

## **Auswirkungen der Generation Y auf die Arbeit und das Personalmanagement der Verwaltung**

---

**19. Europäischer Verwaltungskongress  
27.02.2014 in Bremen**



**Prof. Dr. Stephan Fischer**



# Ziele des Vortrags

- Definition der Generation Y
- Vorstellung zentraler Studienergebnisse
- Präsentation einer eigenen Untersuchung zum Thema
- Aufzeigen möglicher intergenerationaler Konflikte
- Ableitung möglicher Konsequenzen für die Verwaltung und das Personalmanagement

# Agenda

1. Vorstellung HS Pforzheim und HRCC
2. Die Generation Y
3. Das Projekt – Von der Idee zur Umsetzung
4. Die Open Space – Veranstaltung
5. Die Ergebnisse der Online-Befragung
6. Intergenerationale Konflikte
7. Handlungsempfehlungen

# Die Hochschule Pforzheim

- **Studierende:** rund 5.000
- **Professoren:** über 180
- **Lehrbeauftragte:** über 210
- **Mitarbeiter:** über 300
- **1877**  
Gründung als „Herzogliche Kunstgewerbeschule und Fachschule für Metallindustrie“
- **1992**  
Fusion zur Fachhochschule Pforzheim - Hochschule für Gestaltung, Technik und Wirtschaft
- **2010**  
Hochschule für angewandte Wissenschaften
- **Partnerhochschulen:** ca. 100 weltweit
- **Mitgliedschaften,** z.B. in: AACSB, Nibes, Cumulus



# Human Resources Competence Center

## Lehre

- Bachelor: B.Sc. BWL / Personalmanagement
- Master: M.Sc. Human Resources Management
  - Hoher Anwendungsbezug
  - Gute wissenschaftliche Fundierung
  - Praxisorientierte Lehr-/Lernmethoden
  - Hervorragende Akzeptanz bei Arbeitgebern

## Forschung

- Institut für Personalforschung
  - Nachhaltiges HRM
  - HRM im Mittelstand
  - Evaluation von Personalprozessen



# Human Resources Competence Center

## Transfer

- Business meets Science (überregional)
- Personalforum (regional)
  - Wissenschaftler und Praktiker tauschen sich zu aktuellen HR Themen aus
- Wollen Sie mehr über uns erfahren?
  - [www.hs-pforzheim.de/hrcc](http://www.hs-pforzheim.de/hrcc)



HUMAN RESOURCES COMPETENCE CENTER



# Agenda

1. Vorstellung HS Pforzheim und HRCC
2. Die Generation Y
3. Das Projekt – Von der Idee zur Umsetzung
4. Die Open Space – Veranstaltung
5. Die Ergebnisse der Online-Befragung
6. Intergenerationale Konflikte
7. Handlungsempfehlungen

# Generation Y \*1980 - 2000

- Aktuelle Lebensphase:
  - Etablierung im Berufsleben
  - Werthaltungen/ Generationseigenschaften:
- Technologie-affin
- Teamorientiert
- Hohe Flexibilität und Mobilität (auch im Beruf)
- Haben ein großes Netzwerk (persönlich und virtuell)
- Einstellungen bzgl. Führung und Zusammenarbeit:
  - Wünschen sich Führung mit klaren, visionären Zielen und Mitspracherecht
  - Erwarten Mentoring in ihrer Karriere
  - Erwarten häufigen Kontakt und Feedback von ihrem Vorgesetzten (nicht zwingend persönlichen Kontakt)
  - Schreiben vor ihrem Berufseintritt kaum E-Mails, eher Chats und Blogs
  - Papierloses Büro



# Die anderen Generationen im Überblick

- Die Wirtschaftswundergeneration \*1946 – 1955
- Baby Boomer \*1956 – 1965
- Die Generation X \*1965 – 1980
- Die Generation Z \*2001 - heute



## Typische Zuschreibungen der Generation Y\*

- Flexibilität bei der Arbeit und Work-Life-Balance
- Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten
- Interessante, herausfordernde, abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben
- Möglichkeit internationale Arbeitserfahrungen zu sammeln
- Feedback und Anerkennung
- kohäsives, teamorientiertes, kollegiales Arbeitsumfeld
- Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und Selbstverwirklichung
- Nachhaltigkeit und CSR
- Unterstützung durch Vorgesetzten (individuelle und emotionale Führung)
- Attraktiver Standort
- Jobsicherheit und Existenzsicherung
- Authentizität des Arbeitgebers
- Kommunikation auf Augenhöhe

\* Reihenfolge entspricht der Häufigkeit der Nennung in 14 Studien

# Die Hauptergebnisse einiger Beraterstudien

- 64 % der Gen Y suchen herausfordernde Arbeit (Kienbaum 2009/2010)
- 88 % sagten, dass sie Arbeitgeber auswählen würden, die aktiv CSR praktizieren (PWC 2008)
- 96 % möchten bei der Planung ihrer eigenen Weiterentwicklung von Anfang an durch persönlichen Austausch direkt eingebunden werden (PWC 2013)
- 92 % sehen ein adäquates Gehalt als wichtig an (Accenture 2008)

# Ist „die Generation Y“ wirklich so?

- Prof. Kruse unterscheidet zwischen zwei Subgruppen innerhalb der Generation Y: Autonomie und Sicherheit
  - Datensatz (n=100)
  - Attribute der Gruppe Autonomie:
    - Selbstbestimmt
    - Unangepasst
    - Experimentell
    - Streben keine Führungsposition an
  - Attribute der Gruppe Sicherheit:
    - Durchorganisiert
    - Erfolgreich
    - Sicher
    - Streben nach Führungsposition
- ➔ Nach diesem Ergebnis kann man nicht von „der Gen Y“ sprechen, sondern muss diese Gruppe differenzierter betrachten!

# Agenda

1. Vorstellung HS Pforzheim und HRCC
2. Die Generation Y
3. Das Projekt – Von der Idee zur Umsetzung
4. Die Open Space – Veranstaltung
5. Die Ergebnisse der Online-Befragung
6. Intergenerationale Konflikte
7. Handlungsempfehlungen

# Das Projektteam

## Wer sind wir?



- Patrick Bohne
- Tanja Wenninger
- Theresa Adlassnigg
- Prof. Dr. Stephan Fischer
- Eugenia Wiest
- Kirke Knepel
- Stefan Back

**Studiengang: MBA in Human Resources Management & Consulting**

# Unsere Leitfrage

## WHO ARE THE MILLENNIALS?

### THE DEMOGRAPHICS

**Demographics:** White 60%, Hispanic 20%, Black 14%, Asian 5%, Other 1%

**Millennials say the most important things in their lives will be:**

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| Being a good parent          | 52% |
| Having a successful marriage | 30% |
| Helping others in need       | 21% |
| Owning a home                | 20% |
| Living a very religious life | 15% |
| Having a high-paying career  | 15% |
| Having lots of free time     | 9%  |
| Becoming famous              | 1%  |

**Other names for Millennials:**

- Generation Y:** Refers to the generation to succeed Generation X.
- The Echo Boomers:** Refers to the fact that many Millennials are children of Baby Boomers.
- The Net Generation:** Refers to the internet being a part of their lives that they grew up with and take for granted.
- The Boomerang Generation:** Refers to the tendency for many Millennials to move back in with their parents after going away to college.
- The Peter Pan Generation:** Refers to delaying the rites of passage into adulthood longer than most generations before them.

