

Hochschule Hannover
Fakultät IV – Abteilung Betriebswirtschaft
Ricklinger Stadtweg 120
30459 Hannover

Die Generation Y – Arbeitnehmer der Zukunft

Herausforderungen für das Personalmanagement

Modul: Soziale Kompetenz - Vertiefung

Teilmodul: Persönlichkeit und Führung

Name:	Verena Horstmann
Studiengang :	Betriebswirtschaftslehre
Fachsemester:	6. Fachsemester
Eingereicht am:	19. Juni 2012

Kurzzusammenfassung

Die Generation der ab den 1980er Jahren Geborenen, genannt Generation Y, tritt seit einiger Zeit als Arbeitnehmer in die Arbeitsmärkte ein. Im Jahr 2020 wird diese Gruppe die Hälfte der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik ausmachen. Lebensstil, Globalisierung, kulturelles und mediales Angebot führen bei dieser Generation auch in der Arbeitswelt zu anderen Erwartungen und Ansprüchen als dies bei vorherigen Generationen der Fall war. In Literatur und Studien wird diese Generation fast ausschließlich als selbstbewusst, ehrgeizig, aufstrebend, sozial engagiert und mobil beschrieben.

Vor dem Hintergrund des zu erwartenden Fachkräftemangels widmet sich diese Arbeit unter anderem der Frage, mit welchen Instrumenten das Personalmanagement der Unternehmen auf diese Situation reagieren kann, um bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern erfolgreich zu sein.

Inhaltsverzeichnis

Kurzzusammenfassung	II
Tabellenverzeichnis.....	IV
1 Einleitung.....	1
2 Generationenbegriffe	2
2.1 Die Stille Generation.....	2
2.2 Die Babyboomer.....	3
2.3 Die Generation X.....	4
2.4 Die Generation Y.....	4
3 Charakteristika der Generation Y	6
3.1 Gesellschaftliche Ebene	6
3.1.1 Globalisierung.....	6
3.1.2 Internet und digitale Medien	7
3.1.3 Mediales Angebot.....	8
3.2 Absatzmarktebene.....	8
3.3 Arbeitsmarktebene	10
4 Auswirkungen auf die Personalarbeit	13
4.1 Herausforderungen.....	13
4.1.1 Ansprüche und Erwartungen	14
4.1.2 Selbstbewusstsein und Selbstverwirklichung	16
4.1.3 Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit.....	17
4.2 Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern.....	19
4.2.1 Ausgangssituation	19
4.2.2 Instrumente	20
5 Diskussion	24
5.1 Zusammenfassende Bewertung	24
5.2 Andere Betrachtungsweisen.....	25
5.3 Grenzen dieser Arbeit.....	26
6 Literaturverzeichnis	27

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entwicklung der Gesamtbevölkerung Deutschlands von 2003 bis 2030	20
--	----

1 Einleitung

Zu Beginn des neuen Jahrtausends wurde ich zum ersten Mal auf den Begriff Generation Y aufmerksam. Dieser Begriff beschreibt die Generation von Arbeitnehmern, die in den 1980er Jahren geboren wurde und um die Jahrtausendwende in das Erwerbsleben eintrat. Heute weist diese Bevölkerungsgruppe etwa ein Alter von Mitte bis Ende 20 auf. Die damaligen Publikationen befassten sich hauptsächlich mit den sich ergebenden Wissensasymmetrien, die sich durch die altersgemischten Teams in den Unternehmen ergeben. Die neue Generation ist, anders als vorherige Generationen, mit digitalen Technologien aufgewachsen und nutzt diese ungezwungen, während sich vorherige Generationen den Zugang erst langsam erschließen müssen. Die Generation Y zeichnet sich jedoch nicht nur durch eine technologie-affine Lebensweise aus, sondern verfügt auch über andere Erwartungen an das Arbeitsleben als vorherige Generationen. Im Hinblick auf den demografischen Wandel und den sich abzeichnenden Fachkräftemangel hat das strategische Personalmanagement die Aufgabe, sich mit der Generation Y auseinanderzusetzen und Handlungsansätze zu entwickeln, um auch zukünftig Nachwuchskräfte zu gewinnen und dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Mögliche Engpass-, Motivations- und Austrittsrisiken werden somit vermieden und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhöht (Klaffke/Parment, 2011: 5).

Diese Ausarbeitung setzt sich mit der Generation Y als Arbeitnehmer auseinander und gibt Hinweise, wie den zukünftigen Herausforderungen begegnet werden kann. Im ersten Abschnitt werden die verschiedenen Generationen definiert und ein Ausblick auf die zukünftige Entwicklung gegeben. Im zweiten Abschnitt folgt ein Einblick in die Charakteristika der Generation Y auf gesellschaftlicher Ebene sowie auf der Absatz- und Arbeitsmarktebene. Im darauffolgenden Abschnitt werden die Auswirkungen auf die Personalarbeit fokussiert, aus denen anschließend Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, um eine an den Bedürfnissen der Generation Y orientierte Arbeitswelt zu schaffen.

2 Generationenbegriffe

Bevor in den folgenden Abschnitten auf die Unterschiede zwischen den generationalen Altersgruppen eingegangen wird, soll zunächst eine Definition des Begriffes Generation erfolgen. Der Begriff wird in unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet. Höpflinger (1999: 6 - 12) unterscheidet zwischen dem genealogischen, dem pädagogisch-anthropologischen und dem historisch-gesellschaftlichen Generationenbegriff. Der genealogische Generationenbegriff dient der Unterscheidung von Abstammungsfolgen innerhalb der Familie, während der pädagogisch-anthropologische Generationenbegriff das Grundverhältnis von Erziehung und das Verhältnis zwischen vermittelnder und aneignender Generation beschreibt. Nach dem historisch-gesellschaftlichen Generationenbegriff wird eine Generation als die Gesamtheit der Menschen einer ungefähr gleichen Altersstufe definiert. Die Angehörigen der Generationen sind dabei durch ein zeitlich gemeinsames und längerfristig prägendes Startereignis und gleiche Generationserlebnisse miteinander verbunden und entwickeln aufgrund dessen unterschiedliche Einstellungen und Identitäten, die sie voneinander abgrenzen (Bruch/Kunze/Böhm, 2010: 91 f., Klaffke/Parment, 2011: 6 f.). Dabei ist zu beachten, dass nicht alle Angehörigen einer Alterskohorte als gleichartig betrachtet werden können. Vielmehr verfügt jeder Einzelne über individuelle Besonderheiten, Stärken und Schwächen, die von den Eigenschaften der jeweiligen Alterskohorte abweichen können.

Um die Jahrgänge voneinander abzugrenzen, werden die Geburtsjahrgänge von 1925 bis heute in vier Generationstypen dargestellt. Diese Einteilung orientiert sich an der US-amerikanischen Gliederung, da für den deutschsprachigen Raum bislang keine einheitliche wissenschaftliche Gliederung existiert. Sie dient lediglich als Orientierungshilfe und spiegelt die Erfahrungen des vermeintlichen Kollektivs wider, indem allgemeine Wesensmerkmale beschrieben werden (Bruch/Kunze/Böhm, 2010: 94 ff.).

2.1 Die Stille Generation

Die Geburtsjahrgänge 1925 bis 1945 werden sowohl in Europa als auch in Amerika als Stille Generation (Silent Generation) bezeichnet. Dieser Begriff geht auf einen Artikel des US-amerikanischen *TIME-Magazines* zurück, der die

im Jahr 1951 heranwachsenden Jugendlichen beschrieb. Die während der Weltwirtschaftskrise und des Zweiten Weltkrieges Geborenen gelten als „konventionell, unentschlossen und die Enttäuschung erwartend“ (Meister/Willyerd, 2010: 4). Diese Ansicht ist jedoch umstritten, da viele Studenten der 1968er-Bewegung und Künstler diesen Geburtsjahrgängen angehören. In Deutschland existiert zudem der Begriff Aufbau- oder Nachkriegsgeneration, der auf die Leistungen dieser Geburtsjahrgänge nach dem Zweiten Weltkrieg zurückzuführen ist. Mit dieser Definition gehen Merkmale wie Fleiß, Belastbarkeit, Arbeitseifer und Enthaltbarkeit einher, die die Grundlage für das deutsche Wirtschaftswunder der späten 1950er und frühen 1960er Jahre geschaffen haben. Derzeit und in den kommenden Jahren treten die letzten Vertreter der Stillen Generation aus dem Arbeitsleben aus. Im Jahr 2020 wird ihr Anteil an der arbeitenden Bevölkerung mit einem Prozent nur noch gering sein (Meister/Willyerd, 2010: 4).

