in welcher Branche sie später arbeiten möchten, antworteten 21% der Studenten, dass sie noch nicht festgelegt sind. Dies spricht für die Flexibilität oder aber auch für die Unsicherheit der Generation Y. Diejenigen, die eine Präferenz haben, würden am liebsten im Bereich der kaufmännischen Dienstleistungen und Beratung arbeiten (37,5%). Dieser Trend kann darauf zurückzuführen sein, dass hauptsächlich Studenten der

Wirtschaftswissenschaften an der Umfrage teilgenommen haben und dies eine typische Branche für Absolventen dieser Studienrichtung darstellt. Auf Platz zwei folgt der öffentliche Sektor, was für ein gesteigertes Sicherheitsbedürfnis bezüglich des Arbeitsplatzes der Befragten spricht, welches das Beamten-system in Deutschland bietet. Selten genannt wurden hingegen klassische Branchen wie Chemische Industrie & Pharma (6,7%), Gesundheitswesen (4,8%) und Schwerindustrie (1,9%).



Ähnlich zum Antwortmuster der Branchen, gaben auch bezüglich des Unternehmensbereichs, in dem sie arbeiten möchten knapp 21% keine Präferenz an.

Bevorzugte Bereiche der Studenten sind das Personalwesen und das Marketing. Während letzteres eine klassische Präferenz besonders unter BWL Studenten ist, ist das

Personalwesen traditionell eher als Präferenz der Psychologen anzutreffen, die in der Gruppe der Befragten kaum vertreten waren. Offenbar ist dieser Unternehmensbereich auch bei Wirtschaftswissenschaftlern immer gefragt.

# Präferenzen der Generation Y in der Arbeitswelt

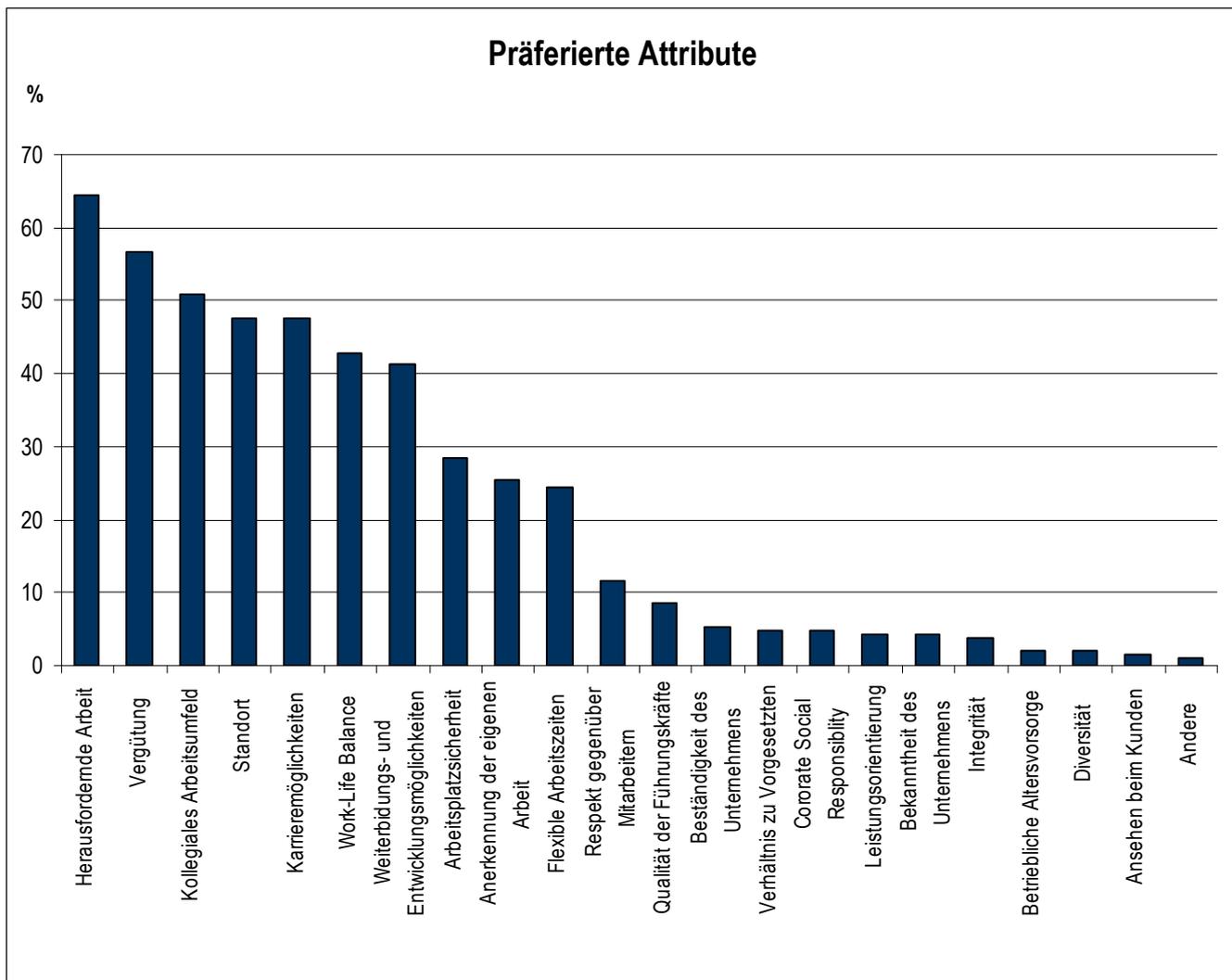
## Attraktivitätsattribute

Die Befragten wurden gebeten, aus einer Liste von 22 vorgegebenen Attributen, die einen Arbeitgeber auszeichnen (bzw. attraktiv machen) können, die für sie 5 wichtigsten Aspekte zu benennen oder Attribute, die nicht aufgeführt waren, hinzuzufügen.

In der Auswertung dieser Frage zeigt sich, dass die Generation Y komplexe Präferenzen, die verschiedene Kategorien der Arbeit ansprechen, hat.

Mit 64% steht das Attribut Herausfordernde Arbeit unangefochten auf dem 1. Platz, gefolgt von Vergütung mit 56,6%. Die folgenden 5 Attribute finden sich innerhalb einer Spanne von nur 9% mit einer relativ gleichen Wichtigkeitseinschätzung wieder.

Die Generation legt Wert darauf, sich wohl zu fühlen: 50,8% ist ein kollegiales Arbeitsklima wichtig. Dies bestätigen die Befunde anderer Studien - dass es der Generation wichtig ist, sich als Teil einer Gruppe zu sehen, mit der sie sich identifizieren kann und der gegenüber sie Loyalität zeigt. Auch das Verhalten der Mitglieder der Generation – häufig beschrieben als locker und leger und mit ehrlicher Kommunikation – verdeutlicht die Relevanz dieses Faktors.



# Präferenzen der Generation Y in der Arbeitswelt

## Attraktivitätsattribute

Die Befragten legen auch auf den Bereich der persönlichen Entwicklung, repräsentiert durch die Faktoren Karrieremöglichkeiten (47,6%) und Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten (41,3%) großen Wert.

Obwohl die Generation oft mit einer sehr ausgeprägten Work-to-Life Einstellung in Verbindung gebracht wird, rangiert Work-Life Balance nur auf Platz 6 der Nennungen mit knapp 43% und findet sich damit hinter dem Standort mit 47,6% wieder.

Die Wichtigkeit dieses Attributs kann verschiedene Gründe haben, abhängig davon, was die Teilnehmer mit „Standort“ verbinden – so könnten sowohl der Standort in einem Ballungsgebiet, einer Metropole aber auch das gewünschte Verbleiben am momentanen Wohnort gemeint sein.

Trotz der zukünftigen erwarteten Unsicherheit der staatliche Renten, ist für die junge Generation die betriebliche Altersvorsorge mit nur 2% kein ausgeprägt wichtiger Aspekt bei der Arbeitgeberwahl, was wiederum die nachgesagte pragmatische Orientierung der Generation an unmittelbaren Herausforderungen bestätigt.

1

2

3

4

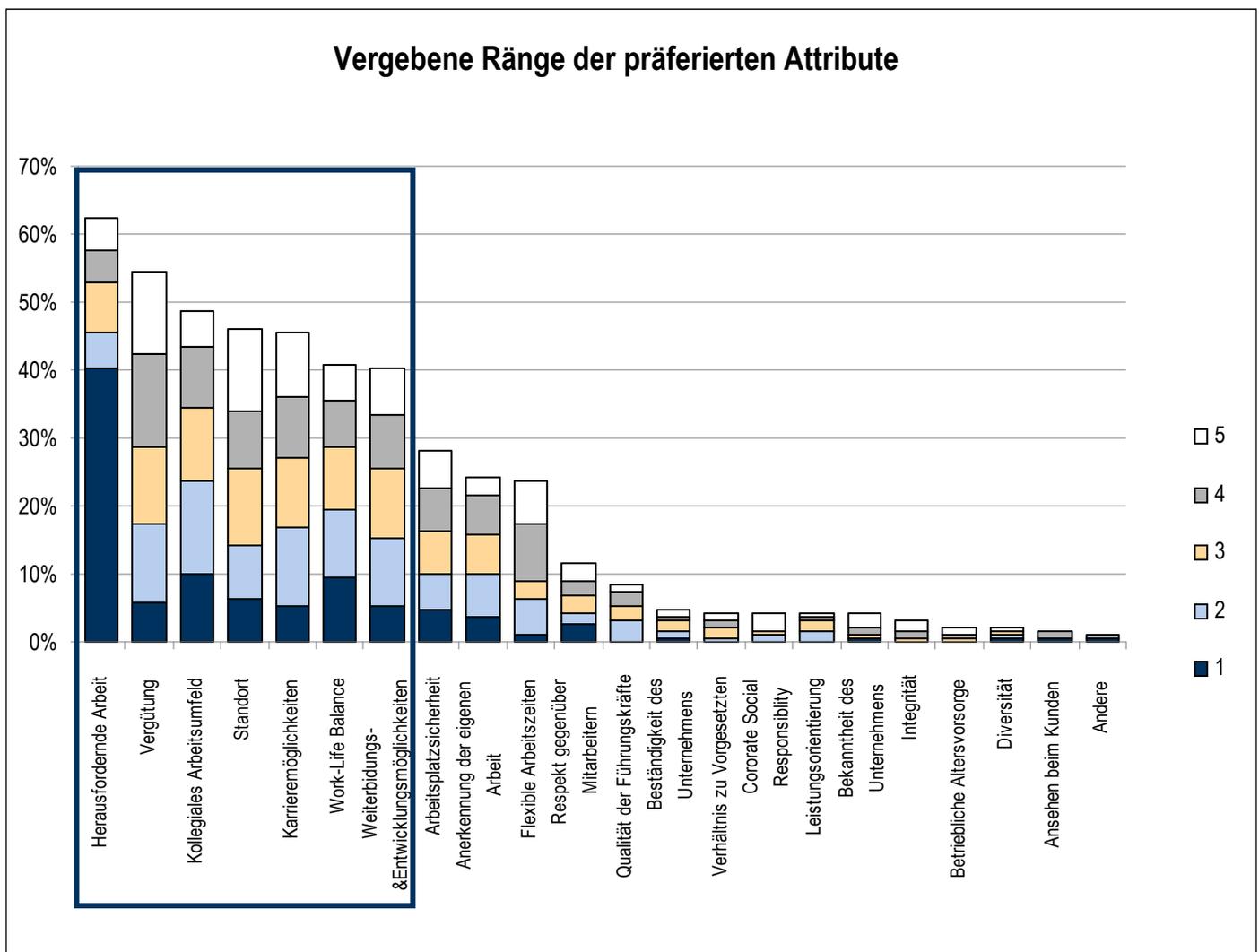
5

# Präferenzen der Generation Y in der Arbeitswelt

## Rangfolge Attraktivitätsattribute

Die Befragten wurden gebeten die gewählten 5 Attribute nun in eine Rangfolge 1-5 einzuordnen. Auch in der Bewertung dieser relativen Wichtigkeit ist Herausfordernde Arbeit der klare Favorit der Generation Y: 45% vergeben Rang 1 oder 2 für diesen Faktor.

Bei der Einschätzung der relativen Wichtigkeit von Work-Life Balance vergeben rund 20% aller Befragten für diesen Faktor mindestens Rang 2. Dies lässt darauf schließen, dass Work-Life Balance eine hohe Priorität hat, sofern dieser Faktor als wichtig gewertet wird. Das Gegenteil trifft für die Vergütung zu: auch wenn der Faktor grundsätzlich für 56,6% bei der Bewertung eines (potenziellen) Arbeitgebers berücksichtigt wird, so sehen ihn nur 18% als mindestens zweit-wichtigsten Faktor an. Dies weist darauf hin, dass der Vergütung keine Top-Priorität zugesprochen wird.



Diese Ergebnisse lassen vermuten, dass unter den Attributen eine Art Trade-Off Beziehung besteht und dass, obwohl ein Faktor zwar für eine große Anzahl von Mitgliedern der Generation wichtig ist, er im direkten Vergleich – auch zu einem seltener genannten Attribut – weniger Einfluss auf die Bewertung eines (potenziellen) Arbeitgebers hat.

