

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

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.	Vorwort	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- undÄrztbank)
- 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 Mitarbeitern¹ 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

¹ 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.² 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)³:

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

² 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

³ 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)⁴:

- 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)⁵:

- 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.⁶ 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.

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

⁵ Vgl. ebd., S. 93-126

⁶ 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 (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 X⁷ gelten
- *Generation Why*, weil sie alles und jeden in Frage stellen⁸
- *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 haben⁹
- *Generation Praktikum*, weil ihr Weg in die Festanstellung oftmals von einer Serie verschiedener Praktika gepflastert ist¹⁰
- *Generation Biedermeier*, weil sie zum Teil überraschend bürgerliche Vorstellungen von ihrem Leben haben¹¹.

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.¹² 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.¹³ 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

⁷ 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

⁸ 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)

⁹ Vgl. Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 8

¹⁰ 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

¹¹ 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 (Stand: 23.09.11)

¹² 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)

¹³ 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“¹⁴ 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“)¹⁵. 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 sind¹⁶.

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.¹⁷ Langjährige Berufserfahrung wird von ihnen oftmals unterschätzt bzw. nicht in so hohem Maße gewürdigt wie von ihren Vorgängern.¹⁸

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 Professionalität¹⁹ 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.“²⁰

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

¹⁴ 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.

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

¹⁶ Vgl. Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 14

¹⁷ 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

¹⁸ Vgl. Parment, Anders (2009): a.a.O., S. 25

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

²⁰ 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.²¹ So ist die Generation Y „wählerisch wie eine Diva beim Dorftanztee“ und weiß „die Macht der Demographie hinter sich“.²²

Diese bunte Palette an Möglichkeiten ist Segen und Fluch zugleich.²³ 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 Einzelnen²⁴ 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.“²⁵ 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.“²⁶ 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.

²¹ Vgl. Hulme, Michael (2010): a.a.O., S. 13

²² 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)

²³ Vgl. Parment, Anders (2009): a.a.O., S. 18

²⁴ Vgl. Becker, Lisa (2011): a.a.O.

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

²⁶ 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 hat²⁷, 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.“²⁸ 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.²⁹ 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“ Management³⁰), 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.³¹

²⁷ 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)

²⁸ 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)

²⁹ Vgl. Laick, Steffen (2011): a.a.O.

³⁰ Vgl. Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 57ff.

³¹ 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.³² 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.³³

Wenn die Generation Y nicht zuletzt dadurch bisweilen als weniger karriereorientiert wahrgenommen wird³⁴, 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).³⁵ 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-Blend³⁶). 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.

³² Vgl. Meinert, Sabine (2008): a.a.O.

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

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

³⁵ 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)

³⁶ 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.³⁷ 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.³⁸ 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“³⁹ 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

³⁷ Vgl. Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 10

³⁸ 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

³⁹ 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.⁴⁰ „The message [...] is simple: if you want high performance out of this generation, you better commit to high-maintenance management.“⁴¹

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‘.“⁴²

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.“⁴³ 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.⁴⁴

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!⁴⁵ 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.⁴⁶

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

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

⁴¹ Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 17

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

⁴³ Trost, Armin (2010): Wie die Generation Y kommuniziert,

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

⁴⁴ 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)

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

⁴⁶ 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 (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.⁴⁷

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.⁴⁸ 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.“⁴⁹ 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.“⁵⁰

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.⁵¹ Die „Top Ten“ ihrer Präferenzen sind (mit für diesen Zweck z.T. gerundeten Prozentwerten):

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

⁴⁷ Meinert, Sabine (2010): a.a.O.

⁴⁸ 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)

⁴⁹ Dworschak, Manfred (2010): a.a.O., S. 120 und S. 123

⁵⁰ Schulmeister, Rolf (2009): Gibt es eine "Net Generation"?, http://www.zhw.uni-hamburg.de/.../schulmeister_net-generation_v3.pdf (Stand: 08.10.11), S. 149

⁵¹ 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).⁵² Hier ergaben sich im Zuge der Arbeitgeberwahl folgende Prioritäten (ohne Angabe von Prozentsätzen):

- Vergütung
- kollegiales Umfeld
- sinnvolle Tätigkeit.

Die Accenture Net Gen Studie 2008⁵³ 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“.⁵⁴ 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%).

⁵² Vgl. Johnson Controls (2010): a.a.O.

⁵³ Vgl. Accenture (2008): a.a.O.

⁵⁴ 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.

