

Werte, Arbeitseinstellungen und
unternehmerische Anforderungen

DIE NEUE GENERATION

Hans-Peter Klös / Jutta Rump /
Michael Zibrowius

Werte, Arbeitseinstellungen und unternehmerische Anforderungen

DIE NEUE GENERATION

Hans-Peter Klös / Jutta Rump /
Michael Zibrowius

	Vorwort	2
1	Einleitung	3
2	Strukturelle Veränderungen der Arbeitswelt	4
3	Wertewandel bei ausgewählten Bevölkerungsgruppen	7
4	Wertewandel: Befunde zur Generation Y	12
5	Generation Y: Einordnung und personalpolitische Implikationen	20
5.1	Erwartungen der Generation Y an die Arbeit	20
5.2	Handlungsfelder einer generationenorientierten Personalpolitik	27
6	Fazit	32
	Literatur	33
	Die Autoren	36

Einleitung

Dass die Arbeitswelt ständigem Wandel unterliegt, ist kaum mehr als eine Binsenweisheit. Breit diskutiert wird aber, ob die Geschwindigkeit des Wandels und dessen strukturverändernden Potenzial derzeit höher sind als in früheren Phasen der wirtschaftlichen Entwicklung. Vor allem zwei Treiber einer möglicherweise erhöhten Veränderungsgeschwindigkeit werden identifiziert:

Zum einen gilt die rasche Ausbreitung digitaler Technologien als ein „Game Changer“ bei der Art des Arbeitens. Gesamtwirtschaftlich betrachtet ist Digitalisierung zwar für sich genommen kein neuer Trend, denn die Mehrheit der Beschäftigten arbeitet bereits heute mit Computern. Wirklich neu wird Digitalisierung erst, wenn sie in Kombination mit Automatisierung und Vernetzung betrachtet und damit zur „Wirtschaft 4.0“ wird. In deren Mittelpunkt steht die echtzeitfähige, intelligente, horizontale und vertikale Vernetzung von Menschen, Maschinen, Objekten und IKT-Systemen zum dynamischen Management von komplexen betrieblichen Prozessen (BMWi, 2015).

Zum anderen wird diskutiert, ob die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung unter dem Einfluss einer tiefgreifenden demografischen Wende auch zu einem Wertewandel zwischen den verschiedenen Altersschichten der Bevölkerung führt. Am griffigsten bringt dies die Beobachtung auf den Punkt, dass sich die sogenannte Generation Y – hier definiert als die Angehörigen der Geburtsjahrgänge 1980 bis 1995 – in ihren Werteeinstellungen zum

Teil deutlich von ihren Vorgängergenerationen unterscheidet. Besonders stark sei der Kontrast zu jener der Babyboomer, die zwischen 1955 und 1964 geboren wurden und die damit etwa ab dem Jahr 2020 nach und nach aus dem Erwerbsleben auszuschneiden beginnen.

Der vorliegende Beitrag untersucht, ob eine mögliche Veränderung der Werte- und Arbeitseinstellungen der in den Arbeitsmarkt nachrückenden Kohorten wirklich eine Generationenfrage oder nicht vielmehr eine Frage der Arbeitsmarktsituation ist. Darüber hinaus wird beleuchtet, welche Herausforderungen sich für das Management betrieblicher Prozesse daraus ergeben können.¹ Dazu werden im nächsten Kapitel die strukturellen Veränderungen des Arbeitsmarktes diskutiert – hier steht also das ökonomische Umfeld, in dem die jungen Menschen aufwachsen, im Mittelpunkt. Im dritten Kapitel folgt eine kurze Bestandsaufnahme zu den verfügbaren Indikatoren für einen Wertewandel in der Arbeitswelt. Dazu werden die Ergebnisse unterschiedlicher Studien zu Werten und Einstellungen gegenübergestellt und kurz kommentiert. Das vierte Kapitel geht der empirischen Charakterisierung verschiedener Arbeitsmarktgruppen und der Generation Y nach. Beispielhaft wird untersucht, wie stark sich Arbeitsmarktergebnisse und Einstellungen der Generation Y tatsächlich von der Vorgängergeneration abheben. Im fünften Kapitel werden – aufbauend auf einer vertieften Analyse der Generation Y – mögliche Handlungsfelder für die betriebliche Personalpolitik untersucht, die sich aus den veränderten Randbedingungen für die Beschäftigung ergeben. Ein kurzes Fazit schließt den Beitrag ab.

¹ Für Kapitel 1 bis 4 und 6 zeichnen Hans-Peter Klös und Michael Zibrowius verantwortlich, für Kapitel 5 Jutta Rump.

Strukturelle Veränderungen der Arbeitswelt

Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, müssen Unternehmen in ihren Geschäftsprozessen mit immer kürzeren Entwicklungsphasen, schnelleren Reaktionszeiten und dem systematischen Ausloten neuer Geschäftsfelder reagieren. Dies erfordert nicht nur unternehmerische Flexibilität und Anpassungsfähigkeit hinsichtlich der Organisationsstrukturen und des Geschäftsmodells, sondern impliziert auch sich ständig verändernde Anforderungen an Fähigkeiten, Fertigkeiten und das Wissen der Beschäftigten. Als eine zentrale Voraussetzung, um diese Dynamik des unternehmerischen Umfelds abfedern und bewältigen zu können, gilt die Organisation der betrieblichen Arbeitsmärkte sowie deren gesetzliche und tarifliche Einbettung. Einer Systematik der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) folgend, lassen sich die Instrumente der arbeitsbezogenen Flexibilität grob in vier Typen unterteilen (Hammermann/Klöß, 2016; Übersicht 1).

Die interne numerische Flexibilität wird ohne Rückgriff auf den externen Arbeitsmarkt erreicht, indem die Arbeitszeit an die veränderten Nachfrageanforderungen angepasst wird. Dies geschieht etwa unter Berücksichtigung von Zeitkonten, um saisonale oder konjunkturelle Schwankungen abzufedern. Werden zusätzliche Arbeitskräfte – auch befristet – eingestellt, um Auftragsspitzen zu bedienen, oder aber spezielle Aufträge durch Werkvertragsnehmer abgedeckt, handelt es sich um externe numerische Flexibilität.

Neben der quantitativen Anpassung des eingesetzten Arbeitsvolumens klassifiziert die funktionale Dimension der Flexibilität Maßnahmen, die auf die Arbeitsorganisation, das Einkommen und die Qualifikationen der Beschäftigten abzielen. Darunter fallen Änderungen der organisatorischen Abläufe sowie Weiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten (interne funktionale Flexibilität). Die Ausgliederung von Funktionsbereichen an externe Anbieter (zum Beispiel Outsourcing) oder die Gründung von Transfergesellschaften sind der externen funktionalen Flexibilität zuzuordnen.

Instrumente der Flexibilisierung am Arbeitsplatz

Übersicht 1

Typisierungsmatrix

	Numerisch	Funktional
Intern	<ul style="list-style-type: none"> - Wochenarbeitszeit - Teilzeit - Überstunden - Arbeitszeitkonten - Kurzarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Änderung der organisatorischen Abläufe/Telearbeit/mobile Arbeit - Vergütung/Leistungsmanagement - Qualifizierung/Weiterbildung/Personalentwicklung - Qualitätsmanagement - Ergebnisorientierung
Extern	<ul style="list-style-type: none"> - Einstellungen/Entlassungen - Befristete Beschäftigung - Zeitarbeit/Werkverträge - Interimsmanagement - Geringfügige Beschäftigung 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualifikationsanpassung zur Tätigkeit in anderem Betrieb/Beruf - Outsourcing/Freelancer - Transfergesellschaften

Eigene Darstellung auf Basis von Auer, 2007

Nach übereinstimmender Auffassung hat sich in Deutschland die Flexibilität des Arbeitsmarktes deutlich erhöht, nicht zuletzt getragen von den Arbeitsmarktreflexen im Umfeld der Hartz-Gesetzgebung (Klöß/Schäfer, 2010; SVR, 2012; Dustmann et al., 2014). Ziel war ein flexibler und integrativer Arbeitsmarkt, der unter dem Begriff „Flexicurity“ eine Ausbalancierung der Ziele Flexibilität (Flexibility) und Sicherheit (Security) anstrebt. Bezogen auf die betriebliche Ebene heißt das, dass Unternehmen allein schon aus wirtschaftlichem Interesse vor eben diesem Balanceakt stehen: Einerseits müssen sie flexibel auf Marktveränderungen reagieren können, andererseits bieten Arbeitsverhältnisse mit hinreichender Stabilität eine gute Basis für kontinuierliche Verbesserungen und Effizienzfortschritte im Unternehmen.

Die Balance zwischen der betrieblichen Notwendigkeit zur Sicherung größtmöglicher Flexibilität und dem verständlichen Bedürfnis der Beschäftigten nach Stabilität steht gleich vor vier Herausforderungen (Hammermann/Klöß, 2016): Erstens führen die demografischen Veränderungen in Deutschland verstärkt dazu, dass das Angebot an Fachkräften mit spezifischen beruflichen und betrieblichen Erfahrungen knapper wird. Bei gleichzeitig steigender Nachfrage nach sogenannten MINT-Fachkräften (Mathematiker, Informatiker, Naturwissenschaftler und Techniker/Ingenieure) oder Fachkräften im Gesundheitswesen wird sich die Verhandlungsposition der jungen Generation verschieben – und zwar zugunsten gut ausgebildeter Fachkräfte in Engpassberufen. Dies äußert sich darin, dass Unternehmen ihr Profil als Arbeitgeber zunehmend schärfen und attraktive Gehalts- und Arbeitskonditionen bieten müssen.

Zu den demografischen kommen zweitens gesellschaftliche Veränderungen, die sich in einer Ausdifferenzierung der Lebensverläufe und in sich verändernden familiären Strukturen äußern. Immer häufiger sind beide Partner erwerbstätig. Neben der in den letzten Jahren deutlich höheren



Erwerbstätigenquote der Frauen nimmt auch der Anteil erwerbstätiger älterer Personen und von Personen mit Migrationshintergrund zu. Insbesondere unter dem Einfluss stark gesteigener Nettomigration nach Deutschland wird die Zusammensetzung des Arbeitsmarktes zusehends heterogener. Die steigenden Erwerbstätigenzahlen und die veränderten partnerschaftlichen Rollenverteilungen bewirken eine weitere Verzahnung von Berufs- und Privatleben und erhöhen die Bedeutung entsprechender personalpolitischer Maßnahmen. Auch wird das traditionelle Verständnis des Begriffs „Familie“ durch einen breiteren Ansatz abgelöst, um die unterschiedlichen Lebenssituationen von Mitarbeitern berücksichtigen zu können.

Drittens unterliegen die arbeitsbezogenen Tätigkeiten einem raschen technologischen Wandel: Digitale Technologien erweitern die Möglichkeiten, Arbeitsort und Arbeitszeit zu flexibilisieren. Mobile Endgeräte erlauben es, auch außerhalb der eigentlichen Betriebsstätte oder des eigenen Hauses (Heimarbeit, Telearbeit) beruflich aktiv zu werden, auf interne Netzwerke und Informationsquellen zurückzugreifen, Prozesse zu überwachen, zu steuern und zu planen sowie mit betrieblichen oder externen Partnern zu kommunizieren. So gehören internetfähige mobile Geräte (Smartphones, Tablets oder Notebooks) für viele Führungskräfte bereits zur Standardausstattung (BMAS, 2016).

Diese Treiber der Veränderung sind aber nicht nur zeitpunktbezogen, sondern haben viertens auch noch eine Lebensverlaufsperspektive. Eine auf die Lebensphasen der Beschäftigten ausgerichtete Personalpolitik richtet sich am unternehmerischen Bedarf und an den unterschiedlichen Bedürfnissen der Beschäftigten in ihren jeweiligen Lebens- und Erwerbsphasen aus. Zu diesen zählen beispielsweise der Berufseinstieg, die erste Übernahme von Führungs- oder Projekt-

verantwortung, der Tätigkeitswechsel innerhalb des Unternehmens, die Familiengründungsphase, familiäre oder gesundheitliche Krisensituationen sowie die Phase vor dem Renteneintritt. Vor dem Hintergrund des digitalen Wandels steht die betriebliche Personalpolitik zudem vor der großen Herausforderung, flexible und zielgruppenge-rechte Lösungen auf Basis der neuen Technologien zu entwickeln. Dies erfordert stets eine Balance zwischen Unternehmensinteressen und Mitarbeiterbedürfnissen.

Die beschriebenen Treiber von Veränderungen für das Zusammenspiel von Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage sind dabei naturgemäß nicht nur ökonomischer Natur. Vielmehr sind ökonomische Prozesse stets auch in gesellschaftliche Wertebewertungen eingebettet, die maßgeblich auf das Verhalten von einzelnen Menschen zurückwirken. Aus der Verhaltensökonomie ist inzwischen bekannt, dass veränderte Werthaltungen der Bevölkerung starke Rückwirkungen auch auf betriebliche Aushandlungsprozesse haben. Im nächsten Schritt werden deshalb einige neuere Befunde zu einem möglichen Wertewandel bei verschiedenen Bevölkerungsgruppen beschrieben.

Wertewandel bei ausgewählten Bevölkerungsgruppen

Eine Reihe von Studien untersucht – mit verschiedenen Methoden, Stichproben und Zielrichtungen – die Einstellungen und Wertehaltungen unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen. Neben regelmäßigen demoskopischen Befunden zu zahlreichen Spezialthemen gibt es auch einige Beiträge, die explizit den Einstellungen und Präferenzen von Menschen zu grundsätzlichen Fragen des Lebens nachgehen. Im Folgenden werden verschiedene Befunde zitiert, die zumindest mittelbar auch einen Zusammenhang zum Themenfeld Beruf und Arbeit der jüngeren Generation aufweisen.

