

**LUZERNER KONGRESS GESELLSCHAFTSPOLITIK**

3. Dezember 2015, Verkehrshaus der Schweiz, Luzern



# Wie verändert die Generation Y die Arbeitswelt?



**Prof. Dr. Peter Kels**

Professor für Führung, Organisation und Personal

Institut für Betriebs- und Regionalökonomie  
Hochschule Luzern Wirtschaft

[peter.kels@hslu.ch](mailto:peter.kels@hslu.ch)

# Der Hype um die Generation Y

**157'000'000 Treffer auf Google**



**Digitales Denken und  
Kommunikation in Netzwerken**  
„Millennials“ stellen etablierte  
Strukturen und Prozesse infrage

**«DIESE GENERATION IST  
QUASI IM SMS-RHYTHMUS  
GETAKTET.»**

ELENA HUBSCHMID, 26

**DIE SUPER-OPPORTUNISTEN**

**GENERATION  
DIVA**

**Wie die Generation Y gerne charakterisiert wird**  
verwöhnt, selbstverliebt, ständig abgelenkt, illoyal & egotaktisch,  
karriereverweigernd, freizeitorientiert, immer vernetzt, smart



# WHAT MANAGERS REALLY THINK OF GEN-Y EMPLOYEES



Easily Distracted

**46%**

Of managers stated that millenials are easily distracted.

Too Demanding

**51%**

The majority of managers percieve gen-y employees as having out of line demands.



Poor Work Ethics

**47%**

Of managers describe gen-y employees as having poor work ethics.

\*Survey of 1,000 manager in the United States  
Source: Millenial Branding/American Express

Bildquelle: <https://ashleymwallenburg.files.wordpress.com/2014/08/gey.jpg>



TALENTUM EMPORIUM

# Fünf Gründe warum wichtig ist sich ernsthaft mit der Nachwuchsgeneration zu beschäftigen

1. Die Arbeitswelt verändert sich rasant, u.a. getrieben durch Digitalisierung, den Generationenwechsel und den beschleunigten Innovationswettbewerb.
2. Gesellschaft und Wirtschaft können es sich nicht leisten, Nachwuchskräfte auf Basis von Stereotypen zu begegnen.
3. Statt dessen gilt es, die arbeitsbezogenen Werte, Einstellungen, Ziele und Potenziale der Nachwuchskräfte besser zu verstehen.
4. Unternehmen in einem massiven Wettbewerb um hochqualifizierte Talente. Sie müssen wissen, wie sie diese Nachwuchskräfte gezielter ansprechen und gewinnen können.
5. An der Führung und Zusammenarbeit auf Teamebene sind immer VertreterInnen mehrerer Generationen beteiligt. Diese Vielfalt an Potenzialen, Erfahrungen und Sichtweisen gilt es noch besser zu nutzen.

# Generation als Konzept

- Der Begriff der **Generation** bezeichnet Gruppen von Individuen, die in ihrer Kindheit und Jugend von kollektiv bedeutsamen Ereignissen und Bedingungen geprägt worden sind (Constanza et al 2012)
- Generationen unterscheiden sich voneinander in Werten, Einstellungen, Denkmuster und Präferenzen (vgl. Lüscher et al 2009, S. 3)
- In der heutigen Arbeitswelt finden sich vor allem drei Generationen:
  - **Baby-Boomers** (Jahrgänge 1946 bis 1964)
  - **Generation X** (Jahrgänge 1965 bis 1981)
  - **Generation Y** (Jahrgänge 1982 bis 1999)
  - Arbeitseinstellungen und –Werte werden grundsätzlich durch eine Vielzahl möglicher Faktoren beeinflusst (Kels/Gurtner 2015)
  - Gefahr einer stereotypisierten Wahrnehmung, die mehr schadet als nützt, wenn Generationenzugehörigkeit als primäres „Erklärungsmuster für unterschiedliches Denken und Auftreten von Individuen“ herangezogen wird (Parment 2013)