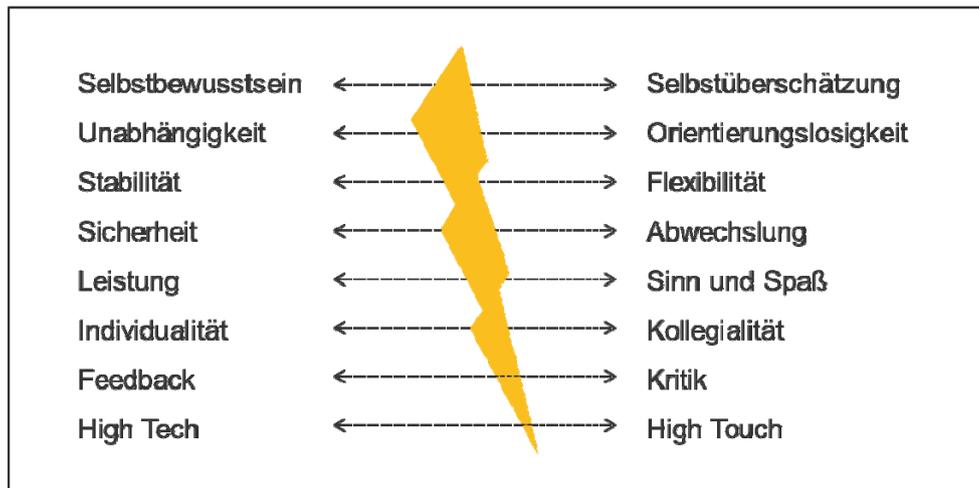


Abb. 2: Generation Y – Wollen und Wirken im Widerspruch

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.

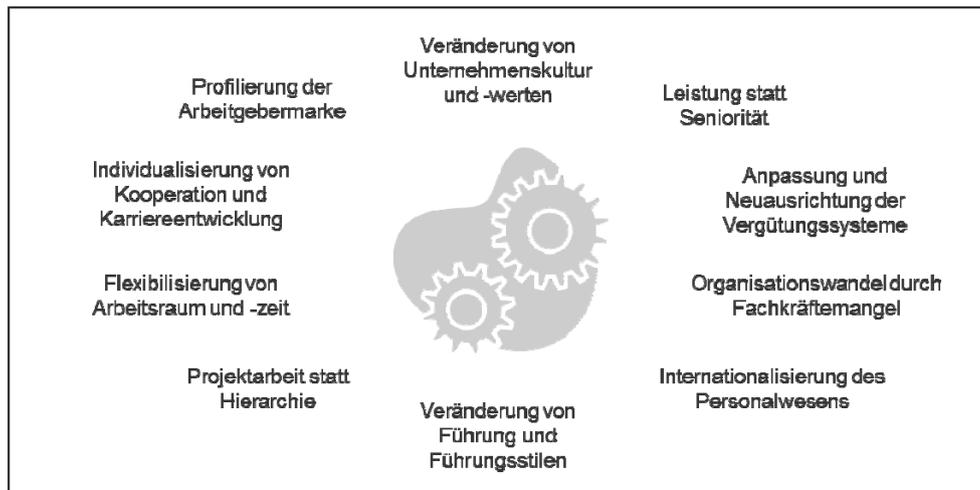


Abb. 3: Entwicklungen im Zuge des Generationswechsels

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.⁵⁵
- Es wird einen Wechsel geben von der Orientierung an Alter, Erfahrung, „Weisheit“ und Dienstjahren hin zur Orientierung an messbarer bzw. nachweisbarer Leistung und Wertschöpfung.⁵⁶
- 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.⁵⁷
- Die Generation Y stellt Hierarchien, Autoritäten und Status in Frage und die Führungskultur⁵⁸ vieler Unternehmen auf den Prüfstand. Delegation und

⁵⁵ Vgl. Parment, Anders (2009): a.a.O., S. 69f.

⁵⁶ Vgl. ebd., S. 114f.

⁵⁷ 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.⁵⁹
- 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.⁶⁰ 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.⁶¹
- 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 Loyalität⁶² 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.⁶³ 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

⁵⁸ Vgl. Accenture (2008): a.a.O., S. 11

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

⁶⁰ Vgl. Zemke et al. (2000): a.a.O., S. 156

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

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

⁶³ 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.⁶⁴

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.