2.2 Die Babyboomer

Die Generation der Babyboomer umfasst die in den Jahren 1946 bis 1964 Geborenen. Der Begriff geht auf den rasanten Geburtenanstieg (Babyboom) nach dem Zweiten Weltkrieg zurück. In Deutschland setzte diese Entwicklung im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten von Amerika erst ab dem Jahr 1955 ein. In der zweiten Hälfte der 1960er Jahre nahm die Geburtenzahl pro Frau unter anderem als Folge der Einführung der Empfängnisverhütung durch die Antibabypille jedoch rapide ab (sogenannter Pillenknick). Die Babyboomer sind in der Nachkriegszeit aufgewachsen. Bis zur Verbesserung der wirtschaftlichen Voraussetzungen durch das deutsche Wirtschaftswunder war die politische und wirtschaftliche Situation durch eine tendenzielle Linksorientierung und durch Warenknappheit gekennzeichnet (Parment, 2009: 22). Für die Vertreter dieser Geburtenjahrgänge gehörte es zum Alltag auf Ihr Hab und Gut zu achten, was sich auch in ihrem Konsumverhalten widerspiegelt. Arbeit ist für sie eine Pflicht und kein Erlebnis und soll primär die Versorgung der Familie sicherstellen. Die Babyboomer haben gelernt, dass sie mit Fleiß und überdurchschnittlicher Leistungsfähigkeit die Voraussetzungen für einen sicheren Arbeitsplatz schaffen können. Weltweit stellen die Babyboomer zurzeit noch fast 40 Prozent der Erwerbstätigen, doch bereits im Jahr 2020 werden sie nur noch die zweitstärkste Gruppe hinter der Generation Y bilden, die im Abschnitt 2.4 dargestellt wird (Meister/Willyerd, 2010: 4).

2.3 Die Generation X

Der Begriff Generation X ist auf den kanadischen Autor Douglas Campbell Coupland zurückzuführen, der im Jahr 1991 in seinem gleichnamigen Episodenroman implizit das Lebensgefühl der in den Jahren 1960 bis 1970 geborenen „Null-Bock-Generation“ beschrieb. Für diese Generation ist charakteristisch, dass sie traditionelle Kernelemente wie Eltern, Familie, Arbeit nicht mehr als Pflicht, sondern als eine von vielen Möglichkeiten das Leben zu führen, betrachtet (Parment, 2009: 16). Die Kinder der 1960er und 1970er Jahre wuchsen vielfach in Familien auf, in denen beide Elternteile erwerbstätig waren. Dies ermöglichte zwar materielle Sorgenfreiheit, vielfach fehlte es ihnen jedoch an Fürsorge und Anerkennung der Eltern, was häufig zu Differenzen innerhalb der Familien führte. Die Generation X gilt als geburtenschwach und stellt heute und im Jahr 2020 weltweit die drittgrößte Gruppe der Erwerbstätigen dar (Meister/Willyerd, 2010: 4).

2.4 Die Generation Y

Im Jahr 1993 tauchte in der US-amerikanischen Fachzeitschrift *Advertising Age* zum ersten Mal der Begriff Generation Y auf. Er beschrieb die zwischen 1984 und 1994 Geborenen. Spätere Publikationen geben andere Zeitspannen an (Klaffke/Parment, 2011: 5, Parment, 2009: 15 f.). Nach Meister/Willyerd (2010: 2) wird diese Generation durch die Geburtsjahrgänge von 1977 bis 1997 gebildet, die um die Jahrtausendwende (sogenanntes Millennium) in das Erwerbsleben eingetreten sind oder in absehbarer Zeit eintreten werden. Aus diesem Grund werden die Angehörigen dieser Generation vielfach auch als Millennials bezeichnet. Weitere Begriffe für diese Generation sind Digital Natives (digitale Eingeborene) oder (Inter)Net-Generation, die einen Hinweis auf die Technikaffinität dieser Generation geben (Meister/Willyerd, 2010: 4). In der vorliegenden Ausarbeitung wird der Begriff Generation Y verwendet. Das Y in der Bezeichnung Generation Y bezieht sich dabei alphabetisch auf die vorherige Generation X.

Die Generation Y wurde in ihrer noch immer andauernden Sozialisationsphase vor allem durch die deutsche Wiedervereinigung am 3. Oktober 1990 und dem damit verbundenen Übergang vom Ost-West-Konflikt zu einer Vorherrschaft der westlichen Kultur geprägt. Sie hat nicht nur entscheidend von den Vorteilen der

Globalisierung, wie etwa der weltweiten Vernetzung und Mobilität, profitiert, sondern ist auch die erste Generation, die mit digitalen Medien aufgewachsen ist und diese ungezwungen nutzt (Bruch/Kunze/Böhm, 2010: 108 ff., Parment, 2009: 16 f.). Während sich die Vorgänger-Generationen den Umgang mit diesen neuen Technologien langsam erschließen mussten, ist er für die Generation Y selbstverständlich. Prensky beschrieb im Jahr 2001 (1 f.), dass die Generation Y ihre technischen Fähigkeiten vergleichbar einer Muttersprache anwende. Daraus entstünden unter Umständen Wissensasymmetrien und Reibungsverluste gegenüber Vorgänger-Generationen, die erst später mit diesen Technologien in Berührung gekommen sind und sich diese Fähigkeiten wie eine Fremdsprache erst aneignen müssten. Dabei verbleibe vielfach ein „nicht-digitaler“ Akzent.

Die Generation Y stellt bereits heute weltweit die zweitgrößte Gruppe der Erwerbstätigen dar. Im Jahr 2020 wird sie die Hälfte der Arbeitnehmer ausmachen und damit die größte Personengruppe sein (Meister/Willyerd, 2010: 4). Aus diesem Grund verdient sie eine verstärkte Betrachtung.

3 Charakteristika der Generation Y

Nachdem im Abschnitt 2 ein Überblick über die Generationenbegriffe gegeben wurde, wird die Generation Y im Folgenden näher betrachtet.

Seit Anfang des neuen Jahrtausends haben verschiedene Untersuchungen und Studien versucht zu ergründen, was die Generation Y von Vorgänger-Generationen unterscheidet. Nicht alle kommen zu dem gleichen Ergebnis, jedoch lassen sich Unterschiede im Verhalten und übergreifende Merkmale für die Generation Y bestimmen. Die neue Generation gilt als selbstbewusst, ehrgeizig, aufstrebend, sozial engagiert, mobil und lebensbejahend. Auf der anderen Seite wird die Generation Y als anspruchsvoll, impertinent und unverschämt beschrieben (Enderle, 2008: 12, Meister/Willyerd, 2010: 2, Parment, 2009: 5).

Zunächst soll dargestellt werden, welche prägenden Veränderungen sich in den Werten und den situativen Lebensbedingungen der Generation Y vollzogen haben, um so ein besseres Verständnis für die Verhaltensweisen der Generation Y zu entwickeln. Dabei wird zunächst auf die gesellschaftlichen Entwicklungen sowie die Entwicklungen am Absatz- und am Arbeitsmarkt eingegangen. Im Anschluss lassen sich daraus Empfehlungen für die Personalarbeit und die Gestaltung von Führungsinstrumenten ableiten.

3.1 Gesellschaftliche Ebene

Bereits im Abschnitt 2.4 wurde dargestellt, dass die Generation Y von dem Aufkommen neuer Technologien profitiert hat und diese ungezwungen nutzt. Im Folgenden wird dargestellt, wie die fortschreitende Globalisierung, das Internet und das mediale Angebot die Einstellungen und Präferenzen der Generation Y auf gesellschaftlicher Ebene beeinflusst haben.

3.1.1 Globalisierung

Vorherige Generationen, vor allem die Generation der Babyboomer, sind durch eine starke Vernunftkultur und kollektivistische Werte gekennzeichnet. Die Wirtschaftswunderjahre der späten 1950er und frühen 1960er Jahre standen vor allem vor der Zielsetzung der Wohlstandsmehrung und dem damit verbundenen Aufbau sozialstaatlicher Funktionen. Die Menschen verfolgten nicht ihre individuellen Ziele, sondern hatten den Wunsch, eine auf einer gemeinsamen Wert-

grundlage basierende Gesellschaft zu schaffen, was zu einem weitgehend harmonischen Miteinander führte und Verteilungskämpfe zwischen einzelnen gesellschaftlichen Gruppen verminderte (Klaffke/Parment, 2011: 8 f., Parment, 2009: 21 f.).