**Top 5 things that make Millennials unique:** (according to Millennials)

- Technology use
- Music & Pop culture
- Liberalism & Tolerance
- Intelligence
- Clothes & Fashion

**Marital status** (Millennials ages 18-28): 75% never married, 21% married, 4% separated/divorced

**Educational attainment** (% of Millennials ages 18-28)

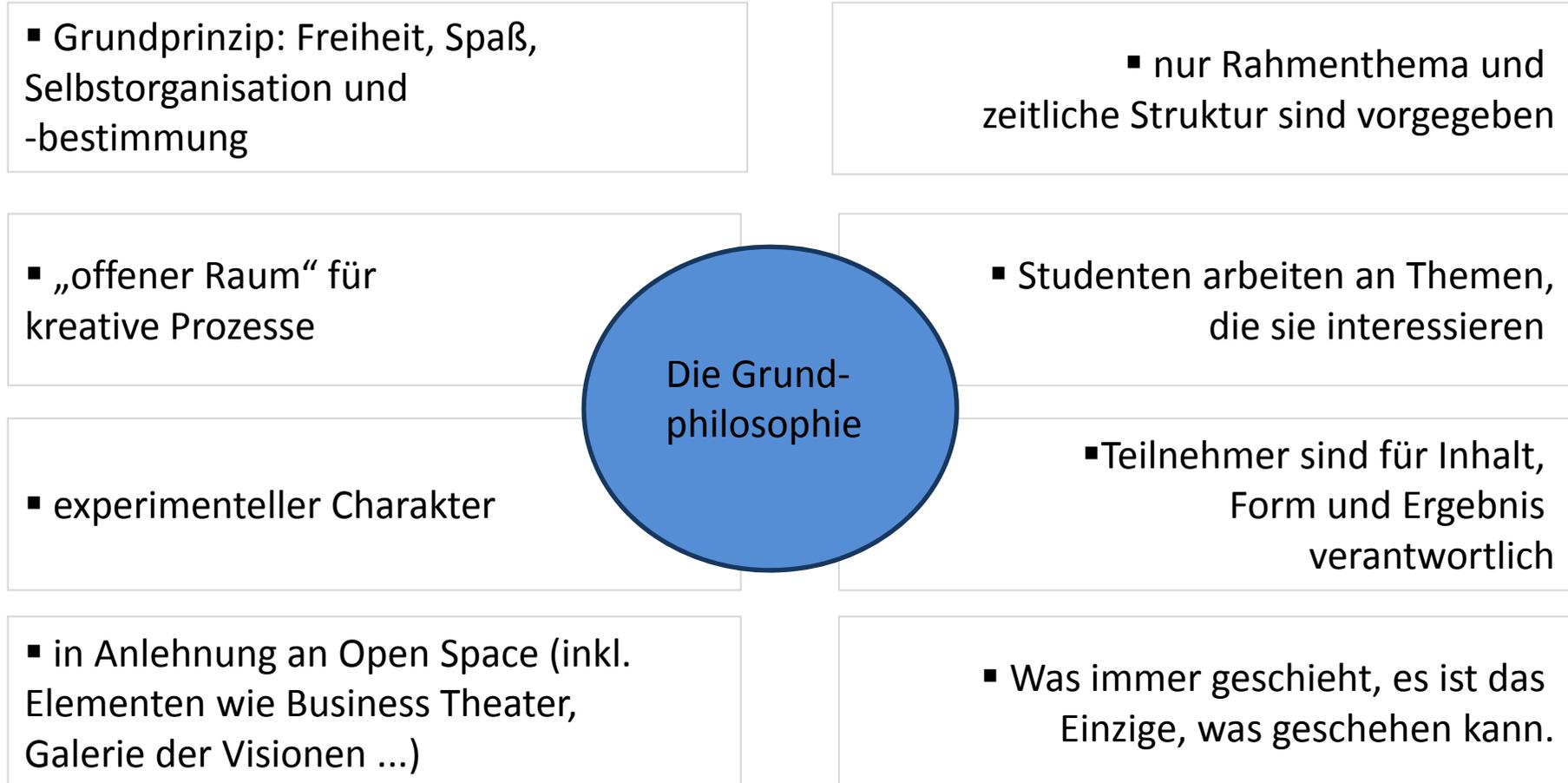
|         | High School | Some College | College Graduate | Postgraduate |
|---------|-------------|--------------|------------------|--------------|
| Males   | 15          | 34           | 35               | 16           |
| Females | 15          | 40           | 28               | 20           |

(Quelle: <http://blog.K12.com>)

Welche Themen beschäftigen die Millennials in Bezug auf ihre berufliche Zukunft?



# Die Grundphilosophie



# Agenda

1. Vorstellung HS Pforzheim und HRCC
2. Die Generation Y
3. Das Projekt – Von der Idee zur Umsetzung
4. **Die Open Space – Veranstaltung**
5. Die Ergebnisse der Online-Befragung
6. Intergenerationale Konflikte
7. Handlungsempfehlungen

# Die Veranstaltung im Überblick

- **Veranstaltungsort**
  - Hochschule Pforzheim
- **Teilnehmer**
  - ca. 50 Bachelor- und Masterstudenten der Hochschule Pforzheim
  - Fakultäten: Technik, Wirtschaft und Recht sowie Gestaltung
  - Großteil der Studenten aus dem Bereich Personal
- **oberstes Ziel: größtmögliche Freiheit der Studierenden**
  - bei der Themenwahl
  - bei der Gruppenzugehörigkeit und
  - bei der Arbeitsweise in den Kleingruppen.



# Die Themen der Generation Y

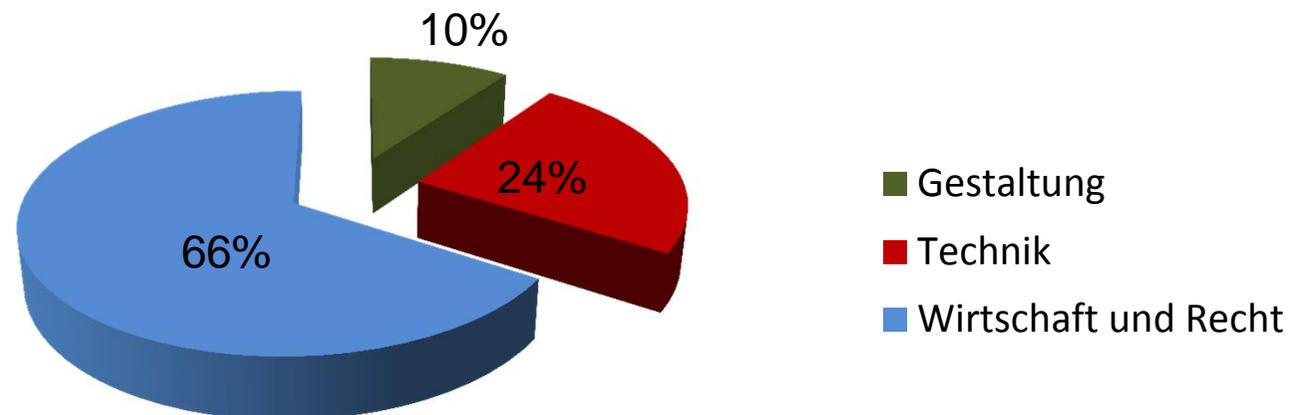


# Agenda

1. Vorstellung HS Pforzheim und HRCC
2. Die Generation Y
3. Das Projekt – Von der Idee zur Umsetzung
4. Die Open Space – Veranstaltung
5. **Die Ergebnisse der Online-Befragung**
6. Intergenerationale Konflikte
7. Handlungsempfehlungen