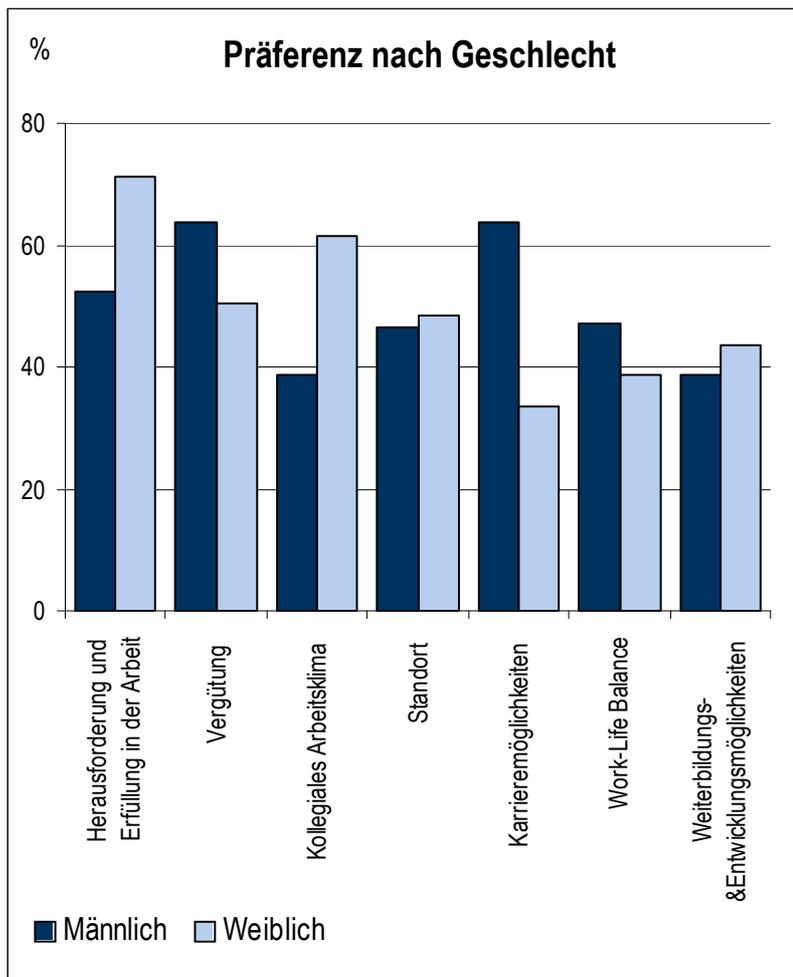
Inhaltlich fällt bei der Betrachtung der favorisierten Attribute auf, dass die Generation Y komplexe Präferenzen zeigt. So beziehen sich die 7 Top-Attribute auf 4 verschiedene Kategorien: die Arbeit selbst, Möglichkeiten der Entwicklung, Vergütung und menschliche Beziehungen.

# Präferenzen der Generation Y in der Arbeitswelt

## Sozio-demographische Einflussfaktoren

In der Korrelation der sozio-demographischen Faktoren mit den bevorzugten Attributen stellt sich heraus, dass die Gegend, in der die Befragten den Hauptteil ihres Lebens verbracht haben, nur geringen Einfluss auf die Präferenzen hat.

Hingegen beeinflussen das Geschlecht, der momentane (berufliche) Status sowie der Familienstand die präferierten Attribute bei der Bewertung eines (potenziellen) Arbeitgebers.



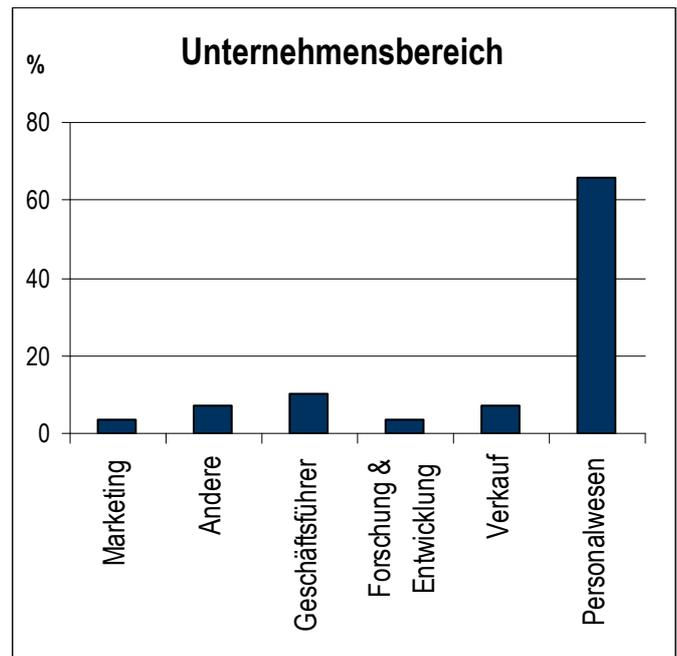
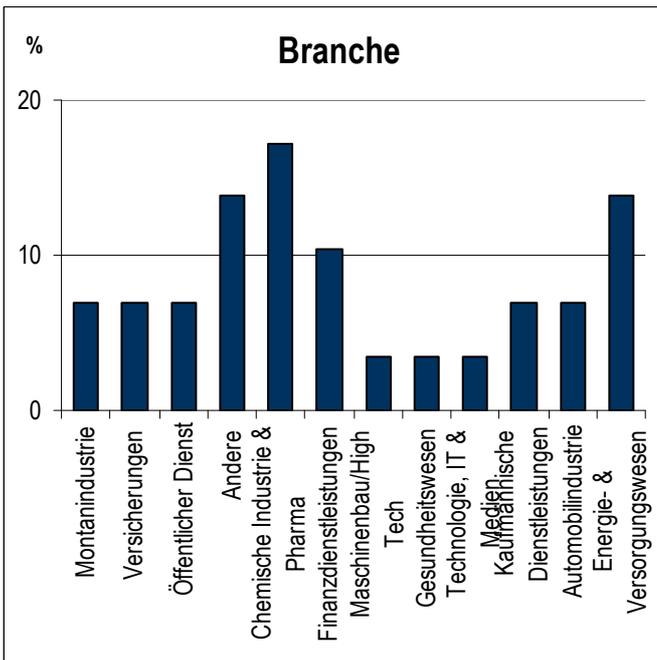
So favorisieren beispielsweise die männlichen Teilnehmer Karrieremöglichkeiten, Vergütung und Herausfordernde Arbeit auf Platz 3, während die weiblichen Teilnehmer als wichtigsten Faktor Herausfordernde Arbeit, gefolgt von einem kollegialen Arbeitsklima und der Vergütung nennen. Obwohl laut der Umfrage Frauen wesentlich weniger Wert auf Karrieremöglichkeiten als Männer legen, sind ihnen Weiterbildungsmöglichkeiten wichtig, was zusammen mit der hohen Priorität Herausfordernder Arbeit darauf hindeutet, dass sie die starke Erwartung haben, sich in ihrem Job verwirklichen und weiterentwickeln zu können. Der Einfluss sowohl des gegenwärtigen Status als auch des Familienstandes auf die Präferenzen deutet darauf hin, dass neben der Zugehörigkeit zu einer Generation, die gegenwärtige Lebensphase bzw. Lebenssituation und

die mit ihr verbundenen Umstände Einfluss auf die Wichtigkeit der Attribute hat. Dabei verändert sich jedoch nur die Priorität der genannten Attribute, die identifizierten 7 Top-Attribute bleiben über die gesamte Gruppe der Befragten erhalten. Dies lässt darauf schließen, dass sie – wenn auch in unterschiedlicher Wichtigkeit – für alle Mitglieder der Generation relevant sind.

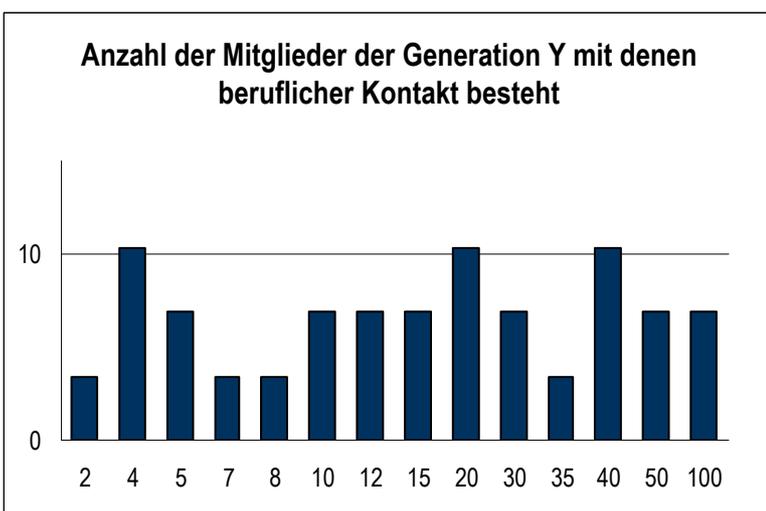
44% der Befragten fühlen sich durch die gegenwärtige wirtschaftliche Situation in ihren Präferenzen beeinflusst, so dass den identifizierten Attributen eine eingeschränkte generelle Validität zugesprochen werden kann.

# Die Wahrnehmung der favorisierten Attribute der Generation Y in der Arbeitswelt durch Manager

Um nicht ausschließlich zu analysieren, was der Generation wichtig ist, sondern auch, wie sie von Managern in Unternehmen wahrgenommen wird, wurde ein an der Studentenumfrage orientierter 10 Fragen umfassender Online-Fragebogen 82 Managern verschiedener Unternehmen in Deutschland über einen per Email versandten Link zur Verfügung gestellt. Am Ende des 3 Wochen umfassenden Befragungszeitraums hatten 29 Manager an der Umfrage teilgenommen, womit eine Rücklaufquote von knapp 35,4% erreicht wurde.



Während die Teilnehmer der Umfrage in allen Branchen zu finden sind und somit je Branche nur eine geringe Anzahl von Teilnehmern vertreten ist, sind mit über 60% die Mehrzahl der Befragten im Personalwesen tätig. Diese Gruppe nimmt die Generation im Gegensatz zu den Linienmanagern in einem anderen Kontext wahr, wie beispielsweise im Rahmen der Rekrutierung und Entwicklung. Ihre Wahrnehmung geht damit über die alltägliche Zusammenarbeit in einem Führungsverhältnis hinaus.



30% der befragten Manager haben mit mehr als 30 Mitgliedern der Generation Y Kontakt, 65% der Befragten mit mindestens 10 Mitgliedern der Generation.

Diese Zahlen lassen darauf schließen, dass die befragten Manager ausreichende Erfahrungen mit der Generation Y gesammelt haben, um im Rahmen der Studie eine fundierte subjektive Einschätzung abzugeben.

# Die Wahrnehmung des Verhaltens der Generation Y in der Arbeitswelt durch Manager

Da sich Präferenzen und Motive für Außenstehende über das Verhalten und Handeln Anderer zeigt, wurden die Manager zunächst gefragt, wie sie die Generation Y in der Arbeitswelt bezüglich **Arbeitsstil, Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen, Forderungen und Einstellungen, Arbeitsmotivation und Kommunikation** wahrnehmen.

Am häufigsten wurde dabei genannt, dass die Mitglieder **ambitioniert und motiviert** sind. Diese Wahrnehmung der Generation bestätigt andere Untersuchungen, die die Generation Y als erfolgs- und zielorientierte Generation beschreiben. Auch von den an der Umfrage teilnehmenden Manager wurde diese Eigenschaft durch häufig genannte Eigenschaften wie „**fleißig, ehrgeizig und karriereorientiert**“ wahrgenommen. Diese Karriereorientierung zeigt sich beispielsweise in dem **Streben nach persönlicher Entwicklung** der Mitglieder der Generation Y, die die Manager als „**lernwillig**“ und „**Förderung verlangend**“ beschreiben. In diesem Zusammenhang wurde ebenfalls mehrfach genannt, dass die Generation hohe **Anforderungen an ihre Arbeitsinhalte** stellt und somit Herausforderungen in diesen sucht, um sich zu beweisen. Obwohl die Generation als flexibel wahrgenommen wird, wird von den Managern unterstrichen, dass sie privaten Zwängen unterliegt und freizeitorientiert ist. Laut der Manager erwartet die Generation vom Arbeitgeber, einen **Einklang zwischen Arbeit und Privatleben** möglich zu machen und wird somit als sehr Work-Life Balance orientiert eingeschätzt.

Bezüglich der Kommunikation und des Verhaltens gegenüber Kollegen und Vorgesetzten beschreiben die Manager die Generation Y als **kommunikativ, aufgeschlossen, freundlich und leger**. Obwohl die Manager den Eindruck haben, dass die Generation Wünsche und Probleme offen

anspricht, wurde auch darauf hingewiesen, dass die Generation scheinbar **indirekte Kommunikation per Email oder Telefon bevorzugt** und dabei zum Teil schlecht auf persönlicher Ebene kommuniziert.

Die Manager beobachten bei der Generation sowohl eine **hohe Teamfähigkeit und Kollegialität** als auch ein **individualistisches Verhalten**. Obwohl dies im ersten Moment vielleicht widersprüchlich erscheint, bestätigen auch andere Studien, dass sich die Generation zwar als Teil einer Gruppe fühlen möchte und sich in dieser wohl fühlt, sie jedoch trotz allem großen Wert auf ihren persönlichen Erfolg und Weiterentwicklung legt.

In diesem **individuellen Streben nach persönlichem Erfolg und dem offenen, ehrlichen Kommunikationsstil ohne „Hierarchiedünkel“** sehen die meisten Manager auch die Unterschiede im Verhalten zu Mitarbeitern anderer Generationen. Allerdings wurde ebenso angemerkt, dass diese Unterschiede nicht zwingend zu Konflikten in der Zusammenarbeit führen, sondern sehr stark von den einzelnen handelnden Personen abhängen.

Obwohl der Großteil der Wahrnehmungen der Manager mit positiven Attributen verknüpft ist – was zum Teil in dem Phänomen der sozialen Erwünschtheit von Antworten begründet sein mag – wurde ebenso erwähnt, dass die Generation eine **hohe Anspruchshaltung** hat und Professionalität vermissen lässt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Beschreibung der Generation anhand der Wahrnehmung der Zusammenarbeit sich zu einem großen Teil mit mehreren anderen Studien deckt.

# Einschätzung der Präferenzen der Generation Y durch Manager

Die Manager wurden gebeten, die Präferenzen der Attribute sowie deren relative Wichtigkeit für die Generation Y einzuschätzen. Mit jeweils 62,1% wurden von den Managern Karrieremöglichkeiten und Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten als die aus ihrer Sicht wichtigsten Attribute für die Generation Y genannt. Es folgen Work-Life Balance mit 58,6%, Herausfordernde Arbeit mit 52,2% und Anerkennung der eigenen Arbeit mit 48,3% und Vergütung mit 37,9%. Kollegiales Arbeitsklima komplettiert die 7 Top- Attribute. Die weiteren Attribute werden nicht häufiger als von 20% der Befragten genannt und werden somit klar als weniger wichtig für die Generation eingeschätzt.