⁶⁴ 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

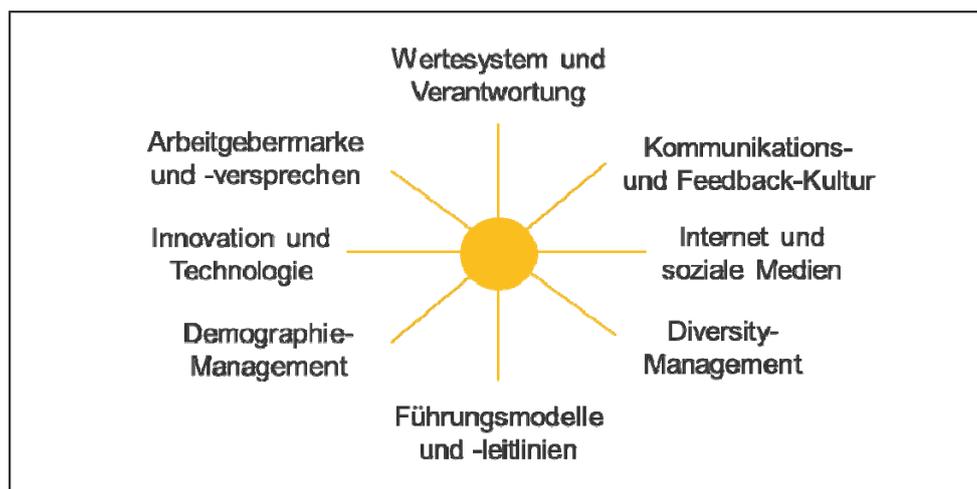


Abb. 4: Elemente des Handlungsfeldes Kultur und Kommunikation

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.⁶⁵ 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.“⁶⁶ 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).

⁶⁵ Vgl. Wolf, David (2010): a.a.O.

⁶⁶ 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.“⁶⁷ 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

⁶⁷ 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.“⁶⁸

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-Policy⁶⁹), 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.“⁷⁰ 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 [...]“⁷¹

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.“⁷² Dabei sind sachliche Aspekte und emotionale Elemente in einem angemessenen Verhältnis zu kombinieren.⁷³ 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

⁶⁸ Bernauer et al. (2011): a.a.O., S. 56

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

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

⁷¹ Ebd., S. 20

⁷² Bernauer et al. (2011): a.a.O., S. 21f.

⁷³ 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

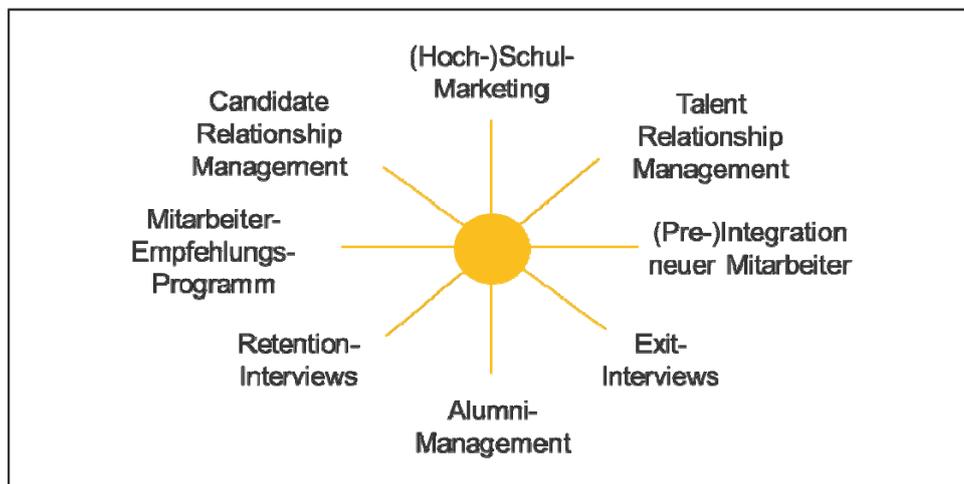


Abb. 5: Elemente des Handlungsfeldes Personalmarketing und -beschaffung

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.⁷⁴ Dazu sollten wie in einer Kundendatenbank die wesentlichen

⁷⁴ 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.“⁷⁵ 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.⁷⁶ 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.⁷⁷

Ehemalige Mitarbeiter sollten ebenso auf dem Radar bleiben. Dazu dient der Aufbau von Alumni-Netzwerken.⁷⁸ 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

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

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

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

⁷⁸ 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.“⁷⁹ 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.⁸⁰

Ein Mitarbeiter-Empfehlungs-Programm kann sich insbesondere für die Ansprache und Rekrutierung der Generation Y lohnen.⁸¹ 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.“⁸² 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

⁷⁹ Bernauer et al. (2011): a.a.O., S. 31

⁸⁰ 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

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

⁸² 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.⁸³ 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.⁸⁴

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 einzuhalten⁸⁵, 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.⁸⁶ Die Integration beginnt also schon vor dem ersten Arbeitstag.