Die Generation Y dagegen ist in einer Gesellschaft aufgewachsen, die durch eine zunehmende Internationalisierung und weltweite Verflechtungen des Wirtschaftsgeschehens geprägt ist. Die Welt erscheint für sie näher und transparenter, und diese Generation verbindet damit vor allem die Freiheit, in fremde Länder zu reisen und dort auch studieren und arbeiten zu können (Klaffke/Parment, 2011: 8 f., Parment, 2009: 45 f.). Gleichzeitig wird die Globalisierung jedoch auch mit Umweltzerstörung, Arbeitslosigkeit, Armut und Unterentwicklung assoziiert. Die Generation Y hat insbesondere die Bedrohungen durch die globale Erwärmung und die damit verbundenen Klima- und Umweltveränderungen erkannt und achtet in weiten Teilen auf ein umweltbewusstes Verhalten, zum Beispiel durch bewusstes Energiesparen, Verzicht auf ein eigenes Auto und aktives Engagement für den Umweltschutz (Schneekloth/Albert, 2010: 183).

3.1.2 Internet und digitale Medien

Die Entwicklung des Internets und der digitalen Medien sind die wohl wesentlichsten Neuerungen und Veränderungen, die die Generation Y während ihrer formativen Phase erlebt hat. Sie ist die erste Generation, die mit diesen neuen Technologien aufgewachsen ist und diese ungezwungen nutzt. Bereits im Abschnitt 2.4 wurde dargestellt, dass diese Generation damit einen weitreichenden Vorteil gegenüber vorherigen Generationen besitzt, die erst zu einem späteren Zeitpunkt des Lebens mit den neuen Technologien in Berührung gekommen sind und sich den Zugang zu den neuen Medien erst langsam und vielfach mithilfe der Generation Y erschließen mussten.

In den vergangenen Jahren haben sich weitreichende Veränderungen und Entwicklungen ergeben. Ging es zu Beginn des neuen Jahrtausends vor allem um den Zugang zum Internet und die Teilhabe, hat sich der Schwerpunkt seit etwa sechs Jahren verlagert. Mit dem Aufkommen des sogenannten Web 2.0 und *Social Media* (soziale Medien) steht heute vor allem der Wunsch nach Partizipation, Vernetzung und Co-Kreation im Vordergrund. Der Nutzer fungiert dem-

nach nicht nur als Konsument, sondern stellt selbst eigene Inhalte zur Verfügung (sogenannter *Prosumer*, ein Kofferwort aus den Begriffen „*Produzent*“ und „*Konsument*“). Beispiele hierfür sind Angebote wie das Online-Gemeinschaftsnetzwerk *Facebook* oder das Videoportal *YouTube*.

3.1.3 Mediales Angebot

Neben der Einführung des Internets hat sich auch das mediale Angebot in den vergangenen zwanzig Jahren verändert und die Generation Y beeinflusst. Mit der Einführung des zumeist werbefinanzierten Privatfernsehens in den 1980er Jahren ist das Sendeangebot der Rundfunk- und Fernsehanstalten stetig gestiegen. In den 1990er Jahren wurden Fernsehserien populär, die vor allem die zu dieser Zeit jugendlichen Zuschauer ansprachen und dieser Zielgruppe einen glamourösen Lebensstil und am Konsum orientierte Lebensverhältnisse zeigten. Zudem wurden die ersten Reality TV-Formate, Casting Shows und Lifestyle-Magazine ausgestrahlt, die den Zuschauern signalisierten, dass jeder, unabhängig von seinen bisherigen Anstrengungen in der Lage sei, erfolgreich zu sein, wenn er seine Chancen nutzt (Klaffke/Parment, 2011: 10).

Seit einiger Zeit zeichnet sich eine weitere wichtige Entwicklung des medialen Angebots ab. Ganz im Sinne des Wunsches nach Partizipation im Web 2.0 bietet das Internet-Videoportal *YouTube* seinen Nutzern die Möglichkeit, eigene Inhalte zu veröffentlichen und einer breiten Masse zugänglich zu machen. Die Nutzer gehören zu einem großen Teil der Generation Y an und verfügen über eigene Kanäle, auf denen sie ihren Abonnenten in regelmäßigen Abständen über verschiedenartige Themengebiete informieren, Empfehlungen aussprechen oder ihr Wissen vermitteln.

3.2 Absatzmarktebene

Noch vor ein paar Jahrzehnten waren die Wahl- und Einflussmöglichkeiten für Konsumenten in vielen Lebensbereichen eingeschränkt. Dies lässt sich am Beispiel der Telekommunikationsbranche verdeutlichen. Bis zu der Liberalisierung des Sprachtelefondienstes in Deutschland im Jahr 1998 war der deutsche Telekommunikationsmarkt stark monopolistisch strukturiert. Als Folge der Deregulierung entstand ein intensiver Wettbewerb, von dem die Konsumenten durch zum Teil drastisch gesunkene Preise profitierten. Gleiches galt auch für den Gas-, Post- und auf dem Eisenbahninfrastrukturmarkt. Die Globalisierung und das

damit verbundene Auftreten internationaler Anbieter auf heimischen Märkten, leisteten einen zusätzlichen Beitrag und führte zu einem Anstieg der Preis-, Leistungs- und Qualitätsmöglichkeiten der Konsumenten. Mit dem Aufkommen und der Verbreitung des Internets stieg die Marktmacht der Konsumenten. Der Markt wurde transparenter, die Konsumenten erhielten die Möglichkeit, schnell und gezielt Informationen über Produkte, Anbieter und Preise zu beschaffen und über Bewertungsportale ihre Erfahrungen zu Produkten und Dienstleistungen abzugeben, Weiterempfehlungen auszusprechen und sich somit aktiv einzubringen. Infolgedessen wurden die Konsumenten zunehmend entscheidungsbewusster und anspruchsvoller, was sich auch in einer abnehmenden Loyalität gegenüber bisherigen Anbietern beobachten lässt (Klaffke/Parment, 2011: 10 f., Parment, 2009: 35 f.).

Die zuvor genannten Veränderungen haben dazu beigetragen, dass die Unternehmen erkannt haben, dass sich der Wettbewerb verändert hat. Sie haben im Laufe der Zeit mit einer Ausweitung und Schwerpunktverschiebung ihrer Marketingaktivitäten reagiert. Es gilt, die eigene Leistung im Vergleich zu den Wettbewerbern herauszustellen (sogenannte Unique Selling Proposition) und den Kunden emotional anzusprechen. Dies geschieht zum Beispiel durch den Aufbau einer Corporate Identity, die ein einheitliches Auftreten ermöglicht.

Die Generation Y ist im Gegensatz zu vorherigen Generationen in dieser von Marken geprägten Welt mit hoher Transparenz, ständiger Kommunikation und vielen Wahlmöglichkeiten aufgewachsen. Von frühester Kindheit an wurde sie durch speziell auf die junge Zielgruppe ausgerichtete Kommunikationsmaßnahmen umworben und bekam durch die Inszenierung von Marken vermittelt, dass die Verwendung bestimmter Marken und Produkte den eigenen Lifestyle zum Ausdruck bringt. Dies hat sie zu anspruchsvollen und wählerischen Konsumenten gemacht, die ähnliche Erwartungen an ihr Erwachsenenleben und an ihr Arbeitsleben stellen. Die Anbieter haben erkannt, dass die Wahlmöglichkeiten den Individualismus fördern. Sie entsprechen diesem Bedürfnis zum Beispiel durch individuell konfigurierbare Applikationen und Plattformen im Internet oder durch das Konzept der kundenindividuellen Massenproduktion (sogenannte Mass Customization) für Konsumgüter. Dieses Konzept bedient den Wunsch der Konsumenten nach Individualisierung ihrer Produkte, um somit ihre individuelle Lebensweise durch den Konsum auszudrücken. Die Konsumenten wer-

den von den Herstellern in den Prozess der Leistungserstellung aktiv eingebunden und können ihre Produkte zum Beispiel in Bezug auf bestimmte Designmerkmale oder die Passform individuell konfigurieren und gestalten (Klaffke/Parment, 2011: 11).

3.3 Arbeitsmarktebene

Der Arbeitsmarkt ist durch den Dialog zwischen Anbietern (Arbeitnehmern) und Nachfragern (Arbeitgeber) gekennzeichnet und unterliegt einem ständigen Wandel. In Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs werden vermehrt Arbeitnehmer gesucht, während Arbeitgeber in Phasen der Rezession dazu tendieren, Arbeitnehmer freizusetzen. Damit kommt es zu einem Überschussangebot an Arbeitskräften, das ungleich auf verschiedene Berufsgruppen und Altersklassen verteilt ist.