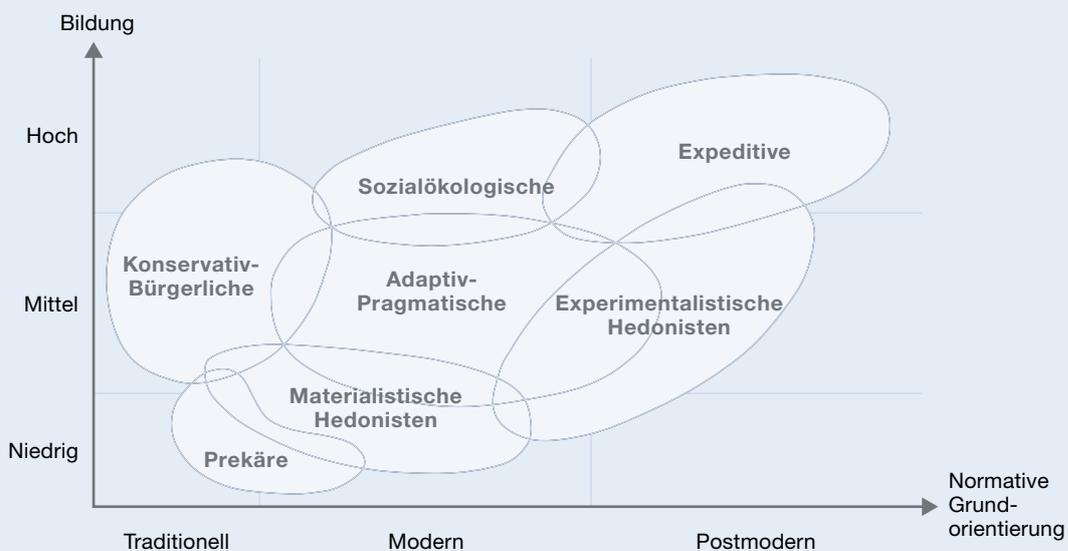
Sinus-Jugendstudie

Die Studie „Wie ticken Jugendliche 2016?“ beschreibt auf Basis von 72 qualitativen Tiefeninterviews die Wertvorstellungen von 14- bis 17-Jährigen in Deutschland sowie ihre Einstellungen zu Themen wie digitale Medien und

digitales Lernen, Mobilität, Nachhaltigkeit, Liebe und Partnerschaft, Glaube und Religion, Geschichtsbilder, Nation und nationale Identität sowie Flucht und Asyl. Eine systematische Befragung hinsichtlich beruflicher Perspektiven erfolgt zwar nicht, doch zeigt sich eine gewisse Konvergenz der Präferenzen dergestalt, dass ein höherer Anteil als noch vor wenigen Jahren so sein möchte wie alle. Ein von der Mehrheit der Befragten geteilter gemeinsamer Kanon vor allem aus sozialen Werten deutet auf eine gewachsene Sehnsucht nach Aufgehoben- und Akzeptiertsein, Geborgenheit, Halt sowie Orientierung in den zunehmend unübersichtlichen Verhältnissen einer globalisierten Welt hin. Dem entsprechen auch eine generelle Anpassungsbereitschaft und eine selbstverständliche Akzeptanz von Leistungsnormen und Sekundärtugenden. Dieser „Neo-Konventionalismus“ gilt gleichermaßen für Jugendliche mit und ohne Migrationshintergrund; ausgenommen sind lediglich die postmodern geprägten Lebenswelten. Dennoch werden auch weiterhin jugendtypische Werte wie der Wunsch

Lebenswelten der 14- bis 17-Jährigen in Deutschland

Abbildung 1



Quelle: Calmbach et al., 2016, 33

Erwartungen an die Berufstätigkeit

Abbildung 2

Antworten von Jugendlichen (12 bis 25 Jahre) auf die Frage: „Was müsste dir eine berufliche Tätigkeit bieten, damit du zufrieden sein kannst?“, in Prozent



Quelle: Shell Deutschland Holding, 2015

nach Selbstentfaltung sowie hedonistische und postmoderne Werte in unterschiedlich starker Ausprägung betont (Calmbach et al., 2016; Abbildung 1).

Shell-Jugendstudien

Einen weiteren Einblick in die (Werte-)Welt der jungen Generation liefert die 17. Shell-Jugendstudie (Shell Deutschland Holding, 2015). Demnach herrscht trotz des schwierigen weltweiten Umfelds unter den 2.558 befragten jungen Menschen in Deutschland im Alter von 12 bis 25 Jahren überwiegend Optimismus vor: 61 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass sie ihre eigene Zukunft meistern werden, nur 3 Prozent sind pessimistisch. In der Shell-Jugendstudie von 2006 waren nur 50 Prozent der Jugendlichen optimistisch gestimmt. Anders als früher schauen junge Menschen heute auch stärker auf die Politik: Vier von zehn bezeichnen sich als „politisch interessiert“ – 2002 traf dies nur auf drei von zehn Jugendlichen zu. Auch die Zufriedenheit mit der

Demokratie hierzulande ist von damals 60 Prozent auf 71 Prozent gestiegen (Shell Deutschland Holding, 2015).

Neben den Zukunftsaussichten und Einstellungen fragen die Studienautoren regelmäßig auch nach den Sorgen der Jugendlichen. Bereits in der vorherigen Studie kam eine überwiegend positive Grundstimmung zum Ausdruck, die sich nun noch einmal weiter verbessert hat. Ganz vorn rangiert dennoch der Wunsch nach einem sicheren Arbeitsplatz. Deutlich abgenommen haben zuletzt die Ängste vor einer schlechten Wirtschaftslage und vor Arbeitslosigkeit – bei der letzten Erhebung im Jahr 2010 standen diese noch an der Spitze der Nennungen. Gleichsam im Gegenzug zu der verbesserten Arbeitsmarktwahrnehmung wünschen sich Jugendliche die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit sowie verlässliche Gestaltungsmöglichkeiten (Abbildung 2). Der Beruf solle sicher sein und ein auskömmliches Leben ermöglichen, aber gleichzeitig die

Chance auf eine selbstbestimmte, sinnvolle und gesellschaftlich nützliche Tätigkeit bieten. Bildung ist ein zentrales Thema: Jugendliche haben demnach sowohl hohe Bildungs- und Berufserwartungen als auch hohe Ansprüche an ihre Arbeitgeber. Junge Frauen seien darin noch fordernder als junge Männer. Mehr als zuvor könne die Jugend von 2015 als eine „Generation im Aufbruch“ bezeichnet werden (Shell Deutschland Holding, 2015).

Sinus-Milieustudien

Eine einflussreiche Langzeitbeobachtung des Wertewandels und der Lebenswelten der Menschen sind die sogenannten Sinus-Milieus. Sie sollen die von einem beschleunigten Wandel geprägte Alltagswirklichkeit der Gesellschaft abbilden. Eine Kartografie der Milieus nach sozialer Lage und Grundorientierung zeigt Abbildung 3: Je weiter oben in diesem Schema das jeweilige Milieu angesiedelt ist, umso gehobener sind Bildung, Einkommen und beruflicher Status. Je weiter rechts im Schema es angesiedelt ist, umso

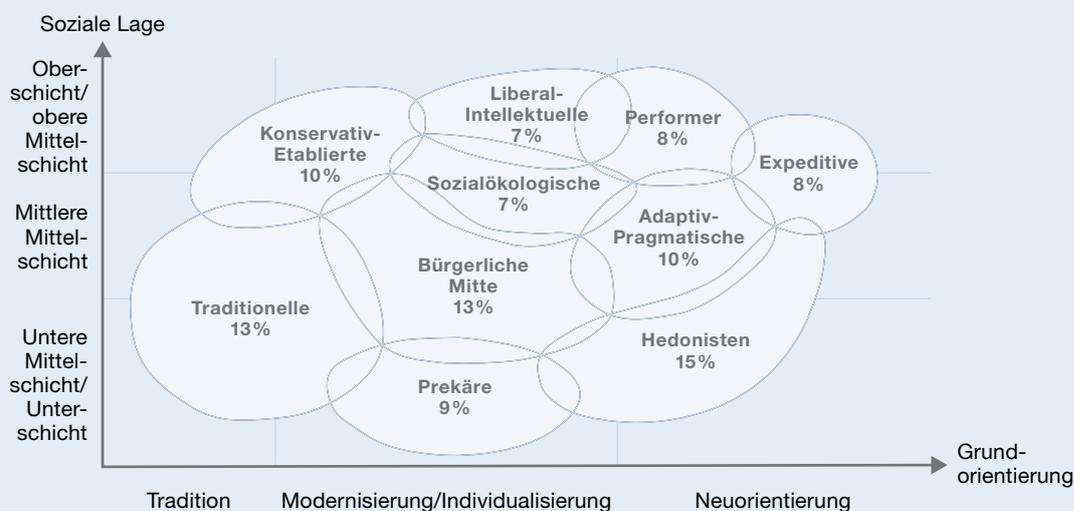
moderner ist die Grundorientierung des jeweiligen Milieus (Sinus, 2015, 14).

Gegenüber den Wertewelten der 1980er und 1990er Jahre diagnostiziert die Sinus-Milieustudie für die 2000er und 2010er Jahre eine Reihe von strukturellen Veränderungen. Dazu gehören demografische Verschiebungen, Veränderungen in Sozialstruktur und Arbeitswelt, ein Auseinanderdriften von „oben und unten“, von Mitte und Peripherie, eine Tendenz zur Wissensgesellschaft mit einer Multimedia-Revolution und zu einer digitalen Spaltung. Es komme einerseits zu „Wertekonvergenzen und -divergenzen hinsichtlich Leistung und Effizienz, Pragmatismus und Nutzenorientierung, Multioptionalität und Multitasking“, andererseits aber auch zu einer Rückbesinnung („Regrounding“) in Form einer „Suche nach Anker, Halt und Geborgenheit, Nachhaltigkeit und Entschleunigung sowie zu einer Neuinterpretation traditioneller Werte, neuen Wertesynthesen und einem selektiven Idealismus“ (Sinus, 2015, 20).

Soziale Lage und Grundorientierung in Deutschland 2016

Abbildung 3

Sinus-Milieus®, 2016



Eigene Darstellung auf Basis von Sinus, 2016

Arbeiten 4.0

Abbildung 4

Beschreibungen einer wünschenswerten Arbeitswelt¹⁾

1) Die Resonanzfelder zeigen die grundlegenden Unterscheidungen, welche die 1.000 befragten Personen zur Beschreibung einer wünschenswerten Arbeitswelt heranziehen. Lesehilfe: Die Aussagen im „Norden“ beschreiben den Wunsch nach Selbstentfaltung, demgegenüber steht im „Süden“ der Wunsch nach Stabilität im Vordergrund. Die Begrifflichkeiten wiederum stellen eine Aggregation mehrerer Dutzend einzelner abgefragter Assoziationen dar.
Quelle: BMAS, 2016

Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0“

Eine neue, dezidiert auf die Wahrnehmung der Arbeitswelt bezogene Untersuchung wurde vom Bundesarbeitsministerium vorgelegt. Im Rahmen der Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0“ (BMAS, 2016) wurden 1.200 Personen (1.000 Erwerbspersonen und zwei Kontrollgruppen mit jeweils 100 Personen) über ihre Vorstellungen zum Thema „Arbeit in Deutschland“ befragt. In kombiniert quantitativ-qualitativen Tiefeninterviews wurde repräsentativ für einzelne Bevölkerungsgruppen erhoben, wie die Befragten die heutige Arbeitswelt erleben und welche Arbeitswelt sie sich für die Zukunft wünschen. Die Studie erfasst auch die Bewertungen der Befragten und kann so Auskunft über die generellen Werte- und Kulturmuster der Erwerbstätigen in Deutschland geben.

Als ein wichtiges Ergebnis der Studie kann gelten, dass sich die Ansprüche an Arbeit sehr

stark unterscheiden, auch über soziodemografische Trennlinien wie Einkommen, Ausbildung, Alter oder Familienstand hinweg (Abbildung 4). Was für die einen eine wünschenswerte Zukunft ist, stellt für die anderen ein bedrohliches Szenario dar. Nur ein Fünftel der Befragten fühlt sich dem persönlichen Idealbild von Arbeit bereits nah. Knapp die Hälfte der Befragten sieht die eigene Arbeitssituation heute als weit entfernt vom persönlichen Idealbild von Arbeit. Zudem unterscheiden sich Wahrnehmung und Bewertung der Arbeitswelt zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft von Person zu Person sehr stark.

Auf der Basis einer Clusterung der Resonanzfelder differenziert die Studie sieben „Wertewelten“, die sich bezüglich ihrer handlungsleitenden Einstellungen und Haltungen zum Teil deutlich voneinander abheben:

- „Sorgenfrei von der eigenen Arbeit leben können“ (etwa 25 bis 30 Prozent der Befragten);
- „In einer starken Solidargemeinschaft arbeiten“ (etwa 10 Prozent);
- „Den Wohlstand hart erarbeiten“ (etwa 15 Prozent);
- „Engagiert Höchstleistungen erzielen“ (etwa 10 bis 15 Prozent);
- „Sich in der Arbeit selbst verwirklichen“ (etwa 10 Prozent);
- „Balance zwischen Arbeit und Leben finden“ (etwa 10 bis 15 Prozent);
- „Sinn außerhalb seiner Arbeit suchen“ (etwa 10 bis 15 Prozent).

