

**Technische Universität Kaiserslautern**

Distance and Independent Studies Center (DISC)

**Master-Fernstudiengang „Personalentwicklung“**

Hausarbeit

**Wie kann Personalentwicklung / Personalmanagement**

**Führungskräfte im Umgang**

**mit Mitarbeitern der „Generation Y“ unterstützen?**

**Ansätze und Strategien einer**

**mitarbeiterorientierten Führungskultur**

**Breuer-Indefrey, Stefanie**

Matrikelnummer 381182

Von-Schenk-Str. 11

93051 Regensburg

0941 – 463 95 845

stefanie.breuer@indefrey.de

27.03.2013

Inhaltsverzeichnis

Seite

Abkürzungsverzeichnis.....	III
1. Einleitung .....	1
2. Die Generation Y .....	1
2.2 Begriff und demografische Merkmale.....	1
2.1. Motivationen, Werte und Normen der Generation Y.....	5
3. Welche Anforderungen stellt der Eintritt der Generation Y auf den Arbeitsmarkt an die Unternehmen?.....	8
3.1 Demografische Entwicklung.....	8
3.2 Anforderungen an Werte, Unternehmenskultur, Unternehmensimage und Employer Branding.....	9
4. Welche Anforderungen werden an die Führungskräfte gestellt? .....	11
4.1 Führung und Führungsstile .....	11
4.2 Anforderungen durch die Mitarbeiter der Generation Y .....	13
5. Wie kann Personalentwicklung / Personalmanagement Führungskräfte im Umgang mit der Generation Y unterstützen?.....	14
6. Fazit .....	18
Literaturverzeichnis .....	20
Erklärung zur selbständigen Erstellung .....	IV

### **Abkürzungsverzeichnis**

bzw.	beziehungsweise
ebd.	ebenda
Email	Electronic Mail
evtl.	eventuell
f.	und Folgende
ff.	und Fortfolgende
PE	Personalentwicklung
S.	Seite
SMS	Short Messages Service
vergl.	vergleiche
Yer	Ypsiloner, Zugehörige zur Generation Y
z.B.	zum Beispiel
80er	Achtziger, Zugehörige zu den Geburtsjahrgängen 1980 bis 1989

## **1. Einleitung**

Der Eintritt der „Generation Y“ in den Arbeitsmarkt führt zu Irritationen bei Arbeitgebern und Führungskräften. Gesuchte Talente stellen im Einstellungsprozess und am Arbeitsplatz selbstbewusst Ansprüche an Tätigkeit, Arbeitsplatzgestaltung, Entwicklungsmöglichkeiten, Führung und Glaubwürdigkeit und suchen sich zügig den nächsten Arbeitgeber, wenn die gebotene Realität hinter ihren Erwartungen zurückbleibt. Im Zeitalter von demografischem Wandel mit beginnendem Fachkräfte- und zukünftigem Arbeitskräftemangel spielt das Finden und Binden qualifizierter junger Mitarbeiter im „war for talents“ eine zentrale Rolle für Unternehmen. Im Rahmen der Hausarbeit wird die Generation Y zunächst beschrieben, dann untersucht, was bei der Rekrutierung von Mitarbeitern der Internetgeneration wichtig ist, wie sie im Unternehmen gehalten und adäquat geführt werden können und welche Unterstützung von Seiten der Personalentwicklung Führungskräften für diese Aufgabe gegeben werden kann.

## **2. Die Generation Y**

### **2.2 Begriff und demografische Merkmale**

Der Begriff „Generation Y“ taucht zum ersten Mal im Jahr 1993 in einem Artikel in der Fachzeitschrift „Ad Age“ auf (Ad Age 1993, Seite 16, vergleiche (Klauffke, 2011)). Die Bezeichnung meinte Menschen aus Geburtsjahrgängen ab 1981. Die Angaben zu den Jahrgängen schwanken je nach Publikation, daher bezieht sich diese Arbeit auf die Geburtsjahrgänge ab 1980. Andere Bezeichnungen für die Generation Y sind „Millennials“, weil sie ab der Jahrtausendwende in den Arbeitsmarkt eintreten, „Digitals“, „Digital Natives“ oder auch „Net-Generation“, weil sie die erste Generation von Menschen sind, die mit Computer und Internet aufgewachsen ist. Wann diese Generation abgelöst werden wird, ist noch unklar und wird unterschiedlich angegeben.