1

2

3

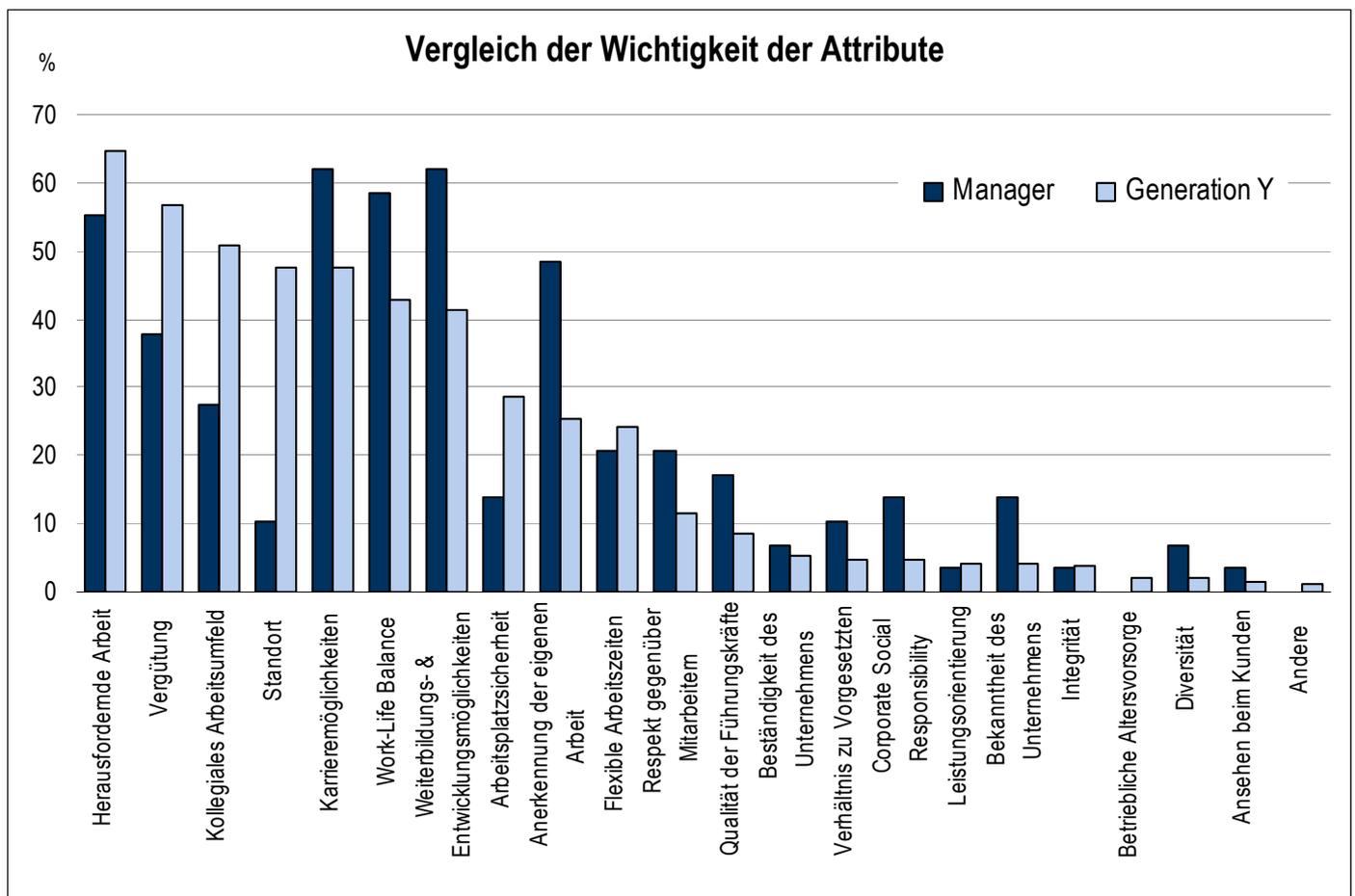
4

5

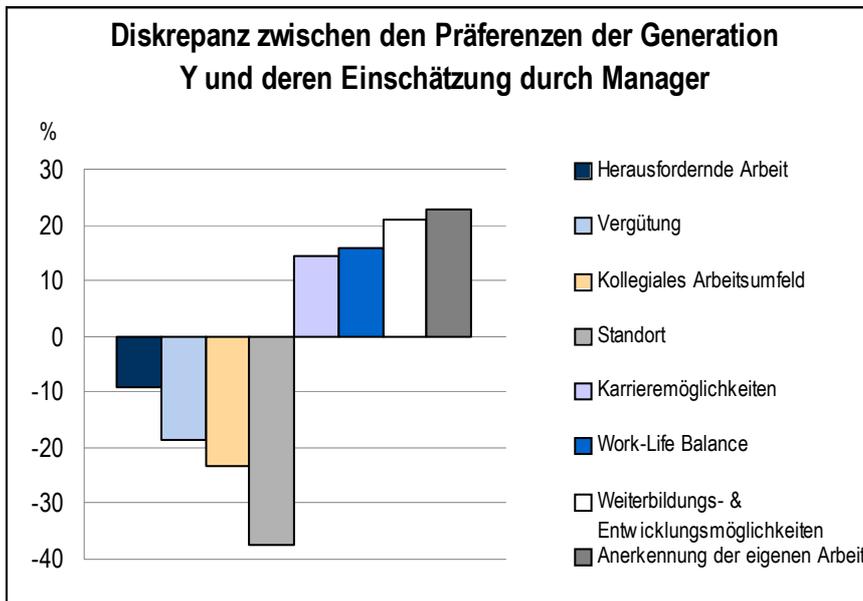
# Einschätzung der Präferenzen der Generation Y durch Manager

Beim direkten Vergleich der Wichtigkeit der Attribute für die Generation Y und deren Einschätzung durch die Manager wird deutlich, dass die Diskrepanzen teilweise beachtlich sind, die 7 Top-Attribute in der Summe jedoch erkannt wurden.

So zeigt sich beispielsweise, dass die Attribute, die von den gegenwärtigen oder früheren Studenten am häufigsten genannt wurden – Herausfordernde Arbeit, Vergütung und ein Kollegiales Arbeitsumfeld – bei den Managern am hinteren Ende der Top 7 Liste stehen und somit unterschätzt werden. Dies ist verwunderlich, da beispielsweise die hohen Ansprüche der Generation an die Arbeitsinhalte in der Beschreibung des Arbeitsstils erkannt wurden. Das Gegenteil trifft für die Attribute zu, die bei den Managern als die 3 wichtigsten eingeschätzt wurden – Karrieremöglichkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten und Work-Life Balance: diese sind auf Platz 5-7 für die Mitglieder der Generation Y.



# Einschätzung der Präferenzen der Generation Y durch Manager



Die Grafik verdeutlicht, dass besonders die Wichtigkeit des Attributes Standort mit 38% stark unterschätzt wird. Ein Grund dafür kann darin liegen, dass die Generation grundsätzlich als sehr mobil angesehen wird und somit dem Standort keine hohe Bedeutung zugewiesen wird. Je nachdem, was mit diesem Attribut verbunden wird, kann sich die Wichtigkeit für die Generation Y daraus ergeben, dass sie durch eine hohe Familienorientierung charakterisiert ist und somit das

soziale Umfeld und damit auch der Ort, an dem sich dieses befindet eine große Rolle spielt. Darüber hinaus zeichnet sich die Generation in der Ausbildung tatsächlich durch hohe Mobilität aus: durch verschiedene Studien- und Praktikaorte im In- und Ausland sind die meisten Mitglieder der Generation in ihrem Leben schon mehrfach umgezogen. Folglich könnte daraus resultieren, dass der Eintritt ins Berufsleben als der Moment des Sesshaftwerdens angesehen wird und somit der damit verbundene Standort eine große Rolle spielt. Es bleibt zu analysieren, welche Standorte genau die Generation Y bevorzugt.

Ein Kollegiales Arbeitsumfeld als zweitwichtigstes Attribut für Generation Y zeigt die zweitgrößte Differenz und wird somit ebenfalls stark unterschätzt. Stark überschätzt werden hingegen Anerkennung der eigenen Arbeit – als Attribut, das gar nicht unter den Top 7 der Generation Y auftauchte – Weiterbildung- und Entwicklungsmöglichkeiten und Work-Life Balance.

1

2

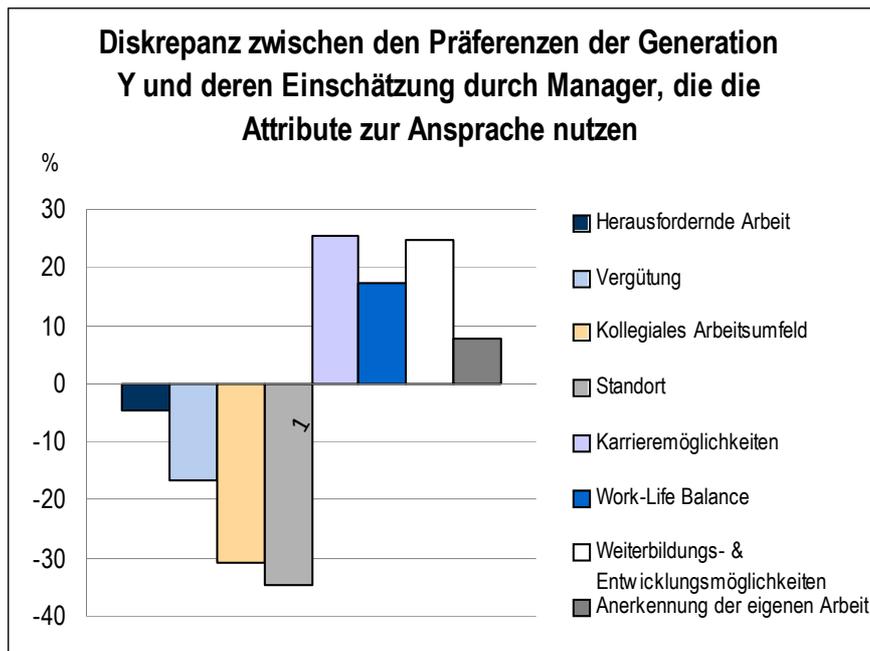
3

4

5

# Einschätzung der Präferenzen der Generation Y durch Manager

Die Ergebnisse des Vergleichs zeigen, dass die Einschätzung der Wichtigkeit der Attribute durch Manager nicht immer korrekt ist. Dieses Resultat ist um so relevanter, da 54% der befragten Manager angaben, die identifizierten Attribute zu nutzen um die Generation gezielt anzusprechen und bei den Studenten eine Übereinstimmung von 80% bezüglich der persönlich wichtigen Attribute und der bei favorisierten Arbeitgebern wahrgenommenen Attribute vorliegt.



Auch wenn die Vermutung nahe liegt, dass die Einschätzung derer, die die Attribute bewusst nutzen, um die Generation anzusprechen genauer ist, kann hier ein ähnlicher Trend beobachtet werden. Lediglich das Attribut Anerkennung der eigenen Arbeit wird deutlich geringer überschätzt.

Es ergibt sich ein ähnliches Bild, wenn die Präferenzen der Generation Y mit der Einschätzung der Manager des Personalwesens – die mehr Erfahrung mit der Generation in verschiedenen Situationen des Arbeitslebens sammeln konnten – verglichen werden. Ebenso wenig scheint die Anzahl der Mitglieder der Generation Y, mit denen die Manager Kontakt haben einen Einfluss auf den Grad der Korrektheit der Einschätzung zu haben.

1

2

3

4

5

# Fazit

- » Die Analyse der Präferenzen der Generation Y unter Betrachtung verschiedener Einflussfaktoren hat gezeigt, dass es 7 Top-Attribute gibt, die von der Generation als besonders wichtig empfunden werden.
- » Diese Attribute sind inhaltlich vielschichtig und es scheinen Trade-Off Beziehungen zwischen ihnen zu bestehen. Dies stellt hohe Ansprüche an die Komplexität des Employer Brands.
- » Die Wahrnehmung der Generation durch Manager anhand von Arbeitsstil, Auftreten und Kommunikation stimmt zu einem hohen Maße mit dem tatsächlichen Verhalten der Mitglieder der Generation Y überein. Die Manager ziehen aus diesem Verhalten in Summe die richtigen Schlussfolgerungen bezüglich der Präferenzen der Generation Y, jedoch zeigte sich im Detail sowohl eine Unter- als auch Überschätzung der einzelnen Top-Attribute und eine inhaltlich einseitig fokussierte Ausrichtung.
- » Die Ergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit einer genauen Analyse der Präferenzen der Zielgruppe. Eine mangelnde Übereinstimmung zwischen deren Präferenzen und den vom Employer Brand versprochenen Attributen hat sowohl externe als auch interne Folgen. Zum einen wird die Attraktivität des Brands und somit der Firma gemindert, was dazu führt, dass sich die Generation Y als Zielgruppe nicht angesprochen bzw. angezogen fühlt. Zum anderen haben Maßnahmen der Personalpolitik, die die im Employer Brand versprochenen Werte umsetzen, jedoch nicht den Bedürfnissen der Generation Y entsprechen negative Auswirkungen auf die Bindung dieser Arbeitnehmergruppe.

1

2

3

4

5

# Kontakt

Unser Dank gilt allen Studienteilnehmern.