Während in der Wertewelt „Den Wohlstand hart erarbeiten“ das Gefühl vorherrscht, trotz starker individueller Anstrengung nicht immer die entsprechende Anerkennung zu erfahren, ist in der Wertewelt „Engagiert Höchstleistungen erzielen“ die Überzeugung ungebrochen, dass persönliche Erfolge das Ergebnis besonderer eigener Anstrengungen sind. In der Wertewelt „Sich in der Arbeit selbst verwirklichen“ wird eine zunehmende Individualisierung der Arbeitswelt begrüßt, während in der Wertewelt „In einer starken Solidargemeinschaft arbeiten“ der Zusammenhalt unter Kollegen vermisst wird.

So unterschiedlich und ausdifferenziert das Bild vom Wertewandel ist, so hilfreich ist doch eine empirische Annäherung an eine möglicherweise veränderte Einstellung zum Thema Arbeit und Beschäftigung in der Bevölkerung. Die genannten Befunde aus der Wertewandel- und Milieuforschung leisten einen wichtigen diagnostischen Beitrag zur Beantwortung der Frage, ob und wie sich die Werteorientierung einer Gesellschaft über einzelne Generationen und Bevölkerungsgruppen verändert und inwiefern dies möglicherweise auch eine Veränderung der Rahmenbedingungen für Personalpolitik und Beschäftigung nach sich zieht.

Aus einer rein empirischen Perspektive heraus ergeben sich bei den betrachteten Untersuchungen allerdings Fragen hinsichtlich der Plausibilität und Repräsentativität der Befunde. Zahlreiche der zitierten Entwicklungen stellen sich in der Realität noch differenzierter dar. Vor diesem Hintergrund müssen gegenseitige Abhängigkeiten zwischen einzelnen Einflussgrößen verstärkt in den Fokus gerückt werden. Hier knüpft im folgenden Kapitel vor allem der vertiefte Vergleich der Generationen Y und X an, um auf einer empirischen Basis Vermutungen besser von Fakten trennen zu können.

Wertewandel: Befunde zur Generation Y

Junge Menschen der Jahrgänge 1980 bis 1995, in der medialen Berichterstattung häufig als Generation Y oder Millennials bezeichnet, treten zunehmend in das Berufsleben ein. Medial wird vielfach der Eindruck vermittelt, dass sie andere berufliche Ziele verfolgten und andere Vorstellungen hätten als vergleichbare Altersgruppen in den Vorgängergenerationen, dass die „Generation Maybe“ durch Unschlüssigkeit gekennzeichnet sei und sich vom Leistungsdenken zunehmend abende. Der Wunsch nach Harmonie werde durch eine individualistische Werthaltung ergänzt und gehe zulasten der beruflichen Zielstrebigkeit. Unternehmen müssten daher ihre Arbeitsbedingungen anpassen, um auch für diese jungen Fachkräfte attraktiv zu bleiben (Kienbaum Institut @ ISM, 2015).

Die Faktenlage zum Beleg eines veränderten Kohortenverhaltens der Generation Y ist im Gegensatz zur wahrgenommenen strukturellen Veränderung allerdings alles andere als eindeutig, sowohl hinsichtlich der Definition und der quantitativen Bedeutsamkeit des Phänomens als auch hinsichtlich seiner personalpolitischen Folgen. Eine Studie auf Basis einer Befragung von 601 Studierenden im November 2014 kommt zu folgenden wesentlichen Erkenntnissen (Kienbaum Institut @ ISM, 2015, 11 ff.):

- Erfolg und Karriere werden von jedem zweiten Befragten als sehr wichtig im Leben erachtet.
- Der Fokus auf Karriere gilt allerdings nur unter der Randbedingung, dass Familie und Freunde nicht mehr aufgegeben werden müssten.
- Es zeigt sich eine Abkehr von einer Karriereorientierung, die auf rein extrinsischen Anreizen basiert, und eine Hinwendung zu Karrieremustern, die sich mit privaten Interessen und Verpflichtungen vereinbaren lassen.

- Der Stellenwert von Arbeit schlägt sich in der Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung und in der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit nieder.

Nach Kienbaum Institut @ ISM (2015) ist die Generation Y überaus heterogen. Es lassen sich mindestens vier Typgruppen voneinander abgrenzen (Abbildung 5):

- Ambitionierte (38 Prozent): ausgeprägte Karriereorientierung bei gleichzeitig starkem Generation-Y-Verhalten;
- Erlebnisorientierte (29 Prozent): Familie und Freunde, Gesundheit und Reisen im Vordergrund;
- Karriereorientierte (20 Prozent): Erfolg und Karriere als wichtigste Ziele;
- Orientierungssuchende (13 Prozent): große Unsicherheit über den einzuschlagenden Weg.

Jenseits dieser Untersuchung und anderer Studien bleibt nach wie vor offen, wie stark die Generationenunterschiede von der Arbeitssituation bestimmt oder gar überlagert werden. Um den Einfluss des exogenen Arbeitsmarktes hinsichtlich der möglichen Ergebnisse für verschiedene Generationen etwas näher in den Blick zu nehmen, wird daher im Folgenden ein ergänzendes Augenmerk auf einige wichtige arbeitsmarktbezogene Befunde gerichtet.

Die Arbeitsmarktlage in Deutschland ist aktuell gekennzeichnet von einem Tiefstand bei der Arbeitslosigkeit, einem Höchststand an Beschäftigung, einem weiter steigenden formalen Qualifikationsniveau, einer bisher nicht da gewesenen Arbeitszeitflexibilität und einer stark wachsenden Verbreitung von familienfreundlichen Maßnahmen. Es gibt eine zunehmende Zahl von Fachkräftengpässen auf allen Qualifikationsstufen, die zudem auch noch regional akzentuiert sind (BA, 2016). Alles in allem kann inzwischen in weiten Teilen des deutschen Arbeitsmarktes von einem

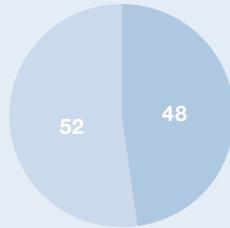
Vier Typen der Absolventengeneration

Abbildung 5

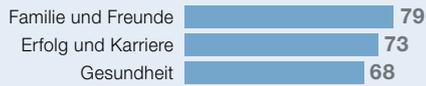
Angaben in Prozent

Frauen Männer

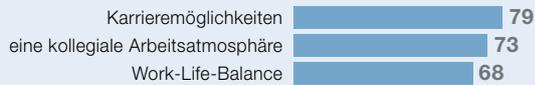
Ambitionierte



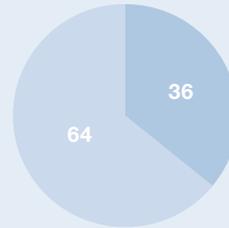
Werte und Ziele



Der ideale Arbeitgeber bietet ...



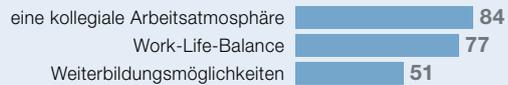
Erlebnisorientierte



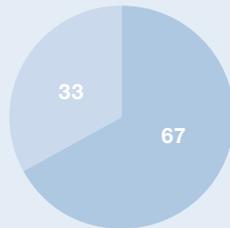
Werte und Ziele



Der ideale Arbeitgeber bietet ...



Karriereorientierte



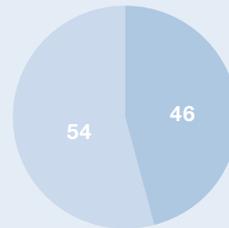
Werte und Ziele



Der ideale Arbeitgeber bietet ...



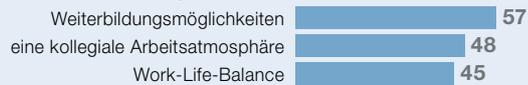
Orientierungssuchende



Werte und Ziele



Der ideale Arbeitgeber bietet ...



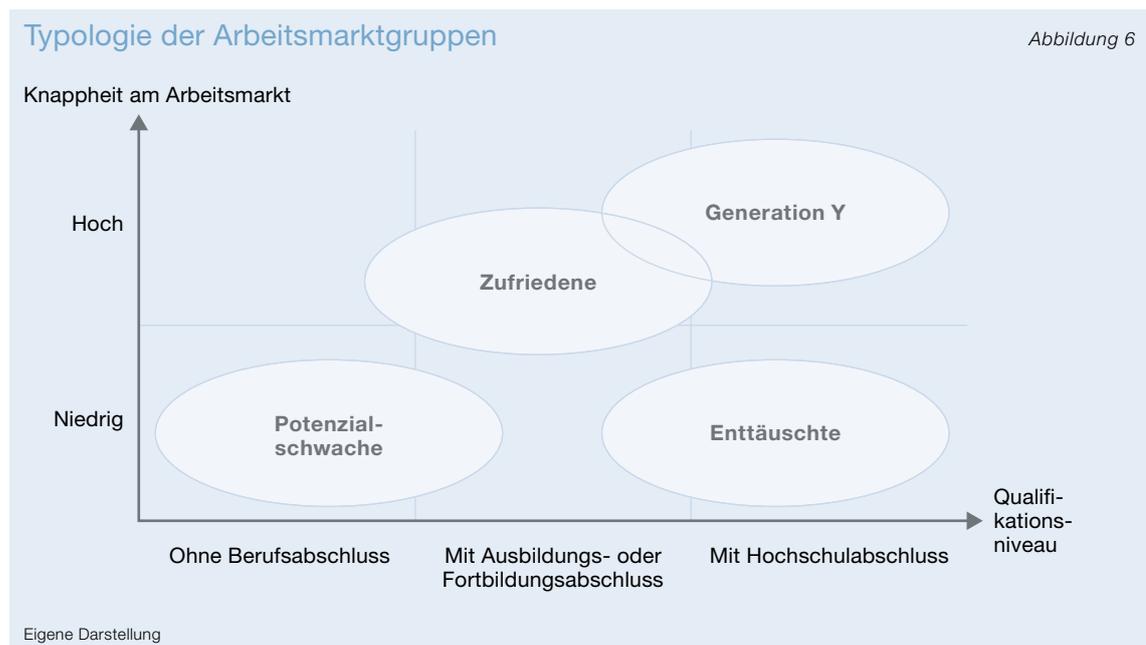
Eigene Darstellung auf Basis von Kienbaum Institut @ ISM, 2015

Nachfragermarkt gesprochen werden, in welchem Unternehmen um qualifizierte Arbeitskräfte konkurrieren. Entsprechend müssen sie ihre betrieblichen Prozesse darauf ausrichten, für Beschäftigte attraktiv zu sein.

Die Entwicklung am Arbeitsmarkt ist ganz entscheidend von der qualifikatorischen Entwicklung getragen. Im Folgenden werden vier prototypische Arbeitsmarktgruppen beschrieben, deren maßgebliche Einflussgrößen die Knappheitssituation am Arbeitsmarkt und die Qualifikationsausstattung sind. Dies folgt der hier vertretenen Hypothese, dass das kohortenspezifische Verhalten maßgeblich und möglicherweise deutlich stärker von der Arbeitsmarktsituation als von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation geprägt wird (Abbildung 6).

Potenzialschwache: Rund ein Viertel der Bevölkerung über 15 Jahre weist keinen beruflichen Abschluss auf, bei den Altersgruppen über 30 Jahre sind es im Durchschnitt um die 15 Prozent. Besonders hoch ist der Anteil an

Personen ohne beruflichen Abschluss bei Menschen mit Migrationshintergrund: Bei den 30- bis unter 35-Jährigen dieser Gruppe liegt der Anteil mit 33 Prozent etwa dreimal so hoch wie bei der gleichaltrigen Bevölkerung ohne Migrationshintergrund (10 Prozent). Auch der Anteil an Personen ohne allgemeinbildenden Schulabschluss ist bei der Bevölkerung mit Migrationshintergrund dieser Altersgruppe mit 8 Prozent deutlich höher als bei jener ohne Migrationshintergrund mit nur 2 Prozent (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2016). Die Arbeitslosenquote der Personen ohne einen beruflichen Abschluss liegt mit rund 20 Prozent knapp viermal so hoch wie jene der beruflich Qualifizierten (Abbildung 7). Insgesamt ist von einer Arbeitsmarktsituation für diese Gruppe auszugehen, in der die berufliche und einkommensbezogene Aufwärtsmobilität gering ist. Diese Arbeitsmarktgruppe ist zudem vergleichsweise stark von konjunkturellen Schwankungen betroffen und die Gefahr eines technologiebedingten Verlusts ihres Arbeitsplatzes ist für sie relativ hoch (Dengler/Matthes, 2015).