Der Begriff „Generation“ an sich kann kritisch hinterfragt und diskutiert werden. Eine Abhandlung zum Generationenbegriff in Bezug auf die vorhergehende „Generation X“ wurde 2002 von Inken Bartels am Institut für Volkskunde/Kulturanthropologie verfasst. Nach Bartels ist der von Karl Mannheim Anfang des 20. Jahrhunderts verfasste historisch-gesellschaftliche Generationenbegriff

noch immer als grundlegende Definition anzusehen. Danach ist eine Generation eine historische und / oder soziale Gruppierung, deren Gemeinsamkeiten auf der kollektiv erlebten Zeit basieren.

„Generationen zeichnen sich gerade dadurch aus, dass bestimmte, in Kindheit und Jugend erworbene Einstellungsmuster und Verhaltensdispositionen ein Leben lang prägend bleiben“ (Bartels, 2002, S. 4)

„So können Ereignisse dieser Zeit für die Individuen besonders prägend sein und den Fokus für das kollektive Gedächtnis einer Generation bilden.“ (ebenda)

Die Vielfalt sozialer Gegebenheiten während des Aufwachsens einer Generation führt zu unterschiedlichen Deutungsmustern der gemeinsam erlebten Zeit. Die dadurch entstehende Vielfalt und Unterschiedlichkeit innerhalb der Altersgruppe ändert aber nichts an der Zugehörigkeit zu eben dieser Generation.

„Dabei ist es nicht notwendig, dass alle Mitglieder einer Alterskohorte die entsprechenden Situationen in gleicher Weise wahrnehmen und auf sie reagieren, sondern es besteht durchaus die Möglichkeit zu kontroversen Konstellationen“ (ebd.)

Wenn wir nun den Begriff der Generation Y für die Gruppe der nach 1980 Geborenen verwenden, stellt sich als nächstes die Frage, ob die Generation Y bestimmte gemeinsame Prägungen erfahren hat, die einzelnen Vertreter ähnliche Merkmale aufweisen und welche Merkmale das sind.

Martin Klaffke und Anders Parment beleuchten hierzu Entwicklungen der letzten Jahrzehnte in der deutschen und schwedischen Gesellschaft, am Absatz- und Arbeitsmarkt und im sozialen Bereich.

Sie identifizieren drei wichtige gesellschaftliche Trends, das sind die Globalisierung, die Entwicklung und Ausbreitung des Internets und die zunehmende Medien- und Informationsdichte.

„Auf gesellschaftlicher Ebene dürften die fortschreitende Internationalisierung, das Internet sowie das mediale Angebot Einstellungen und Präferenzen der Millennial-Generation beeinflusst haben.“

(Klaffke, 2011, S. 8)

Die Ergebnisse der Shell-Jugendstudie von 2010 ergeben, dass junge Menschen Globalisierung im positiven Sinne mit der Freiheit zu reisen, im Ausland zu arbeiten oder zu studieren verbinden und Globalisierungsbefürworter auch mit wirtschaftlichem Wohlstand, Frieden und Demokratie. Globalisierungsgegner assoziieren Umweltzerstörung, Arbeitslosigkeit, Armut und Unterentwicklung.