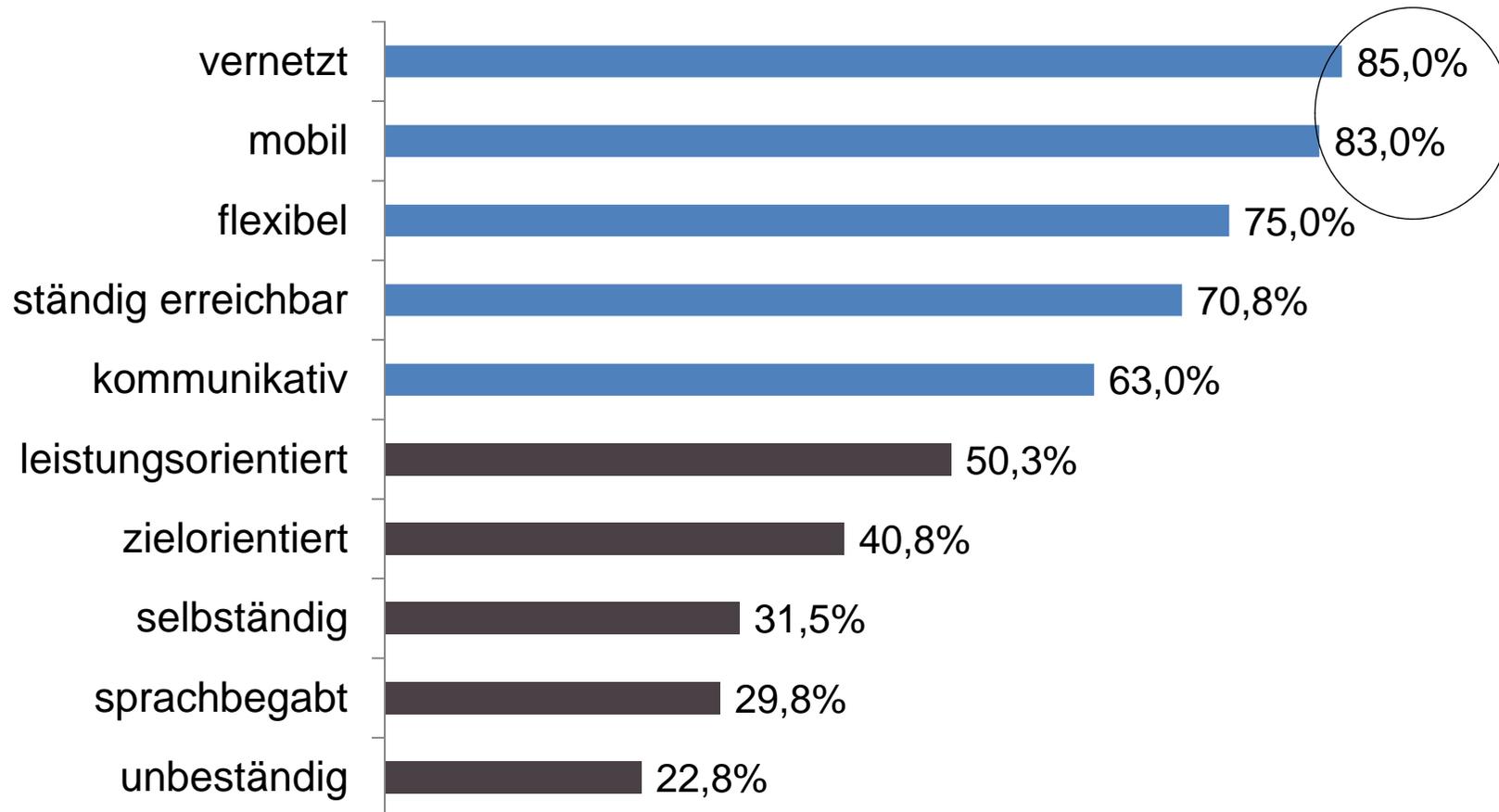
# Online-Befragung in Zahlen

- **Teilnehmer** 400
- **Geschlecht** 58 % weiblich und 38 % männlich 4 % k.A.
- **Geburtsjahrgänge** 1984 bis 1994
- **Nationalität** 99 % Deutsche
- **Studiengänge** 39
- **Studienabschluss** 91 % Bachelor-Studenten und 9 % Master-Studenten



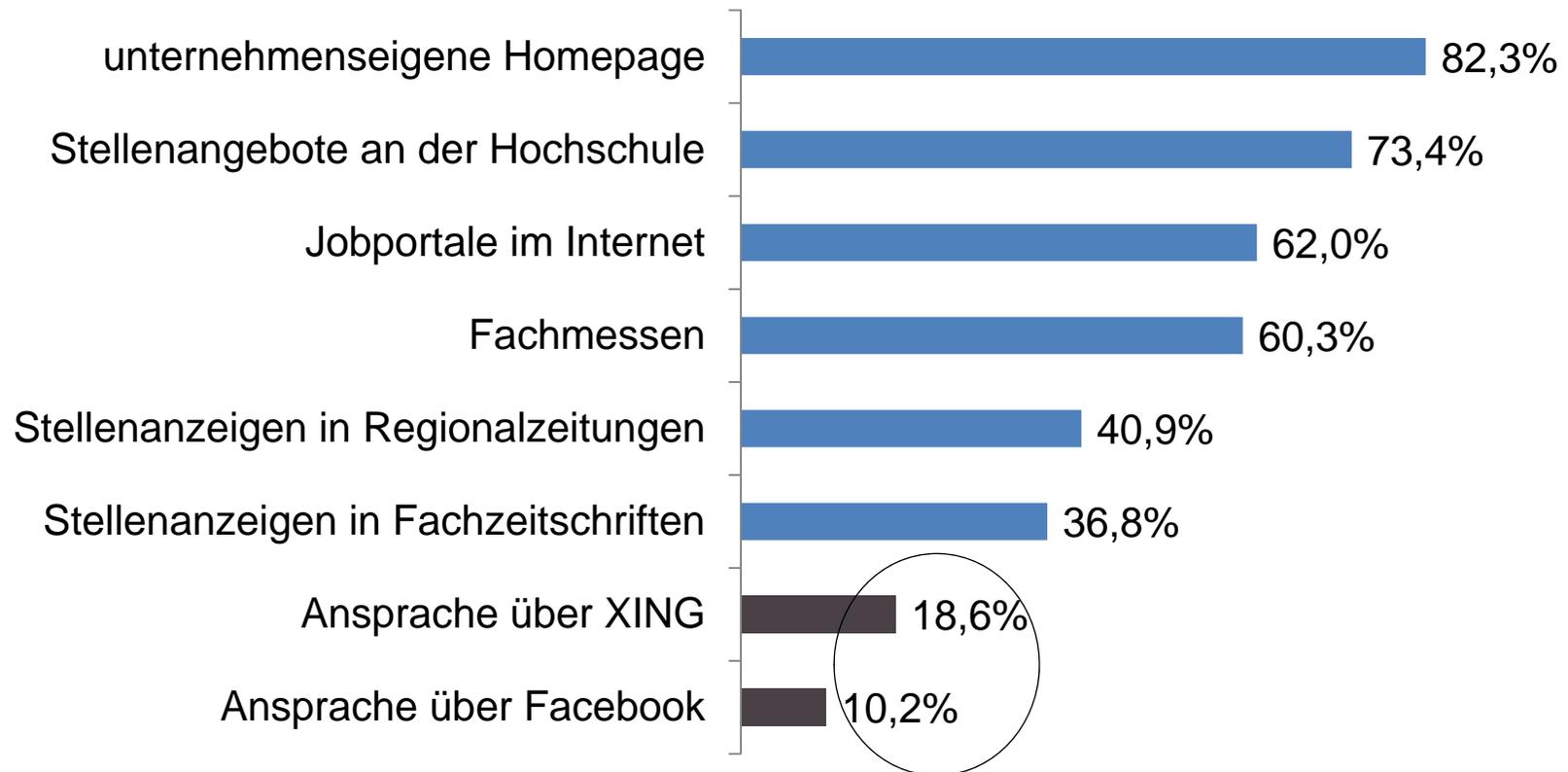
# Selbstbild der Generation Y

Denken Sie, dass Ihrer Generation folgende Eigenschaften zugeschrieben werden können?