Im Verlauf der letzten Jahre war wie in allen westlichen Industrienationen auch in Deutschland ein struktureller Wandel zu einer Dienstleistungsgesellschaft zu beobachten. Der Anteil des Dienstleistungsbereiches am Bruttoinlandsprodukt in Deutschland ist von 62 Prozent im Jahr 1991 auf 69,10 Prozent im Jahr 2011 gestiegen (Statista, 2012, Statistisches Bundesamt, 2012). Infolgedessen werden Talente, Werte und andere immaterielle Faktoren für die Unternehmen immer wichtiger, um ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern und zu erhalten (Klaffke/Parment, 2011: 11 f.). Dieser Trend geht mit steigenden Anforderungen der Qualifikationsstrukturen einher und wird vor allem Hochschulabsolventen begünstigen. Die Bedeutung der Ausbildung und des lebenslangen Lernens wird steigen. Nachdem der Ausbildungsmarkt viele Jahre an Ausbildungsplätzen unterversorgt war, hat sich die Situation in den letzten Jahren bedingt durch den demografischen Wandel deutlich entspannt. Für die Wirtschaft wird es immer schwieriger, ihren Fachkräftebedarf durch berufliche Ausbildung zu sichern (BIBB, 2011: 81).

Der Bedarf an Arbeitskräften wird in den kommenden Jahren zunehmen. Für das Jahr 2015 ergibt sich ein bundesweiter Bedarf an Arbeitskräften von etwa 37,3 bis 37,6 Millionen. Das Angebot an Arbeitskräften wird jedoch schon bis 2015 auf knapp 37,0 Millionen sinken. Diese Entwicklung hängt mit dem Ausscheiden der Babyboomer aus dem Erwerbsleben zusammen. Die Babyboomer werden große Lücken hinterlassen, die nicht durch nachfolgende Generationen

ersetzt werden können (Bund-Länder-Kommission, 2002: 3 f.). Bei einem rechnerischen Vergleich des Bedarfs an Arbeitskräften mit dem Angebot an Arbeitskräften müsste sich der Sockel der Arbeitslosen in den nächsten Jahren verringern und ab dem Jahr 2015 sogar auflösen. Dieses Ergebnis der Vollbeschäftigung wird jedoch kaum auftreten, da keine ausnahmslose Deckung zwischen nachgefragten und angebotenen Qualifikationen zu erreichen ist. Solange dieses Angebot nicht erhöht werden kann, ist davon auszugehen, dass zunehmend ein Mangel an nachgefragter Qualifikation eintreten wird. Durch die genannten Einflüsse wird eine Generation von Arbeitnehmern in den Markt eintreten, die ein Portfolio verschiedener Tätigkeiten ausübt, die sowohl in zeitlicher als auch in beruflicher Hinsicht variieren. Der Trend zur Höherqualifizierung wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen. Das Angebot an Arbeitskräften mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung wird den Bedarf an Arbeitskräften rechnerisch nahezu decken. Verlierer am Arbeitsmarkt sind Erwerbsspersonen, die nicht über eine abgeschlossene berufliche Ausbildung verfügen. Die Nachfrage nach gering qualifizierter Arbeit bleibt deutlich hinter dem Angebot zurück (Bund-Länder-Kommission, 2002: 5 f.).

Mit dem Ausscheiden der Babyboomer aus dem Erwerbsleben wird die Generation Y einen großen Einfluss auf den zukünftigen Arbeitsmarkt und die Art und Weise, wie Arbeit organisiert, geplant und ausgeführt wird, ausüben. Für die Unternehmen wird es zu einer der Kernaufgaben werden, eine Umgebung zu schaffen, die den Ansprüchen der Generation Y entspricht, um von dieser Generation als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und potentielle Mitarbeiter dauerhaft an das Unternehmen zu binden (Enderle, 2008: 12. Parment, 2009: 70).

Nach einer Absolventenstudie der Management Consultants Kienbaum (2010: 8 f.), sind das Angebot von Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten das wichtigste Entscheidungskriterium bei der Arbeitgeberwahl junger Berufseinsteiger. Anders als in vorherigen Generationen, in denen die Arbeit als Pflicht galt und primär der Versorgung der Familie diente, wird sie heute immer weniger als Pflicht betrachtet, sondern dient vielmehr der Selbstverwirklichung. So soll die Arbeit dazu beitragen, die Zeit entsprechend den eigenen Vorstellungen sinnvoll einzusetzen und auch bei der Arbeit Freude zu empfinden. Dies findet zum Beispiel in dem Wunsch nach einem internationalen

Arbeitsumfeld und Tätigkeitsfeld seine Ausprägung. Weitere Anforderungen an zukünftige Arbeitgeber sind ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit und die Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf (Work-Life-Balance) (Parment/Klaffke, 2011: 13, Parment, 2009: 23, 68).

Neben den dargestellten Anforderungen erwarten junge Arbeitnehmer der Generation Y, dass sie bei ihrer Arbeit auf neueste Technologien zurückgreifen können. Sie sind mit diesen Technologien aufgewachsen und daran gewöhnt, permanent mit Informationen versorgt zu werden und auf Informationen zugreifen zu können (PwC, 2011: 19 f.).

4 Auswirkungen auf die Personalarbeit

Die bisherigen Darstellungen bieten zahlreiche Indizien dafür, dass sich die Generation Y als Arbeitnehmer anders verhält als vorherige Generationen, was zu veränderten Anforderungen an die Arbeitgeber führt. Die Generation Y hat andere Ansprüche, Wünsche, Bedürfnisse und Talente als vorherige Generationen. Unternehmen, die Angehörige dieser Generation gewinnen, binden und erfolgreich führen wollen, müssen Arbeitsabläufe, Strukturen und Kommunikation auf die Bedürfnisse dieser Zielgruppe abstimmen.

4.1 Herausforderungen

Um eine Strategie zu entwickeln, aus der sich Handlungsempfehlungen ableiten lassen, um sich der Generation Y auf Arbeitgeberseite zuzuwenden, ist es von großer Bedeutung, sich mit den Ansprüchen, dem Selbstbewusstsein sowie dem Wunsch nach Selbstverwirklichung der Generation Y konstruktiv auseinanderzusetzen. Derartige Strategien und Handlungsempfehlungen werden allerdings in der Umsetzung Reibungsverluste einkalkulieren müssen, die durch die Zusammenarbeit und die notwendige Kooperation der unterschiedlichen Generationen in den Unternehmen entstehen können. Die Nutzung neuer Medien bzw. der publizierten Inhalte ist vielfach begleitet durch einen Wissensvorsprung gegenüber älteren Mitarbeitern, woraus auch die Gefahr resultiert, dass verschiedene Generationen sich nicht mehr auf einheitlichem Kommunikationsniveau bewegen und aneinander vorbei arbeiten (PwC, 2011: 22). Die Anforderungen an die Personalarbeit erlauben keine allgemeingültigen Lösungen, schließlich gibt es auch in der Generation Y viele Differenzierungen, so wie auch in anderen Generationen. Allerdings lassen sich aus grundlegenden Beobachtungen Schlüsse ziehen und Hypothesen entwickeln, die die erfolgreiche Gestaltung von Strukturen in Unternehmen erleichtern und die Motivation, Führung und Bindung der neuen Mitarbeitergeneration ermöglichen.

4.1.1 Ansprüche und Erwartungen

Im Abschnitt 3 wurde unter anderem dargestellt, dass die Generation Y in einem gesellschaftlichen Umfeld mit hoher Transparenz, ständiger Kommunikation und unendlichen Alternativen in allen Bereichen aufgewachsen ist. Dies hat sie nicht nur zu anspruchsvollen und wählerischen Individuen auf der Konsumentenebene gemacht - sie werden versucht sein, ihre anspruchsvolle Haltung auch in das Arbeitsleben hineinzutragen. Ein Mehr an Alternativen macht auch den Anbieter des Produktionsfaktors Arbeit naturgemäß entscheidungsbewusster und anspruchsvoller. Dadurch wird auch auf der Arbeitsmarktebene ein verstärktes Streben nach Betonung der eigenen Identität zu beobachten sein. Die Generation wird die Wahrnehmung sozialer Verantwortung der Unternehmen für ihre Arbeitnehmer nicht mehr wie frühere Generationen als besondere Leistung ansehen, sondern wird diese als Selbstverständlichkeit erwarten. Was in der Vergangenheit für die Unternehmen als Wettbewerbsfaktor eingestuft werden konnte, wird in Zukunft zur Regel (Parment, 2009: 52). Das veränderte Anspruchsverhalten der Generation führt auch zu veränderten Anforderungen und Erwartungen hinsichtlich der innerbetrieblichen Kommunikation. „Die Generation Y ist an schnelles und direktes Feedback, schnelle Lösungen, direkte Kommunikation und viele Alternativen gewöhnt.“ (Parment, 2009: 76). Ein offenes Kommunikationsverhalten muss allerdings auch als Vorteil auf der Unternehmensseite gebucht werden.