Der fortschreitende Klimawandel beunruhigt dreiviertel aller Jugendlichen in Deutschland. Die Hälfte der Befragten versucht, Energie zu sparen, etwas weniger

verzichten öfter auf Fahrten mit dem Auto oder entscheiden sich für ein sparsames Auto. (Deutsche Shell Holding GmbH, 2010)

Klaffke und Parment zitieren zu diesem Thema eine IBM Studie, die belegt, dass viele Vertreter der Generation Y Wert auf nachhaltiges Wirtschaften legen und ihre potentiellen Arbeitgeber nach ihren Aussagen und Aktivitäten zur sozialen Verantwortung bewerten. (Klaffke, 2011, S. 9)

Wie haben nun Fernsehen und Internet die Generation Y beeinflusst?

Im Jahr 1969 wurde die erste Botschaft von Computer zu Computer verschickt und damit der Vorläufer des International Network, kurz Internet erfunden. Die neue Technologie wurde zunächst zu militärischen Zwecken und in der Wissenschaft genutzt, bis sie im Jahr 1990 zur allgemeinen Verwendung freigegeben wurde. 1991 wurde das „World Wide Web“ eingeführt und 1993 der erste Internet-Browser für Personalcomputer vorgestellt. 2012 gab es weltweit bereits 2,4 Milliarden Internet-Nutzer. (Bruhns) (von der Helm)

Die Erfindung des Internets wird in ihren Auswirkungen auf die Lebenswirklichkeit der Menschen mit der Erfindung des Buchdrucks verglichen und ist aus dem Alltag vieler Menschen nicht mehr wegzudenken.

Die Shell Jugendstudie weist für 2010 den Anteil junger Menschen in Deutschland mit Zugang zum Internet mit 96% aus. (Deutsche Shell Holding GmbH, 2010) Bei der Nutzung des Internets sind schichten- und geschlechtsspezifische Unterschiede festzustellen. 25% der hauptsächlich männlichen Jugendlichen aus sozial benachteiligten Familien gehören zur Kategorie der „Gamer“, die sich hauptsächlich mit Spielen im Internet beschäftigen. Für 24% der hauptsächlich weiblichen Jugendlichen steht das digitale Netzwerken im Vordergrund und für 17% der älteren weiblichen Jugend ist die praktische Nutzung des Internets für Einkäufe, Emails und Informationen wichtig. Ältere Jugendliche aus den oberen Schichten weisen sich zu 34% als sogenannte „Multi-User“ aus, die die gesamte Bandbreite der Möglichkeiten ausnutzen. (Deutsche Shell Holding GmbH, 2010)

Für das Thema der Führung von Mitarbeitern der Generation Y sind diese Unterschiede insofern bedeutsam, als aufgrund der Zugehörigkeit zu dieser Generation nicht automatisch auf bestimmte Fähigkeiten im Gebrauch digitaler Medien geschlossen werden kann.

Neben der Entwicklung im Bereich der Internetnutzung fällt auch die Einführung des Privatfernsehens in Deutschland 1984 in die Kindheit der heutigen Millennials.

Während sich ihre Eltern noch an eine Zeit ohne Fernseher erinnern können, an die „Mainzelmännchen“ als einziges „Kinderprogramm“ sowie an „Schnee“ und „Testbild“ auf dem Fernseher nach Programmende, wuchsen sie bereits mit einer immer größer werdenden Vielzahl von Programmen und Sendeformaten auf sowie einem 24-Stunden-Angebot.

Dieses allzeit verfügbare, umfangreiche und qualitativ höchst unterschiedliche Angebot war und ist es, das zu besorgten Diskussionen unter Eltern, Pädagogen und Lehrern geführt hat und führt. Ebenso ist der Umgang mit sozialen Netzwerken Gegenstand kontroverser und aufgeregter Debatten.

Zu den Wirkungen der „neuen Medien“ auf die Lebens- und Erfahrungswelt von Kindern und Jugendlichen gibt es eine Reihe von Forschungsergebnissen. Momentan scheint es einen Konsens darüber zu geben, der besagt, dass die Wirkung der medialen Einflüsse entscheidend von der sozialisationsrelevanten Gesamtumgebung abhängt, in der ein Kind oder Jugendlicher aufwächst.