Kienbaum Management Consultants GmbH

HR Strategie und Organisation

Potsdamer Platz 8

10117 Berlin

Tel +49 (0) 30 - 88 01 98 25

Fax +49 (0) 30 - 88 01 98 66

Ansprechpartner:

**Paul Kötter**

Director & Partner

paul.koetter@kienbaum.de

**Nadine Berkowski**

Consultant

nadine.berkowski@kienbaum.de

**Claudia Schulze**

MBA Studentin

schulze\_claudia@gmx.net

1

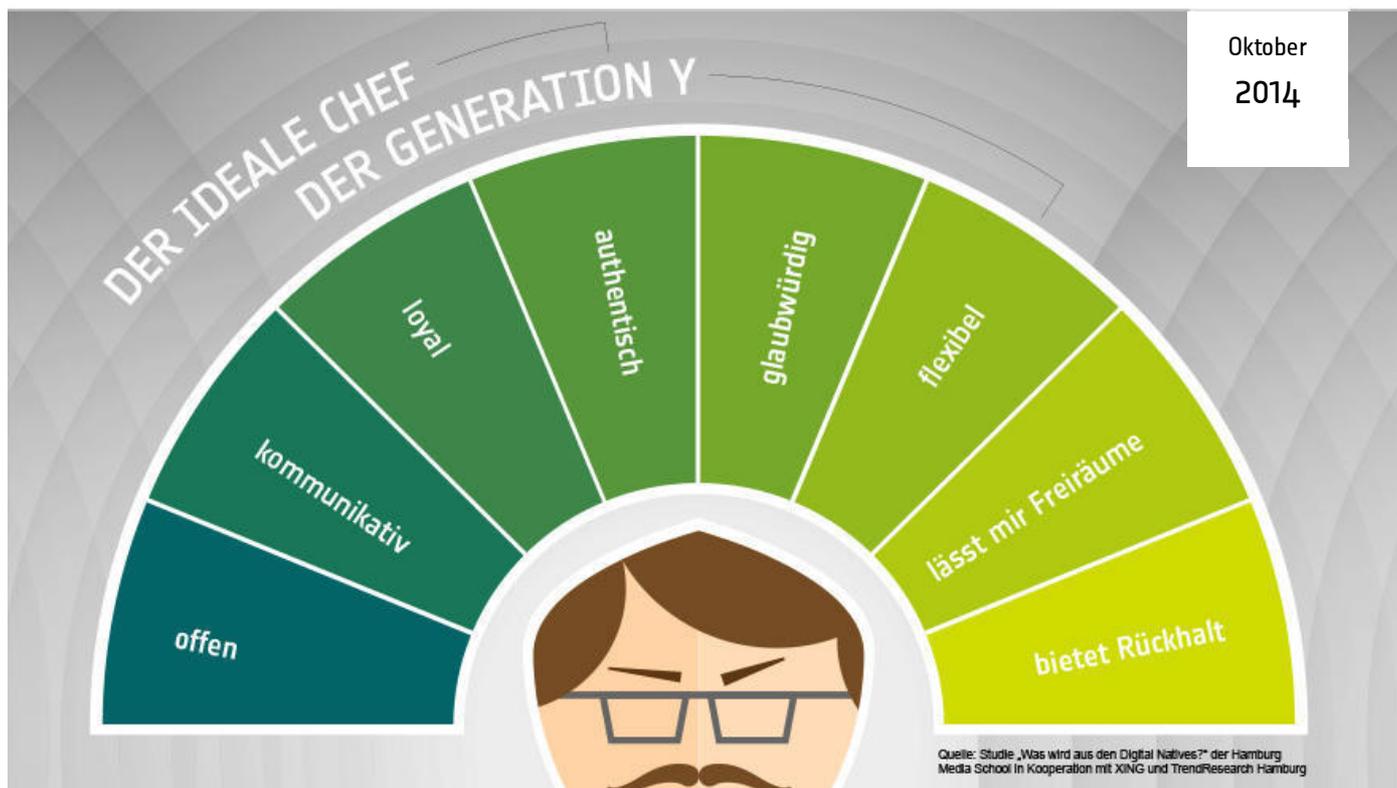
2

3

4

5

# Neue Führung



29.10.2014

## Offenheit, Rückhalt, Freiräume: Was die Generation Y von ihrem Chef erwartet

Ein gutes Gehalt ist verlockend, aber für die Generation Y nicht das Wichtigste. Wenn junge Erwachsene ihren Arbeitsplatz wählen, sind für sie andere Qualitäten von Bedeutung: **Sinn, Weiterbildungsmöglichkeiten oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.** Dazu gehört selbstredend eine Führungskraft, die dies auch ermöglicht – doch welche Eigenschaften muss diese mitbringen? Welche Führungsqualitäten wünscht sich die Generation Y konkret von ihrem Chef oder ihrer Chefin? Der ideale Vorgesetzte muss vor allem offen und ein guter Kommunikator sein, so das jüngste Ergebnis des Forschungsprojekts „**Was wird aus den ‚Digital Natives‘?**“ der Hamburg Media School in Zusammenarbeit mit XING.

Im Umkehrschluss: Wer hoch qualifizierte junge Leute sucht, der sollte seine starren Hierarchien aufweichen, aufs übliche Chefgetue verzichten und Frontalanweisungen nach dem Top-Down-Prinzip vermeiden – für viele Unternehmen der „Old Economy“ eine Herausforderung. Mehr als tausend berufstätige Erwachsene zwischen 23 und 35 Jahren wurden unter anderem gefragt: Wie wichtig ist Ihnen Loyalität? Hätten Sie lieber klare Handlungsanweisungen? Mögen Sie direktes und häufiges Feedback? Ist Ihnen berufliche Weiterbildung wichtig? Brauchen Sie offene Kommunikation mit Ihrem Chef?

Die Ergebnisse zeigen deutlich, was die „Generation Y“ erwartet. Vor allem für die jüngeren Frauen ist besonders wichtig, dass der Vorgesetzte sich offen und kommunikativ verhält. Zudem ist der ideale Chef ein loyaler, authentischer und glaubwürdiger Typ, der auch Rückhalt bietet. Bemerkenswert: Flexibilität beim Arbeiten ist den Digital Natives sehr viel wichtiger als etwa Weiterbildungsmöglichkeiten. Überraschend auch, dass eine gute Feedback-Kultur und gegenseitige konstruktive Kritik für die junge Ge-



neration eine eher untergeordnete Rolle spielt.



Und wie sieht die Realität aus? Wie erleben die Digital Natives ihre Vorgesetzten am Arbeitsplatz, wie groß also ist die Kluft zwischen Führungsanforderung und Führungspraxis?

Das wichtigste Ergebnis: Die Mehrheit der jungen Erwachsenen ist mit dem Führungsstil im eigenen Unternehmen zufrieden. Vor allem die ganz Jungen finden, dass die Vorgesetzten ihnen zur Seite stehen und sie gut anleiten. Allerdings sagt jeder Vierte, bei ihm würden die Führungskräfte die Mitarbeiter nicht genügend wertschätzen. Und insbesondere viele ältere Digital Natives fühlen sich von ihren Vorgesetzten verunsichert, kontrolliert und unter Druck gesetzt.

#### **Eckdaten der Erhebung:**

Seit Frühjahr 2014 führt das Team des „HMS Think Tank Journalismusforschung“ (Leitung: Prof. Dr. Michael Haller) in Kooperation mit dem Business-Netzwerk XING und TrendResearch Hamburg jeden Monat eine Befragung der „Generation Y“ durch. Im Zentrum der Studie „Was wird aus den Digital Natives?“ stehen Fragen zum Informations- und Medien-nutzungsverhalten sowie zur neuen Arbeitswelt. Sie ist Teil des Forschungsprojekts „Die Zukunft der Medien“. Diese Erhebungswelle fand im September / Oktober 2014 statt. Es wurde eine Stichprobe von 1.037 jungen Berufstätigen zwischen 23 und 35 Jahren (mindestens mittlere Reife als formaler Bildung) mit einem standardisierten Fragebogen online befragt; die Befragten gehören zur ersten Generation, die mit den digitalen Medien (Computer, Computerspiele, Handy, Smartphone) aufgewachsen ist („Digital Natives“). Weitere Informationen: <http://www.hamburgmediaschool.com/forschung/think-tank-journalismus/aktuelle-studie/>



## Bundesstaat

1) B. bezeichnet den Zusammenschluss mehrerer Staaten zu einem übergeordneten Gesamtstaat. Für B. charakteristisch ist, dass sowohl der Bund als auch die Gliedstaaten über eigenständige (rechtliche, politische und territoriale) Kompetenzen (Zuständigkeiten) verfügen und die Gliedstaaten gegenüber dem B. zur Bündnistreue verpflichtet sind.

Bei der Aufgabenverteilung wird unterschieden zwischen a) sachlicher Kompetenzverteilung, d. h., die staatlichen Zuständigkeiten werden zwischen Bund (z. B. Außenpolitik, Geldpolitik) und Gliedstaat (z. B. Bildungswesen, Innere Sicherheit) nach inhaltlichen Kriterien verteilt, und b) funktionaler Kompetenzverteilung, d. h., die Zuständigkeiten zwischen Bund (erarbeitet z. B. Gesetze) und Gliedstaaten (führen die Gesetze aus) unterscheiden sich nach Art der zu erbringenden Leistung.

2) Als B.(state) werden die Gliedstaaten der Vereinigten Staaten von Amerika bezeichnet.

### Siehe auch:

[Bundeszwang](#)

[Föderalismus](#)

Quelle: Schubert, Klaus/Martina Klein: *Das Politiklexikon. 5., aktual. Aufl. Bonn: Dietz 2011.*



## Öffentlicher Dienst und Verwaltung

**Der moderne Staat braucht den Öffentlichen Dienst und die Verwaltung, um seine Aufgaben erfüllen zu können. Welche Leistungsbereiche und Aufgaben gibt es?**

28.8.2013

Für die Erfüllung seiner vielen Aufgaben benötigt der moderne Staat eine große Anzahl von Bediensteten – den öffentlichen Dienst und die öffentliche Verwaltung. 2012 waren laut dem Statistischen Bundesamt rund 4,6 Millionen Bedienstete im öffentlichen Dienst tätig. Sie arbeiteten in Schulen und anderen Bildungseinrichtungen, in der Sozialverwaltung, bei der Polizei, im Rechtswesen, als Berufs- oder Zeitsoldaten, in Kindergärten, bei den Energie- und Wasserversorgern oder bei der Müllabfuhr, um nur einige Berufssparten zu nennen.

Um die Vielfalt der verschiedenen Berufsgruppen im öffentlichen Dienst zu verdeutlichen, kann man die zahlreichen Verwaltungsinstanzen in **fünf Verwaltungszweige** einteilen: die Ordnungsverwaltung, Leistungsverwaltung, politische Verwaltung, Wirtschaftsverwaltung und Organisationsverwaltung.

- **Ordnungsverwaltung:** Der Ordnungsverwaltung gehören diejenigen Verwaltungsinstanzen an, die Gesetze vollziehen und deren Einhaltung kontrollieren. Dazu gehören zum Beispiel die Polizei, Zoll oder Gewerbeaufsicht. Dies sind die klassischen Staatsfunktionen, die bereits der frühmoderne Staat zur Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit ausführte.
- **Leistungsverwaltung:** Die Leistungsverwaltung ist ein für viele Bürger besonders wichtiger Verwaltungszweig. Dieser erbringt gesetzlich vorgeschriebene technische oder personale Dienstleistungen. In ihr sind zum Beispiel Kindergärten, Schulen, öffentliche Verkehrsmittel, Energie- und Wasserversorger, Müllabfuhr und Verwaltungsbehörden wie Sozialämter, Arbeitsagenturen etc. zusammengefasst.
- **Wirtschaftsverwaltung:** Die Wirtschaftsverwaltung (oder auch wirtschaftende Verwaltung) beschreibt jene Verwaltungsinstanzen, die sich mit den Einnahmen und deren Verteilung sowie der Verwaltung des bestehenden Vermögens beschäftigen. Dazu gehören in erster Linie die Steuer- und Finanzbehörden, aber auch z.B. die Beschaffungsämter.
- **politische Verwaltung:** Von den fünf Verwaltungszweigen steht die politische Verwaltung der Politik am nächsten. Sie umfasst die Instanzen, die die Regierungspolitik in programmorientierten Entscheidungsvorbereitungen unterstützen sowie in der Planung und Gestaltung der politischen Führung involviert sind. Als Beispiele gelten hierbei vornehmlich die Ministerien auf Bundes- und Landesebene ebenso wie die Bundestagsverwaltung.
- **Organisationsverwaltung:** Als Verwaltung der Verwaltung fungiert die Organisationsverwaltung. Sie besetzt die Querschnittsaufgaben, die das Funktionieren der übrigen Verwaltungszweige bedingt. Dies betrifft Personalfragen und Fortbildung genauso wie Besoldung oder Organisationsentwicklung.

Die fünf Verwaltungszweige entsprechen keinesfalls einer umfassenden und scharf abgrenzenden Typisierung. So gibt es durchaus **Mischformen** von Verwaltungsinstanzen, die sowohl zwei oder mehr Verwaltungszweigen entsprechen können. Forstämter und Finanzämter zum Beispiel verwalten sowohl Einnahmen und Vermögen, sind aber auch kontrollierende und eingreifende Ordnungsbehörden.



# Statistische Berichte Baden-Württemberg

Artikel-Nr. 3928 13001

Finanzen und Steuern

L III 2 - j/13

Fachauskünfte: (0711) 641-27 44

05.12.2014

## Personal im öffentlichen Dienst in Baden-Württemberg am 30. Juni 2013 \*)

In der Personalstandstatistik werden für den öffentlichen Dienst die Beschäftigungsbereiche nach „Landesbereich“, „Kommunaler Bereich“ und „Sozialversicherung“ unterschieden. Zum Landesbereich zählen hierbei der Kernhaushalt (Landesbehörden) und die Sonderrechnungen des Landes (Landesbetriebe) sowie rechtlich selbstständige öffentlich-rechtliche Einrichtungen unter Landesaufsicht (Anstalten, Körperschaften, Stiftungen des öffentlichen Rechts) ohne Sozialversicherungsträger. Zum kommunalen Bereich zählen die Kernhaushalte und Sonderrechnungen (Eigenbetriebe und Krankenhäuser) der Gemeinden bzw. Gemeindeverbände (Gv.) sowie die rechtlich selbstständigen öffentlich-rechtlichen Einrichtungen unter kommunaler Aufsicht einschließlich der kommunalen Zweckverbände. Der Beschäftigungsbereich Sozialversicherung umfasst die Kranken-, Unfall- und Rentenversicherung, die getrennt nach Aufsicht des Bundes und des Landes ausgewiesen werden.