# Rekrutierung und Stellensuche

**Wo suchen Sie als Absolvent nach einem Job, bzw. wo möchten Sie angesprochen werden?**



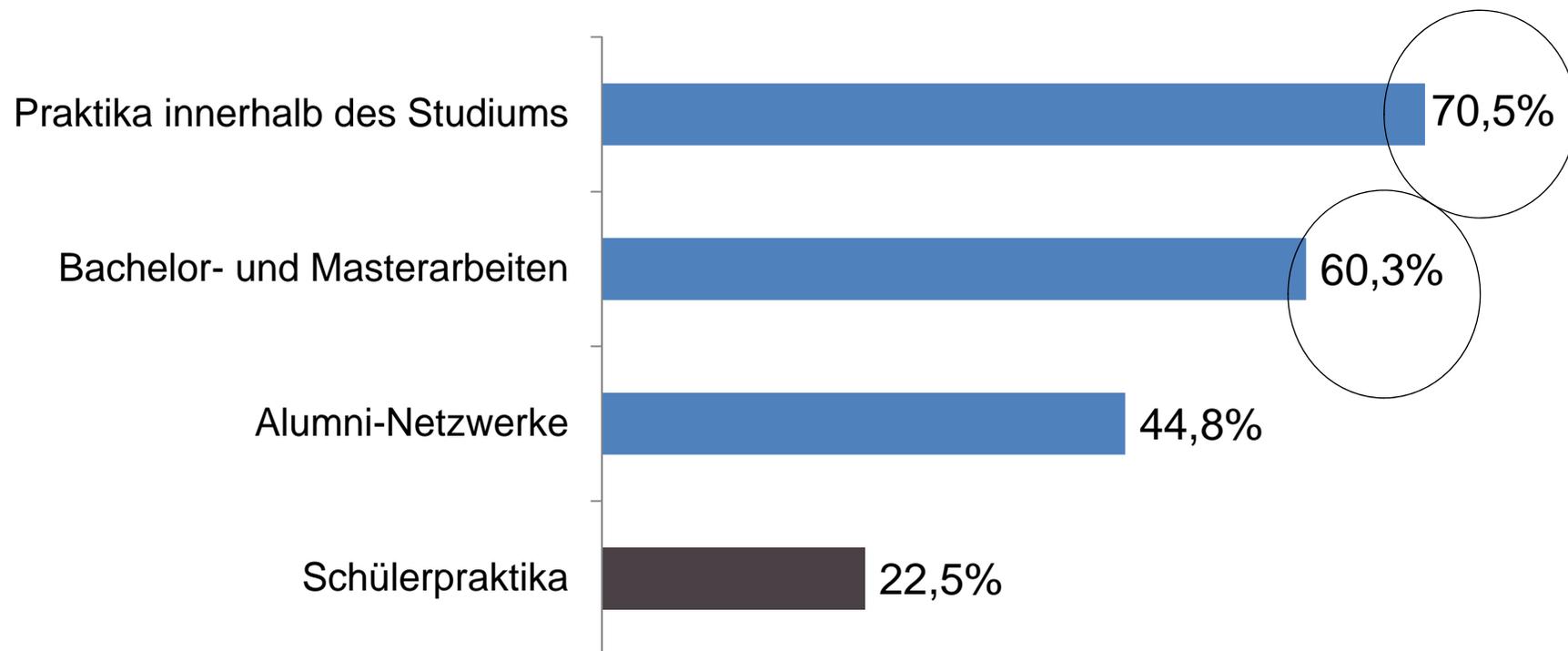
# Soziale Netzwerke in der Arbeitswelt

Für wie wichtig schätzen Sie die Bedeutung von sozialen Netzwerkplattformen in der Arbeitswelt ein?

|                      |        |                                     |              |
|----------------------|--------|-------------------------------------|--------------|
| <b>XING</b>          | 20,1 % | <input checked="" type="checkbox"/> | sehr wichtig |
| <b>Facebook</b>      | 16,5 % | <input checked="" type="checkbox"/> | sehr wichtig |
| <b>LinkedIn</b>      | 7,3 %  | <input checked="" type="checkbox"/> | sehr wichtig |
| <b>Wer-kennt-wen</b> | 3,4 %  | <input checked="" type="checkbox"/> | sehr wichtig |

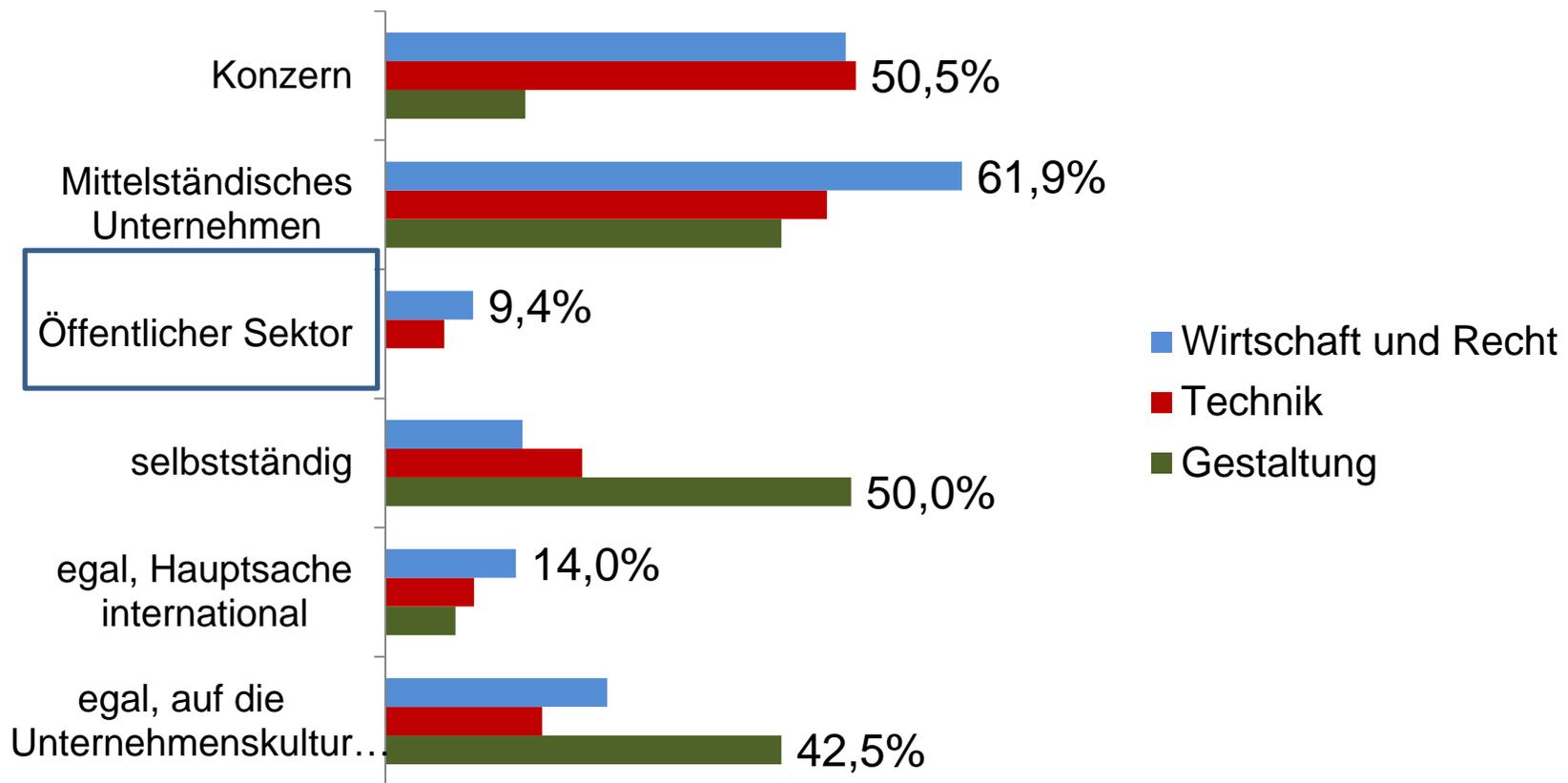
# Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung von folgenden Mitarbeiterbindungsaktionen ein?