Mit Kindern, die einen übermäßigen Fernsehkonsum pflegen, wird zugleich wenig gesprochen. Das beeinträchtigt ihre Sprachentwicklung. Andere Kinder entwickeln sich unauffällig. Für Kinder (und nicht nur Kinder), die wenig reale Erfahrungen machen, erscheint die in den Medien präsentierte Welt real und kann zu einer verzerrten Wirklichkeitseinschätzung führen. Für Kinder, die sich in der realen Welt bewegen und viele verschiedene Erlebnisse mit anderen Menschen teilen, ist die in Film oder Fernsehen dargestellte Wirklichkeit nur ein Teil der Wahrheit und kann leichter als Fiktion erkannt werden.

Im Internet können genauso gut gewalttätige, pornografische, volksverhetzende oder selbstzerstörerische Inhalte aufgefunden werden, wie Witze, Liebesgeschichten und Aufrufe zu Spenden-, Tier- und Naturschutzaktionen.

Rolf Schulmeister von der Universität Hamburg hat in seinem Aufsatz „Gibt es eine Net Generation?“ eine umfassende Analyse zur Nutzung der Medien durch Kinder und Jugendliche vorgelegt. Er fasst zusammen:

„ Die Beschäftigung der Kinder und Jugendlichen mit Medien ist nur ein integrierter Teil ihrer gesamten Freizeitaktivitäten, deren primäres Ziel das Gewinnen von Freundschaften und das Zusammensein mit Freunden ist.“

(Schulmeister, 2009, S. 148)

Und weiter:

„...so kann man erkennen, dass der Umgang mit modernen Medien denselben Interessen und Motivationen folgt, die stets die Jugendlichen in dieser Sozialisationsphase beherrscht haben: Das Hauptmotiv der Jugendlichen ist die Kommuni-

kation und der Kontakt zu Peers, ihr nächstes Interesse gilt der Unterhaltung durch Musik, Film und Fernsehen.“ (Schulmeister, 2009, S. 151)

Interessant für das Thema dieser Arbeit ist, „dass auch bei den heutigen Jugendlichen dieselben sozialisatorischen Aktivitäten, Interessen und Werte im Vordergrund stehen und dass die neuen Medien und ihre Abundanz lediglich in die eigene Lebenswelt inkorporiert werden, nicht aber ihre Einstellungen, Sehnsüchte und Wünsche prägen“. (Schulmeister, 2009, S. 152)

Das heißt, dass die Vertreter der Generation Y die neuen Medien ganz selbstverständlich in ihren Alltag integrieren, ihnen der Umgang damit vertraut ist und sie eine Fertigkeit entwickeln, mit der vorhandenen Technik und der Informationsflut in der ihnen gemäßen Art und Weise umzugehen.

Was die Generation Y sicherlich durch die modernen Medien in prägender Weise gemeinsam hat, ist der Zugriff auf eine Vielzahl von Informationen, das Angebot vielfältiger Verhaltensweisen, die Erfahrung einer sich immer stärker vernetzenden Welt, die Erkenntnis globaler gegenseitiger Interdependenzen und eine Pluralität von Erklärungs- und Deutungsmustern.

Von vielen Menschen als fragwürdig empfundene TV-Formate wie „Big Brother“, „Germany’s next Topmodel“, „Supertalent“ sind auch deshalb so erfolgreich, weil sie die Botschaft transportieren, „dass jeder im Leben Erfolg haben kann und dass vormals wichtige Voraussetzungen für Berühmtheit und Karriere weniger bedeutsam geworden sind“ (Klaffke, 2011, S. 10)

Wie prägt die gemeinsam erlebte enorme Vielfalt von Angeboten, Möglichkeiten und Lebensentwürfen die Verhaltensdispositionen der Generation Y?