### 1. Personal im öffentlichen Dienst in Baden-Württemberg am 30. Juni 2013 nach Beschäftigungsbereichen\*)

Beschäftigungsbereich	Personal insgesamt	Und zwar nach						Vollzeit- äquivalente <sup>3)</sup>	
		Frauen	Umfang des Beschäftigungsverhältnisses		Art des Beschäftigungsverhältnisses		mit Zeitvertrag <sup>1)</sup>		in Ausbildung <sup>2)</sup>
			Vollzeit	Teilzeit <sup>4)</sup>	Beamte und Richter <sup>5)</sup>	Arbeitnehmer <sup>6)</sup>			
<b>Öffentlicher Dienst insgesamt</b>	<b>544 837</b>	<b>330 060</b>	<b>334 085</b>	<b>210 752</b>	<b>224 368</b>	<b>320 469</b>	<b>54 656</b>	<b>31 744</b>	<b>456 503</b>
Landesbereich	313 886	183 174	197 432	116 454	194 657	119 229	32 914	22 487	267 295
Land	265 259	151 300	168 298	96 961	193 221	72 038	20 295	20 015	226 884
Kernhaushalt (Landesbehörden)	244 751	142 689	155 121	89 630	189 474	55 277	13 658	19 426	209 876
Sonderrechnungen (Landesbetriebe) <sup>7)</sup>	20 508	8 611	13 177	7 331	3 747	16 761	6 637	589	17 008
Rechtlich selbstständige öffentlich-rechtliche Einrichtungen <sup>7)8)</sup>	48 627	31 874	29 134	19 493	1 436	47 191	12 619	2 472	40 411
darunter Universitätskliniken	32 809	23 092	19 597	13 212	721	32 088	9 063	1 701	27 223
Kommunaler Bereich	214 980	135 439	126 519	88 461	28 218	186 762	21 367	8 383	175 828
Gemeinden/Gemeindeverbände (Gv.)	207 108	131 969	121 275	85 833	27 345	179 763	20 793	8 163	169 135
Kernhaushalte	176 061	113 445	101 323	74 738	26 992	149 069	16 541	6 239	142 708
Sonderrechnungen (Eigenbetriebe)	16 016	6 726	11 384	4 632	296	15 720	2 817	663	14 051
Sonderrechnungen (Krankenhäuser)	15 031	11 798	8 568	6 463	57	14 974	1 435	1 261	12 375
Rechtlich selbstständige öffentlich-rechtliche Einrichtungen <sup>9)</sup>	7 872	3 470	5 244	2 628	873	6 999	574	220	6 693
darunter Zweckverbände	7 071	2 999	4 764	2 307	717	6 354	454	191	6 029
Sozialversicherung unter Aufsicht des Landes <sup>10)</sup>	15 971	11 447	10 134	5 837	1 493	14 478	375	874	13 380
Nachrichtlich:									
Einrichtungen in privater Rechtsform <sup>11)</sup>	136 976	76 971	91 746	45 230	179	136 797	15 083	7 800	.
darunter Krankenhäuser	61 104	47 963	34 820	26 284	38	61 066	8 506	4 309	.

\*) Ohne Personal des Bundes. Ohne beurlaubtes und geringfügig beschäftigtes Personal. – 1) Beamte (auch Wahlbeamte) auf Zeit, Arbeitnehmer in einem Vertragsverhältnis auf Zeit. Dieses Merkmal wurde bei den Beschäftigten des Landes nur unvollständig erfasst. Daher unterzeichnet die ausgewiesene Anzahl der Beschäftigten mit Zeitvertrag den tatsächlichen Wert. – 2) Öffentlich-rechtliches Auszubildungsverhältnis, Auszubildungsverhältnis nach dem Berufsbildungsgesetz oder für Pflegeberufe. Aufgrund des Stichtages 30. Juni können unter anderem ganze Ausbildungsjahrgänge die Ausbildung zum Erhebungstichtag bereits beendet haben mit der Folge, dass die tatsächliche Ausbildungsleistung stichtagsbedingt unterzeichnet wird. – 3) Die Vollzeitäquivalente errechnen sich aus der Summe der Vollzeitbeschäftigten und der Teilzeitbeschäftigten, gewichtet mit ihrem tatsächlichen Arbeitszeitfaktor. – 4) Einschließlich des Personals in Altersteilzeit. – 5) Einschließlich Bezahler von Amtsgehalt. – 6) Einschließlich Dienstordnungsangestellten. 7) Die Universität Karlsruhe, Karlsruher Institut für Technologie (KIT) ist seit dem 01.01.2013 kein Landesbetrieb mehr. Das Personal wird daher ab 2013 bei den Körperschaften des öffentlichen Rechts unter Aufsicht des Landes ausgewiesen. – 8) Anstalten, Körperschaften unter Aufsicht des Landes. – 9) Anstalten, Körperschaften unter Aufsicht der Gemeinden/Gv., Zweckverbände. – 10) Einschließlich der rechtlich selbstständigen Einrichtungen in öffentlich-rechtlicher Rechtsform nach SGB und der Betriebskrankenkassen unter Landesaufsicht. Ab 2013 ohne Landwirtschaftliche Sozialversicherung Baden-Württemberg. Diese wurde zum 01.01.2013 in den neuen bundesunmittelbaren Sozialversicherungsträger "Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau" eingegliedert. – 11) Mit mehrheitlicher Beteiligung der öffentlichen Hand. Ohne Unternehmen mit mehrheitlicher Beteiligung des Bundes.

Herausgeber und Vertrieb: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Böblinger Str. 68, 70199 Stuttgart, Telefon (0711) 641-28 66, Fax (0711) 641-13 40 62, E-Mail: poststelle@stala.bwl.de, Internet: www.statistik-bw.de

© Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Stuttgart, 2014. Vervielfältigung und Verbreitung, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet.

## Bewerbung

### Wann?

Bis spätestens 31. März für den Ausbildungsbeginn am 1. September.

Zusagen bereits ab dem 15. Oktober des Vorjahres möglich.

### Wo?

Bei einer der beiden Ausbildungsbehörden:

**Landesamt für Besoldung und Versorgung  
Baden-Württemberg**

<http://www.lbv.bwl.de>

**Vermögen und Bau Baden-Württemberg**

<http://www.vermoegenundbau-bw.de>

### Wie?

Schicken Sie Ihre Bewerbungsunterlagen an eine der beiden oben genannten Ausbildungsbehörden.

**Landesamt für Besoldung und Versorgung**

**Baden-Württemberg**

**Referat 11**

**Phillip-Reis-Straße 2**

**70736 Fellbach**

**Telefon: 0711-34262170**

**Vermögen und Bau**

**Baden-Württemberg**

**Rotebühlplatz 30**

**70173 Stuttgart**

**Telefon: 0711-66733803**



**Hochschule für öffentliche  
Verwaltung und Finanzen  
Ludwigsburg  
Reuteallee 36  
71634 Ludwigsburg**

**Weitere Informationen unter:  
<http://www.hs-ludwigsburg.de>**

## Bachelor of Arts

# Allgemeine Finanzverwaltung Public Financial Management



**Hochschule für öffentliche  
Verwaltung und Finanzen  
Ludwigsburg**  
University of Applied Sciences

***praxisnah studieren  
modern verwalten***

Das Bachelorstudium **Allgemeine Finanzverwaltung—Public Financial Management** ist ein vielseitiger Studiengang mit hervorragenden Berufsaussichten auf Führungspositionen in einer modernen Verwaltung.

In dem dualen Studiengang werden die BeamtInnen des gehobenen nichttechnischen Dienstes für die Allgemeine Finanzverwaltung des Landes Baden-Württemberg ausgebildet. Die AbsolventInnen sollen schwerpunktmäßig in dem Finanzministerium nachgeordneten Dienststellen, mit Ausnahme der Finanzämter, eingesetzt werden. Dabei sind insbesondere Querschnittsaufgaben für die gesamte Landesverwaltung wahrzunehmen. Daher findet ein nicht unerheblicher Teil der Absolventen regelmäßig auch in anderen Verwaltungsbehörden des Landes oder der Kommunen, auch außerhalb Baden-Württembergs, Verwendung, insbesondere in den Teilbereichen Immobilienverwaltung und Personalmanagement auch in der privaten Wirtschaft.

Vom Studium zum Beruf ist es ein kleiner Schritt : zuletzt hatten nahezu alle AbsolventInnen nach ihrem Examen eine Stelle sicher.

### **Sie sind interessiert an**

- einem Hochschulstudium und Praxis in einem Ausbildungsgang
- einem interdisziplinären Studium an der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Ludwigsburg
- einer gesicherten Finanzierung der gesamten Ausbildung
- vielseitigen Lehrveranstaltungen in kleinen Seminargruppen
- verschiedensten praktischen Erfahrungen in Verwaltungen, auch im Ausland und in der Privatwirtschaft?

### **Wir bieten**

- einen konkreten Einsatz in den verschiedensten Bereichen einer modernen Verwaltung
- internationale Seminare und Workshops
- Praktika und Exkursionen im In- und Ausland
- monatliche Bezüge in Höhe von derzeit rund 1000 Euro
- hervorragende Berufsaussichten nach Beendigung der Ausbildung

### **Beginn und Ablauf:**

Die Ausbildung beginnt jeweils am **1. September** und dauert insgesamt 3 Jahre.

Dem 2-semesterigen Grundstudium schließt sich eine 2-semesterige Praxisphase an. In dem anschließenden 2-semesterigen Vertiefungsstudium können die Studierenden einen Profildbereich (Immobilien oder Personal) wählen, dem die zwischen dem 5. und 6. Semester zu schreibende Bachelorarbeit zugeordnet ist.

12 Monate	12 Monate	12 Monate
Grundstudium	Praktische Studienzeiten	Vertiefungsstudium

Ziel der praktischen Studienzeiten ist, dass die Studierenden ihre theoretischen Kenntnisse anwenden, vertiefte praktische Erfahrungen sammeln und auf das weitere Studium hingeführt werden. Die praktischen Studienzeiten umfassen die Teilnahme an praxisbegleitenden Arbeitsgemeinschaften und eine praktische Ausbildung in den drei Arbeitsfeldern:

- Immobilien- und Gebäudemanagement
- Personalmanagement, Organisation , Kommunikation
- Öffentliche Finanzwirtschaft

Die Studierenden absolvieren jeweils 3 Monate in einer Praxisstelle in jedem der genannten Arbeitsbereiche. Eine weitere, dreimonatige Praxisphase dient der Vertiefung eines der Arbeitsfelder und kann auch in einem anderen Bundesland, in der Privatwirtschaft und im Ausland durchgeführt werden.

### **Status:**

Die Studierenden haben während des gesamten Studiums den Status einer Beamtenanwärterin bzw. Beamtenanwärters des Landes Baden-Württemberg (Beamter auf Widerruf), mit allen damit verbundenen Rechten und Pflichten. Sie erhalten Anwärterbezüge in Höhe von derzeit rd. 1000 Euro.

### **Studieninhalte:**

Der Bachelorstudiengang Allgemeine Finanzverwaltung umfasst die **Schwerpunkte** Rechtswissenschaft, Verwaltungsmanagement und Öffentliche Betriebswirtschaftslehre.

Wesentliche **Modulbereiche** sind:

- Grundlagen des Verwaltungshandelns mit Staats- und Europarecht, Grundlagen des Verwaltungsrechts, VWL, Soziologie, EDV
- Zivilrecht mit Schwerpunkt Vertragsrecht
- Immobilienrecht und Gebäudemanagement einschließlich Bau- und Umweltrecht
- Finanzen / BWL mit den Schwerpunkten Haushalts- und Finanzmanagement des Landes, öffentliche Betriebswirtschaftslehre, Verwaltungsmanagement
- Personalrecht und Personalmanagement
- Gesprächs- und Verhandlungsführung, Projektarbeit

### **Studienplätze:**

Die Hochschulen Ludwigsburg verfügt in diesem Studiengang über ca. 40 Studienplätze pro Ausbildungsjahr.

### **Zulassungskriterien:**

- **Deutsche Staatsangehörigkeit** oder die Staatsangehörigkeit eines **Mitgliedstaates der EU** oder eines anderen Staates des Abkommens über den Europäischen Wirtschaftsraum
- **Hochschulreife** oder **Fachhochschulreife** oder einen **gleichwertigen Bildungsstand**
- Schwerbehinderte werden bei entsprechender Eignung vorrangig eingestellt

## **Ihre Anfrage wg. Frauenanteil**

Adrian, Ulrike [adrian@hs-ludwigsburg.de]

**Gesendet:** Donnerstag, 19. Februar 2015 10:01

**An:** Menner, Natalie

**Cc:** Grau, Michael [Grau@hs-ludwigsburg.de]

Hallo Frau Menner,

Herr Prof. Gau hat mich gebeten, Ihnen den Frauenanteil im Studiengang Allgemeine Finanzverwaltung mitzuteilen:

Jahrgang 12: von insgesamt 42 = 33 Frauen

Jahrgang 13: von insgesamt 42 = 24 Frauen

Jahrgang 14: von insgesamt 45 = 31 Frauen

Mit freundlichen Grüßen

Ulrike Adrian

Sekretariat Fakultät I - Management und Recht Raum 4.106

Studiengänge Allgem.Finanzverwaltung und Rentenversicherung

Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen

University of Applied Sciences

Reuteallee 36

71634 Ludwigsburg

Tel. +49 (0)7141-140-532

Email: adrian@hs-ludwigsburg.de

**AW:**

Adrian, Ulrike [adrian@hs-ludwigsburg.de]

**Gesendet:** Mittwoch, 7. Januar 2015 12:19

**An:** Menner, Natalie

Hallo Frau Menner,

Jahrgang 2012 = 43

Jahrgang 2013 = 42

Gruß Adrian

---

**Von:** Menner, Natalie [mailto:Menner\_Natalie@studnet.hs-ludwigsburg.de]

**Gesendet:** Mittwoch, 7. Januar 2015 11:59

**An:** Adrian, Ulrike

**Betreff:**

Liebe Frau Adrian,

soeben habe ich Ihnen die Mail für die Befragung geschickt. Wie besprochen soll diese an die Studierenden der Jahrgänge 2012 und 2013 der Allgemeinen Finanzverwaltung gehen.

Bitte teilen Sie mir, wie ebenfalls besprochen, noch die ganze Anzahl aller Studierenden der Allgemeinen Finanzverwaltung der Jahrgänge 2012, 2013 und 2014 mit!

Vielen herzlichen Dank für Ihre Unterstützung.

Liebe Grüße

Natalie Menner

**AW:**

Adrian, Ulrike [adrian@hs-ludwigsburg.de]

**Gesendet:** Mittwoch, 7. Januar 2015 12:42

**An:** Menner, Natalie

Sorry, hier noch die TN-Zahl des Jg 14 = 45

---

**Von:** Menner, Natalie [mailto:Menner\_Natalie@studnet.hs-ludwigsburg.de]

**Gesendet:** Mittwoch, 7. Januar 2015 11:59

**An:** Adrian, Ulrike

**Betreff:**

Liebe Frau Adrian,

soeben habe ich Ihnen die Mail für die Befragung geschickt. Wie besprochen soll diese an die Studierenden der Jahrgänge 2012 und 2013 der Allgemeinen Finanzverwaltung gehen.