# Der Arbeitgeber - Präferenzen

Für was für ein Unternehmen können Sie sich zukünftig vorstellen zu arbeiten?

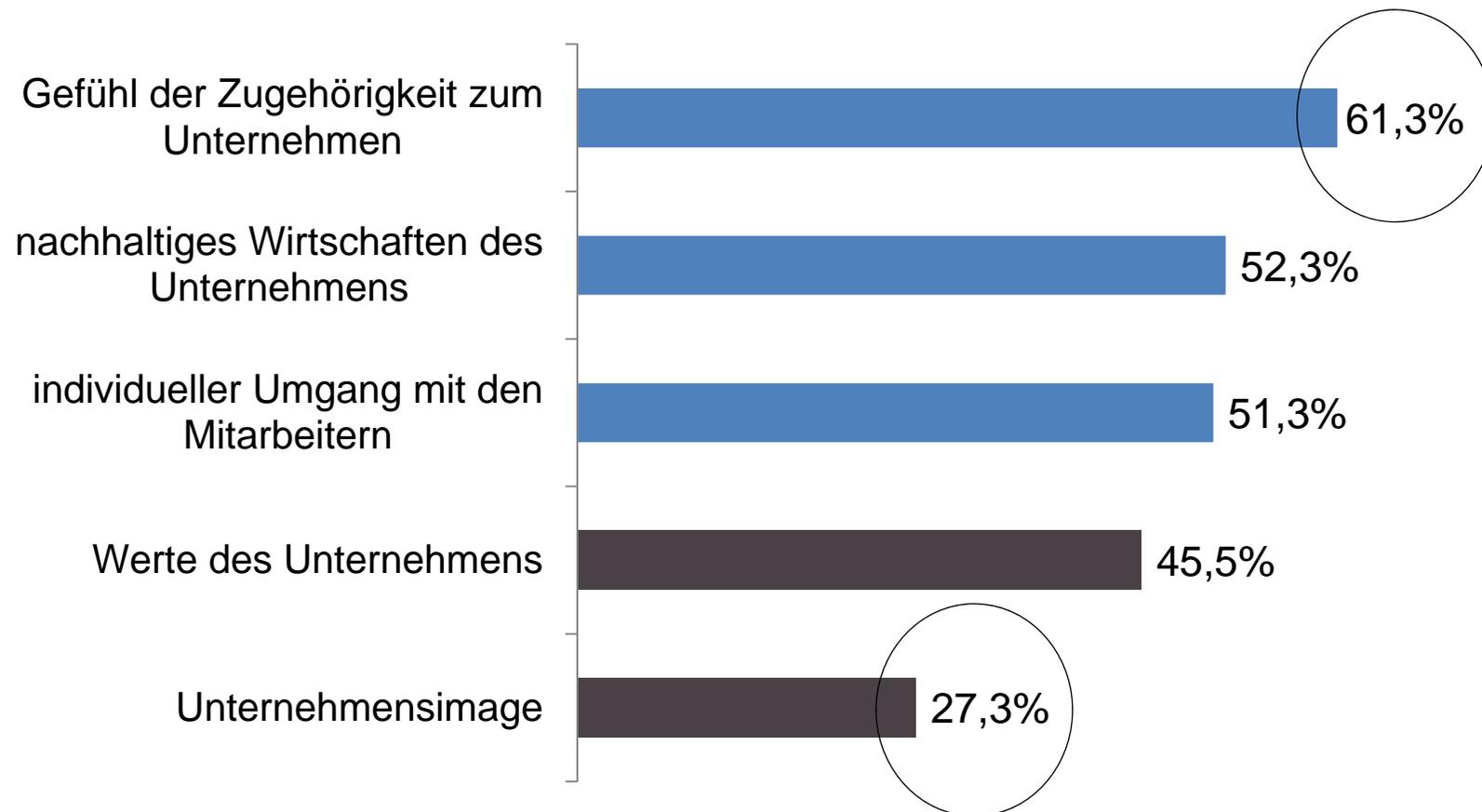


# Der Arbeitgeber - Erwartungen

- Der Arbeitgeber muss auf die Bedürfnisse der einzelnen Generationen eingehen. **50,5%**
- Der Arbeitgeber sollte sich stärker an der Gestaltung des Bildungssystems beteiligen. **40,8%**
- Ich erwarte von meinem Arbeitgeber, dass ich die Möglichkeit habe, ins Ausland zu gehen. **38,8%**
- Für das Thema Kinderbetreuung sehe ich auch das Unternehmen in der Verantwortung. **31,5%**