## **2.1. Motivationen, Werte und Normen der Generation Y**

Zum Thema Generation Y sind eine Reihe mehr oder weniger repräsentativer Studien durchgeführt worden. Die beteiligten Studiengruppen hatten unterschiedliche Motive. Die meisten Studien sind im Auftrag von Unternehmen oder Instituten durchgeführt worden, die aus betriebswirtschaftlichen und Marketinggesichtspunkten ein Interesse an Erkenntnissen über die Wertesysteme und das (Kauf-) Verhalten der nächsten Erwachsenengeneration haben. Es sind aber auch rein forschungsorientierte Publikationen zu finden.

Anders Parment fasst einige Studienergebnisse zusammen, z.B. mit der Fähigkeit der Mitglieder der Generation Y, „Informationen über das Internet zu gewinnen, neue Technologien ungezwungen zu nutzen, und den Wunsch, einen Unterschied



zwischen der Umwelt und dem eigenen Leben zu machen.“ (Parment, 2009, S. 16-17)

Er betont, dass die 80er Generation in einer „Gesellschaft mit hoher Transparenz, ständiger Kommunikation, vielen Wahlmöglichkeiten und großem Individualismus aufgewachsen“ sei.

Ein hoher Lebensstandard mit viel Spaß, vielen Freunden und vielen Urlaubsmöglichkeiten prägt sowohl das Konsumverhalten der Generation als auch ihre Erwartungen an das Arbeitsleben.

Als Konsumenten sind die 80er gewohnt, emotional angesprochen zu werden und das Image von Marken zu beachten. Daher liegt der Schluss nahe, dass die 80er Generation als Arbeitnehmer stark auf die Unternehmenskultur und das „Image der Arbeitgebermarke“ achten wird. (Parment, 2009, S. 26)

Die Flut von Informationen und Werbeaussagen, mit der Menschen der Industrienationen ausgesetzt sind, hat die Generation Y zudem früh darin trainiert, „Strategien für ein effizientes Verhalten im Informationsüberschuss“ zu entwickeln, die zu einer kritischen Haltung und einem Automatismus in der Prüfung von Informationen geführt haben.

Diese Einschätzung deckt sich mit der Aussage eines jungen Bankfachwirts, der berufsbegleitend Betriebswirtschaft studiert. „Manchmal erzählen die Dozenten auch Sachen, die nicht stimmen. Wenn mir was komisch vorkommt, google ich das schnell in meinem I-Pad, melde mich und stelle das richtig.“ Dem Dozenten erscheint dieses Verhalten sicher leicht respektlos, aber der junge Mann sagt darauf: „Wieso, es ist doch wichtig, dass wir das richtig lernen, in der Prüfung muss es ja stimmen“ und macht damit klar, dass er es gewohnt ist, Informationen auf ihre Richtigkeit hin zu prüfen und der Frage von Autorität wenig Beachtung schenkt.

Dies deckt sich mit der Typisierung der Generation Y in einem Praxispapier der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V., die Aussagen aus der Literatur mit Beschreibungen von Teilnehmern eines Expertenworkshops kombiniert. Danach tritt die Generation Y „sehr selbstbewusst auf“, zeigt sich aber auch „orientierungslos und sprunghaft“, „sucht nach Sicherheit und Stabilität“, „strebt nach Leistung, Sinn und Spaß im (Arbeits-) Leben, „wünscht sich Flexibilität in Raum und Zeit“, fordert stetige Entwicklung und klare Kommunikation“ und „ist geübt im Umgang mit Technologie und Netzwerken“. (Deutsche Gesellschaft für Personalentwicklung e.V., 2011, S. 11)

Zur Flexibilität in Raum und Zeit sagt der junge Bankfachwirt: „Klar gehe ich während der Arbeit zwischendurch ins Schwimmbad. Mein I-Phone habe ich dabei und bin schon in der Umkleidekabine wieder erreichbar und anschließend bin ich wieder super fit und arbeite mit Sicherheit viel besser und schneller, als wenn ich das nicht gemacht hätte.“