Zufriedene: Trotz einer generellen Höherqualifizierung ist der deutsche Arbeitsmarkt weiterhin von einem stabilen qualifikatorischen Mittelbau geprägt: Etwa die Hälfte der Bevölkerung ab 15 Jahren weist eine Lehr-/Anlernausbildung auf, weitere 8 Prozent haben einen Fachschulabschluss (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2016). Diese mittlere Qualifikationsbasis wird ganz überwiegend durch ein gut ausgebautes berufliches Bildungssystem geschaffen. Gerade in diesem Qualifikationssegment ergeben sich aber gegenwärtig die stärksten Fachkräftengpässe: Von den insgesamt 175 Engpassberufen entfallen rund 100 auf Berufe mit einer beruflichen Ausbildung und 43 auf Berufe mit einer Meister- oder Technikerqualifikation (Bußmann/Seyda, 2016). Zudem ist die Arbeitslosigkeit im mittleren Qualifikationssegment weiter zurückgegangen und liegt bei den Meistern und Technikern sogar unter dem Niveau von Hochschulabsolventen (IAB, 2015). Mit Blick auf zentrale Arbeitsmarktkennziffern kann man daher von einem vergleichsweise großen Arbeitsmarktsegment sprechen, in dem eine mittlere Qualifikation

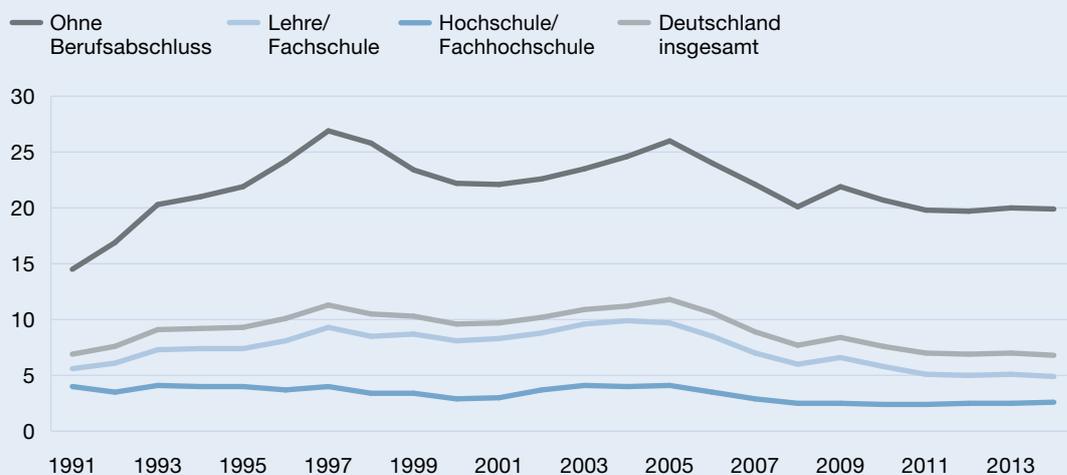
auf einen hohen Arbeitskräftebedarf mit entsprechenden Knappheiten trifft.

Generation Y: Der Anteil der Menschen mit Hochschulreife liegt mittlerweile bei knapp 50 Prozent der Bevölkerung zwischen 20 und 25 Jahren. Die Akademisierung des deutschen Bildungssystems – Stichworte: Verdoppelung der Studienanfängerzahlen in den vergangenen 20 Jahren und Verdoppelung der Absolventenquote in den letzten 15 Jahren – geht zeitlich mit dem Entstehen der Generation Y einher. Die Akademisierung ist der wichtigste Treiber der formellen Höherqualifizierung. Diese wurde allerdings bisher vom Arbeitsmarkt sehr gut aufgenommen: Die Arbeitslosenquote für akademische Abschlüsse verharrt trotz der Akademisierung bereits seit Jahren bei rund 2,5 Prozent (Abbildung 7), die Lohnprämien gehen bisher nicht spürbar zurück. Zwar ist mit der zunehmenden Verbreitung von Bachelor- und Masterabschlüssen auch an Fachhochschulen ein höherer Anteil an Beschäftigungen verbunden, die auch mit einem geringeren formalen Bildungsniveau

Arbeitslosenquoten nach Art des beruflichen Abschlusses

Abbildung 7

in Prozent



Quelle: IAB, 2015

ausgeübt werden können. Insgesamt ist die Arbeitsmarktsituation für Bachelors aber vergleichbar gut wie jene der Absolventen mit Masterabschluss (Konegen-Grenier et al., 2015). Die Arbeitsmarktgruppe der jungen Hochqualifizierten in einem aufnahmefähigen Arbeitsmarkt soll hier als Generation Y typisiert werden. Gerade mit dieser Gruppe werden nämlich die eingängigen Stereotype über diese Generation in Verbindung gebracht.

Enttäuschte: Schließlich soll auch noch die Arbeitsmarktgruppe der Enttäuschten als eine Kombination aus hoher formaler Qualifikation mit einer geringen Arbeitsmarktknappheit charakterisiert werden. Für diese Arbeitsmarktgruppe haben sich trotz hoher formaler Qualifikation Berufs- und Karrierewünsche nicht durchgängig verwirklichen lassen (vgl. auch Homann/Gruber, 2014). Die Folgen sind ein überdurchschnittlicher Anteil von statusinadäquater und befristeter Beschäftigung sowie eine unterdurchschnittliche Arbeitszufriedenheit. Da sich der Arbeitsmarkt aber über die Zeit hinweg geändert hat und Knappheiten in der Vergangenheit nicht unbedingt mit den heutigen Engpasslagen übereinstimmen, kann – auch aufgrund zu geringer Fallzahlen in der sehr heterogenen Untergruppe der Enttäuschten – die weiterführende empirische Analyse nur die Gruppe der Hochschulabsolventen insgesamt betrachten.

Dennoch hat die Identifikation der Arbeitsmarktgruppe der Enttäuschten durchaus einen Wert. Denn sie ist ein Beleg dafür, dass die Beschäftigungsfähigkeit (Employability) nicht ausschließlich eine Frage der formalen Qualifikation ist. Der Wissenschaftsrat (2015) hat hier jüngst Position bezogen: „Ein Hochschulstudium soll die Studierenden befähigen, komplexe berufliche Tätigkeiten auszuüben [...]. Den Hochschulen fällt dabei die Aufgabe zu, die drei zentralen Dimensionen akademischer Bildung – (Fach-)Wissenschaft, Persönlichkeitsbildung und Arbeitsmarktvorbereitung – jeweils angemessen zu berücksichtigen.“ Beschäftigungsfähigkeit setzt also Kompetenzen

voraus, die durch persönliche Eigenschaften überhaupt erst aktiviert werden können. Dahinter steht ein Verständnis von Hochschulbildung, das sowohl Kompetenzvermittlung als auch die Weiterentwicklung der Persönlichkeit umfasst.

Um die besonders auf Hochschulabsolventen bezogene Befundlage zur Generation Y auf eine breitere Basis zu stellen, hat das Institut der deutschen Wirtschaft Köln einen intergenerationalen Vergleich der Generation Y mit den Angehörigen der Geburtsjahrgänge 1965 bis 1979 (hier zusammengefasst als Generation X) auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) vorgenommen (Metzler et al., 2014). Diese Studie findet keine eindeutigen Anhaltspunkte für grundsätzlich unterschiedliche Einschätzungen und Arbeitsergebnisse beider Generationen, wenn soziodemografische Faktoren, konjunkturelle Trends und Merkmale der beruflichen Tätigkeit berücksichtigt werden. Vielmehr erweist sich die Zunahme der Erwerbstätigkeit von jungen Frauen im Verbund mit einer Ausweitung der Teilzeitbeschäftigung als potenzieller Treiber für beobachtbare Unterschiede.

Um die Daten zu aktualisieren und weitere Fragen zu beantworten, wurde für die vorliegende RHI-Diskussion eine neue Auswertung des SOEP mit zusätzlichen Daten vorgenommen. So soll untersucht werden, ob die Generation Y die Unternehmen vor neue Herausforderungen bei der Gestaltung der Arbeitswelt stellt und inwieweit der Fokus auf Hochschulabsolventen als prototypische Vertreter der Generation Y gerechtfertigt ist.

Betrachtet man rein deskriptiv die mittleren Ausprägungen von Arbeitsergebnissen wie Arbeitszeit und Betriebszugehörigkeit oder „weichen“ Merkmalen wie Zufriedenheit beziehungsweise Sorgen, dann fallen einige Unterschiede zwischen den Generationen ins Auge (Abbildung 8). Im Vergleich zur Generation X ist die Generation Y zufriedener mit ihrem Leben, sie macht sich weniger Sorgen um ihren Arbeits-

Einstellungen und Arbeitsergebnisse der Generation Y im Vergleich zur Generation X¹⁾ (I)

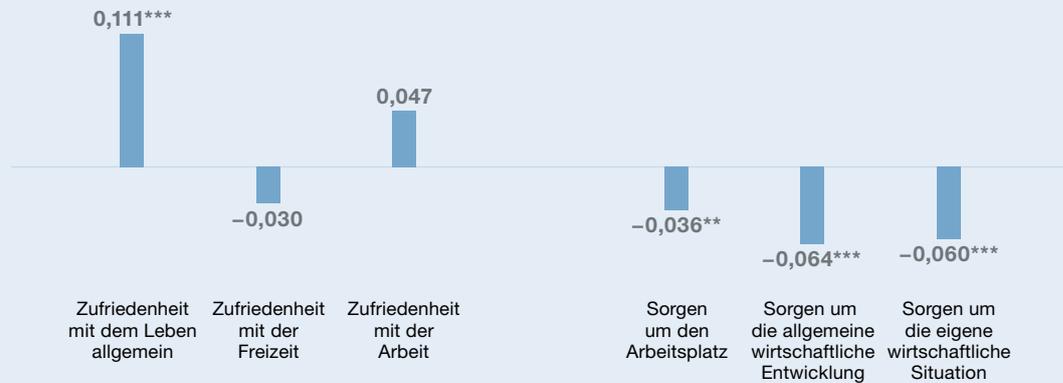
Abbildung 8

Mittelwertvergleiche

Panel A: Zufriedenheit und Sorgen

Zufriedenheit auf einer Skala von „0“ (komplett unzufrieden) bis „10“ (komplett zufrieden);
Sorgen auf einer 0-/1-Skala (0: keine/geringe Sorgen, 1: einige/große Sorgen)

Lesebeispiel: Die durchschnittliche Lebenszufriedenheit der Generation Y ist um 0,11 Punkte höher als die der Generation X.



Panel B: Arbeitszeit und Betriebszugehörigkeit

Arbeitszeit in Stunden; Betriebszugehörigkeit in Jahren

Lesebeispiel: Die durchschnittliche tatsächliche wöchentliche Arbeitszeit der Angehörigen der Generation Y ist um knapp 1,2 Stunden niedriger als die der Generation X.



1) Für die Generation X (Y) wurden die (gewichteten) Werte der Jahre 1984–2013 (1998–2014) herangezogen.

***/**: signifikant auf dem 1-/5-Prozent-Niveau.

Quellen: SOEP, 2016; eigene Berechnungen

Einstellungen und Arbeitsmarktergebnisse der Generation Y im Vergleich zur Generation X¹⁾ (II)

Abbildung 9

Regressionsergebnisse²⁾

Alle Beschäftigten
 Hochschulabsolventen
 Beruflich Qualifizierte
 Personen ohne beruflichen Abschluss

Panel A: Zufriedenheit und Sorgen

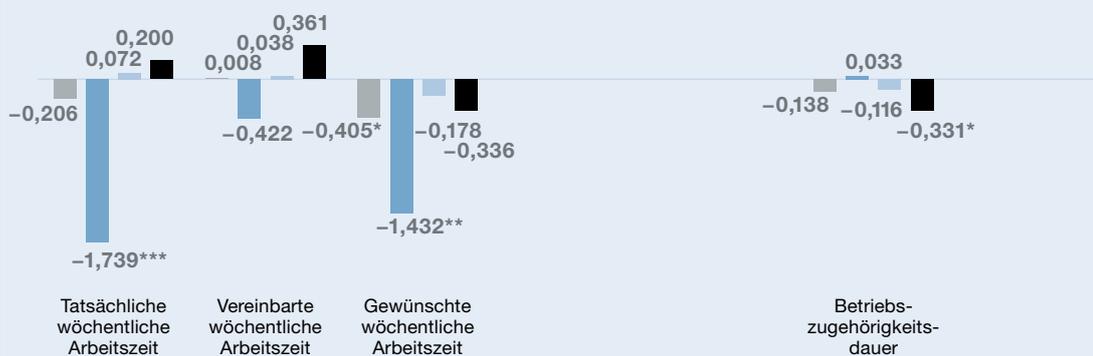
Differenz zwischen den Generationen bei Zufriedenheit auf einer Skala von „0“ (komplett unzufrieden) bis „10“ (komplett zufrieden) und bei Sorgen von „0“ (keine/geringe Sorgen), „1“ (einige/große Sorgen)
 Lesebeispiel: Durchschnittlich lag die Lebenszufriedenheit der Generation Y, bereinigt um den Einfluss anderer Größen, 0,03 Punkte über derjenigen der Generation X. Hochschulabsolventen der Generation Y sind durchschnittlich um 0,09 Punkte zufriedener als die der Generation X.



Panel B: Arbeitszeit und Betriebszugehörigkeit

Arbeitszeit in Stunden; Betriebszugehörigkeit in Jahren

Lesebeispiel: Durchschnittlich lag die tatsächliche wöchentliche Arbeitszeit der Angehörigen der Generation Y, bereinigt um den Einfluss anderer Größen, 0,2 Stunden unter derjenigen der Generation X. Bei den Hochschulabsolventen der Generation Y lag sie 1,7 Stunden unter der von Hochschulabsolventen der Generation X.



1) Für die Generation X (Y) wurden die (gewichteten) Werte der Jahre 1984–2013 (1998–2014) herangezogen.

2) Darstellung der Unterschiede nach Bereinigung um den Einfluss von individuellen Faktoren (Alter, Geschlecht, Bundesland ...), arbeitsbezogenen Faktoren (Beruf, Branche, Betriebsgröße ...) und Elternhintergrund (Bildung, Stellung im Beruf ...). Außerdem wird das jeweilige wirtschaftliche Umfeld in Form der bundeslandspezifischen Arbeitslosenquote im Beobachtungsjahr mit berücksichtigt.

***/**/: signifikant auf dem 1-/5-/10-Prozent-Niveau.

Quellen: SOEP, 2016; eigene Berechnungen

platz und um wirtschaftliche Aspekte. Zudem ist die Wochenarbeitszeit der Generation Y geringer als die der Generation X. Auch die Betriebszugehörigkeitsdauer liegt unter dem Niveau der Vorgängergeneration.