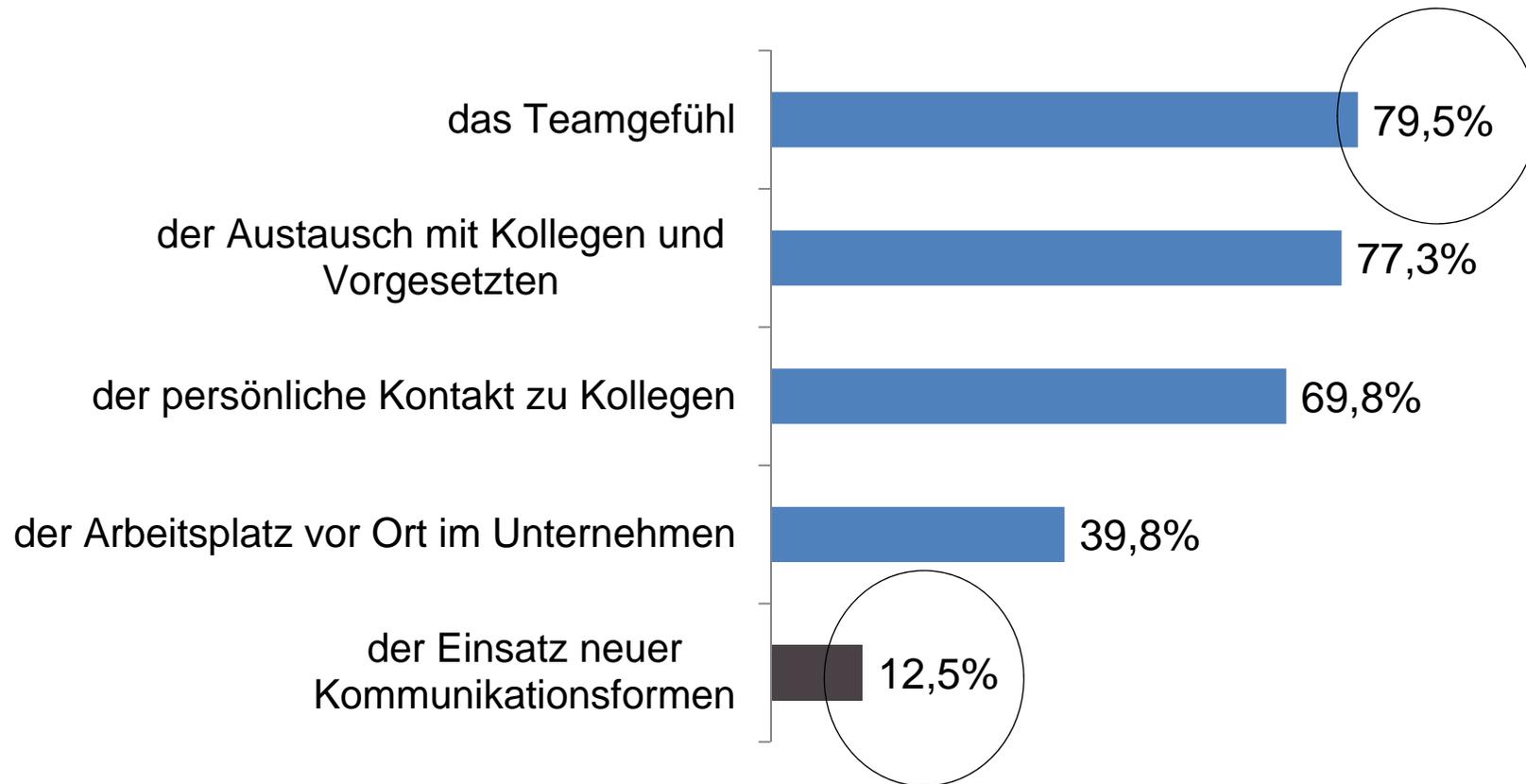
# Der Arbeitgeber -Auswahlkriterien

## Wie wichtig ist Ihnen...



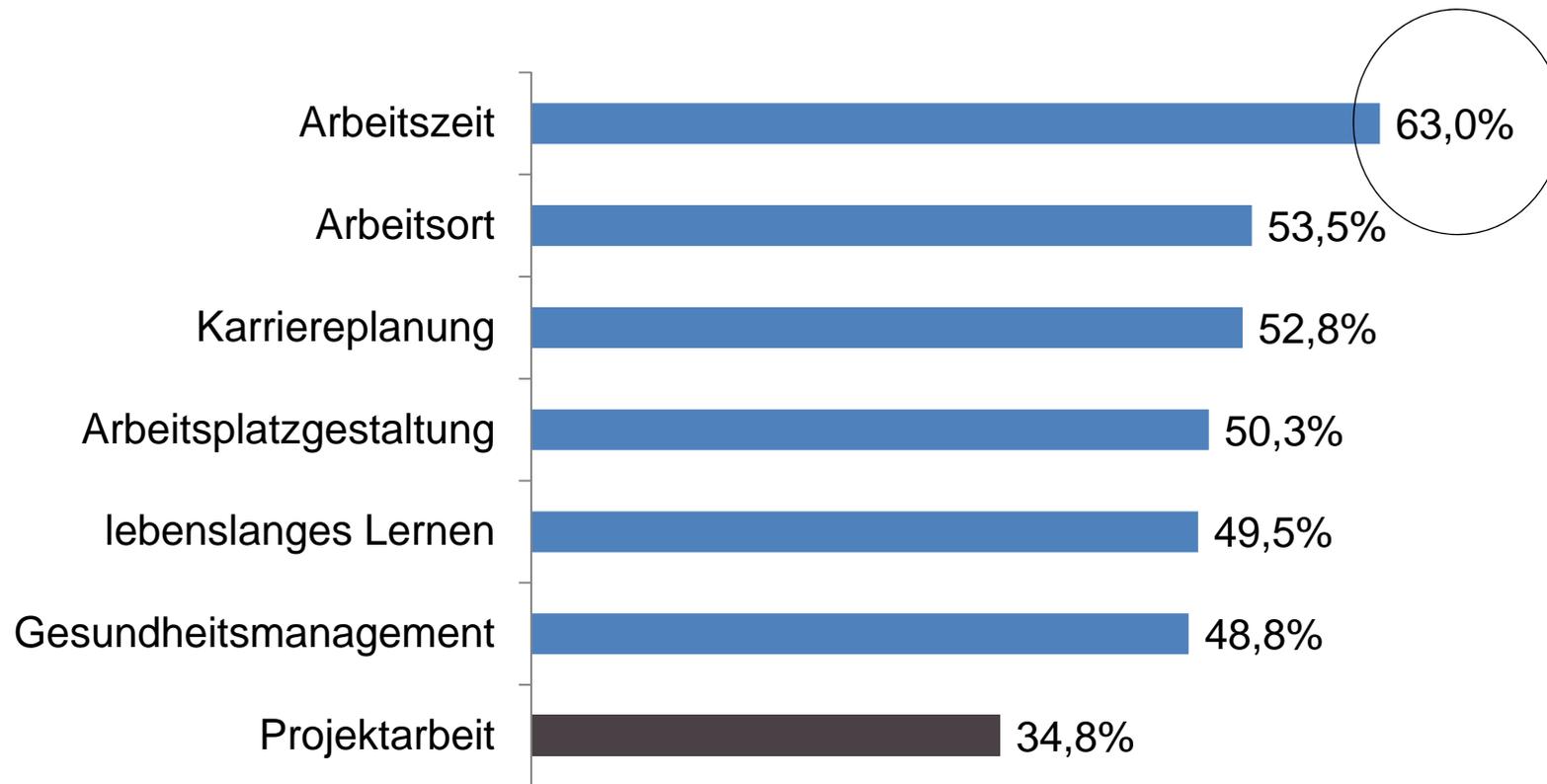
# Die Bedeutung des Arbeitsumfeldes

Bitte nehmen Sie eine Einschätzung für die verschiedenen Dimensionen vor. Mir ist ... sehr wichtig.

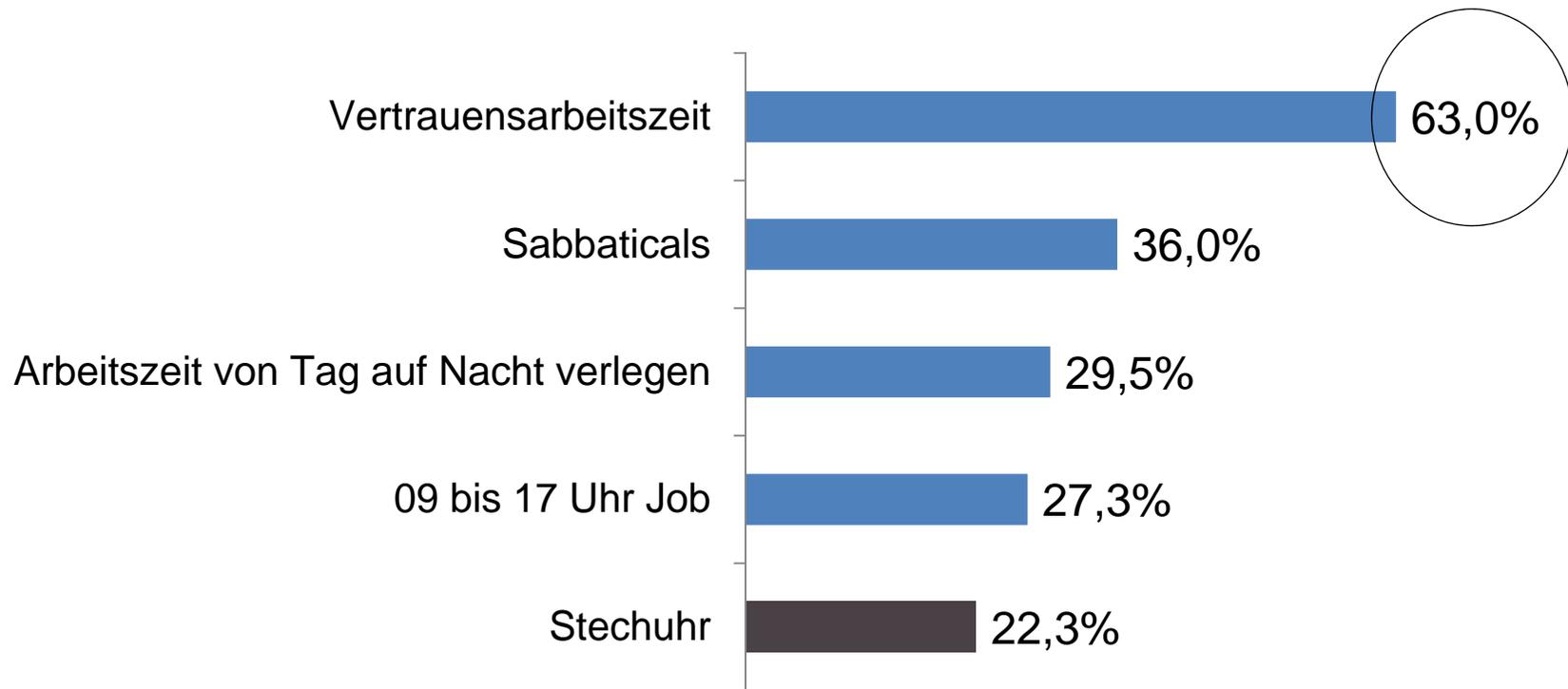


# Individualität am Arbeitsplatz

Bitte geben Sie an, in welchen Bereichen Ihnen individuelle Lösungen sehr wichtig sind.