Häufig zitiert wird in diesem Zusammenhang aus einem von Bruce Tulgan berichteten Einstellungsgespräch bei einer amerikanischen Gesundheitsberatungsfirma. Der junge Bewerber meinte gegen Ende des Gesprächs: „Sie sollten wissen, das Surfen für mich sehr wichtig ist und es könnte Tage geben, an denen die Brandung richtig hoch ist. Würde es Ihnen etwas ausmachen, wenn ich an diesen Tagen etwas später zur Arbeit käme?“ (Tulgan, 2009, S. 1) (Übersetzung durch Verfasserin)

Auch deutsche Autoren wie Markus Albers plädieren für „mehr Freiheit in der Festanstellung“, weg von einer Präsenzkultur und hin zu einer flexiblen Vertrauensarbeitszeit für Wissensarbeiter, die eine gute Work-Life-Balance ermöglicht. (Albers, 2008)

Eine Studie des Instituts Kienbaum zu den Motivationsfaktoren der Generation Y im Arbeitsleben kommt zu dem Ergebnis, das es sieben Attribute gibt, die für die gesamte Generation wichtig sind: „Herausfordernde Arbeit, Vergütung, kollegiales Arbeitsumfeld, Standort, Karrieremöglichkeiten, Work-Life-Balance und Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“.

(Kienbaum Management Consultants GmbH, 2009 / 2010, S. 1)

Eine quantitative Umfrage unter 154 sogenannten „High Potentials“ der Generation Y von Zehnder International und der Stiftung Neue Verantwortung zum „Selbst- und Fremdbild der nachrückenden Generation von Young Professionals“ ergibt ein differenziertes Bild über die Motivation und Bedürfnisse der Generation.

Als die drei gemeinsamen wichtigsten Motivationsfaktoren werden „Freude an der Tätigkeit“, „persönliche Weiterentwicklung“ und „Sinnhaftigkeit der Arbeit“ genannt. Zwei Drittel der Befragten wünscht sich auf die Frage nach den idealen Arbeitsbedingungen persönliche Kontakte mit Kollegen und Geschäftspartnern. In „Round-Table“-Gesprächen äußerten die Digital Natives darüber hinaus, dass ihnen ein offiziell kommuniziertes Image des Unternehmens nicht sehr wichtig sei, sondern vielmehr die Glaubwürdigkeit des Unternehmens, also die Übereinstimmung von Worten und Taten, „Außen- und Innenleben“. (Wagner, Wittmann, & Ries, 2012)

Allen Publikationen gemeinsam ist die Skizze einer selbstbewussten, vernetzten und kritischen Generation (Y wie „why?“), die in einer wohlhabenden Gesellschaft

mit pluralen Lebensmodellen, einer Vielfalt der Möglichkeiten, einem Überangebot an Information und einem Bewusstsein für globale gegenseitige Abhängigkeiten aufgewachsen ist.

Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit der Frage, wie sich die Präferenzen und Verhaltensweisen der Generation Y auf die Wirklichkeit der Unternehmen auswirken werden.

### **3. Welche Anforderungen stellt der Eintritt der Generation Y auf den Arbeitsmarkt an die Unternehmen?**

#### **3.1 Demografische Entwicklung**

Die „12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung“ des Statistischen Bundesamtes bis 2060 zeigt, dass die Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland einerseits insgesamt zurückgehen wird und sich andererseits die Anteile der Altersgruppen an der Gesamtbevölkerung zugunsten einer immer älter werdenden Gesellschaft verschieben werden. Die Bevölkerung im Erwerbsalter „wird von Schrumpfung und Alter besonders stark betroffen“. (Statistisches Bundesamt, 2009, S. 17) Die Zahl der heute etwa 50 Millionen Menschen im erwerbsfähigen Alter wird sich bis 2030 auf etwa 42 bis 43 Millionen reduzieren und bis 2060 auf 36 Millionen Menschen zurückgehen.

Bei einem angenommenen gleichbleibenden Bedarf an Arbeitskräften bedeutet dies, dass es für Unternehmen in den nächsten Jahren immer schwieriger werden wird, ihre Stellen zu besetzen und sich die Arbeitnehmer in einer immer günstigeren Verhandlungsposition befinden werden.