Bitte teilen Sie mir, wie ebenfalls besprochen, noch die ganze Anzahl aller Studierenden der Allgemeinen Finanzverwaltung der Jahrgänge 2012, 2013 und 2014 mit!

Vielen herzlichen Dank für Ihre Unterstützung.

Liebe Grüße  
Natalie Menner

## Gutes Betriebsklima – checken Sie die Stimmung am Arbeitsplatz

31. Januar 2014 in [Allgemein](#), [Führung & Persönlichkeit](#), [Karriere & Kunst](#)



Jennifer  
Julie  
Frotscher



In einer Mitarbeiterbefragung hat [Markon](#) die Einflußfaktoren für das Betriebsklima unter die Lupe genommen. Ein gutes Betriebsklima wird durch viele verschiedene Einflussfaktoren bestimmt und ist absolut wesentlich für ein Unternehmen. Wertschätzung, Respekt und eine gute Kommunikationskultur sind nicht nur nice to have sondern bare Münze. Warum? Ganz einfach: ein gutes Betriebsklima reduziert die Fehl- und Krankentage. Ein Unternehmen mit glücklichen Arbeitnehmern braucht auf 1000 Mitarbeiter ca. 73 Mitarbeiter weniger als ein Betrieb mit einem schlechten Arbeitsklima, so die Aussage in einem Artikel der [Welt](#).

Es gibt aber noch mehr gute [Nachrichten](#). Auf einer Skala von 1-10 liegt die Lebenszufriedenheit der Arbeitnehmer/innen im Schnitt bei 6,8. Sogar 91 Prozent der Befragten sind zufrieden mit ihrem Beruf und 77 Prozent der Studienteilnehmenden beschreiben ihren Beruf als die ideale Tätigkeit.



Und die schlechten Nachrichten? Intrigen stehen natürlich ganz oben auf der Liste der Faktoren, die zu einem schlechten Klima führen. Kennen Sie Kollegen, die mit einem echten Pokerface herumlaufen und ganz freundlich zu Ihnen sind? Nichts an Ihrem Verhalten läßt darauf schließen, dass sie das Messer schon in der Hand haben und nur auf den günstigen Moment

warten... Kennen wir alle. Was auch stört ist die Angst vor drohendem Verlust des Arbeitsplatzes oder faule Kollegen, die den ganzen Betrieb aufhalten.

- Wie ist es bei Ihnen im Job? Werden beispielsweise Konflikte zwischen Kollegen thematisiert? Oder soll alles einfach funktionieren?
- Wie hoch ist bei Ihnen die Fluktuation?
- Kommunizieren Sie offen miteinander oder gibt grüppchenweise Getuschel?
- Gibt es bei Ihnen jemanden im Team, der dafür sorgt, dass der Chef es erfährt, wenn jemand einen Fehler macht?
- Wissen Sie genau, was zu tun ist, oder weiß das bei Ihnen eigentlich keiner so richtig?

Wollen Sie genauer wissen, wie es bei Ihnen aussieht?  
Machen Sie den [Test](#)



## → Definition

[Wirkungsfelder](#)[Handlungsfelder](#)[Kontext Marke](#)[Speaker](#)[Bibliographie](#)[Know-how-Center](#)[HR-Blog Liste](#)[> Home](#) [> Employer Branding](#) [> Definition](#)**In Worte gefasst****EMPLOYER BRANDING DEFINITION**

**2006 definierte die DEBA erstmals im deutschsprachigen Raum den Begriff des Employer Brandings. Sie ist heute die wohl am häufigsten referenzierte Definition und findet Eingang in Fachliteratur, wissenschaftliche Arbeiten und die betriebliche Praxis von Unternehmen.**

"Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.

Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert."

DEBA 2006, Fassung vom 14. April 2007

**Wissensdurstig?**

Besuchen Sie unser Know-How-Center für erfrischende Downloads. Mehr...

**Employer Branding in der Presse**

Das schreibt die Presse über Employer Branding und DEBA. Mehr...

[Employer Branding Definition und Präambel der DEBA](#)



Motiviert und glücklich

## Vorsicht vor Stereotypen – was die Generation Y motiviert

Eine Umfrage von Egon Zehnder International und der Stiftung Neue Verantwortung unter High Potentials der Generation Y und Personalchefs zeigt, dass Selbst- und Fremdbild zum Teil deutlich auseinanderklaffen. Das betrifft besonders Motivationsfaktoren und Idealvorstellungen von Arbeitsbedingungen. Die Generation Y ist nicht nur anders als vermutet, sondern auch sehr viel heterogener.

Die Digital Natives bereiten sich nicht nur vor – sie sind schon in deutschen Unternehmen angekommen und dabei, verantwortungsvolle Positionen einzunehmen. Mit dem Begriff Digital Natives wird meist eine Generation –

alle nach 1982 Geborenen – definiert. Sie sind mit digitalen Medien aufgewachsen und benutzen sie intensiv und intuitiv, im Arbeits- wie im Privatleben. Synonym spricht man in Anlehnung an die vorangegangene Generation X auch von der Generation Y. Schon lange hat eine Generation nicht mehr eine derart starke Aufmerksamkeit von Wissenschaftlern, Medien und gerade auch Personalmanagern erfahren wie diese. Das mag zwei Ursachen haben. Zum einen unterscheidet sie sich von der vorhergehenden Generation in einem wichtigen Punkt: Sie ist mit einer neuen Kulturtechnik groß geworden, was ihr Verhalten und ihre Einstellungen stark prägt. Zum anderen führt der prognostizierte Fachkräftemangel in Deutschland dazu, dass Unternehmen sich verstärkt um die Mitglieder der Generation Y bemühen. Personaler beschäftigen sich seit einiger Zeit mit den Anforderungen und Bedürfnissen der Digital Natives. Employer Branding, Unternehmenskultur und Führungsstil sollen jene Menschen ansprechen und motivieren, die eine Welt ohne Internet und digitale Kommunikation gar nicht kennen. Was die Digital Natives ausmacht, scheint dabei klar: Freiheit, Ungebundenheit, Risikofreude und permanente Vernetzung sind die Attribute, die man den Vertretern dieser Altersgruppe zuschreibt. Doch stimmt das wirklich?

### Diskussion am Round Table

Was sagen die High Potentials dieser Generation über sich selbst bezüglich ihrer Motivation und ihrer Bedürfnisse? Und stimmt das mit den Einschätzungen von Personalmanagern überein? Diesen Fragen wurde in der quantitativen Umfrage „Selbst- und Fremdbild der nachrückenden Generation von Young Professionals – Digital Natives fordern Personalchefs heraus“ von Egon Zehnder International und der Stiftung Neue Verantwortung nachgegangen. Dabei wurden High Potentials der Generation Y um ihre Selbsteinschätzung gebeten, während die Personaler bei der Beantwortung der Fragen ihre Einschätzung der Generation Y vornehmen sollten. An der Umfrage nahmen insgesamt 258 Personen teil: 154 davon Alumni der Stiftung Neue Verantwortung und Studenten diverser Fachrichtungen, insbesondere der Wirtschaftspsychologie und Wirtschaftswissenschaften. Aufseiten der Personaler nahmen 104 Personalchefs teil, HR-Generalisten der ersten und zweiten Führungsebene. Da nur eine Person pro Unternehmen befragt wurde, konnte unter den Personalern ein breiter Branchenmix abgebil-



*Ruth Wagner,  
Diplom-Psychologin,  
Fellow der Stiftung  
Neue Verantwortung,  
Berlin  
rw@stiftung-nv.de*

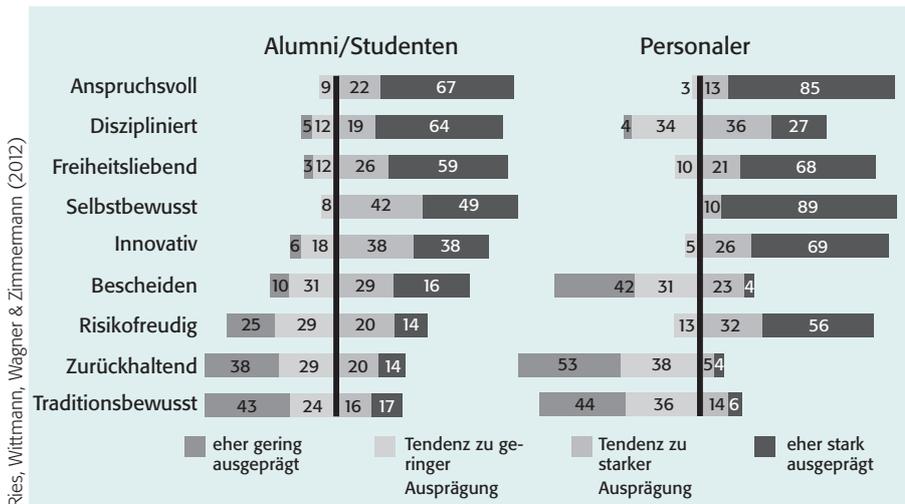


*Maren Wittmann,  
MBA Ashridge Business School,  
Beraterin und Leiterin Human  
Resources Practice bei  
Egon Zehnder International,  
Düsseldorf  
maren.wittmann@ezi.net*



*Stefan Ries,  
Diplom-Wirtschaftswissenschaft-  
ler und Berater bei  
Egon Zehnder International,  
Frankfurt  
stefan.ries@ezi.net*

## Motiviert und glücklich



Ries, Wittmann, Wagner & Zimmermann (2012)

Eigenschaften der High Potentials der Zukunft (Angaben in Prozent; Abweichungen von 100 aufgrund von Rundungsfehlern)

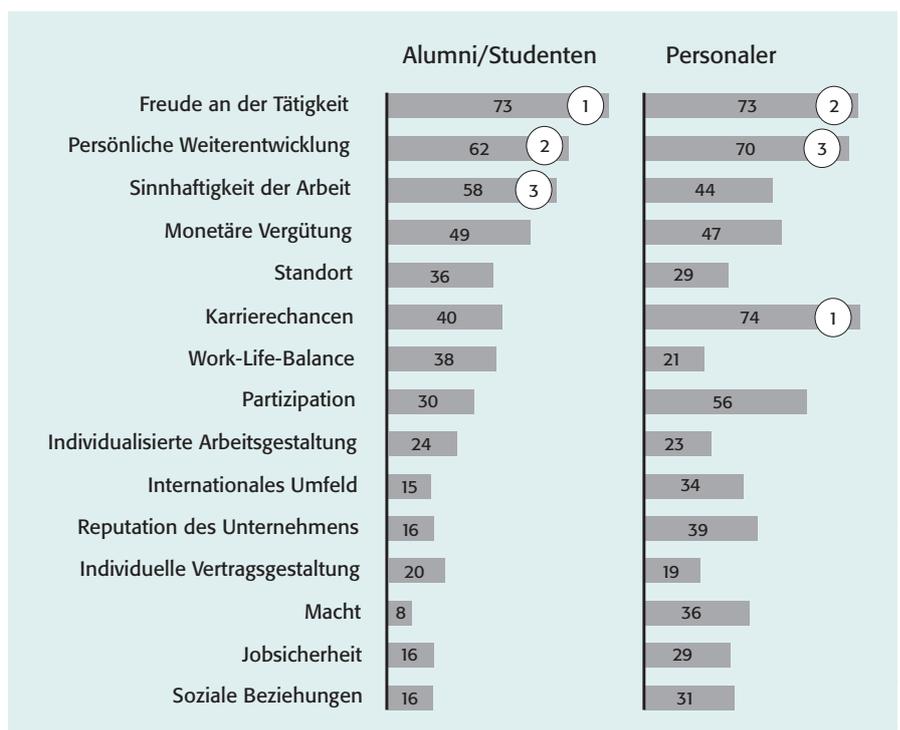
det werden. Die Ergebnisse und daraus folgenden Konsequenzen für Führungskräfte und Personalarbeit wurden im Anschluss an die Erhebung in den regelmäßigen HR-Round-Tables von Egon Zehnder International mit Personalmanagern und Vertretern der jungen Generation diskutiert. Für die Frage, was die Generation Y antreibt, motiviert und sie Commitment zeigen lässt, sind drei Themengebiete der Umfrage von besonderem Interesse: die Eigenschaften der High Potentials, die Motivationsfaktoren bei der Wahl eines Arbeitgebers und die Idealvorstellungen bezüglich der Arbeitsbedingungen.

### Stereotypes Fremdbild, heterogenes Selbstbild

Die Personaler beschreiben Digital Natives als innovative, selbstbewusste, freiheitsliebende und ungebundene Menschen mit hoher Risikobereitschaft. Dies passt nur allzu gut zu dem in den Medien geprägten Bild eines typischen Digital Natives. Allerdings stimmt es nur bedingt mit dem Bild überein, das die jungen Erwachsenen selbst von sich skizzieren. Die Antworten auf die Frage, welche Eigenschaften sie auszeichnen, sind uneinheitlich. Mag der ein oder andere dem Stereotyp aus Personalersicht zwar entsprechen, so gibt es auch einen Personenkreis, der klassische Tugenden wie Disziplin oder Bescheidenheit als relevant angibt. Einige

der High Potentials nennen sogar Traditionsbewusstsein als wichtiges Merkmal. Die Ausprägung von Risikofreude wird dabei von den Personalern stark überschätzt, wogegen Bescheidenheit und Disziplin unterschätzt werden. Wie die Grafik oben zeigt, zeichnen Alumni und Studenten in Summe ein sehr viel heterogeneres und konventionelleres Bild von sich, als Personaler es von ihnen haben.

Motivationsfaktoren (Angaben in Prozent; Abweichungen von 100 aufgrund von Rundungsfehlern)



Ries, Wittmann, Wagner & Zimmermann (2012)

### Intrinsische Faktoren am wichtigsten

Um die Motivation aus Selbst- und Fremdeinschätzung vergleichen zu können, wurden Alumni und Studenten gebeten, aus 15 Motivationsfaktoren die fünf auszuwählen, die für sie am wichtigsten sind. Die Personalchefs sollten auf einer 6er-Skala die Wichtigkeit der Faktoren aus Sicht der High Potentials beurteilen. Die Grafik unten gibt wieder, welche Faktoren von wie viel Prozent der befragten Gruppen zu den wichtigsten gezählt wurden. Die Top-3-Motivationsfaktoren für die High Potentials der Generation Y sind „Freude an der Tätigkeit“, „persönliche Weiterentwicklung“ und „Sinnhaftigkeit der Arbeit“. „Macht“ und ein „internationales Umfeld“ werden dagegen nur von wenigen als wichtig benannt.