# Prägende Einflüsse auf das Mindet der Gen Y

Gesellschaftliche Bedingungen	Absatz- u. Arbeitsmarkt, Bildungssozialisation	Kontext und Werte im persönlichen Lebensumfeld
Vorzüge der Globalisierung (Auslandsreisen, internat. Studieren/Arbeiten können)	Erhöhte Wahlmöglichkeiten, Transparenz und „Marktmacht“	Pluralisierung der Lebensformen, Enttraditionalisierung von Geschlechterrollen
Wandel der Funktion und Nutzungsweise des Internets (vom Zugang zu Co-Kreation und Vernetzung)	Expansion der tertiären Bildung (Akademisierung)	Medialisierung sozialer Netzwerke (von lokal-real hin zu virtuell)
Nachhaltigkeit als Thema v.d.H. von Umweltzerstörung u. Klimawandel	Verflüssigung der Grenzen zwischen Arbeit u. Freizeit (Smartphones, Wertewandel, mobiles Arbeiten)	Werte wie Freundschaft, vertrauensvolle Partnerschaft und gutes Familienleben

Abbildung: Eigene Darstellung P. Kels auf Grundlage von Golder et al (2014) sowie Parment (2013)

# Verändert die Generation Y die Arbeitswelt?

„Whether boomers like it or not, Gen Y will continue to transform the workplace to better suit their needs.

After all, the boomers won't be around forever.“

(Friese & Jowett, Tatentegg 2013)

„Die Generation Y ist (...) nicht die Erste, die Ansprüche wie die Anerkennung von Leistung, die Übertragung von Verantwortung sowie die Möglichkeiten zum persönlichen Wachstum formuliert und wird aller Voraussicht nach auch nicht die letzte sein, die das tut“.

(Brenker & Bajwa 2013)

## Arbeitswerte u. -orientierungen der Generation Y

(vgl. Twenge u.a. 2010, Krings u.a. 2008, Kowske u.a. 2010)

1. Angehörige der Generation Y betrachten **Arbeit** nicht als einen alles bestimmenden Wert im Leben. Sie betonen die Bedeutung eines erfüllenden Privatlebens bzw. der Freizeitgestaltung deutlich stärker als dies etwa die Babyboomers tun.
2. **Extrinsischen Werten** (z.B. Geld, Status, Prestige) messen sie etwas weniger Bedeutung zu als andere Generationen. **Intrinsische Werte** (z.B. eine interessante Arbeit bei der man Neues lernen kann) sind für sie genauso wichtig wie für andere Generationen.
3. Angehörige der Generation Y nennen eher individualistische, selbst- und ausbildungsbezogene **Ziele**, während ältere Generationen vermehrt die klassischen Entwicklungsziele (Familie, Karriere) nannten.
4. Die Generation Y zeigt sich tendenziell **zufriedener** mit ihrer Arbeitssituation und der Entwicklung ihrer beruflichen Karriere.

# Anhang: Das KTI-Forschungsprojekt „Employing the New Generation“

## - Projektteam:

- *Projektleitung* (Hochschule Luzern-Wirtschaft, IBR)

  - Prof. Dr. Peter Kels (Projektleitung)

- *Projektmitarbeit:*

  - Prof. Dr. Andrea Gurtner (Berner Fachhochschule BFH) & stv. PL

  - Prof. Dr. Alexander Hunziker (BFH)

  - Sylvie Scherrer (HSLU-W, IBR)

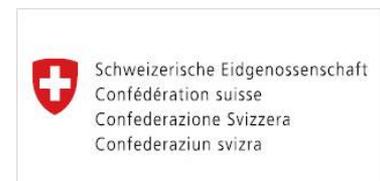
  - Pierre-Yves Kocher (HSLU-W, IBR)

  - Sabrina Wyss (HSLU-W, IBR)

- **Projektlaufzeit:** 01/2014 – 06/2016 (28 Monate)

- **Forschungsstrategie:** Mixed Methods, Case Studies & Action Research

- **Beteiligte Praxispartner:**



# I. Fragestellungen und Ziele des KTI-Projekts

## Hauptfragestellungen des Projektes

Ob und wenn ja unter welchen Voraussetzungen ist die ebenso knappe wie umworbene Gruppe der MINT-Nachwuchskräfte (der New Gen Y-CH) bereit, dem Unternehmen ihre Arbeitskraft umfassend und längerfristig zur Verfügung zu stellen?