Ein verändertes Anspruchsverhalten kommt auch bereits bei der Auswahl potentieller Arbeitgeber zum Ausdruck. Aufgrund der demografischen Entwicklung stehen einer immer älter werdenden Erwerbsbevölkerung immer weniger junge angehende Erwerbstätige gegenüber, so dass die Generation Y als Arbeitnehmer über gute Auswahlmöglichkeiten an potentiellen Arbeitgebern verfügt. Dies führt auch dazu, dass die Anzahl der Kriterien, die vom Arbeitnehmer bei der Auswahl des Arbeitgebers in Betracht gezogen werden, zukünftig größer als bei vorherigen Generationen sein wird. So geht es nicht nur um die Art der Aufgaben, Arbeitszeit und Gehaltsvorstellungen, sondern auch um Möglichkeiten der Selbstverwirklichung und um Transparenz bei der persönlichen Karriereplanung (PwC, 2011: 8). Bei der Generation Y spielen emotionale Aspekte auf dem Arbeitsmarkt eine immer größere Rolle. Wie auf der Konsumebene wird auch auf

der Arbeitsmarktebene die emotionale Attraktivität eines Arbeitgeberangebots vor die rationale Attraktivität eines Angebotes treten. Ob die Arbeitsstelle aus Sicht des jeweiligen Arbeitnehmers ansprechend ist, hat nicht nur mit den Arbeitsaufgaben und den sonstigen rationalen Faktoren zu tun, sondern auch mit der jeweiligen Unternehmenskultur, mit dem Image des Unternehmens und mit dem sozialen Umfeld (Parment, 2009: 131, PwC, 2011: 10).

Hinsichtlich des Standortes des Arbeitsplatzes geht es der Generation Y nicht nur um Alltagslogistik wie zum Beispiel den Zugang zu öffentlichen Verkehrsmitteln oder das Angebot an Parkplätzen, sondern auch um den Zugriff auf Dienstleistungen, um Einkaufsmöglichkeiten rund um den Arbeitsplatz und um die Nähe zu Freunden und Bekannten in Sozialen Netzwerken. Diese Orientierungen spiegelt die Suche nach Erlebnissen auch im Arbeitsalltag wider. Aus diesem Grund werden Arbeitsplatzangebote in der Stadtmitte oder in der Nähe von Einkaufszentren von der Generation Y häufig bevorzugt, da diese Möglichkeiten hier leichter zu finden sind als zum Beispiel in einem Industriegebiet (Parment, 2009: 80). Die Generation Y arbeitet in Teilen über das übliche Maß hinaus. Daher werden hohe Erwartungen an die Ausstattung des Arbeitsplatzes gelegt, der auch die Möglichkeit zu sozialen Begegnungen im Rahmen der Arbeitszeit ermöglichen sollte.

Veränderungen in der Planung und Gestaltung von Arbeitszeit sind nicht neu. Flexibilisierung von Arbeitszeiten wie die Speicherung auf längerfristig angelegten Arbeitszeitkonten begleiten die Arbeitsprozesse seit mehreren Jahren. Dennoch wird es in diesem Bereich durch die Generation Y zu einer neuen Orientierung und Weiterentwicklung bisher bekannter Regeln kommen. Veränderte Ansprüche, neue Familienstrukturen, alternative Lebensgemeinschaften tragen zu dieser Entwicklung bei. Die Lebensformen folgen nicht mehr unbedingt einem „Acht bis siebzehn Uhr“-Rhythmus. Von Arbeitgebern werden weitestgehende Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Wochenarbeitszeit erwartet. Im Vordergrund wird nicht das scheinbar aufteilen der wöchentlichen Arbeitszeit stehen, sondern die Erfüllung der Aufgabe. Als einer von mehreren Aspekten im Bereich der Selbstverwirklichung wird auch die selbständige Planbarkeit von Arbeitszeit gesehen werden. Hinzukommt, dass viele Aufgaben aufgrund veränderter Organisations- und Kommunikationsstrukturen nicht mehr unbedingt am Ort des Betriebes erbracht werden müssen.

Als Fazit veränderter Ansprüche auf Seiten der jungen Arbeitnehmer lässt sich erkennen, dass die Kräftebalance zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber ein ausgewogeneres Gleichgewicht darstellt, als es zu Zeiten früherer Arbeitnehmergenerationen der Fall war (Parment, 2009: 75).

4.1.2 Selbstbewusstsein und Selbstverwirklichung

Die bisherigen Darstellungen der Charakteristika der Generation Y zu deren Anspruchshaltung und Selbstbewusstsein gehen mit dem Wunsch und der Erwartung nach Selbstverwirklichung im Arbeitsleben einher. Auch für die hier angesprochene Generation wird in den nächsten Jahrzehnten die Arbeit primäre Quelle des Lebensunterhaltes, aber auch des sozialen Status bleiben. Diese sozialen Aspekte einer Berufstätigkeit werden wie für frühere Generationen entscheidende Bedeutung für die Motivation zur Arbeit haben. „Arbeit ist in der Regel Zusammenarbeit. Sie findet in Gemeinschaft mit anderen statt. Soziale Beziehungen, Kontakte mit Kollegen und Vorgesetzten, Bedürfnisse nach freundschaftlichen Beziehungen, Einfluss zu haben auf andere Personen, für andere sorgen zu können, stellen bedeutsame Motive dar, eine Berufstätigkeit auszuüben. Mithilfe des Berufes kann sozialer Status, Ansehen und Prestige gewonnen werden. Das Ansehen gilt dabei nicht nur im engeren Bereich des Arbeitsumfeldes, sondern auch im Zusammenhang mit weiteren sozialen Kontakten (Familie und Bekannte)“ (Rosemann/Neubauer, 1977: 38 f.). Für die Generation Y erweitert sich dieses soziale Umfeld zudem durch Soziale Netzwerke. Das Vorhandensein einer adäquaten Arbeit wird also die Selbstwertschätzung des Einzelnen maßgeblich beeinflussen. Das Selbstverwirklichungsstreben ist, wie aus den vorherigen Abschnitten deutlich wird, eine Folge unserer gesellschaftlichen Entwicklungen. Selbstverwirklichung im Erwerbsleben heißt für die Generation Y, dass Werten wie zum Beispiel Entwicklungsmöglichkeiten, Spaß bei der Arbeit, Lernen oder Planung bei der eigenen Karriere eine große Bedeutung beigemessen wird. Eine weitere wichtige Rolle hinsichtlich der Selbstverwirklichung in der Arbeit wird für die Generation Y die Arbeitszufriedenheit darstellen. Gleichzeitig liefert die Messung des Zufriedenheitsgrades in der Belegschaft ein wichtiges Feedback über Stärken, Schwächen und kritische Bereiche des Unternehmens. Die Arbeitszufriedenheit ist davon abhängig, inwieweit das Individuum in der Lage ist, eine Erfüllung seiner Bedürfnisse in der Arbeitswelt zu finden und dies entsprechend auch zu erkennen. Bedingungen der Arbeitszu-

friedenheit lassen sich in externe und interne Bedingungen gliedern. Externe Bedingungen sind beispielsweise Inhalt und Art der Arbeit, Merkmale des Vorgesetzten, Bezahlung, Kollegen. Interne Bedingungen sind solche, die an die Person selbst gebunden sind wie Alter, Ausbildungsstand und weitere (Rosemann/Neubauer, 1977: 42 f.). Arbeitszufriedenheit und Möglichkeiten der Selbstverwirklichung bei der Arbeit bedingen sich also gegenseitig und sind das Ergebnis der Wechselwirkung einer Vielzahl von Faktoren, sowohl auf Seiten des Individuums, als auch auf Seiten der Organisation. Das bedeutet, dass es in Zeiten gestiegener Ansprüche an die Selbstverwirklichung auf Seiten der Arbeitnehmer für die Unternehmen immer wichtiger wird, die jeweils richtigen Mitarbeiter für die entsprechenden Arbeitsplätze zu finden. Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung werden von Seiten des Arbeitnehmers als Erfolgsfaktoren betrachtet, auf Seiten der Unternehmen können sie zur Effektivitätssteigerung, Kultur- und Imageverbesserung führen. „Während Selbstverwirklichung ein wichtiges Lebenskriterium für die Generation Y ist, ist dieser Aspekt für den Arbeitgeber in erster Linie dann von Vorteil, solange die Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung den Mitarbeiter inspirieren und zur Effizienz im Unternehmen beitragen“ (Parment, 2009: 65).