Wie schon bei Metzler et al. (2014) sind diese Unterschiede jedoch nach Kontrolle für erklärende Variablen (wie individuelle und arbeitsbezogene Charakteristika) größtenteils nicht mehr statistisch signifikant. Bis auf wenige Ausnahmen sind beide Generationen im Mittel relativ ähnlich (Abbildung 9, Ergebnisse für alle Beschäftigten).

Demgegenüber sind Unterschiede zwischen den Generationen für einzelne Teilgruppen deutlicher ausgeprägt (vgl. Abbildung 9). Hochqualifizierte der Generation Y unterscheiden sich hinsichtlich Zufriedenheit und Sorgen nicht signifikant von Hochqualifizierten der Generation X. Allerdings ist ihre tatsächliche wöchentliche Arbeitszeit signifikant niedriger und auch die gewünschte wöchentliche Arbeitszeit liegt deutlich unter derjenigen der Vorgängergeneration. Die vergleichbare Betriebszugehörigkeitsdauer weist darauf hin, dass Hochqualifizierte sich ähnlich gut in den Arbeitsmarkt eintakten wie ihre Vorgänger.

Beruflich Qualifizierte der Generation Y sind mit ihrer Freizeit unzufriedener und machen sich mehr Sorgen um ihren Arbeitsplatz als beruflich Qualifizierte der Generation X. Gleichzeitig haben sie allerdings geringere Sorgen über die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung. Hinsichtlich der

Arbeitszeit und der Betriebszugehörigkeit lassen sich für diese Gruppe keine signifikanten Generationenunterschiede feststellen.

Personen ohne beruflichen Abschluss schneiden hingegen im Vergleich deutlich schlechter ab als ihre Vorgänger: Sie sind signifikant unzufriedener mit ihrer Freizeit, machen sich mehr Sorgen um ihren Arbeitsplatz und haben im Mittel auch eine signifikant kürzere Betriebszugehörigkeit als ihre Pendanten in der Generation X.

Diese Ergebnisse untermauern die oben gemachten Ausführungen hinsichtlich der Einordnung vor allem der Akademiker als Generation Y, der beruflich Qualifizierten als vergleichsweise sorgenfreie Zufriedene und der Personen ohne beruflichen Abschluss als „abgehängte“ Potenzialschwache. Gleichzeitig verdeutlichen sie, wie wichtig es ist, die Geburtskohorte 1980 bis 1995 in ihrer Gesamtheit wahrzunehmen und sich nicht ausschließlich auf die prototypischen Vertreter dieser Generation, nämlich die Gruppe der gefragten Hochqualifizierten, zu verengen.

Das folgende Kapitel widmet sich daher auf sehr breiter Basis den arbeitsmarktbezogenen Erwartungen der Generation Y und den daraus resultierenden unternehmerischen Handlungsfeldern. Das Ausmaß, in dem diese Themen für einzelne Teilgruppen relevant sind, kann dabei jedoch individuell höchst unterschiedlich sein. Genauso wenig, wie es „die“ Generation Y gibt, gibt es nicht „den“ einzig richtigen Umgang mit ihr.

Generation Y: Einordnung und personalpolitische Implikationen

Die im Folgenden näher beschriebenen Merkmale stellen diejenigen Faktoren dar, die typischerweise mit der Generation Y in Verbindung gebracht werden. In dem Maße, wie demografische, gesellschaftliche und ökonomische Einflüsse dazu führen können, dass sich die Arbeitsmarktposition der Potenzialschwachen oder der Zufriedenen weiter verbessert (Stichwort: Nachfragermarkt), ist davon auszugehen, dass auch diese Gruppen sich eher wie die prototypischen akademischen Vertreter der Generation Y verhalten werden. Dies gilt es – vor allem in Bezug auf die abgeleiteten Handlungsempfehlungen zur generationenorientierten Personalpolitik – stets im Blick zu behalten.

5.1 Erwartungen der Generation Y an die Arbeit

Unternehmen sehen sich bestimmten Erwartungen der jüngeren Generation an Arbeit und an Arbeitgeber gegenüber. Die folgenden Themenfelder werden an dieser Stelle in den Fokus gerückt, um dabei eine Einordnung der jungen Generation zu ermöglichen (Rump/Eilers, 2012):

- Beschäftigungssicherheit,
- Einfluss-, Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten,
- leistungsgerechtes Entgelt,
- Unternehmenskultur, Führung und Zusammenarbeit,
- Work-Life-Balance und
- Mitarbeiterbindung.

Beschäftigungssicherheit

Die Entwicklungen der vergangenen Jahre haben gezeigt, dass die lebenslange Beschäftigung in einem Berufsbild und bei einem Arbeitgeber zu relativieren ist. Es entsteht ein neuer Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, der keine

bedingungslose Sicherheit garantiert. Dies hat die jüngere Generation sehr viel stärker verinnerlicht als die mittlere und die ältere Generation, da es Teil ihrer Sozialisation und ihrer ersten Schritte im Erwerbsleben war und ist (Meyers, 2009; Laick, 2009). In der Folge kommt es zu einer scheinbar ambivalenten Situation: Einerseits ist der Wunsch nach Sicherheit sehr ausgeprägt. Andererseits verhält sich die jüngere Generation pragmatisch entsprechend der neuen Situation in der Arbeitswelt und hält nicht bedingungslos an einem einmal erlangten Arbeitsverhältnis fest.

Das Streben nach einem sicheren Arbeitsverhältnis ist in nahezu allen Umfragen unter Jugendlichen und jungen Erwachsenen deutlich zu vernehmen. So wird die Sicherheit des Arbeitsplatzes als eines der entscheidenden Kriterien für die Wahl eines künftigen Arbeitgebers genannt (Manager Magazin, 2005; Werle, 2005; Ernst & Young, 2009; Sierke/Albe, 2010). Auch Befragungen im Querschnitt aller Bildungsschichten weisen ähnlich hohe Werte für die Arbeitsplatzsicherheit gerade bei Jüngeren und hier wiederum bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit geringem Bildungsniveau auf (Opaschowski, 2008).

Erstaunlicherweise gehen dieselben Befragten, die Arbeitsplatzsicherheit sehr hoch bewertet haben, zu 86 Prozent davon aus, nach ihrem Abschluss zügig eine Anstellung zu finden, die ihren Erwartungen und Qualifikationen entspricht. Bei ihnen selbst scheint offenbar die Sorge um die Beschäftigung nicht ausgeprägt zu sein (Ernst & Young, 2009). Dies legt einerseits nahe, dass der jüngeren Generation durchaus bewusst ist, dass eine entsprechende Qualifikation die Chancen auf dem Arbeitsmarkt deutlich erhöht. Andererseits spricht es auch dafür, dass Arbeitsplatzsicherheit für die jüngere Generation nicht mehr „Job Security“ bedeutet, die Angehörige der älteren Generation erwartet oder über viele Jahre hinweg gelebt haben – das heißt dauerhafte Sicherheit eines bestimmten Arbeitsplatzes bei einem



Tetra Images/Gettyimages

bestimmten Unternehmen. Vielmehr streben die Jüngeren nach „Career Security“, bei der es um die lebenslange Beschäftigungsfähigkeit geht. Sie trachten danach, sich Kompetenzen anzueignen, die sie für unterschiedliche Tätigkeiten bei unterschiedlichen Arbeitgebern befähigen (Rump/Eilers, 2011; Trendbüro et al., 2003).

Einfluss-, Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten

Bedingt durch ihre Sozialisation gehört für die jüngere Generation zu einem interessanten und herausfordernden Arbeitsumfeld auch die Möglichkeit, selbstständig zu arbeiten, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen sowie sich in gewisser Weise selbst zu verwirklichen und Autonomie zu erfahren (Laick, 2009; Meyers, 2009; Trendbüro et al., 2003). Im Umkehrschluss

heißt das, dass die jüngere Generation in einem geringeren Maße als die vorherigen Generationen bereit ist, auch uninteressante Tätigkeiten auszuführen.

Ungern lassen sich junge Erwachsene in starre Raster einordnen. Sie bevorzugen vielmehr Flexibilität oder die Möglichkeit, ihre Arbeitsumgebung möglichst bezogen auf den jeweiligen Bedarfsfall, zum Beispiel ein konkretes Projekt, zu gestalten (Gertz, 2007). In der Folge ist davon auszugehen, dass ein Arbeitnehmer der jüngeren Generation, der seine Bedürfnisse nach Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten, Spaß, Bedeutung und eigener Karriere nicht erfüllen kann, am Arbeitsplatz nicht die optimale Leistung erbringen oder sich an seinen Arbeitgeber nicht gebunden fühlen wird (Parment, 2009).

Die Angehörigen der jüngeren Generation sind sich darüber im Klaren, dass eine einmal erworbene schulische und berufliche Ausbildung nicht ein Leben lang trägt und sie sich beständig weiterentwickeln müssen. So haben für Jugendliche und junge Erwachsene persönliche Entwicklungsmöglichkeiten auch sehr viel mit Arbeitsplatzsicherheit im Sinne der eigenen Beschäftigungsfähigkeit (Employability) zu tun. Diese Aspekte werden daher bei der Wahl eines Arbeitgebers, aber auch bei der Frage, inwieweit man das Bedürfnis verspürt, sich nach einer neuen Beschäftigung zu orientieren, großgeschrieben (Opaschowski, 2008; Werle, 2008).

Darüber hinaus stellen Entwicklungsmöglichkeiten einen wichtigen Einflussfaktor auf die Motivation dar, mit der eine Tätigkeit ausgeübt wird (Towers Perrin, 2007). Lebenslanges Lernen wird dabei als Selbstverständlichkeit betrachtet und Weiterbildungsmöglichkeiten werden für junge Menschen zum Gradmesser für die Attraktivität ihrer Arbeitgeber (Trendbüro et al., 2003).

Die Karriereorientierung ist bei den jungen Erwachsenen also durchaus gegeben, allerdings verbunden mit Spaß an der Arbeit und Selbstverwirklichung. Dies bestätigt auch die Befragung im Rahmen von „Arbeitswelten 2020“, in der mehr als 60 Prozent der Oberstufenschüler den Wunsch äußerten, in einer Führungsposition zu arbeiten, und gar 62 Prozent von einem überdurchschnittlich hohen Einkommen träumten (Sierke/Albe, 2010). Gleichzeitig ist aber die Karriere um jeden Preis für viele Jüngere aufgrund der veränderten Wertigkeit von Arbeit, auf die noch näher einzugehen sein wird, nicht mehr erstrebenswert. „Diese Karrieregeneration der Zukunft wählt mehr die Form der ‚sanften Karriere‘, will ebenso leistungsmotiviert, zielstrebig und erfolgsorientiert sein, lässt sich aber nicht mehr nur von ‚harten Prinzipien‘ wie Geld, Macht und Aufstiegsstreben leiten. Sie hat Freude am Erfolg und an der Verwirklichung eigener beruflicher Vorstellungen“ (Opaschowski, 2008, 133 f.).

Der jüngeren Generation ist bewusst, dass sie ihren Karriereverlauf nur bedingt vorhersehen kann – während in der Vergangenheit nicht selten der Karriereweg innerhalb eines Unternehmens vergleichsweise klar vorgezeichnet schien. Persönliche Werdegänge werden stark individualisiert betrachtet und sehr strategisch geplant. Sie werden dahingehend beurteilt, ob sie den Einzelnen persönlich voranbringen. Dazu kann auch eine Auszeit zur Selbstfindung gehören, etwa in Form eines mehrmonatigen Sabbaticals. In jedem Fall entsprechen ausdifferenzierte Karrierewege, die nicht einem „One-size-fits-all“-Prinzip folgen, den Bedürfnissen der jüngeren Generation in hohem Maße (Parment, 2009; Werle, 2008).

Leistungsgerechtes Entgelt

Ferner lässt sich feststellen, dass die jüngere Generation für ihre Leistung und ihr Engagement – die einem hohen Anspruch folgen – durchaus ein angemessenes Entgelt erwartet und sich bereits beim Berufseinstieg nicht „unter Wert verkauft“ (Hergert, 2012, 57). Das ist ein Unterschied zu vielen Älteren, die dem Senioritätsprinzip entsprechend erst mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit eine Steigerung ihres Entgelts erfahren und dies als selbstverständlich empfanden.

Gleichzeitig gilt, dass das Entgelt für junge Erwachsene nur eine Facette in Bezug auf die Attraktivität eines Arbeitsverhältnisses darstellt und nicht mehr die zentrale Bedeutung einnimmt wie für Vorgängergenerationen. Dies liegt nicht zuletzt darin begründet, dass sich gerade für Höherqualifizierte Belohnung in zunehmendem Maße nicht mehr ausschließlich über Geld definiert, sondern auch über Faktoren wie Spaß, Sinn und Zeit für private Belange oder Weiterbildungsmöglichkeiten (Opaschowski, 2008; Meyers, 2009; HayGroup, 2011; Hergert, 2012). Darüber hinaus haben eine verbesserte Vereinbarkeit des Berufs mit Freizeit und Familie ebenso wie eine fundierte Karriereplanung eine größere Relevanz (Gertz, 2007).

Unternehmenskultur, Führung und Zusammenarbeit

Das Verhältnis zu anderen bei der Arbeit ist für die jüngere Generation, für die soziale Kontakte – seien sie virtuell oder real – eine hohe Bedeutung einnehmen, sehr wichtig (McCrinkle/Wolfinger, 2009). Zudem bevorzugt die jüngere Generation eine partizipative Unternehmenskultur, in der sie ihre Ideen und Vorstellungen mit einbringen kann (Laick, 2009). Einen hohen Stellenwert hat dabei die Identifikation mit den Visionen und Zielen des eigenen Unternehmens, für welche sich die Jugendlichen und jungen Erwachsenen dann auch einsetzen (Meyers, 2009).