1. Nach welchen Kriterien werden Arbeitgeber ausgewählt?
2. Welches sind die Kernelemente und –Inhalte psychologischer Verträge?
3. Wo liegen Gemeinsamkeiten, wo Unterschiede zwischen den beiden Alterskohorten („Gen Y-MINT“ vs. „Gen X-MINT“)?

## Zentrale Projektziele

- Entwicklung praxistauglicher Ansätze zur wirksameren Gewinnung, Führung und Bindung von MINT-Nachwuchskräften
- Umsetzung der Ansätze bei unseren Praxispartnern
- Breiter Praxistransfer über Publikationen, Vorträge und Avenir Consulting (Umsetzungspartner)

# So „tickt“ die Schweizer Generation Y

## Kernaussage 1: Zentrale Arbeitswerte

„Viele junge Erwachsene der Schweizer Generation Y suchen Spass, Sinn, Abwechslungsreichtum und Selbstverwirklichung im Berufs- wie im Privatleben. Eine berufliche Karriere auf Kosten einer balanceorientierten Lebensführung ist für die meisten jungen Erwachsenen ein absolutes No-Go.“

### Herausforderung:

Wie kann der Wunsch nach Selbstverwirklichung und ausbalancierten Lebensbereichen mit den betrieblichen Flexibilitätsanforderungen in Einklang gebracht werden?



# So „tickt“ die Schweizer Generation Y

## Kernaussage 2: Stellensuche und Arbeitgeberwahl

„Bei der Stellensuche orientieren sich Nachwuchskräfte der Generation Y in erster Linie an aus ihrer Sicht attraktiven Tätigkeitsinhalten und spannenden Entwicklungsmöglichkeiten. Sie informieren sich vor allem über Onlineinserate und Firmenhomepages und vertrauen in hohem Masse den Empfehlungen aus ihrem persönlichen Umfeld.“

### Herausforderung:

Wie können sich Arbeitgeber mit einem ebenso glaubwürdigen wie attraktiven Arbeitgeberauftritt im Wettbewerb um knappe Nachwuchskräfte gut positionieren?



# So „tickt“ die Schweizer Generation Y

## Kernaussage 3: Karriere und Loyalität

„Die Generation Y besteht mehrheitlich nicht aus opportunistischen Job-Hoppers, sondern aus Arbeitnehmern, die ihrem Unternehmen treu bleiben, sofern das Gesamtpaket stimmig ist. Insgesamt ist aber von einer Vielfalt von Personentypen und Karrierevorstellungen auszugehen.“

### Herausforderung:

Wie kann der Vielfalt an Personentypen und Karrierevorstellungen entsprochen werden? Welche Karrierewege kann das Unternehmen jenseits klassischer Laufbahnpfade in Zukunft anbieten?



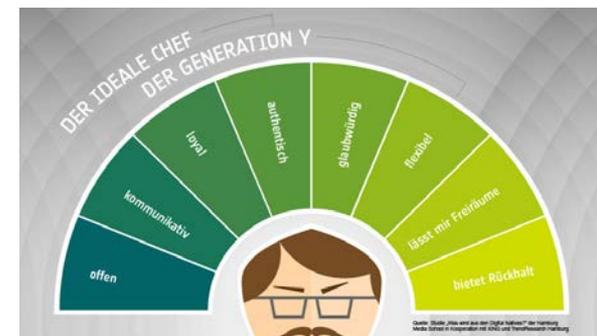
# So „tickt“ die Schweizer Generation Y

## Kernaussage 4: Gute Führung aus Sicht der Generation Y

„Individualisiertes Führen und Fördern unter Berücksichtigung persönlicher Interessen und Talente, Empowerment, Feedbackkultur und die Gestaltung positiven Teamklimas („partizipative Sicherheit“) sind matchentscheidende Faktoren zur Sicherung von Arbeitsengagement und Bindungsbereitschaft.“

### Herausforderung:

Wie können Führungskräfte (die oft im operativen Business feststecken) dazu ermuntert und befähigt werden, ihre Leadership-Skills weiterzuentwickeln?