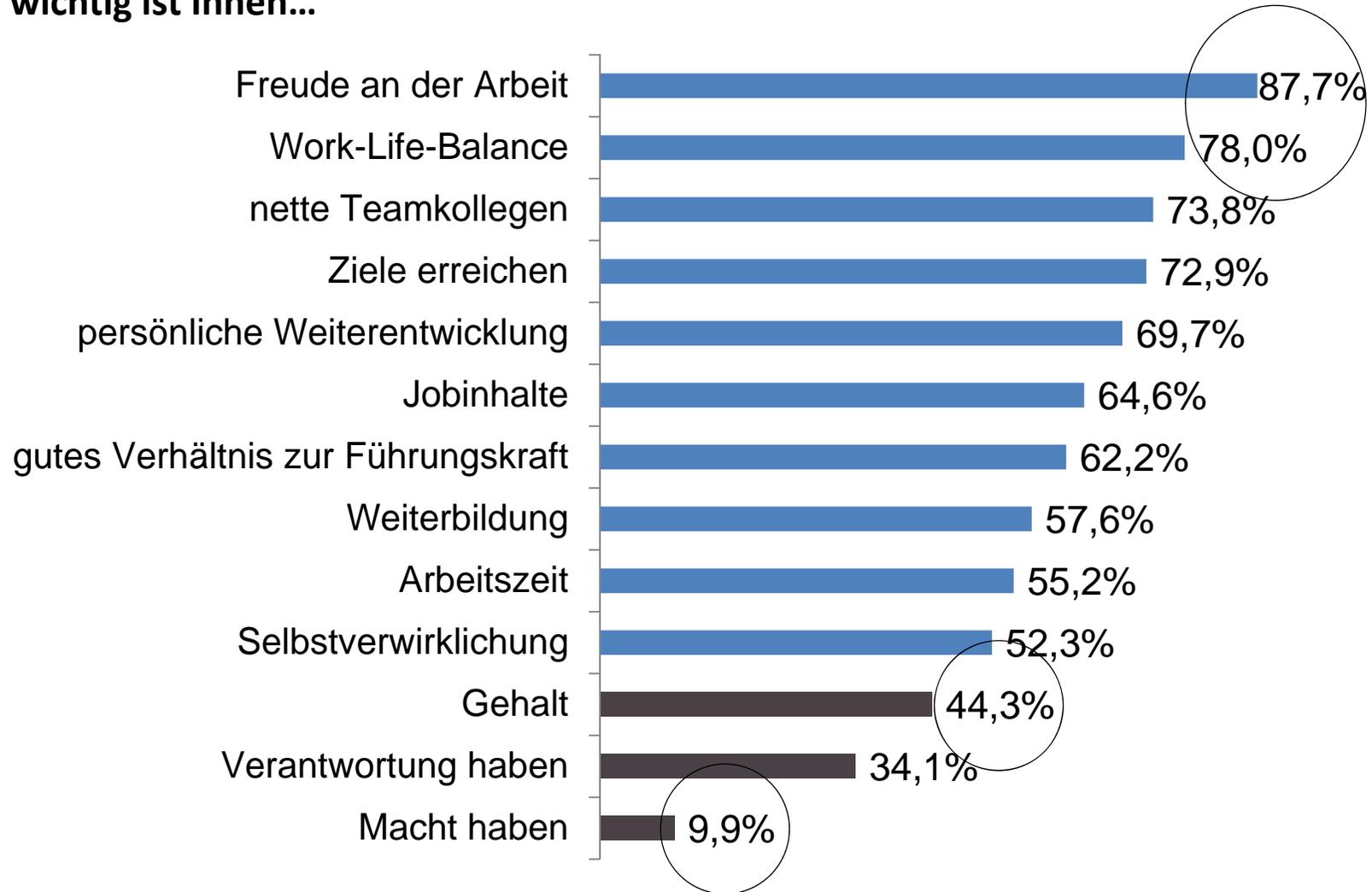


Welche der folgenden Möglichkeiten erwarten Sie von Ihrem Arbeitgeber?



# Worauf kommt es der Generation Y an?

## Wie wichtig ist Ihnen...



# Agenda

1. Vorstellung HS Pforzheim und HRCC
2. Die Generation Y
3. Das Projekt – Von der Idee zur Umsetzung
4. Die Open Space – Veranstaltung
5. Die Ergebnisse der Online-Befragung
- 6. Intergenerationale Konflikte**
7. Handlungsempfehlungen

# Wirtschaftswundergeneration – Generation Y

- Nachgewiesene Konfliktpotenzialfelder\*:
  - Work-Life-Balance: Definition und Lebensweise
  - Definition von Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber
  - Nutzung und Etablierung von modernen/ internetbasierten Medien im Berufs- oder Privatleben: Gründe Sicherheit und Kommunikation

\* entnommen Forschungsarbeit M. Nuessle

# Agenda

1. Vorstellung HS Pforzheim und HRCC
2. Die Generation Y
3. Das Projekt – Von der Idee zur Umsetzung
4. Die Open Space – Veranstaltung
5. Die Ergebnisse der Online-Befragung
6. Intergenerationale Konflikte
7. Handlungsempfehlungen

# Handlungsempfehlungen

- Individualisierte Angebote bei der Wahl des Arbeitsortes und der Arbeitszeit
  - ➔ Hier kann z.B. eine Verwaltung mit nachgeordneten Behörden punkten
- Stärkere Berücksichtigung der einzelnen Generationen
  - ➔ Hier braucht es weitere Entwicklungen innerhalb der Verwaltung in Richtung lebensphasenorientierter Personalarbeit
- Angebot von Vertrauensarbeitszeit, Sabbaticals und Auslandsaufenthalten
  - ➔ Hier müssen entsprechende Angebote der Verwaltung dargestellt und vermarket werden
- Vermittlung des Gefühls der Zugehörigkeit, individueller Umgang mit den Mitarbeitern, Förderung der Nachhaltigkeit
  - ➔ Hier wird eine Entwicklung der Verwaltungskultur erforderlich sein.