Auch der Führungsstil gehört zu den entscheidenden Kriterien für die Wahl eines künftigen Arbeitgebers (Ernst & Young, 2009). So hat die jüngere Generation den Wunsch nach Wertschätzung ihrer Arbeit in Form eines regelmäßigen Feedbacks durch Vorgesetzte (Richter, 2008; Meyers, 2009; Zaslow, 2007; Werle, 2008). Zudem zeigt sich eine gewisse Ungeduld (Tyler, 2007). Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen sind in eine Welt hineingeboren, in der größtenteils materieller Wohlstand herrscht und die politischen Strukturen gemäßigt sind, sodass die Eltern sich deutlich stärker auf ihre Kinder konzentrieren konnten, als dies noch in ihrer eigenen Generation der Fall war. Sie erhielten dadurch das Gefühl, etwas Besonderes zu sein. Zudem wurde ihnen das Gefühl vermittelt, alles erreichen zu können, was sie sich vornehmen; das Feedback der Eltern zu ihren „Projekten“ war meist ermunternd und positiv. Auch in der schulischen Ausbildung wird zunehmend darauf geachtet, Kinder und Jugendliche nicht zu negativ zu bewerten, sondern ihnen zu vermitteln, dass sie es besser könnten (Meyers, 2009; Zaslow, 2007).

Angemessenes und konstruktives Feedback scheint angesichts der beschriebenen Sozialisation der jüngeren Generation ein Weg für Führungskräfte zu sein, Motivation zu wecken und Engagement zu erhalten. Hinzu kommt der

Wunsch, permanent in Austausch mit dem Umfeld zu treten, wie es die jüngere Generation unter anderem aus sozialen Netzwerken gewohnt ist. Entscheidend dabei ist, dass das Feedback unmittelbar erfolgt, ehrlich ist sowie individuell und proaktiv formuliert wird (Richter, 2008; Meyers, 2009; Kofler/Güntert, 2011). Daraus lässt sich folgern: „Führungskräfte, die nur im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs mit dem Betroffenen reden und seine Leistung anerkennen, werden schnell den Zugang verlieren“ (Mesmer, 2010).

Auch privaten Belangen sollte in der Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter Platz eingeräumt werden, denn gerade die jüngere Generation erwartet, ganzheitlich wahrgenommen zu werden (HayGroup, 2011). Hinzu kommt, dass sich Umfragen zufolge Jugendliche und junge Erwachsene – bedingt durch die hohe Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit ihres beruflichen und privaten Umfelds – nach Strukturen und Orientierung sehnen, die ein regelmäßiges Feedback über die eigene Arbeitsleistung oder Verbesserungspotenziale bieten (Meyers, 2009; Zaslow, 2007). So wünschen sich viele Jüngere eine Führungskraft, die „more coach than commander“ ist (McCrinkle/Wolfinger, 2009).

Junge Erwachsene schätzen einen Führungsstil, der weniger von Anordnungen, Bestimmungen und Kontrolle gekennzeichnet ist als vielmehr von Handlungsspielräumen, Vertrauen und der Möglichkeit, an Entscheidungen beteiligt zu werden (Meyers, 2009). „For Gen Yers, the ideal leader gives public affirmation, encourages, rewards, remembers names and interests of their staff and creates an emotionally safe, friendly, collegial environment where people feel free to contribute ideas“ (McCrinkle/Wolfinger, 2009, 147).

Autoritäten spielen für die Mitglieder der jüngeren Generation nicht die gleiche Rolle wie für die Vorgängergenerationen. Zwar akzeptieren und respektieren sie Autoritäten und auch Hierar-

chien, hinterfragen diese allerdings auch und wünschen sich gegenseitigen Respekt (SPReW, 2006; Kofler/Güntert, 2011). Die Generation Y wurde in der Regel deutlich freier und offener erzogen und zur Äußerung ihrer eigenen Meinung aufgefordert, sodass ältere Personen nicht per se als Autorität anerkannt werden und sich Respekt nicht allein auf Rang und Alter bezieht. Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen gehen davon aus, dass man sich Autorität durch entsprechendes Wissen oder eine entsprechende Erfahrung erwerben muss (Parment, 2009; Laick, 2009). Hinzu kommt der Netzwerkgedanke, der auch das berufliche Denken und Handeln der jüngeren Generation prägt: In einem Netzwerk ist es nicht entscheidend, jedem Einzelnen konkrete Anweisungen zu geben, sondern vielmehr kommt es darauf an, allen Akteuren Handlungs-

spielräume zu gewähren, während sie auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Dieses Ziel sollte als grobe Richtung vorgegeben sein, beispielsweise im Arbeitskontext von einer Führungskraft. Stimmt dieser Zusammenhang, werden Autoritäten von der jüngeren Generation durchaus akzeptiert (Trendbüro et al., 2003).

Work-Life-Balance

Die jüngere Generation ist sich sehr wohl bewusst, in einer Leistungsgesellschaft zu leben, und sie scheut auch keine harte Arbeit, um ihre hochgesteckten Ziele zu erreichen (Meyers, 2009; Zaslow, 2007). Gleichzeitig hat sie ein gesundes Bewusstsein für die Herausforderungen, die mit einer hohen beruflichen Belastung einhergehen. Sie strebt daher eine Synthese aus Leistung und Lebensgenuss an. Vor allem wenn man sie nach



Hinterhaus Productions/gettyimages

den Beweggründen für die Wahl eines Arbeitgebers befragt, stehen Begriffe wie „Work-Life-Balance“ oder „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ in der Gunst weit vor Statussymbolen und Karriere (Ernst & Young, 2009; Manager Magazin, 2005; Werle, 2008).

Generell beobachten Wissenschaftler seit Jahren, dass die Arbeit nicht mehr die dominante Rolle im Leben einnimmt, sondern sie sich mit außerberuflichen Aktivitäten vereinbaren lassen muss, um Motivation zu fördern. In diesem Zusammenhang wird auch von einem „polyzentrischen Lebenskonzept“ gesprochen. Demnach stellt die jüngere Generation im beruflichen Kontext gleichermaßen hohe Erwartungen an sich selbst und an ihre Arbeitsumgebung, misst aber auch weiteren Aspekten des Lebens eine hohe Bedeutung zur Selbstfindung und -verwirklichung bei (SPReW, 2006).

Hinzu kommt – nicht zuletzt aufgrund der technischen Entwicklungen – das zunehmende Verschwimmen der Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre, das gerade junge Erwachsene als nahezu selbstverständlich empfinden. So haben Angehörige der jüngeren Generation einerseits kaum Probleme damit, auch außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit telefonisch erreichbar zu sein oder geschäftliche E-Mails abzurufen. Sie erwarten aber im Gegenzug, dass ihnen am Arbeitsplatz private Erledigungen wie Telefonate oder Internetsurfen zugestanden werden (Parment, 2009; SPReW, 2006).

Nicht zuletzt lässt sich bei der jüngeren Generation eine hohe Sensibilität dafür erkennen, dass ein Leben „auf der Überholspur“ nicht über die gesamte verlängerte Erwerbslebenszeit hinweg aufrechterhalten werden kann, ohne dabei auszubrennen. Gerade der technische Fortschritt führt zu einer immensen Beschleunigung und Verdichtung des Lebens und Arbeitens (Zeit online, 2010). Auch das Gefühl, in der Freizeit möglichst viel und möglichst ständig etwas Neues erleben

zu müssen, sowie die vielfältiger werdenden Optionen in der privaten und beruflichen Lebensführung führen viele jüngere Menschen bereits vergleichsweise früh an ihre physischen und psychischen Grenzen. So entsteht gerade bei ihnen der unbedingte Wunsch nach Entschleunigung (Held et al., 2011). Viele Jugendliche und junge Erwachsene haben die Fragilität beruflicher wie privater Beziehungen oder auch gesundheitliche Beeinträchtigungen durch Überlastung in der eigenen Familie erlebt, denn gerade ihre Elterngeneration zeichnete sich durch hohes zeitliches Engagement im Beruf aus. Sie sind daher nicht mehr willens, dem Beruf ihr Privatleben vollständig unterzuordnen.

Schließlich gilt angesichts künftig sinkender Erwerbspersonenzahlen und steigender Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften auch: „Work-life balance has always been a consideration in a career but never before have employees had the leverage to demand it“ (McCrinkle/Wolfinger, 2009, 141). Gerade von den Besserqualifizierten aus den höheren sozialen Schichten wird ein einseitiges Karrierestreben zunehmend abgelehnt. Sie sind es auch, die nicht selten bei Bewerbungsgesprächen offensiv ihre Ansprüche an die Vereinbarkeit der künftigen Tätigkeit mit privaten Belangen wie Hobbys oder der Familie bekunden (Kofler/Güntert, 2011).

Mitarbeiterbindung

Loyalität nimmt in den letzten Jahren und Jahrzehnten gerade unter den Jüngeren kontinuierlich ab. Das gilt für den Konsumbereich, Freizeitanbieter, Kirchen und Vereine gleichermaßen, da es immer schwerer wird, aufgrund der Vielzahl von Wahlmöglichkeiten und neuen Medien die Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Angebot zu lenken (Parment, 2009). Auch im beruflichen Kontext wird die für einige Bevölkerungsgruppen sinkende Dauer der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit nicht selten mit einem flatterhaften Charakter der jüngeren Generation und mit einer abnehmenden Loyalität assoziiert (McCrinkle/Wolfinger,

2009). Dies bedarf jedoch einer differenzierten Betrachtung. Insgesamt liegt die durchschnittliche Dauer eines Beschäftigungsverhältnisses in Deutschland nämlich bei rund elf Jahren und hat im Trend zugenommen.

Für die jüngere Generation spielen emotionale Aspekte bei der Wahl eines Arbeitgebers oder bei der Beurteilung ihrer Arbeitssituation und -zufriedenheit eine große Rolle. Somit ist es auch nicht abwegig, dass ein anderes Stellenangebot trotz eines niedrigen Entgelts angenommen wird, wenn im Gegenzug bestimmte emotionale Faktoren befriedigt werden. Bedingt durch ihre Sozialisation mit einer Fülle von Wahlmöglichkeiten und daran gewöhnt, im Leben auf vergleichsweise geringe Widerstände zu treffen, sehen sich die heutigen Jugendlichen und jungen Erwachsenen einem bestimmten Arbeitgeber nicht unbedingt langfristig verpflichtet. Sie scheuen auch nicht davor zurück, auf Probleme, Hindernisse oder nicht zufriedenstellende Perspektiven unter anderem mit dem Wechsel des Unternehmens zu reagieren (Parment, 2009; Werle, 2008). Allerdings ist die Loyalität jüngerer Arbeitnehmer während der Dauer eines Beschäftigungsverhältnisses in Bezug auf ihre Aufgaben und ihr Team durchaus gegeben (Kofler/Güntert, 2011; McCrindle/Wolfinger, 2009). Sie streben angesichts ihrer hohen Leistungsorientierung danach, „einen guten Job zu machen“ (McCrindle/Wolfinger, 2009; Parment, 2009).

Vieles deutet auf eine Neudefinition des Loyalitätsbegriffs hin. Erste Hinweise geben Umfragewerte zum Thema „Treue“ im privaten wie beruflichen Bereich. So wird von der jüngeren Generation der Treue als Wert eine sehr hohe Bedeutung beigemessen. Der Treue- und damit auch der Loyalitätsbegriff befinden sich jedoch im Wandel: Für die Dauer einer Beziehung – ganz gleich ob mit einem Lebenspartner oder einem Arbeitgeber – wird Treue großgeschrieben, ohne allerdings einen Anspruch auf „Lebenslänglichkeit“ zu erheben (Trendbüro et al., 2003).

Loyalität hängt also zunehmend von einem neuen Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ab. Einige Angehörige der jüngeren Generation sehen sich nicht länger in einem Abhängigkeitsverhältnis, sondern vielmehr in einer Win-win-Situation, in der beide Seiten von Erhalt und Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit profitieren. Das Aufwiegen von Treue und Loyalität gegen die Zusage einer lebenslangen Beschäftigung in Form eines sozialen Vertrags verliert möglicherweise an Bedeutung. Stattdessen bindet der Arbeitgeber im Hinblick auf seine eigenen Ziele in einem psychologischen Vertrag die passenden Mitarbeiter für einen definierten Zeitraum an sich. Der Arbeitnehmer geht nur mit demjenigen Unternehmen einen Vertrag ein, das seine Kompetenzen aktuell nachfragt und vor allem wertschätzt. Dieser psychologische Vertrag führt zu einer beiderseitigen Ökonomisierung des Loyalitätsbegriffs und damit letztlich zu einer Partnerschaftsbeziehung zum Arbeitgeber auf „gleicher Augenhöhe“ (McCrindle/Wolfinger, 2009; Werle, 2008).

Gerade „Führungskräfte werden härter an der Herstellung persönlicher Loyalität arbeiten müssen, indem sie den Ansprüchen der Mitarbeiter entgegenkommen und ihnen eine selbstbestimmte Arbeitsweise und individualisierte Führung ermöglichen“ (HayGroup, 2011, 8). Das Verhältnis zur Arbeit kann damit in gewisser Weise – zumindest für die Gutqualifizierten – als konsumorientiert bezeichnet werden. „Man sieht Arbeit und Arbeitgeber als eine Wahl, die man selbst treffen kann, grundsätzlich nicht anders als die Wahl zwischen Produkten und Dienstleistungen, die man als Konsument trifft“ (Parment, 2009, 128).