Der aktuelle Fachkräftemangel ist momentan in Deutschland noch nicht flächendeckend vorhanden, sondern bezieht sich auf einzelne Branchen und Regionen. Während Ärzte, Erzieher und Pflegepersonal bundesweit knapp sind, werden vor allem in der Maschinen- und Fahrzeugtechnik und damit in den Regionen mit Maschinenbau- und Fahrzeugindustrie Fachkräfte gesucht. Die Bundesanstalt für Arbeit bezeichnet als Fachkraft grundsätzlich eine Person mit abgeschlossener Berufsausbildung, die Betriebe meinen damit aber derzeit in der Mehrzahl hochqualifizierte Experten aus den Ingenieurberufen und der Informatik.

Trotzdem verweist die vom Bundestag in Auftrag gegebene Auswertung verschiedener Prognosen „Fachkräftemangel in Deutschland“ auf eine Veränderung der Arbeitslandschaft hin zu einer Steigerung im Bereich der wissensbasierten Dienst-

leistungen und damit auf einen steigenden Fachkräftebedarf in allen höher qualifizierten Berufen.

Die McKinsey-Studie „Wettbewerbsfaktor Fachkräfte“ empfiehlt Unternehmen, ihre „Versorgung mit Fachkräften in der benötigten Zahl und mit der notwendigen Qualifikation“ selbst zu sichern und spricht als Handlungsempfehlungen unter anderem aus, die „Attraktivität als Arbeitgeber“ zu erhöhen. (Kolodziej, 2011, S. 13 ff)

Welche Anforderungen dies an die Unternehmen stellt, soll im Folgenden beleuchtet werden.

### **3.2 Anforderungen an Werte, Unternehmenskultur, Unternehmensimage und Employer Branding**

„Der Arbeitgeber muss Loyalität verdienen, und das kann man nur, wenn man ein guter Arbeitgeber ist, zu glauben, dass die Ziele des Unternehmens meine Ziele sind, ist falsch - da täuscht man sich selbst.“ Mit dieser selbstbewussten Aussage zitiert Anders Parment eine Studentin der Fachrichtung Internationale Beziehungen, geboren 1983. (Parment, 2009, S. 29)

Wie aber verdient sich ein Unternehmen die Loyalität seiner Mitarbeiter aus der Generation Y?

Eine Methode kann es sicher sein, als ethisch handelndes Unternehmen wahrgenommen zu werden. Zu unterscheiden ist hierbei die Unternehmungsethik von der Führungsethik sowie der Begriff Ethik vom Begriff der Moral. Die Unternehmungsethik regelt die idealen Normen, nach denen in einer Marktwirtschaft zwar gewinnstrebend, jedoch verantwortungsvoll unternehmerisch gehandelt wird.

Die Führungsethik befasst sich mit der Art und Weise der „Ausübung von Weisungsbefugnissen von Führungskräften“ in Bezug auf ihre Mitarbeiter und deren ethischen Dimensionen.

Der Begriff Ethik beschreibt das „methodisch disziplinierte Nachdenken“ über moralische Normen und ist zunächst wertfrei. Moral enthält die „faktisch herrschenden Normen“ eines Kulturkreises, also die Vorstellungen darüber, was in einer bestimmten Gesellschaft als gut und richtig empfunden wird.

Somit sind moralische Entscheidungen davon geprägt, sich selbst und anderen gegenüber Rechenschaft darüber abzulegen, ob eine Handlung als (sittlich) gut oder schlecht zu bewerten ist; evtl. vorhandene attraktive Möglichkeiten auszuschlagen, sich dabei der ‚Kantschen Maxime‘ („Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten

könnte“) zu unterwerfen und die Verantwortung für seine Entscheidung zu übernehmen.