## Fokus der Generation Y berücksichtigen

- Teamgefühl soll im Vordergrund stehen
  - ➔ Dies sollte entsprechend in Auswahlgesprächen so vermittelt werden
- Freude bei der Arbeit und Work-Life-Balance sind wichtiger als Gehalt, Verantwortung und Macht
  - ➔ Dies beeinflusst typische Karriereverläufe (Führungs-, Fach- und Projektlaufbahn) in der Verwaltung
- Bedürfnisse der Techniker, Betriebswirte, Wirtschaftsjuristen und Gestalter ähneln sich
  - ➔ Dies verweist darauf, dass der Studienschwerpunkt weniger entscheidend als die Zugehörigkeit zur Generation Y

## Wie erreiche ich die Generation Y?

- durch Stellenangebote auf der Unternehmenshomepage und Aushänge an den Hochschulen und Universitäten.
- durch Praktika und die Vergabe von Bachelor- und Masterarbeiten kann die Generation Y frühzeitig an das Unternehmen gebunden werden.
- soziale Netzwerke sind für die Generation Y selbstverständlich, in der Arbeitswelt aber nicht so wichtig.
- durch die Anpassung vorhandener Auswahlinstrumente (Early Retention Management). Hier sollten explizit Aspekte aufgenommen werden, die der Generation Y wichtig sind.  
Aber ACHTUNG: Authentizität!

**INDIVIDUALITÄT**  
**ist der Schlüssel zur Generation Y.**

- Für Personaler:

Bei aller Forderung nach Individualität und Diversität ist es die Aufgabe von Personalern, Systeme zu generieren, die einerseits die unterschiedlichen Interessen adressieren, andererseits aber aufgrund ihrer Überschaubarkeit noch zu steuern sein müssen (Stichwort: Plattform Strategie für HR).

- Für die Verwaltung:

Stellen Sie die besondere Stärke Ihrer Organisation in den Vordergrund und versuchen Sie nicht, Dinge zu suggerieren, die Sie am Ende nicht einhalten können. Andererseits könnten bestimmte Verwaltungswerte in der Bedeutung der Bewerber abnehmen, während andere Werte wichtiger werden. Das erfordert Veränderung.

- **Insgesamt wird das vielleicht die Quadratur des Kreises!**

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**

**Videos dazu gibt es unter ...**

**<http://blog.hs-pforzheim.de/institut-personalforschung/2014/02/10/wie-tickt-die-generation-y/>**



# Literatur

- Accenture (2008): Die Net Generation verstehen. Hrsg.: Accenture GmbH. URL: [http://www.accenture.com/Microsites/talentmanagement/Documents/downloads/Die\\_Net\\_Generation\\_verstehen.pdf](http://www.accenture.com/Microsites/talentmanagement/Documents/downloads/Die_Net_Generation_verstehen.pdf) (Zugriffsdatum: 22.01.2014).
- Ahlers, P.; Laick, S. (2011): Identifikation und Evaluation von Talenten der Generation Y. In: Personalmanagement von Millennials – Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze. Hrsg.: Klaffke, M.. Wiesbaden: Gabler. S. 95-114.
- Appel, W. (2013): Personaler und Digital Natives. In: Digital Natives. Hrsg.: Appel, W.; Michel-Dittgen, B.. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 3-7.
- Appel, W.; Michel-Dittgen, B. (2013): Digital Natives. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bieber, P. (2013): Digital Natives rekrutieren. In: Digital Natives. Hrsg.: Appel, W.; Michel-Dittgen, B.. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 225-237.
- Biemann, T.; Weckmüller, H. (2013): Generation Y - Viel Lärm um fast nichts. In: PERSONALquarterly. 01/2013. S. 46-49.
- DGFP (2011): Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden. Hrsg.: DGFP e.V.. PraxisPapier 09/2011. Düsseldorf. URL: <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdern-binden.pdf> (Zugriffsdatum: 15.12.2013).
- Donovan, A.; Finn, D. (2013): NextGen: A global generation study 2013. Summary and compendium of findings. Hrsg. PricewaterhouseCoopers. URL: <http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/publications/nextgenstudy.jhtml> (Zugriffsdatum: 15.12.13).
- Fischer, S., Die Generation Y braucht ein anderes Personalmanagement. In: Personalwirtschaft, Heft 10, S. 14.
- Goebel, W. (2011): Erfolgreiche Rekrutierung von Millennials durch Perspektiven für Talente. In: Personalmanagement von Millennials – Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze. Hrsg.: Klaffke, M.. Wiesbaden: Gabler. S. 116-129.
- Grosskopf, S. (2013): Talent Management im Zeitalter der „Generation Y“. In: HUMAN RESOURCES. 07/2013. S. 40-42.
- Khatri, N. (2012): Ways to hire and retain generation y employees. In: International Journal of Research In Commerce & Management. Vol. 3, 2012. S. 145-147.
- Kienbaum (o. J.): Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? – Studie der Motivationsfaktoren der jungen Arbeitnehmergeneration im Vergleich zur Wahrnehmung dieser Generation durch ihre Manager 2009/2010. Hrsg.: Kienbaum GmbH. URL: [http://www.personalwirtschaft.de/media/Personalwirtschaft\\_neu\\_161209/Startseite/Downloads-zum-Heft/0910/Kienbaum\\_GenerationY\\_2009\\_2010.pdf](http://www.personalwirtschaft.de/media/Personalwirtschaft_neu_161209/Startseite/Downloads-zum-Heft/0910/Kienbaum_GenerationY_2009_2010.pdf) (Zugriffsdatum: 21.01.2014).

# Literatur

- Kieser, A. (2006): Organisationstheorien. 6., erweiterte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer. Klaffke, M. (2011): Personalmanagement von Millennials – Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Gabler.
- Klaffke, M.; Parment, A. (2011): Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In: Personalmanagement von Millennials – Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze. Hrsg.: Klaffke, M.. Wiesbaden: Gabler. S. 4-21.
- Kring, T.; Krupp, W. (2013): Generation Y – Anforderung an Personal- und Organisationsentwicklung. ADG Argumente. Nr. 9, 2013. Hrsg.: ADG Business School. Koblenz: Görres-Druckerei und Verlag. URL: [http://www.adgonline.de/adg\\_online/Service/Bibliothek/ADG-Publikationen/ADG-Argumente/Argumente\\_GenerationY.pdf](http://www.adgonline.de/adg_online/Service/Bibliothek/ADG-Publikationen/ADG-Argumente/Argumente_GenerationY.pdf) (Zugriffsdatum: 15.12.2013).
- Kruse, P. (2012): Zukunft der Führung – kompetent, kollektiv oder katastrophal? Abgerufen am 24. Februar 2014, <http://www.youtube.com/watch?v=nDhwsNyWdVA>
- Kunze, F. (2013): Werte der Digital Natives – Führungs- und Anreizsysteme angemessen ausgestalten. In: Zeitschrift Führung und Organisation. 04/2013. S. 232-236.
- Nüßle, M. (2012): Intergenerationale Führung und Zusammenarbeit in Unternehmen – Werthaltung und Einstellungen, Konfliktpotential und mögliche Lösungsansätze, unveröffentlichte Masterarbeit an der HS Pforzheim.
- Parment, A. (2013): Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. 2., vollständige überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Parment, A. (2009): Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Wiesbaden: Gabler.
- Pastowsky, M. (2011): Innovationspotenziale und Nutzenaspekte Sozialer Netzwerke für die Personalarbeit. In: Personalmanagement von Millennials – Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze. Hrsg.: Klaffke, M.. Wiesbaden: Gabler. S. 53-75.
- PriceWaterhouseCoopers (2008): Managing tomorrow's people. Millennials at work. Perspectives from a new generation. (Ergebnisreport). URL: [http://www.pwc.de/de\\_DE/de/prozessoptimierung/assets/millennials\\_at\\_work\\_report08.pdf](http://www.pwc.de/de_DE/de/prozessoptimierung/assets/millennials_at_work_report08.pdf) (12.01.2014).
- PriceWaterhouseCoopers (2013): PwC's NextGen. A global generational study. Evolving talent strategy to match the new workforce reality. (Summary and compendium of findings). URL: [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf) (24.01.2014).
- Schmitz, A., & Fischer, S., Bewerber erwarten mehr als die Erfüllung ökonomischer Ziele! In: Junior Consultant 07/2012, S. 42-45.