Es fällt auf, wie viel Wert auf Faktoren gelegt wird, die zur intrinsischen Motivation gehören. Vielleicht ist dies auch Ausdruck des Aufwachsens in einer Zeit ohne materiellen Mangel oder große Krisen in Deutschland. Da Basisbedürfnisse als erfüllt gelten, tritt Selbstverwirklichung bei der Tätigkeit in den Vordergrund.

## Motiviert und glücklich

Personaler haben diese Motivationsfaktoren zum Großteil erkannt. Auch sie setzen „Freude an der Tätigkeit“ und „persönliche Weiterentwicklung“ auf die obersten Ränge. Allerdings verschätzen sie sich in der Bedeutung von Karrierechancen. 74 Prozent der Personalmanager glauben, dass sie High Potentials der Generation Y motivieren, während dies nur 40 Prozent der Digital Natives selbst so sehen. Ähnlich ist es beim Thema Partizipation. Es ist für die jüngere Generation weit weniger wichtig, als die Personalchefs vermuten.

### Ideal: Persönlicher Kontakt und Unternehmensbindung

Auf Basis von neun Gegensatzpaaren gaben die Alumni und Studenten an, wie sie sich ihre idealen zukünftigen Arbeitsbedingungen vorstellen. Dazu schätzten die Personaler die High Potential ebenfalls ein. Die Grafik unten zeigt die Ergeb-

nisse. Die Annahmen der Personalchefs zu den Arbeitsbedingungen weichen stark von den Vorstellungen der befragten Digital Natives ab. Auch hier haben die Personaler einen klaren Stereotyp vor Augen: mobil, flexibel und digital vernetzt. Dagegen streuen die Antworten der Alumni und Studenten deutlich. So wollen 23 Prozent mobil sein, aber 27 Prozent geben an, dass ihnen Ortsbindung wichtig sei. Nur acht Prozent wünschen eine digitale Vernetzung, dagegen 62 Prozent persönliche Kontakte mit Kollegen und Geschäftspartnern. Auch der Wunsch nach Unternehmensbindung, den 27 Prozent der Alumni und Studenten äußern, wird von den Personalern stark unterschätzt.

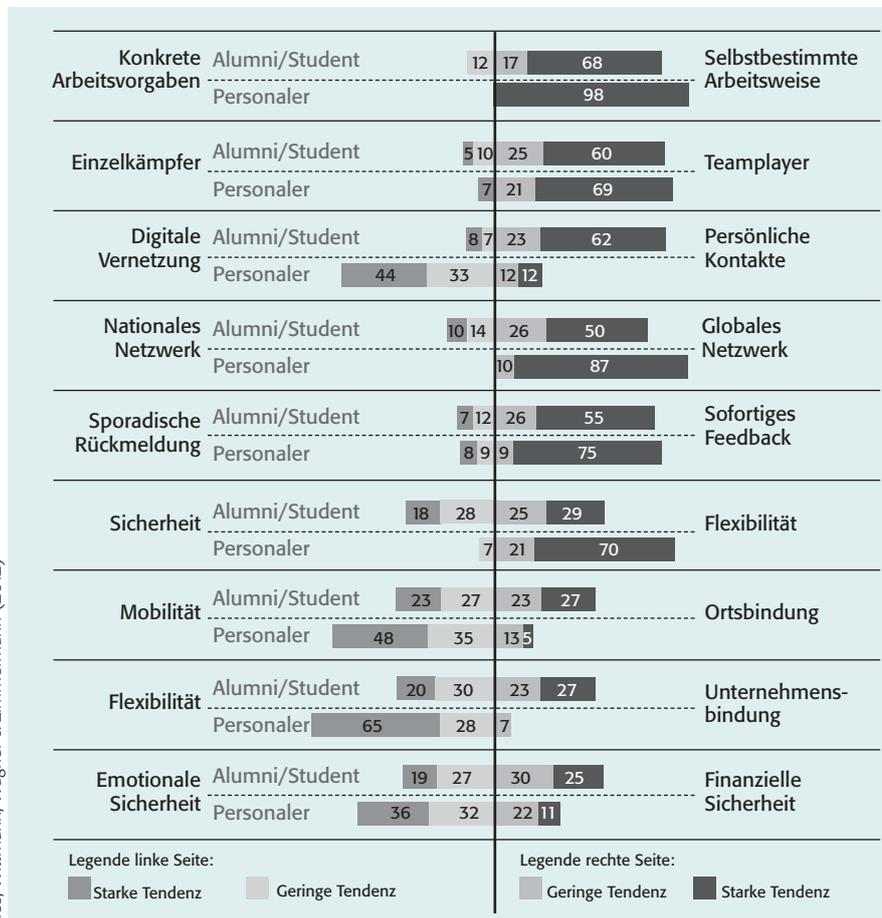
Die Studie zeigt, dass die Anforderungen und Motive im Berufsleben der Generation Y bisher falsch eingeschätzt wurden. Dies wird zum einen im Aus-

einanderklaffen von Selbst- und Fremdbild, von Selbsteinschätzung der High Potentials und der Einschätzungen von Personalchefs deutlich. Zum anderen auch darin, dass die Generation Y sehr viel heterogener ist als angenommen. Vertreter dieser Generation beschreiben ihre Eigenschaften und Bedürfnisse so uneinheitlich, dass sich kein homogenes Bild daraus ableiten lässt. Dies sorgte bei der Vorstellung und Diskussion der Studie beim HR-Round-Table von Egon Zehnder International für einen Aha-Effekt bei den teilnehmenden Personalmanagern.

### Personalarbeit ohne Stereotype

Den Personalchefs ist die Herausforderung bei der Gewinnung und Bindung der High Potentials unter den Digital Natives bewusst: Der steigenden Nachfrage nach Top-Talenten steht ein sinkendes Angebot gegenüber. Wer sich von einem medial geprägten Stereotyp leiten lässt, läuft angesichts der Heterogenität der Zielgruppe Gefahr, selbst mit einem ausgefeilten Employer Branding doch nur einen Teil der jungen Spitzenkräfte anzusprechen. Wer einseitig auf Vernetzung, digitales Arbeiten und Flexibilität setzt, erreicht nicht jene, die gern an einem Standort bleiben und sich als traditionell beschreiben. Deshalb gilt es, neue Ansätze zu erarbeiten, die der Unterschiedlichkeit und Individualität der Bedürfnisse und Ansprüche gerecht werden. Bereits heute ist klar, dass Unternehmen auf die Heterogenität mit individuellen Konzepten, vielleicht sogar mit im persönlichen Gespräch entwickelten, maßgeschneiderten Lösungen reagieren müssen, um High Potentials der Generation Y zu gewinnen und zu binden. Allerdings zeigen die Studienergebnisse auch Motivationsfaktoren, bei denen sich alle einig sind: Freude an der Tätigkeit und Selbstverwirklichung. Diesen zwei Top-Ansprüchen gerecht zu werden wird ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Wettbewerb um die besten Talente.

Zukünftige ideale Arbeitssituation (Angaben in Prozent)



### Führungskräfte müssen heterogene Motive berücksichtigen

Die unterschiedlichen Motive und die generelle Uneinheitlichkeit der nachrückenden

## Motiviert und glücklich

Daniel Laflor/istockphoto



Digital Natives: Auch innerhalb einer Generation heterogen

den Generation stellen nicht nur die Personaler, sondern auch die Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Sie müssen sich ebenso auf diese neue Zielgruppe einstellen. Wenngleich auch in der Vergangenheit Teams häufig heterogen waren, so konnten sich die Führungskräfte doch auf eine ähnliche Motivationslage stützen. Heute führen sie Teams, die sich nicht nur aus mehreren Generationen zusammensetzen, sondern auch innerhalb einer Generation heterogen sind. Daher müssen Führungskräfte zunehmend über die Fähigkeit verfügen, unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen Motivationsantrieben und Erwartungshaltungen zu motivieren, weiterzuentwickeln und mit ihnen zusammenzuarbeiten.

### Konzept der Inklusion nutzen

Da diese Heterogenität künftig Alltag in Unternehmen sein wird, wird sie wahrnehmbar sein – und, anders als heute, nicht nur eine Ausnahme darstellen. Deshalb sollte auch nicht das Konzept der Diversity, sondern vielmehr der Inklusion handlungsleitend sein. Auf diesen Punkt wiesen auch die High Potentials in den HR-Round-Tables hin. Sie wünschen sich eine Unternehmenskultur, in der sich Vielfalt und Individualität im Alltag entfalten können und in der Unterschiede wertgeschätzt und gewinnbringend genutzt werden; und sie wünschen sich, in ihren Fähigkeiten individuell erkannt zu werden

und möchten individuell geführt werden. Eine individuelle Führungsbeziehung zu jedem Mitarbeiter sowie das Erkennen und das Managen der Heterogenität setzen natürlich voraus, dass es zu einem persönlichen Austausch kommt. Führungskräfte müssen sich zukünftig mehr denn je Freiräume schaffen, um ihre Mitarbeiter und deren individuelle Motivationsgrundlagen wirklich kennenzulernen. Gleichzeitig gilt es weiterhin, das Gesamtteam im Blick zu behalten und einen Zusammenhalt zwischen den unterschiedlichen Mitarbeitern zu schaffen, damit das Team trotz seiner Unterschiedlichkeit als Ganzes funktionieren kann.

### Worte und Taten müssen zusammenpassen

Ein weiterer Aspekt, den die Digital Natives bei den Round-Tables angesprochen haben, betrifft die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und seiner Führungskräfte. Ein offiziell kommuniziertes „Image“ zählt nicht mehr. Viel wichtiger ist ihnen, dass Worte und Taten, Außen- und Innenleben bei einem Unternehmen zusammenpassen. Was zählt, sind keine Schlagworte, sondern Glaubwürdigkeit.

Diese Forderung stellen sie bis in den privaten Bereich. Eine Führungskraft, die im Unternehmen die Unternehmenswerte vorlebt, im Privatbereich aber nicht, ist in ihren Augen nicht glaubwürdig und stellt

damit alles andere als eine ideale Führungspersönlichkeit dar. Durch ihre vernetzte Welt können sie wahrgenommene Fehlritte und Missstände in kürzester Zeit kommunizieren – und scheuen nicht davor zurück, dies auch zu tun.

### Neue Kompetenzmodelle

Die Gespräche bei den Round-Tables haben deutlich gezeigt, dass die Digital Natives die Führungskräfte stark fordern werden: in Sachen Inklusion, teamorientierter Zusammenarbeit trotz steigender Heterogenität sowie in puncto Glaubwürdigkeit. Personalmanager stellt das vor die wichtige Aufgabe, diese neuen Anforderungen an die Führungskräfte zu vermitteln und ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass es immer mehr auf das Verhalten jeder einzelnen Person ankommt. Zudem müssen sie den Kompetenzaufbau im eigenen Unternehmen darauf ausrichten. Das wird in vielen Fällen auch eine Anpassung des bisher angewandten Kompetenzmodells für die Beurteilung von Führungskräften notwendig machen. Standen in der Vergangenheit vor allem die sogenannten harten Kompetenzen wie strategische Fähigkeiten oder Ergebnisorientierung bei der Kompetenzbeurteilung im Vordergrund, werden die weichen Faktoren zunehmend wichtiger werden. Weiche Kompetenzen gelten gemeinhin als schwer messbar und werden gern vernachlässigt. Doch wer in der Führungskräfteentwicklung darauf zielt, Führungskräfte für die nachrückende Generation der Digital Natives fit zu machen, wird sich auch damit auseinandersetzen müssen, wie die Generation Y als integraler Bestandteil in die heutigen Kompetenzmodelle und Trainingsangebote miteinbezogen werden kann.

### Weiterführende Literatur

Ries, S., Wittmann, M., Wagner, R. & Zimmermann, L. (2012). *Digital Natives fordern Personalchefs heraus: Selbst- und Fremdbild der nachrückenden Generation von Young Professionals*. Verfügbar unter: <http://www.egonzehnder.com/de/thoughtleadership/expertise/article/id/17500730> [31.7.2012].

Podiumsdiskussion über Zukunft des gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienstes

## Trotz Nachwuchsmangel: Studierende treibt Sorge um ihre berufliche Zukunft um



Foto: BBW

Die Teilnehmer der Veranstaltung im Foyer der Hochschule. Am Podium bezogen Position (von rechts): Prof. Dr. Arne Pautsch, BBW-Chef Volker Stich, SPD-Fraktionschef Claus Schmiedel, der Ludwigsburger Oberbürgermeister Werner Spec, der CDU-Abgeordnete Klaus Herrmann, Prof. Rudolf Forcher und Marcel Straub.

**Studierende der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg machen sich Sorgen um ihre berufliche Zukunft. Deshalb haben sie zu einer Podiumsdiskussion eingeladen, um mit Gästen aus Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Gewerkschaften über die Zukunft des gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienstes zu reden. Fazit der Veranstaltung: Alle Teilnehmer der Veranstaltung bescheinigten, dass der öffentliche Dienst auf qualifizierten Nachwuchs für die Verwaltung angewiesen sei. Weniger Übereinstimmung gab es in puncto Bezahlung.**

Die Studierenden der Ludwigsburger Verwaltungshochschule befürchten, dass sie – ausgebildet zu Spezialisten für den gehobenen Verwaltungsdienst – den Kürzeren ziehen, wenn sie sich mit Beschäftigten in der Privatwirtschaft vergleichen, die eine entsprechende Hochschulausbildung für ihren Berufszweig absolviert haben. Im Rahmen der Podiumsdiskussion, die am 21. Januar im Foyer der Hochschule stattfand, wurden Frust und Enttäuschung deutlich. Beides hat sich seit Jahren aufgestaut – nicht nur bei den Studierenden in Ludwigsburg. Die jungen Leute haben es satt, dass ihre Qualifikation und ihre hervorragende Arbeit von den öffentlichen Arbeitgebern nicht entsprechend honoriert werden. Sie beklagen, dass die Eingangsbesoldung abgesenkt wurde und dass man ihnen häufig nur befristete Stellen anbietet.