⁸³ Vgl. Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 20

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

⁸⁵ Vgl. Parment, Anders (2009): a.a.O., S. 66

⁸⁶ Vgl. Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 40ff.

5.3 Personaleinsatz und -entwicklung

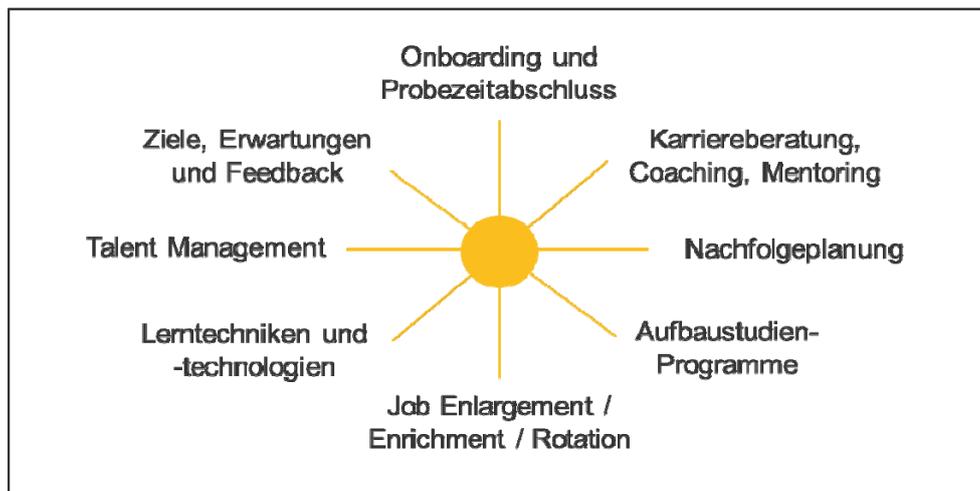


Abb. 6: Elemente des Handlungsfeldes Personaleinsatz und -entwicklung

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.“⁸⁷ 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

⁸⁷ 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 Führung⁸⁸ 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.“⁸⁹ 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 vermitteln⁹⁰. 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 – Punkte⁹¹ 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.“⁹²

⁸⁸ 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.

⁸⁹ Parment, Anders (2009): a.a.O., S. 110

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

⁹¹ Vgl. ebd., S. 69f.

⁹² 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.⁹³

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

⁹³ 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:⁹⁴

- 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.“⁹⁵ Damit verbunden ist die Entwicklung weg von der klassischen Karriereleiter (lineares Karrieremuster) und hin zu flexiblen und individuellen Laufbahnmodellen (nichtlineares Karrieremuster).⁹⁶ 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 Portfoliokarriere⁹⁷ 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

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

⁹⁵ Parment, Anders (2009): a.a.O., S. 77

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

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

Customization).⁹⁸ 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.“⁹⁹ Zeit- und ortsunabhängiges Lernen ist hier ebenso gefordert wie ein anregender Mix aus verschiedenen Lehrmethoden (Blended Learning), die sowohl virtuelle und visuelle¹⁰⁰ Bestandteile als auch spielerisches, erfahrungsorientiertes Lernen mit anderen¹⁰¹ und in der Gruppendiskussion und -interaktion beinhalten. Traditionelle Lerntechniken sprechen die Mitglieder der Generation Y kaum an.¹⁰² „Kurse oder Seminare sollten weniger das

⁹⁸ 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

⁹⁹ Tulgan, Bruce (2009): a.a.O., S. 50

¹⁰⁰ Vgl. Hulme, Michael (2010): a.a.O., S. 12

¹⁰¹ Vgl. Accenture (2008): a.a.O.

¹⁰² Vgl. Barnes, Cassandra et al. (2007): a.a.O.

klassische Konsumieren und Zuhören, sondern das Erlebarmachen des Erkenntnisgewinns verfolgen.“¹⁰³ 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.“¹⁰⁴ 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.¹⁰⁵ 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.“¹⁰⁶ Möglichkeiten, diesem Wunsch nach Abwechslung entgegenzukommen, sind die Anreicherung von Funktionen durch neue Aufgaben (Job Enlargement / Job Enrichment) und Verantwortung¹⁰⁷ 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.

¹⁰³ Meinert, Sabine (2010): a.a.O.

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

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

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

¹⁰⁷ 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.¹⁰⁸ 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?

¹⁰⁸ 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 intergenerationeller Bildung*, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag

Antz, Eva-Maria / Franz, Julia / Frieters, Norbert / Scheunpflug, Annette (2009): *Generationen lernen gemeinsam: Methoden für die intergenerationelle 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