4.1.3 Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit

Das Gelingen, Arbeit und Freizeit miteinander zu vereinbaren, wird mit dem Begriff der Work-Life-Balance beschrieben (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2011: 493). Während diese beiden Lebensbereiche früher strikt voneinander getrennt waren, erkennen Unternehmen zunehmend, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben zum Wohlbefinden des Mitarbeiters beiträgt (Parment, 2009: 95). Zum Einen lassen sich private Interessen und Notwendigkeiten des Mitarbeiters besser mit der Arbeit vereinbaren, zum anderen können Unternehmen flexibel auf einen schwankenden Arbeitsanfall reagieren. Hinter dem Begriff der Work-Life-Balance verbirgt sich ein umfangreicher Maßnahmenkatalog, der von flexiblen Arbeitsmodellen über eine angepasste Arbeitsorganisation bis hin zu gesundheitspräventiven Leistungen reicht (BMFSFJ, 2005: 4, Treier, 2009: 405). Das Gleichgewicht muss sich dabei aus der Verbindung von Arbeit und Freizeit ergeben. Rein rechnerisch lässt sich dabei keine zeitliche Vereinbarkeit dieser beiden Lebensbereiche erzielen. Ein Arbeitstag mit einer durchschnittlichen Arbeitszeit von acht bis zehn Stunden,

inklusive der An- und Abfahrt, macht einen zeitlichen Ausgleich mit Freizeit unmöglich. Der Ausgleich muss daher aus dem Wohlbefinden des Einzelnen hergestellt werden. Dabei spielen insbesondere die körperliche Gesundheit und die geistige Erholung eine wichtige Rolle, um dauerhaft gute Leistungen zu erbringen und dabei Zufriedenheit zu empfinden.

Die Auflockerung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben hängt neben flexiblen Arbeitszeiten und vielen Aufgaben, die keine ständige Anwesenheit im Unternehmen erfordern, im Wesentlichen auch damit zusammen, dass der Zugang zu Arbeitsmitteln wie zum Beispiel Computern, W-LAN, Stromversorgung inzwischen immer und überall möglich ist. Darüber hinaus ist es einer Unternehmenskultur zuträglich, wenn ein Unternehmen die unterschiedlichen Arbeitsmethoden und Arbeitszeiten sowie die Lockerung alter Normen akzeptiert. Die Entgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben bedeutet aber nicht nur, dass in der Freizeit gearbeitet wird, sondern auch, dass Freizeitaktivitäten in die Arbeitswelt hinein geraten. Arbeitgeber wären nicht gut beraten, würden sie solche Flexibilisierungen künftig behindern. Das alte Paradigma mit seinen klaren Festlegungen, wann, wie und wo gearbeitet wird, verliert in der Generation Y zukünftig an Einfluss (Parment, 2009: 97). Im Gegenzug wird die Generation Y nicht zögern, auch in der Freizeit berufliche Telefonate zu führen, den beruflichen E-Maileingang zu überprüfen oder auch über die vertragliche geregelte Arbeitszeit hinaus zu arbeiten, wenn die Arbeitsaufgabe dieses erfordert. Allerdings erzeugt diese stets latente Möglichkeit, jederzeit die Arbeit aufzunehmen, für den Arbeitnehmer eine Stresssituation, da es schwieriger wird, von der Arbeit abzuschalten und unbeschwert auf die Privatzeit umzuschalten. Daher wird es für Unternehmen wichtig, zu einer gesunden Work-Life-Balance-Kultur beizutragen, um so zu einem ausgewogenen Gleichgewicht zwischen Leistung und Erholung der Mitarbeiter zu kommen. Entsprechende Maßnahmen der Unternehmen können neben der Flexibilisierung von Ort und Zeit der Arbeit zum Beispiel Angebote im Bereich der Kinderbetreuung oder im Bereich der Gesundheitsprävention sein. Will man die Einsatzbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter dauerhaft erhalten, wird es unerlässlich sein, dass eine diesbezügliche Unternehmenskultur auch in Führungsrichtlinien verankert und auch tatsächlich gelebt wird.

4.2 Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern

Funktions- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen stehen in engem Zusammenhang mit der Qualität ihrer Mitarbeiter. Das Humankapital stellt somit neben dem Produkt den entscheidenden Schlüssel zur Konkurrenzfähigkeit. In einem umkämpften Markt ist es von tragender Bedeutung, die passenden Arbeitnehmer zu finden. Unternehmen sollten daher über die beschriebenen Erwartungen, Anspruchshaltungen und Charakteristika der Generation Y informiert sein. Darüber hinaus werden auch Personal- und Marketingkenntnisse erforderlich sein, um die richtigen Arbeitnehmer zu finden und dauerhaft zu binden. Schließlich spielen auch veränderte Kommunikationsprozesse eine entscheidende Rolle bei der Gewinnung von Mitarbeitern.

4.2.1 Ausgangssituation

Auf der Ebene des Arbeitsmarktes spielen die Entwicklung der Bevölkerung im Erwerbsalter sowie das Erwerbspersonenpotential eine wesentliche Rolle. Der Begriff „Bevölkerung im Erwerbsalter“ umfasst den Anteil der 20- bis 65-Jährigen an der Gesamtbevölkerung. Der Blick auf die aktuelle Bevölkerungsabbildung der Bundesrepublik Deutschland macht deutlich, dass sie die frühere Form einer Pyramide verloren hat und sich mittlerweile in Form eines Pilzes darstellt. Dabei bildet die Gruppe der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen bis zum 33. Lebensjahr den schmalen Stamm und die bevölkerungsreiche Gruppe der Menschen ab dem 45. Lebensjahr den Kopf des Pilzes (Statistisches Bundesamt, 2009: 16, Statistisches Bundesamt, 2011).

Die nähere zahlenmäßige Betrachtung der Gesamtbevölkerung Deutschlands zeigt, dass seit dem Jahr 2003 ein kontinuierlicher Rückgang der Einwohnerzahl festzustellen ist. Diese Entwicklung wird in der Tabelle 1 veranschaulicht.

Tabelle 1: Entwicklung der Gesamtbevölkerung Deutschlands von 2003 bis 2030
 (nach Statistisches Bundesamt, 2009: 46, Statistisches Bundesamt, 2011: 12)

Stichtag	Bevölkerungsstand
	Anzahl
31.12.2003	82.531.671
31.12.2004	82.500.849
31.12.2005	82.437.995
31.12.2006	82.314.906
31.12.2007	82.217.837
31.12.2008	82.002.356
31.12.2009	81.802.257
31.12.2010	81.751.602
31.12.2030 (Prognose)	77.350.000

So wie die Gesamtbevölkerung wird auch die Bevölkerung im Erwerbsalter in den kommenden Jahren weiterhin schrumpfen. Bereits 2015 wird das Angebot an Arbeitskräften auf knapp 37 Millionen sinken bei einem bundesweiten Bedarf an Arbeitskräften von etwa 37,3 bis 37,6 Millionen (Bund-Länder-Kommission, 2002: 3 f.). Während sich auf dem Arbeitsmarkt durch das Ausscheiden der älteren Erwerbspersonen ein wachsender Ersatzbedarf ergibt, steht dem auf dem Ausbildungsmarkt ein schrumpfendes Ersatzangebot gegenüber. Nach Berechnungen des Bundesinstituts für Berufsbildung ist von heute an gerechnet bis zum Jahr 2020 mit einem Rückgang der Ausbildungsplatzbewerber von über 200.000 Personen zu rechnen (BIBB; 2011: 81). Die Betriebe werden sich also auf eine weiter sinkende Nachfrage der Jugendlichen nach Ausbildungsplätzen einstellen müssen.