# Revolutioniert die Gen Y die Arbeitswelt?

1. „Typische“ Vertreter der Generation reagieren auf die arbeitszentrierte Lebensführung und Glorifizierung von „hard work“ mancher Babyboomers mit Unverständnis.
2. Die „jungen Mildern“ bewirken eher eine „Silent Revolution“ der Arbeitswelt (in Richtung kooperatives Teamklima, Feedbackkultur und smart-flexibles Arbeiten).
3. Aber: Wie bewährt sich die neue Arbeitnehmergeneration in „turbulenten Zeiten“? Wie agiert und entscheidet diese, wenn Anspruchsdenken, Individualismus und Freizeitorientierung auf eine härtere Arbeitswelt und die Notwendigkeit zur Übernahme von Verantwortung treffen?

## Empfehlungen für die Führungs- und Personalmanagementpraxis (II)

3. Nehmen Sie evidenzbasierte Beobachtungen vor und tauschen Sie sich in Ihrer Fachcommunity über Good Practices im Umgang mit Bewerbenden & Mitarbeitenden der Gen Y aus.
4. Entwickeln Sie kontextadäquate, zielgruppensensible Massnahmen
  - Analyse von Präferenzen und psychologischen Vertragserwartungen der betreffenden Arbeitnehmerzielgruppe (generationenübergreifend)
  - Platzierung authentischer und glaubwürdiger Kernbotschaften über das Unternehmen, die Führungs- und Zusammenarbeitskultur und die Lern-/Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen von Personalmarketing und –Gewinnung
  - Sensibilisierung der Führungskräfte (insbesondere der Babyboomers im Umgang mit der Generation Y)

## **Prof. Dr. phil. Peter Kels**

Professor für Führung, Organisation und Personal

Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR

Hochschule Luzern-Wirtschaft

+41 41 228 4160 (direkt)

[peter.kels@hslu.ch](mailto:peter.kels@hslu.ch)



## **Aktuelle Kompetenzfelder**

Human Resource Management

Generation Y

Innovationkultur

Führung, Entwicklung und Bindung von Fachkräften und Experten

Karrieremanagement

Demografie- und Generationenmanagement

# Literatur

- B,S,S (2014). Fachkräftemangel in der Schweiz - Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern. Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO), Basel.
- Costanza, D. u.v.a. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: An Meta-Analysis. In: *Journal of Business Psychology*, 27, 375-394.
- Golder, L., Longchamp, C., Imfeld, M., Beer, C., Tschöpe, S., Rochat, P., et al. (2014). Schweizer Jugend zeigt sich zufrieden und sieht kaum Reformbedarf. Viertes Credit Suisse Jugendbarometer. Bern.
- Kels, P., Gurtner, A. & Dievernich, F. (2015). Nachwuchssicherung im Kontext von Fachkräftemangel und Generation Y. Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten für das Personalmanagement. In: Zölcher, M., Mücke, A. et al (Hrsg.). *Fit für den demografischen Wandel?* Hauptverlag (im Erscheinen).
- Lüscher, K., Liegle, L., & Lange, A. (2009). Bausteine zur Generationenanalyse. *DJI Bulletin 86 PLUS*, (2), 1-7. Retrieved from [http://www.zfg.uzh.ch/static/2010/luescher\\_generationen\\_dji\\_bulletin.pdf](http://www.zfg.uzh.ch/static/2010/luescher_generationen_dji_bulletin.pdf)
- Parment, A. (2009): *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft*. Wiesbaden: Gabler.