In BBW-Chef Volker Stich hatten sie bei der Podiumsdiskussion einen unentwegten Fürsprecher für ihre Anliegen. Er wies auf den Nachwuchsmangel hin, unterstrich die Bedeutung des öffentlichen Dienstes und des Berufsbeamtentums und ging mit der grün-roten Landesregierung, insbesondere aber den Grünen ins Gericht. Um den öffentlichen Dienst zukunftsfähig zu machen, müssten die Rahmenbedingungen und die Besoldung stimmen, sagte Stich und rügte die Absenkung der Eingangsbesoldung: „Das ist ein eindeutiges politisches Signal.“

Prof. Rudolf Forcher, Ehrensenator der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen und Bezirksvorsitzender Tübingen des VdV pflichtete ihm bei. Wie Stich vor ihm forderte auch er, die Absenkung der Eingangsbesoldung zurückzunehmen. Zugleich unterstrich er, dass kompetente und engagierte Mitarbeiter das Fundament der öffentlichen Verwaltung seien. Es sei deshalb Aufgabe der Politik, die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen.

Der CDU-Landtagsabgeordnete Klaus Herrmann warf der grün-roten Landesregierung vor, sie spare ausschließlich zulasten von Beamten. Keine Vorgängerregierung habe in vergleichbarer Weise bei den Beamten den Rotstift angesetzt. Voll des Lobes war er für die Beschäftigten im gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst, die umfassend in Theorie und Praxis ausgebildet seien.

Ähnlich äußerte sich auch Werner Spec, der Oberbürgermeister von Ludwigsburg: Die Beschäftigten im gehobenen Verwaltungsdienst seien mit profunden Rechtskenntnissen ausgestattet und gewährleisteten eine gut funktionierende Verwaltung.

SPD-Fraktionschef Claus Schmiedel hatte im Kreis der Podiumsteilnehmer einen schwierigen Stand. Er musste als einziger aus dem Regierungslager die grün-rote Sparpolitik verteidigen. Er tat dies nach dem Motto „Angriff ist die beste Verteidigung“ und erklärte: „Es ist kein schweres Schicksal in Baden-Württemberg Beamter zu sein“. Fakt sei, dass nach dem Statistischen Bundesamt im Ländervergleich Baden-Württemberg nach Bayern an zweiter Stelle liege. Dies relativiere die abgesenkte Eingangsbesoldung. Lob hatte er für die Beschäftigten parat. Sie seien dank ihrer Ausbildung der Garant dafür, dass in den

Verwaltungen professionelle und rechtssichere Arbeit geleistet werde.

In die Veranstaltung eingeführt hatte Marcel Straub. Am Podium moderierte Prof. Dr. Arne Pautsch. Veranstalter war der Ausbildungspersonalrat der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg.

# Aphorismen.de - Zitate, Aphorismen, Sprüche und Gedichte

Aphorismus Detailanzeige

## Spezial

Alle Themen anzeigen

Zufallspruch

Neuzugänge

Top10 Social

Top10 Zitate

Top10 Gedichte

Aphorismus zum Thema: Jugend

Die Jugend liebt heutzutage den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt vor älteren Leuten und schwatzt, wo sie arbeiten soll. Die jungen Leute stehen nicht mehr auf, wenn Ältere das Zimmer betreten. Sie widersprechen ihren Eltern, schwadronieren in der Gesellschaft, verschlingen bei Tisch die Süßspeisen, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer.

Sokrates

(470 - 399 v. Chr.), griechischer Philosoph

Quelle: zugeschrieben

Alle Texte von Sokrates anzeigen

## Heutige Top Themen

Alter, Freundschaft, Frühling, Geburtstag, Glück, Gott, Leben, Liebe, Mann & Frau, Menschheit, Menschen, Miteinander, Sehnsucht, Tod, tot, Wahrheit, Zeit

## Helfen Sie mit ...

... die Qualität unserer Texte und Autoren Daten zu verbessern und melden Sie Fehler über den Button "Fehler melden".

"Fehler melden"-Formular

zum Merkzettel hinzufügen

Gefällt mir **Tellen** {41}

**g+** {0}

**Twittern** {0}

## Zahnarzt in Ungarn Preise

Top Zahnklinik in Ungarn nur 60 km von Wien, mit 1/ 3 Preise

○ ○

Google-Anzeigen

## Neu - Tableau 8.2

Neue Funktionen zum Entdecken & Kommunizieren. Kostenlos testen!

○ ○

Google-Anzeigen

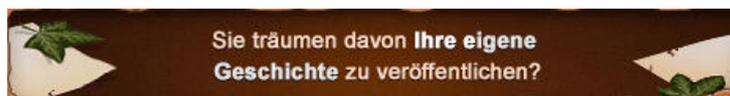
Hier werben?

Ihr Merkzettel

Ihr Merkzettel ist leer

## Zähler

Momentane Besucher: 1090



[Zum Landesportal](#)Ministerium für Finanzen und  
Wirtschaft Baden-Württemberg

Suchbegriff eingeben



# Ministerium Haushalt & Finanzen Mensch & Wirtschaft Service

Menüauswahl ▾

Sie sind hier: »Startseite »Ministerium »Vereinbarkeit von Beruf und Familie

VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE

Text  
vorlesen

## Familienfreundlicher Arbeitgeber



**Mit familien- und kinderfreundlichen Arbeitsbedingungen unterstützt das Land seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Zeichen dafür ist, dass das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft im Oktober 2014 erneut das Zertifikat audit berufundfamilie erhalten hat.**

Damit wurde die systematische Verankerung der familienbewussten Personalpolitik gewürdigt und weitere bis 2017 umzusetzende Maßnahmen vereinbart.

Wichtige Bausteine der familienfreundlichen Rahmenbedingungen sind beispielsweise:

### Flexible Arbeitszeiten

Durch flexible Arbeitszeiten können die Bediensteten ihren Arbeitsrhythmus auf die jeweilige familiäre Situation abstimmen.

### Teilzeit

Verschiedene, auf individuelle Bedürfnisse ausgerichtete Teilzeitmodelle sind für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen eine entscheidende Grundvoraussetzung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Von unterhältiger bis zu vollzeitahe Teilzeit ist vieles möglich.

### Telearbeit

In geeigneten Bereichen besteht die Möglichkeit, zu Hause einen Telearbeitsplatz einzurichten. In den meisten Fällen findet dies im Wege der sogenannten alternierenden Beschäftigung statt, bei der ein Teil der Arbeit zu Hause und ein Teil in der Dienststelle geleistet wird.

### Gesundheitsvorsorge und Gesundheitsförderung

Das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft hat sich auch zum Ziel gesetzt, seine Beschäftigten bei der Gesundheitsvorsorge und der Gesundheitsförderung zu unterstützen. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass die Beschäftigten insbesondere durch Aufgabenverdichtung, regelmäßige Aufgabenveränderungen, Stellenabbau und Erhöhung von Wochen- und Lebensarbeitszeit zunehmenden beruflichen Belastungen ausgesetzt werden.

### Familienphase bzw. Pflegephase und Wiedereinstieg

Elternzeit und großzügige Regelung für eine Beurlaubung von bis zu 15 Jahren aus familiären Gründen - zum

WEITERE INFORMATIONEN

Faltblatt Vereinbarkeit von  
Beruf und Familie im  
Ministerium für Finanzen und  
Wirtschaft (PDF)

Zertifikat audit  
berufundfamilie (PDF)

berufundfamilie

Kostenloser  
Unternehmens-Check: Testen  
Sie Ihre Familienfreundlichkeit!



 berufundfamilie  
Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung

KINDERLAND BW

**KINDERLAND**  
Baden-Württemberg

### Kinder sind die Zukunft

Die Landesregierung will Baden-Württemberg zum Kinderland Nummer Eins in Deutschland machen. Seit 2005 steht das Leitbild „Kinderland Baden-Württemberg“ für ein neues Verständnis von Kindheit, Jugend und Familie, das sich am Lebensverlauf des Kindes orientiert.

[► Mehr](#)

Beispiel für die Pflege von Angehörigen - ermöglichen eine längere Familienphase ohne Risiko des Arbeitsplatzverlustes. Dabei legt die Finanz- und Wirtschaftsverwaltung großen Wert darauf, auch während der Elternzeit und einer anschließenden Beurlaubung, mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in engem Kontakt zu bleiben. Insbesondere nach längerer Familienphase findet eine gezielte Förderung beim Wiedereinstieg in die Berufstätigkeit statt.

[Als PDF speichern](#)

[Drucken](#)

[Als E-Mail versenden](#)

[Teilen](#)

## THEMENÜBERSICHT

## SOCIAL MEDIA

### *Ministerium*

Minister  
Organisation und  
Aufgaben  
Vereinbarkeit von Beruf  
und Familie  
Anfahrt

### *Finanzen*

Haushalt  
Kommunalfinanzen  
Steuern  
Bau und Immobilien  
Unternehmen und  
Beteiligungen

### *Wirtschaft*

Wirtschaftsstandort  
Arbeiten und Leben  
Industrie und Innovation  
Mittelstand und Handwerk  
Aufsicht und Recht  
Auszeichnungen und  
Wettbewerbe

### *Service*

Presse  
Mediathek  
Förderprogramme  
Publikationen  
Stellenangebote  
Ausschreibungen  
Veranstaltungen

## BÜRGERBETEILIGUNG

[Beteiligungsportal](#)

[Zum Seitenanfang](#)

[Kontakt](#)

[Datenschutz](#)

[Benutzungshinweise](#)

[Datenschutzschalter](#)

[Inhaltsübersicht](#)

[Impressum](#)



Baden-Württemberg.de

Suchbegriff eingeben


[Unser Land](#)
[Regierung](#)
[BW gestalten](#)
[Service](#)
[Beteiligungsportal](#)

Sie sind hier: »Startseite »Unser Land »Verwaltung



## Verwaltung im Land

Von der Gemeinde bis zur Landesebene

VERWALTUNG

### Im Dienste der Bürger

Die Bürgerinnen und Bürger finden in Baden-Württemberg eine leistungsfähige und kundenorientierte Verwaltung vor. Wie in anderen großen deutschen Flächenländern ist die Verwaltung im Land dreistufig aufgebaut: An der Spitze stehen die Ministerien. Darunter folgen die vier Regierungsbezirke Stuttgart, Karlsruhe, Tübingen und Freiburg als Mittelbehörden. Darüber hinaus ist Baden-Württemberg gegliedert in 35 Landkreise und 9 Stadtkreise und 1.101 Gemeinden, die die untere Verwaltungsebene bilden.



www.service-bw.de  
Ihre Verwaltung im Netz  
www.service-bw.de



SERVICE-PORTAL



#### Service-BW: Ihre Verwaltung im Netz

Beim Service-Portal für Baden-Württemberg können Sie zu Hause aufs Amt gehen: Mit Service-BW können Sie Ihren Behördengang rund um die Uhr bequem vorbereiten und immer mehr Leistungen online abrufen.

► Mehr

VOR ORT



#### Gemeinden und Städte

Demokratie wächst von unten. In Baden-Württemberg gibt es 1.101 Gemeinden. Sie nehmen wichtige und vielfältige Aufgaben wahr: vom Betrieb von Schwimmbädern oder Büchereien über den Unterhalt von Kindergärten und Schulen bis hin zur Ausstellung des Personalausweises oder der Durchführung von Wahlen.

► Mehr

 Wir können alles.  
Außer Hochdeutsch.


Baden-Württemberg




www.opendata.service-bw.de



## VOR ORT



## Landkreise

In Baden-Württemberg gibt es 35 Landkreise. Sie übernehmen Aufgaben, die zwischen Gemeinden anfallen oder für die eine einzelne Gemeinde zu klein ist – etwa bei der Müllabfuhr oder bei Berufsschulen. [► Mehr](#)

## ZUSAMMENARBEIT



## Regionen

Die zwölf Regionalverbände in Baden-Württemberg sind Körperschaften des öffentlichen Rechts. Ihre Aufgaben: Regionalplanung und verstärkte Zusammenarbeit innerhalb der Regionen. [► Mehr](#)

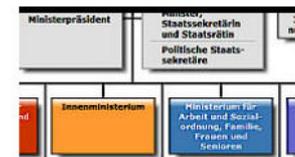
## MITTELBEHÖRDE



## Regierungsbezirke

Baden-Württemberg gliedert sich in die vier Regierungsbezirke Stuttgart, Karlsruhe, Freiburg und Tübingen. Die Regierungsbezirke stehen als Mittelbehörden zwischen der Landesregierung und der unteren Verwaltungsebene mit Landkreisen und Gemeinden. [► Mehr](#)

## ORGANIGRAMM



## Aufbau der Landesverwaltung

Vom Ministerpräsidenten bis zu den vier Regierungspräsidenten. Wie die Landesverwaltung strukturiert ist, zeigt unser interaktives Organigramm.

[► Mehr](#)

## THEMENÜBERSICHT

## Unser Land

Land und Leute  
Geschichte  
Landeswappen und Hymnen  
Landesverfassung  
Verfassungsorgane  
Verwaltung  
Traditionen  
Wirtschaftsstandort  
Urlaubsland  
Kulturlandschaft

## Regierung

Ministerpräsident  
Landesregierung  
Baden-Württemberg im Bund  
In Europa und der Welt

## BW gestalten

Erfolgreiches Baden-Württemberg  
Nachhaltiges Baden-Württemberg  
Schlaues Baden-Württemberg  
Bürgernahes Baden-Württemberg  
Gerechtes Baden-Württemberg  
Schönes und aktives Baden-Württemberg  
Themen A-Z

## Service

Presse  
Mediathek  
Social Media  
Newsletter / RSS  
Ansprechpartner  
Kontaktformular  
Publikationen  
Online-Shop  
Service-Portal  
Landesrecht online  
Stellenangebote  
Interaktiv

## SOCIAL MEDIA

## BÜRGERBETEILIGUNG

[Beteiligungportal](#)

[Zum Seitenanfang](#)

[Kontakt](#) [Benutzungshinweise](#) [Datenschutz](#) [Datenschutzschalter](#) [Inhaltsübersicht](#) [Impressum](#)