4.2.2 Instrumente

Während für vorherige Generationen die dominierenden Werte aus Vernunft, Ordnung und Verpflichtung entstanden sind, gilt für die Generation Y die Arbeit zunehmend als Ausdruck der eigenen Identität. Dementsprechend legen die Vertreter dieser Generation auch Wert auf eine Unternehmensattraktivität und verbinden diese mit ihrem eigenen möglichen Erfolgsfaktor. Arbeit und Arbeitgeber werden als eine Wahl betrachtet, die man selbst treffen kann, ähnlich wie die Wahl zwischen Produkten und Dienstleistungen, die man als Konsument trifft (Parment, 2009: 128). Wenn Kenntnisse über ein Unternehmen nicht vorhanden oder gering sind, wird der erste Kontakt mit der Marke in erster Linie

über das Produkt erfolgen. Betrachtet man das Ranking der beliebtesten Arbeitgebermarken 2012, der *Top-Arbeitgeber 2012* des Trendence Instituts (Trendence, 2012), sind die Top Ten-Unternehmen allesamt Unternehmen, die für attraktive Produkte, Aufstiegschancen und eine gerechte Bezahlung stehen. Die Produkte und Leistungen eines Unternehmens spielen bei der Entscheidung junger Arbeitnehmer für einen Arbeitgeber eine wichtige Rolle (Parment, 2009: 162). Der Aufbau einer authentischen und attraktiven Arbeitgebermarke (sogenannter *Employer Brand*) ist daher von entscheidender Bedeutung. Mithilfe der Arbeitgebermarke definiert ein Arbeitgeber, wofür er steht und welche spezifischen Vorteile er Talenten bietet. Er bezieht Stellung und gibt die Richtung vor, an denen er seine internen und externen Maßnahmen zum Aufbau der Arbeitgebermarke ausrichtet wie zum Beispiel das Personalmarketing, Recruiting oder die Personal- und Organisationsentwicklung (DEBA, 2012). Dies ist insbesondere für mittelständische Unternehmen wichtig. In erster Linie, um sich gegen die aufmerksamkeitsstarken Imagekampagnen der Großkonzerne durchzusetzen, andererseits, um sich aus der Masse der Klein- und Mittelbetriebe hervorzuheben. Klein- und Mittelbetriebe müssen sich bei der Bildung einer starken Arbeitgebermarke besonders auf folgende Punkte konzentrieren: Standortvorteil, Entwicklungsmöglichkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten, Work-Life-Balance-Maßnahmen.

Da innerhalb einer Branche alle Unternehmen um die gleichen Bewerber konkurrieren, müssen Unternehmen sich fragen, wie sie heute und in Zukunft die passenden Bewerber für ihr Unternehmen begeistern und gewinnen und diese dauerhaft an das Unternehmen binden können. Dazu gehört auch die Überlegung, wie derzeitige Mitarbeiter als Multiplikatoren im Sinne von Empfehlungen auf das Angebot aufmerksam machen können. Zukünftig müssen sich Unternehmen stärker um ihre Außenwahrnehmung als Arbeitgeber bemühen und gleichzeitig von den eigenen Mitarbeitern als attraktiver Arbeitgeber beurteilt werden. Die Generation Y zögert nicht, sich aktiv über Unternehmen zu informieren, daher bekommen Medienarbeit und die Art der Kommunikation eine zentrale Bedeutung. In Hinblick auf die Sozialen Netzwerke ergeben sich nach Pastowsky (2011: 60 f.) für die Unternehmen folgende Nutzenaspekte:

- Soziale Medien wie zum Beispiel das Online-Gemeinschaftsnetzwerk *Facebook*, der Nachrichtendienst *Twitter* oder Blogs ermöglichen eine zielgruppengerechte Ansprache. Dabei lassen sich auch Zielgruppen ansprechen, die mit Hilfe des klassischen (Personal)-Marketings oft nur schwer erreichbar sind.
- Aufbau und Erhalt von Netzwerken für bestimmte Zielgruppen, zum Beispiel für ehemalige Mitarbeiter.
- Gezieltes Tracking von Bewerbern. Das Business Netzwerk *XING* ermöglicht es zum Beispiel, geeignete Kandidaten, die zwar eine Stellenanzeige betrachtet, sich jedoch nicht beworben haben, ausfindig zu machen und diese gezielt anzusprechen.
- Loyalisierung derzeitiger Mitarbeiter. Mitarbeiter sollen durch emotional aufgeladene Inhalte, zum Beispiel in *Facebook*, zu Fans ihres Arbeitgebers werden und dieses auch in Form von Empfehlungen transportieren und auf ihn aufmerksam machen.

Mit der Generation Y streben aktuell Menschen auf den Arbeitsmarkt, die diese Formen der Kommunikation und Kooperation gewöhnt sind. Von daher sollte auf einen Einsatz dieser Maßnahmen nicht verzichtet werden.

Anwerbung, Einstellung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter bindet Kapazitäten und Ressourcen. Daher ist die langfristige Gewinnung von Mitarbeitern für jedes Unternehmen besonders unter ökonomischen, aber auch unter demografischen und kulturellen Aspekten wichtig. Bindung, Loyalität, das Engagement und die Leistung der Mitarbeiter sind für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Fluktuation hat ihren Preis und bringt stets neue Risiken mit sich. Den Angehörigen der Generation Y wird allgemein eine höhere Wechselbereitschaft zugeschrieben als vorherigen Generationen. „Die fehlende Loyalität mag eine Konsequenz der zahlreichen Wahlmöglichkeiten und der Verwöhntheiten sein, die von den Überkapazitäten innerhalb der Konsumgüterbranche herrühren“ (Parment, 2009: 27). Auch insofern teilt der Arbeitsmarkt immer mehr Merkmale mit dem Konsummarkt. Auch im Studium wird angehenden Absolventen häufig geraten, in den ersten Jahren nach Abschluss des Studiums bei verschiedenen Unternehmen zu arbeiten. Um

Kosten und Risiken der Fluktuation vorzubeugen, sind also entsprechend auf die Generation Y bezogene Maßnahmen zur Bindung der Mitarbeiter erforderlich. Diese Maßnahmen müssen an den Werten und Erwartungen der Generation Y ansetzen. Innerhalb der Werteskala der Generation Y sind dabei die folgenden Kategorien besonders relevant (Thoma, 2011: 173):

- Interesse an herausfordernder und wirkungsvoller Arbeit
- Interesse an der Weiterentwicklung eigener Fähigkeiten
- Entscheidungsfreiheit
- Angemessene und faire Vergütung
- Wunsch nach Work-Life-Balance
- Interesse an Erfolg und Feedback
- Wunsch nach Flexibilität
- Ruf des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber.

Innerhalb dieser Kategorien verfügen die Unternehmen über wesentliche Stellhebel, um Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

5 Diskussion

In diesem Abschnitt werden die zentralen Aussagen dieser Arbeit zusammengefasst. Dabei werden auch alternative Betrachtungsweisen berücksichtigt.

5.1 Zusammenfassende Bewertung

Die Generation Y, die seit einigen Jahren verstärkt in den Arbeitsmarkt eintritt, wird die Arbeitswelt nachhaltig verändern. Bereits heute stellt die Generation Y mit einem Anteil von 25 Prozent weltweit die zweitgrößte Gruppe der Erwerbstätigen dar. Im Jahr 2020 wird diese Gruppe die Hälfte der Arbeitnehmer ausmachen. Auch wenn die Generation Y der Vorgänger-Generation X bald zahlenmäßig überlegen sein wird, herrscht dennoch ein Mangel an jungen Arbeitskräften, was diese umso wertvoller für die Unternehmen macht. Da das Personal für die Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor darstellt, sollten diese darum bemüht sein, die besten Talente für ihr Unternehmen zu gewinnen und dauerhaft an das Unternehmen zu binden.

Die Generation Y weiß, dass sie gut ausgebildet ist und über Talente und Fähigkeiten verfügt, die von den Unternehmen stark nachgefragt werden. Das macht sie, verglichen zu vorherigen Generationen, zu selbstbewussteren Arbeitnehmern mit erhöhten Ansprüchen in den Bereichen Selbstverwirklichung, Arbeitsgestaltung und Vergütung. In der Nutzung neuer Technologien unterscheidet sich die Generation Y von vorherigen Generationen. Die Vertreter der Generation Y sind bereits mit Technologien wie zum Beispiel Breitband-Internet oder mobiler Kommunikation aufgewachsen und somit daran gewöhnt, jederzeit Zugriff auf Informationen zu erhalten.

Die Generation Y zeigt sich in der Regel unzufrieden mit strengen Hierarchien und erwartet ein schnelles Vorankommen, abwechslungsreiche Aufgaben, Karrieremöglichkeiten und ein kontinuierliches Feedback. Aus diesem Grund sollten die Unternehmen durch eine Unternehmenskultur und Führung dazu beitragen, diese Bedürfnisse zu unterstützen. Weitere bedeutende Merkmale der Generation Y sind zum Beispiel der Ehrgeiz und Wille zu lernen und innerhalb eines Unternehmens schnell aufzusteigen, genauso wie die Konsequenz, ein Unternehmen zu verlassen, wenn diese Bedürfnisse nicht erfüllt werden. Sie möchten Spaß und Erfüllung bei der Arbeit empfinden und sind bereit, sich für

das Unternehmen einzusetzen, solange dies von den Unternehmen erkannt und wertgeschätzt wird. Unternehmen sollten beachten, dass die Generation Y ähnliche Anforderungen an die Arbeitgebermarke wie an die Produktmarken stellt und dieses im Rahmen der Marketingaktivitäten berücksichtigen.