Das Verlassen eines Arbeitgebers wird somit nicht als Illoyalität oder kompletter Bruch, sondern als normale Veränderung im Lauf des Erwerbslebens gesehen. Deshalb ist auch nicht ausgeschlossen, dass man eines Tages zurückkehrt – wenn seitens des Unternehmens oder der Führungskraft entsprechende Wertschätzung signalisiert wird



(McCrindle/Wolfinger, 2009; Werle, 2008; Hay-Group, 2011). Umgekehrt reagieren Angehörige der jüngeren Generation äußerst sensibel darauf, wenn gegebene Versprechen des Arbeitgebers, beispielsweise in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, nicht eingehalten werden. Sie sind dann „schneller bei der Konkurrenz, als manchem Chef lieb ist“ (Gertz, 2007). Auch fühlen sie sich wenig wertgeschätzt, wenn sie sich trotz formal besserer Qualifikation als ältere Kollegen mit einem vergleichsweise geringen Einkommen und teils prekären Arbeitssituationen konfrontiert sehen (SPReW, 2006). Ein nicht zu unterschätzender Aspekt ist die zunehmende Offenheit, Missstände oder unbefriedigende Arbeitsbedingungen über soziale Medien einer breiten Öffentlichkeit kundzutun. Loyalität sollte daher auch über Integrität und Aufrichtigkeit in Organisationen gefördert werden (HayGroup, 2011).

5.2 Handlungsfelder einer generationenorientierten Personalpolitik

Mit der Generation Y betritt eine neue Kohorte junger Menschen den Arbeitsmarkt, die teilweise veränderte Einstellungen, Werte und Ziele mitbringen. Für viele Arbeitgeber ist daher die Frage von großer Relevanz, wie sich das Miteinander dieser Generation mit den älteren Generationen im Unternehmen so gestalten lässt, dass sowohl Beschäftigte als auch Unternehmen davon nachhaltig profitieren.

Es ist sinnvoll, eine generationenorientierte Personalpolitik entlang folgender Handlungsfelder zu entwickeln (Rump/Eilers, 2015):

- Unternehmenskultur,
- Führung,
- Organisation,

- Personalentwicklung,
- Werdegänge,
- Gesundheitsmanagement sowie
- Compensation und Benefits.

Unternehmenskultur

Alle Generationen eint der Wunsch nach einem guten Betriebsklima sowie nach Transparenz, Offenheit und Wertschätzung. Hier besteht ein gemeinsames Wertefundament, das betont werden sollte und auf dem ein Generationenmanagement aufbauen kann.

Kommunikation ist der Schlüssel für ein gelingendes Miteinander der Generationen. Nur wer um die Hintergründe des Verhaltens des jeweils anderen Generationenvertreters weiß und für bestehende Unterschiede sensibilisiert ist, kann Potenziale erkennen, anstatt sich auf Hemmnisse zu fokussieren. Entscheidend ist daher, die Kommunikation zwischen den Generationen im Rahmen der Unternehmenskultur zu fördern und zu begleiten. Die Bedeutung einer umfassenden Sensibilisierung für ein gutes Miteinander der Generationen auf allen Ebenen des Unternehmens sollte deshalb nicht unterschätzt werden. Durch ein bestmögliches Ausschöpfen aller Potenziale dieses Miteinanders gelingt es, Fachkräfte zu gewinnen, zu binden und damit die Wettbewerbsfähigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt zu sichern.

Eine werteorientierte Unternehmenskultur lässt ausreichend Raum für Andersartigkeit und Vielfalt der Mitarbeiter. Sie setzt sich aktiv mit Generationenstereotypen und -konflikten auseinander und betont die Vorteile der Generationendiversität. Darum bedarf es auch einer Definition von Leitplanken in den betrieblichen Handlungsfeldern, die nicht verhandelbar sind, jedoch ausreichend Raum für individuelle Regelungen lassen. Nur auf diese Weise ist es möglich, die differenzierten Bedürfnisse aller Generationen zu berücksichtigen und gleichzeitig die Komplexität überschaubar zu halten.

Führung

Führungskräfte sind das Zünglein an der Waage, wenn es um erfolgreiches Generationenmanagement geht. Denn sie sind es, die Generationenbeziehungen täglich mitgestalten. Sie für bestehende Unterschiede zu sensibilisieren, ihnen Potenziale aufzuzeigen und sie als Umsetzungspartner zu gewinnen, ist daher besonders bedeutsam.

Um Stereotypen und gegenseitigen Zuschreibungen vorzubeugen, kann ein beständiger Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften angeregt werden, der auch die Erwartungen an das Arbeitsumfeld, den privaten Hintergrund sowie etwaige Konfliktpotenziale offen thematisiert. Darüber hinaus sollten Führungskräfte sich aktiv damit auseinandersetzen, welche Stereotype bewusst und unbewusst ihr Führungsverhalten beeinflussen.

Die Vorstellungen darüber, was eine gute Führungskraft ausmacht, differieren erheblich. Im Dialog miteinander ist daher ebenfalls zu definieren, wie sich Führungskräfte und ihre (jüngeren) Mitarbeiter hier auf einen gemeinsamen Nenner zubewegen können. Dieser kann von Fall zu Fall sehr unterschiedlich sein.

Führungskräfte sollten sich darauf einstellen, dass es „den typischen“ Arbeitstag, an dem Mitarbeiter innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens an einem bestimmten Arbeitsplatz anzutreffen sind, nur noch bedingt geben wird. Mobile Technologien machen das Arbeiten zu unterschiedlichen Zeiten und an unterschiedlichen Orten möglich. Besonders die Generation Y nutzt diese Möglichkeiten in der für sie jeweils passenden Art und Weise.

In der Regel profitieren Führungskräfte von der Unterstützung durch die Unternehmensseite, um ihrer Rolle im Sinne des Generationenmanagements gerecht zu werden, beispielsweise im Rahmen von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen, Coaching oder Sensibilisierungswshops.

Organisation

Nicht zuletzt die Generationenvielfalt führt dazu, dass das sogenannte Normalarbeitsverhältnis zunehmend durch vielfältige individuelle Lösungen ergänzt wird, aber im Kern stabil ist und zuletzt sogar wieder an Bedeutung gewinnt (Destatis, 2016). Über alle Generationengrenzen hinweg definiert jeder Mensch seine persönliche Work-Life-Balance beziehungsweise die Grenzziehung zwischen beruflicher und privater Sphäre anders. Die Organisation insgesamt gewinnt, wenn sie unterschiedliche Bedürfnisse, die sich im Verlauf eines verlängerten Erwerbslebens auch lebensphasenbedingt ändern, erfolgreich abbilden kann. Dort, wo flexible Lösungen im organisatorischen Bereich auf Unverständnis und Vorbehalte stoßen, sind diese offen zu thematisieren und ist nach gemeinsamen Lösungen zu suchen.

Die junge Generation bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Ergebnis- und Anwesenheitsorientierung. Letztere steht den meisten Ansätzen zur flexiblen Organisationsgestaltung entgegen, doch eine Neuausrichtung bedarf einer umfassenden Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit bei denjenigen, die noch in einem anderen Bewusstsein beruflich sozialisiert wurden.

Bedingt durch die steigende Generationen- diversität in Unternehmen zahlt es sich aus, die Potenziale altersgemischter, generationenübergreifender Teams aktiv auszuschöpfen. Dazu ist es nötig, sich der damit einhergehenden Risiken bewusst zu werden und ihnen angemessen zu begegnen. Zentral ist dabei, eine kollektive Teamidentität durch die Fokussierung auf ein gemeinsames Ziel zu schaffen.

Personalentwicklung

Dem Bedürfnis der Generation Y nach Weiterentwicklung können Unternehmen Rechnung tragen – ohne daraus den Fehlschluss zu ziehen, dass etwa nur die Hochschulabsolventen Perspektiven für ihren weiteren beruflichen Weg

wünschen. Idealerweise sind Weiterentwicklungsmaßnahmen möglichst zielgruppenspezifisch auszugestalten, ohne jedoch stigmatisierend zu wirken oder bestehende Stereotype zu verstärken.

Wenn der Spannungsbogen des Lernens nicht durchbrochen, sondern für eine selbstverständliche Integration von Personalentwicklung über den Erwerbsverlauf gesorgt wird, tritt Lernentwöhnung erst gar nicht ein. Die Lernbereitschaft und -fähigkeit ist dann keine Frage des Alters oder der Generation mehr.

Empfehlenswert ist die Berücksichtigung des Konzepts der fluiden Kompetenz und der kristallisierten Kompetenz. Fluide Kompetenz ist in der Regel in jungen Jahren besonders ausgeprägt und beinhaltet schnelle Auffassung, schnelle Anpassung, hohe Wahrnehmungsgeschwindigkeit sowie hohe (Kurzzeit-)Gedächtnisleistung. Kristallisierte Kompetenz besteht hingegen aus Erfahrungswissen, Sprachgewandtheit, abwägender Wahrnehmung und stabilem Selbstkonzept. Das Beachten dieser Kombination ist besonders dann gewinnbringend, wenn Personalentwicklungskonzepte altersdivers und lebensphasenorientiert gestaltet werden sollen.

Werdegänge

Die Angehörigen der Generation Y haben unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie sich Karriere für sie definiert. Konfliktsituationen lassen sich durch eine konsequente Beachtung dieser innerhalb dieser Generation bestehenden Vielfalt vermeiden oder entschärfen. Ebenso profitieren die Mitarbeiter, wenn durch unterschiedliche Karrierepfade auf die Vielfalt der Lebensentwürfe und Lebensphasen im Verlauf des Erwerbslebens Rücksicht genommen wird.

Gerade in Bezug auf Werdegänge halten sich bestimmte Stereotype hartnäckig, vor allem mit Blick auf das vermeintlich mangelnde Interesse mancher Beschäftigtengruppen an weiteren Entwicklungsschritten. Dabei spielt auch eine Rolle, dass sich



Entwicklungsschritte häufig auf die Zielgruppe der Höherqualifizierten konzentrieren. Doch auch in anderen (Qualifikations-)Gruppen sind Werdegänge gewünscht und möglich. Diese Erkenntnis kommt vielfach einem Kulturwandel im Unternehmen gleich, der Zeit und Begleitung braucht.

Wenn ein Erwerbsleben eine Dauer von 40 bis 45 Jahren hat, entzerren sich berufliche Werdegänge. Damit verbunden ist die Notwendigkeit eines Wechsels zwischen seitwärts- und aufwärtsgerichteten Entwicklungsschritten im Sinne eines Kletternetzes. So lassen sich unterschiedliche Präferenzen der Generation Y für beide Seiten – Unternehmen und Arbeitnehmer – bestmöglich abbilden.

Brüche in der Erwerbsbiografie werden immer mehr zur Regel, sind jedoch nicht selten im Rekrutierungs- und Beförderungskontext mit dem Stigma der Ausnahme behaftet. In Zeiten des Fachkräftemangels gehen dadurch wichtige Potenziale gerade im mittleren und unteren Qualifikationsbereich verloren, wenn nicht durch entsprechende Sensibilisierung gegengesteuert wird.

Gesundheitsmanagement

Betriebliches Gesundheitsmanagement kann neben gezielten Maßnahmen für Beschäftigte mit bereits vorhandenen Beeinträchtigungen vor allem präventiv ausgerichtet sein. So findet zwar der Großteil der Belastungssituationen häufig in einem vergleichsweise jungen Alter statt. Doch gerade in der jüngeren Generation ist das Bewusstsein für die physischen Auswirkungen, die sich oft erst Jahre später zeigen, noch nicht in hohem Maße ausgeprägt.

Förderlich für ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement ist die offene Ansprache stereotyper Zuschreibungen, etwa zur vermeintlich erhöhten Krankheitsanfälligkeit der älteren Generation, und deren Entkräftung: Auch die junge Generation ist vor Krankheiten nicht gefeit.

Die Statistiken der großen Krankenversicherer wie auch die Wünsche der Arbeitnehmer weisen auf eine stetig steigende Bedeutung von Maßnahmen im Hinblick auf psychische Erkrankungen hin. Dies gilt in besonderem Maße dann, wenn Beschäftigte sich in Lebensphasen befinden, die

ihnen sowohl privat als auch beruflich ein hohes Engagement abverlangen, beispielsweise in der aktiven Familienphase.

Variable Lösungen – zum Beispiel im Hinblick auf die Gestaltung der Arbeitsumgebung, das Arbeitstempo oder die Bewegungsabläufe – ermöglichen gesundheitsförderliches Verhalten, das auf die individuellen Bedürfnisse der Generation Y zugeschnitten werden kann. Gleichzeitig reduzieren sie Konfliktpotenzial.

Das transparente Aufzeigen alternativer Berufsverläufe mit veränderten Tätigkeitsprofilen ermöglicht es, Belastungen oder drohenden Überlastungen schon bei Vertretern der jüngeren Generation frühzeitig zu begegnen. So kann die Generation Y gesund und motiviert in unterschiedlichen Phasen des Erwerbslebens ihre jeweiligen Tätigkeiten ausüben.

Compensation und Benefits

Die Erwartungen der Generationen an Vergütungsmodelle bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Sicherheit, Senioritäts- und Leistungsorientierung. Eine Entgeltpolitik, die ein hohes

Maß an Variabilität und Individualisierung aufweist, ist hierbei gefragt.

Mitarbeiter differenzieren immer weniger zwischen Entgelt, gesetzlichen, tariflichen und freiwilligen Kompensationsleistungen des Unternehmens. Vielmehr orientieren sie sich immer stärker am Gesamtleistungsangebot, das ein Unternehmen ihnen bietet. Dessen Attraktivität verändert sich mit dem Alter und den Lebensphasen. Ebenso werden Faktoren der immateriellen Anreizgestaltung vielfältiger. So spielen zunehmend Themen wie die flexible Wahl von Arbeitsort und/oder -zeit und die unternehmenskulturelle Ausrichtung sowie Unterstützungsleistungen – etwa die Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen – eine entscheidende Rolle.

Grundsätzlich ist aber zu beachten, dass der Flexibilisierung des Entgeltsystems im Sinne der Generationendiversität in der Regel rechtliche, tarifliche und gesellschaftliche Reglementierungen gegenüberstehen. Hier eröffnet sich ein weites Gestaltungsfeld für das Ineinandewirken von Tarifvertrags- und Arbeitsvertragsparteien.

Fazit

Digitalisierung und demografische Veränderungen sind die Haupttreiber des gesellschaftlichen und ökonomischen Wandels in Deutschland. In diese Welt tritt mit der Generation Y eine Generation, die einerseits anders ist als ihre Vorgänger, andererseits doch das Streben nach Sicherheit, Anerkennung und privatem sowie beruflichem Erfolg mit ihnen teilt. Von den Eltern behütet und in einem wirtschaftlich stabilen Umfeld herangewachsen, erreicht die Generation Y den Arbeitsmarkt zu einer Zeit, in der zum einen die weltwirtschaftliche Unsicherheit zunimmt und sich zum anderen demografisch bedingt neue Chancen eröffnen. Ein Streben nach mehr und höherer Bildung ist die Antwort der jungen Menschen auf die Herausforderungen ihrer Zeit – einhergehend mit sich wandelnden Wertevorstellungen und vor dem Hintergrund tiefgreifender ökonomischer Veränderungen.

Die vorliegende RHI-Diskussion liefert einen Überblick über die strukturellen Veränderungen der Arbeitswelt und widmet sich den Fragen, wie sich in diesem Kontext Werte abbilden und einordnen lassen und in welchem Maße mit der Generation Y ein grundsätzlicher Wertewandel

einhergeht. Dabei wird schnell deutlich: Eindeutige Aussagen sind schwer zu treffen, denn „die“ Generation Y gibt es nicht. Stattdessen weisen nahezu alle Befunde darauf hin, dass die jungen Menschen in ihrer Gesamtheit sehr heterogen sind – sei es hinsichtlich ihres Bildungsniveaus oder in Bezug auf ihre Einstellungen und Ambitionen. Empirisch lässt sich festhalten, dass besonders Akademiker ein typisches Generation-Y-Verhalten aufweisen. Sie sind es daher auch, die das mediale Bild dieser Generation prägen.

Aufbauend auf einer vertiefenden Analyse der Generation Y – und im vollen Bewusstsein, dass zwischen einzelnen Gruppen dieser Altersgruppe sehr wohl differenziert werden muss – werden einige Handlungsfelder beschrieben, die Unternehmen bei der Suche nach passenden Ideen zum generationenübergreifenden Personalmanagement in den Blick nehmen können. Im Vordergrund steht dabei die Erkenntnis, dass sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmer von ausgewogenen Ansätzen etwa in den Bereichen Karriereplanung, Führung und Personalentwicklung profitieren können. Dabei gilt allerdings: Individuelle Lösungen sind gefragt, denn genau so, wie es nicht „die“ Generation Y gibt, kann es auch nicht „die“ personalpolitische Antwort auf sie geben.

Literatur

Auer, Peter, 2007, Security in labour markets: Combining flexibility with security for decent work, Economic and Labour Market Paper, Nr. 2007/12, International Labour Office, Genf

Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2016, Bildung in Deutschland 2016. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration, Gütersloh

BA – Bundesagentur für Arbeit, 2016, Der Arbeitsmarkt in Deutschland. Fachkräfteengpassanalyse, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, Juni, Nürnberg

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016, Wertewelten Arbeiten 4.0, Berlin

BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2015, Memorandum der Plattform Industrie 4.0, Berlin

Bußmann, Sebastian / **Seyda**, Susanne, 2016, Fachkräfteengpässe in Unternehmen. Berufe mit Aufstiegsfortbildung: Zwischen Fachkräfteengpässen und Digitalisierung, Gutachten für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Köln

Calmbach, Marc et al., 2016, Wie ticken Jugendliche 2016? Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland, Wiesbaden

Dengler, Katharina / **Matthes**, Britta, 2015, In kaum einem Beruf ist der Mensch vollständig ersetzbar, IAB-Kurzbericht, Nr. 24/2015, Nürnberg

Destatis, 2016, Anteil der Normalarbeitsverhältnisse nimmt weiter zu, Pressemitteilung, Nr. 233, 20.7.2016, Wiesbaden

Dustmann, Christian / **Fitzenberger**, Bernd / **Schönberg**, Uta / **Spitz-Oener**, Alexandra, 2014, From Sick Man of Europe to Economic Superstar: Germany's Resurgent Economy, in: Journal of Economic Perspectives, 28. Jg., Nr. 1, S. 167–188

Ernst & Young, 2009, Studenten in Deutschland 2009: Was sie bewegt. Wohin sie wollen, http://blog.recruitment.de/wp-content/uploads/2009/09/Studentenstudie_2009.pdf [29.7.2016]

Gertz, Winfried, 2007, Millennials: Was der Nachwuchs wirklich will, <http://www.computerwoche.de/a/millennials-was-der-nachwuchs-wirklich-will,588806> [29.7.2016]

Hammermann, Andrea / **Klös**, Hans-Peter, 2016, Digitalisierung und „Industrie 4.0“: Auswirkungen auf das Personal- und Qualitätsmanagement, in: Giesen, Richard / Junker, Abbo / Rieble, Volker (Hrsg.), Industrie 4.0 als Herausforderung des Arbeitsrechts, ZAAR-Schriftenreihe, Bd. 39, München, S. 77–101

HayGroup, 2011, Führungskräfte für eine neue Welt: Was die Zukunft von Führungskräften verlangt, http://www.haygroup.com/downloads/de/Leadership_2030_Whitepaper_DE_web.pdf [29.7.2016]

Held, Josef et al., 2011, Was bewegt junge Menschen? Lebensführung und solidarisches Handeln im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden

Hergert, Stefani, 2012, Geld verdienen und Sinn stiften, in: Handelsblatt, Nr. 60, 23.3.2012, S. 56–57

Homann, Karl / **Gruber**, Corinna, 2014, Die Marktwirtschaft und ihre intellektuellen Kritiker. Kritik einer Kritik, RHI-Position, Nr. 14, München

- IAB** – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2015, Qualifikationsspezifische Arbeitslosenquoten. Aktuelle Daten und Indikatoren, Nürnberg
- Kienbaum Institut @ ISM**, 2015, Absolventen 2015 unter die Lupe genommen. Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y, Dortmund
- Klös**, Hans-Peter / **Schäfer**, Holger, 2010, Krisenmanagement über Variationen des Arbeitsvolumens? Reichweite, Grenzen und Nebenfolgen, in: Arbeit, 14. Jg., Nr. 2/3, S. 132–146
- Kofler**, Karin / **Güntert**, Andreas, 2011, Generation Diva, in: Bilanz, Nr. 4, S. 53–61
- Konegen-Grenier**, Christiane / **Placke**, Beate / **Schröder-Kralemann**, Ann-Katrin, 2015, Karrierewege für Bachelorabsolventen. Ergebnisbericht zur Unternehmensbefragung 2014, Essen
- Laick**, Steffen, 2009, Die neue Generation abholen, in: Personalwirtschaft, Sonderheft „Employer Branding: Wer aufhört, fällt zurück“, Nr. 08/2009, S. 21–23
- Manager Magazin**, 2005, Jugendstudie „Generation 05“. Was Studenten über ihre Zukunft denken, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-345522.html> [29.7.2016]
- McCrindle**, Mark / **Wolfinger**, Emily, 2009, The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations, Sydney
- Mesmer**, Alexandra, 2010, Junge Mitarbeiter wissen, was sie wollen, <http://www.computerwoche.de/a/junge-mitarbeiter-wissen-was-sie-wollen,1937564> [29.7.2016]
- Metzler**, Christoph / **Werner**, Dirk / **Zibrowius**, Michael, 2014, Arbeitsmarktergebnisse und berufliche Ziele der Generation Y im Vergleich zur Generation X, in: IW-Trends, 41. Jg., Nr. 3, S. 3–20
- Meyers**, Renee A., 2009, Mitarbeiter im neuen Millennium. Kommunikation zwischen den Generationen, in: Richter, Götz (Hrsg.), Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen, Bielefeld, S. 201–220
- Opaschowski**, Horst W., 2008, Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben, Gütersloh
- Parment**, Anders, 2009, Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft: Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement, Wiesbaden
- Richter**, Götz, 2008, Generationen im Betrieb: ein wenig beachtetes Handlungsfeld, Vortrag anlässlich des Demographie-Kongresses „Best Age“ in Berlin am 2./3.9.2008, Berlin
- Rump**, Jutta / **Eilers**, Silke, 2011, Employability. Die Grundlagen, in: Rump, Jutta / Sattelberger, Thomas (Hrsg.), Employability Management 2.0. Einblick in die praktische Umsetzung eines zukunftsorientierten Employability Managements, Sternenfels, S. 73–166
- Rump**, Jutta / **Eilers**, Silke, 2012, Die jüngere Generation in einer alternden Gesellschaft. Babyboomer versus Generation Y, Sternenfels
- Rump**, Jutta / **Eilers**, Silke, 2015, Generationen-Mix. Gestalten statt verwalten, Sternenfels
- Shell Deutschland Holding** (Hrsg.), 2015, Jugend 2015: eine pragmatische Generation im Aufbruch, 17. Shell-Jugendstudie, Frankfurt am Main

Sierke, Bernt R. A. / **Albe**, Frank, 2010, Bericht zur Studie „Arbeitswelten 2020“, Forschungspapier der PFH Göttingen, Nr. 2010/02, Göttingen

Sinus, 2015, Informationen zu den Sinus-Milieus, Stand 01/2015, Heidelberg

Sinus, 2016, Die Sinus-Milieus® in Deutschland 2016, http://www.sinus-institut.de/fileadmin/user_data/sinus-institut/Bilder/sinus-mileus-2015/2016-02-08_Website-Abbildungen_Die_Sinus-Milieus_in_Deutschland_2016.png [1.9.2016]

SOEP – Sozio-oekonomisches Panel, 2016, Daten der Jahre 1984–2014, Version 31.1, Berlin

SPReW – Social Patterns of Relation to Work, 2006, Generational approach to the social patterns of relation to work. Executive summary, <http://www.ftu-namur.org/fichiers/SPREW-D1-web.pdf> [29.7.2016]

SVR – Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 2012, Stabile Architektur für Europa – Handlungsbedarf im Inland, Jahresgutachten 2012/2013, Wiesbaden

Towers Perrin, 2007, Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen. Mythos und Realität, Towers Perrin Global Workforce Study 2007–2008, Deutschland-Report, Frankfurt am Main

Trendbüro / Steinle, Andreas / **Wippermann**, Peter, 2003, Die neue Moral der Netzwerkkinder: Trendbuch Generationen, München

Tyler, Kathryn, 2007, The Tethered Generation, <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0507cover.aspx> [31.7.2016]

Werle, Klaus, 2005, Die junge Elite sitzt auf gepackten Koffern, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-346667.html> [29.7.2016]

Werle, Klaus, 2008, Wir sind dann mal weg, in: Manager Magazin, Nr. 6, S. 134–143

Wissenschaftsrat, 2015, Empfehlungen zum Verhältnis von Hochschulbildung und Arbeitsmarkt. Zweiter Teil der Empfehlungen zur Qualifizierung von Fachkräften vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, Köln

Zaslow, Jeffrey, 2007, The most-praised generation goes to work, <http://www.wsj.com/articles/SB117702894815776259> [19.8.2016]

Zeit online, 2010, Muße braucht Zeit. Ein Gespräch von Ulrich Schnabel mit dem Soziologen und Beschleunigungsforscher Hartmut Rosa über das andauernde Gefühl, noch etwas erledigen zu müssen, <http://www.zeit.de/2010/01/Interview-Rosa/komplettansicht> [29.7.2016]

Die Autoren

Dr. **Hans-Peter Klös**, geboren 1959 in Mornshausen, ist Leiter des Wissenschaftsbereichs und Geschäftsführer des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen die Arbeitsmarkt- und die Bildungspolitik, Demografie, Digitalisierung und Industrie 4.0 sowie familien- und migrationspolitische Fragen.

Prof. Dr. **Jutta Rump**, geboren 1966 in Siegen, ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen. Darüber hinaus ist sie Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten zählen die Handlungsfelder Unternehmensführung, Trends der Arbeitswelt, Employability und Management Development. Bei der Initiative Neue Qualität der Arbeit ist sie Botschafterin für das Thema Chancengleichheit und Diversity.

Dr. **Michael Zibrowius**, geboren 1984 in Nürnberg, ist Economist am Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Im Kompetenzfeld „Berufliche Qualifizierung und Fachkräfte“ beschäftigt er sich unter anderem mit den Themen Ausbildung und Weiterbildung. Dabei steht die empirische Untersuchung sozio-ökonomischer Zusammenhänge im Mittelpunkt seiner Arbeit. Er forscht zur Zukunft der beruflichen Bildung in Deutschland vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und zunehmender Akademisierung.

© 2016 ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
ISSN 1863-3978 / ISBN 978-3-941036-54-3
Herausgeber:
ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.

Kontakt:
Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff
Geschäftsführerin
ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
Max-Joseph-Straße 5
80333 München
Telefon 089 551 78-732
Telefax 089 551 78-755
info@romanherzoginstitut.de
www.romanherzoginstitut.de

Titelfoto, Foto Seite 2: ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.; alle anderen: gettyimages/iStock
Produktion: IW Medien GmbH, Köln · Berlin

**Diese Publikation ist beim Herausgeber kostenlos erhältlich und kann unter
www.romanherzoginstitut.de bestellt werden.**



ISBN 978-3-941036-54-3

www.romanherzoginstitut.de