Unternehmen, die eine gezielte Antwort auf die neuen Herausforderungen der Generation Y als Arbeitnehmer finden, haben gute Chancen heute und in Zukunft von der Zielgruppe als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und den Kampf um Talente nicht zu verlieren.

5.2 Andere Betrachtungsweisen

In der Literatur wird die Generation Y überwiegend als eine für das Wirtschaftsleben wertvolle Ressource beschrieben. Die Publikationen und Studien beschreiben fast ausnahmslos übereinstimmend, dass die Generation Y die Arbeitswelt verändern werde und sich Arbeitgeber zukünftig darauf einstellen und dies als Chance begreifen müssten, um nach dem Ausscheiden der Babyboomer aus den Unternehmen noch über genügend qualifiziertes Personal und Talente zu verfügen. Dabei werden Erwartungshaltung, Leistungsbereitschaft und weitere Attribute dieser Generation ausschließlich positiv dargestellt. Allerdings gibt es auch, wenngleich wenige, gegenteilige Auffassungen. „Manche bezweifeln, dass die Generation Y in notwendigem Umfang Energie und Motivation hat, sich einen Platz im Arbeitsmarkt dauerhaft zu sichern“ (Parment, 2009: 67).

Demnach ist fraglich, ob es tatsächlich einen Kohorteneffekt gibt, der ausschließlich an der Generationenzugehörigkeit auszumachen ist. Der Hamburger Bildungsforscher Schulmeister (2010: 26 f.), der sich, wenn auch aus einem anderen Blickwinkel, mit dieser Frage beschäftigt hat, bestreitet diese These und bezweifelt die Existenz dieser Generation in der derzeit vermittelten Form. Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist, ob ausschließlich die Unternehmen auf die Bedürfnisse der jungen Generation reagieren müssen oder ob und welche Anpassungen von Seiten der Arbeitnehmer der Generation Y notwendig sind. Unumstritten ist sicherlich, dass die Generation Y zwar keine homogene Gruppe darstellt, aber gewisse Erwartungen, Werte, Erfahrungen und Ansprüche teilt, die die Unternehmen kennen sollten. Darüber hinaus ist für die Personalverantwortlichen in den Unternehmen von Bedeutung, dass die Zusammenarbeit von Angehörigen der Generation Y mit anderen Generati-

onen potentielle Konfliktfelder mit Auswirkungen auf die Organisation bietet. Schließlich treffen hier unterschiedliche Ansichten zum Beispiel in Bezug auf Arbeitsweisen, Lernen und Verantwortung aufeinander. Derartigen Konfliktfeldern muss durch einen individuellen, flexiblen und sozial integrativen Führungsstil begegnet werden.

5.3 Grenzen dieser Arbeit

Diese Arbeit geht aufgrund der Seitenbegrenzung nicht auf Führungsinstrumente und Personalentwicklung ein. Des Weiteren wurde auf eine eigene Erhebung verzichtet. Es bietet sich an, dies im Rahmen einer weiteren Arbeit, zum Beispiel einer Bachelorarbeit zu behandeln, um weitergehende Informationen zu erhalten.

6 Literaturverzeichnis

Bruch, H./Kunze, F./Böhm, S. (2010): *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Wiesbaden: Gabler.

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (2011): *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2011. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung*. Bonn: BIBB. Verfügbar unter: http://datenreport.bibb.de/Datenreport_2011.pdf [05.05.2012]

Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2005): *Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse*. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Berlin. Verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Work-Life-Balance,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> [15.05.2012]

Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung: *Zukunft von Bildung und Arbeit. Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und -angebot bis 2015. Bericht der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) an die Regierungschefs von Bund und Ländern*. Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung: Bonn. Verfügbar unter <http://www.blk-bonn.de/papers/heft104.pdf> [05.05.2012]

Coupland, D. C. (1991): *Generation X. Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur*. München: Goldmann.

DEBA Deutsche Employer Branding Akademie GmbH (DEBA) (2012): *Warum Arbeitgebermarke? Sind Sie längst eine, ohne es zu wissen?* Verfügbar unter: <http://www.deutschlands-arbeitgebermarken.de/arbeitgebermarke.php> [28.05.2012]

Enderle, K. (2008). Frech, frei, fordernd. *Personalmagazin*, (12), 12 - 14. Verfügbar unter: <http://www.degw.com/releasepdf/personalmagazin.pdf> [31.03.2012]

Höpflinger, F. (1999): *Generationenfrage. Konzepte, theoretische Ansätze und Beobachtungen zu Generationenbeziehungen in späteren Lebensphasen*. Lausanne: Éditions Réalités sociales. Verfügbar unter: <http://www.hoepflinger.com/fhtop/Generationenfrage.pdf> [18.04.2012]

Kienbaum Management Consultants GmbH (2009): *Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? Studie der Motivationsfaktoren der jungen Arbeitnehmergeneration im Vergleich zur Wahrnehmung dieser Generation durch ihre Manager*. Verfügbar unter: http://www.personalwirtschaft.de/media/Personalwirtschaft_neu_161209/Startseite/Downloads-zum-Heft/0910/Kienbaum_GenerationY_2009_2010.pdf [27.03.2012]

Klauffke, M./Parment, A. (2011): Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials (S. 3 – 21). In M. Klauffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials: Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Gabler.

Meister, J. C./Willyerd, K. (2010): Mentoring für Millennials. *Harvard-Business-Manager: das Wissen der Besten*, 32, (7), 38 – 43.

Parment, A. (2009): *Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement* [sic!]. Wiesbaden: Gabler.

Pastowsky, M. (2011): Innovationspotenziale und Nutzenaspekte Sozialer Netzwerke für die Personalarbeit (S. 50 – 75). In M. Klauffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials: Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Gabler.

Prensky, M. (2001): *Digital Natives, Digital Immigrants*. Verfügbar unter: <http://www.marcprensky.com/writing/prensky%20-%20digital%20natives,%20digital%20immigrants%20-%20part1.pdf> [27.03.2012]

PricewaterhouseCoopers International Limited (PwC) (2011): *Millennials at work. Reshaping the workplace*. Verfügbar unter: http://www.pwc.de/de_DE/de/prozessoptimierung/assets/millennials-at-work-2011.pdf [27.03.2012]

Rosemann, B./Neubauer, W. F. (1977): *Sozialpsychologie des Führungsverhaltens*. Bonn: Verlag der Ortskrankenkassen.

Schaper, N. (2011): Wirkungen der Arbeit (S. 475 – 496). In F. W. Nerdinger/ G. Blickle/N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. 2., überarbeitete Auflage. Mit 111 Abbildungen und 34 Tabellen*. Berlin: Springer.

Schneekloth, U./Albert, M. (2010): Entwicklungen bei den "großen Themen": Generationengerechtigkeit, Globalisierung, Klimawandel (S. 165 – 185). In Shell Deutschland Holding (Hrsg.), *Jugend 2010. Eine pragmatische Generation behauptet sich*. Frankfurt am Main: Fischer.

Schulmeister, R. (2010): Das Ende eines Mythos. *Personalwirtschaft*, 10 (09), 26 – 27. Verfügbar unter: http://www.wisonet.de/genios1.pdf?START=0A1&ANR=783&DBN=PWI&ZNR=1&ZHW=-4&WID=63632-9800692-80927_12 [27.03.2012]

Statista GmbH (2012): *Anteil der Wirtschaftsbereiche am Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland im Jahr 2011*. Verfügbar unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/36846/umfrage/anteil-der-wirtschaftsbereiche-am-bruttoinlandsprodukt/> [05.05.2012]

Statistisches Bundesamt (2009): *Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?__blob=publicationFile [27.05.2012]

Statistisches Bundesamt (2011): *Bevölkerung Deutschland, Stichtag. Fortschreibung des Bevölkerungsstandes Deutschland*. Verfügbar unter: https://www.genesis.destatis.de/genesis/online/data;jsessionid=0CC1877FE2E45B898F72D48C48AEC802.tomcat_GO_1_1?operation=previous&levelindex=3&levelid=1322414202062&levelid=1322414107221&step=2 [27.05.2012]

Statistisches Bundesamt (2012): *Wirtschaftsbereiche kurz erläutert*. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/Wirtschaftsbereiche.html> [05.05.2012]

Thoma, C. (2011): Erfolgreiches Retention Management von Millennials (S. 164 – 179). In M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials: Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Gabler.

Treier, M. (2009): *Personalpsychologie im Unternehmen*. München: Oldenbourg.

Trendence Institut (2012): *Trendence Graduate Barometer 2012 - German Business Edition. Top-Arbeitgeber 2012*. Verfügbar unter: http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Unternehmen/Rankings/trendence_Germany_BUS_2012.pdf [28.05.2012]