Ethische Normen, die in einem Unternehmen allgemein anerkannt sind, schaffen eine gemeinsame Wertebasis, die wiederum Vertrauen schafft und Entscheidungsprozesse erleichtert. (Conrad & Trummer, 2010, S. 84-85)

Von entscheidender Bedeutung bei der Entwicklung und Kommunikation von moralischen Unternehmenswerten, die häufig in Leitbilder verfasst auf den Firmenhomespages zu finden sind, ist es jedoch, dass diese auch im Unternehmen gelebt werden. „Inzwischen weiß man, dass es die Diskrepanz zwischen Hochglanzbrochure und Wirklichkeit ist, die Mitarbeiter frustriert“. (Lehky, 2011, S. 85-86)

Für die Rekrutierung von talentierten Mitarbeitern der Generation Y ist es besonders wichtig, dass Außenbild und Realität übereinstimmen.

Die Informationen dazu liefern Internetforen. Als uninteressant identifizierte Unternehmen werden auf einem für Arbeitnehmer guten Arbeitsmarkt nicht gewählt oder schnell wieder verlassen und die Internetforen und andere Netzwerke mit weiteren Negativaussagen beschickt.

Bezüglich des „Employer-Branding“, also dem Bestreben, aus dem Unternehmen eine positive Arbeitgebermarke zu machen, stellen schlechte Kritiken eine zunehmende Bedrohung dar, da diese im Internet sehr schnell Verbreitung finden und selbst mit großem Aufwand kaum getilgt werden können.

Ein Betrieb, der als „guter Arbeitgeber“ wahrgenommen werden möchte, sollte daher eine Unternehmenskultur pflegen, „die dem einzelnen Mitarbeiter Mut macht, Inspiration vermittelt und Werkzeuge an die Hand gibt, neue Wege zu gehen und gleichzeitig alte, weniger produktive Strukturen und Arbeitsmethoden zu eliminieren. So wird der Arbeitgeber auch an Image und Attraktivität gewinnen“. (Parment, 2009, S. 61)

Unter einer Unternehmenskultur wird dabei „die Gesamtheit gemeinsamer Wert- und Normvorstellungen sowie geteilter Denk – und Verhaltensmuster verstanden, die die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder prägen“. (Zink, Fischer, Maxeiner, & Geißler, 2008, S. 64)

Die Entstehung einer inspirierenden Unternehmenskultur kann in einem „doppelten Fit“ durch eine entsprechende Organisationsstruktur begünstigt werden. Die Organisationsstruktur soll „die Leistungsprozesse so steuern, dass einerseits die Anforderungen der Umwelt erfüllt werden, an die die Organisation ihre Leistung abgeben will, und dass andererseits die Anforderungen der Mitglieder befriedigt wer-

den, die diese Leistungen erbringen sollen“. (Zink, Fischer, Maxeiner, & Geißler, 2008, S. 54)

Organisationsstrukturen, die für den Einsatz der 80er als geeignet erscheinen, geben Möglichkeiten zu „Kollaboration und Vernetzung innerhalb und außerhalb des Unternehmens“, ermöglichen „neue Formen der strukturellen Kooperation entlang der Wertschöpfungskette“, bieten „flexible Arbeitszeitmodelle und Vertrauensarbeitszeit“ an wie „neue Formen der alternierenden Telearbeit von unterwegs“ und Homeoffice. Neben traditionelle Führungskarrieren sollten Experten- und Projektkarrieren treten und auch die „horizontale Rotation“ soll ermöglicht werden, gerne auch ins Ausland. Besonders wichtig ist die Transparenz über bestehende „Entwicklungsoptionen“ und die regelmäßige „Thematisierung des individuellen Entwicklungspfad“.

In die Aus- und Weiterbildung sollten „erlebnisorientierte Lernansätze“ einfließen sowie Formen des „kollaborativen Lernens“ mit Unterstützung „Computer- bzw. internetbasierter Medien“.

Auch dem betrieblichen Gesundheitsmanagement wird in Zukunft eine wichtige Bedeutung zukommen. Nicht nur in Bezug auf die junge Generation im Unternehmen rückt das Thema „Stressprävention und –bewältigung“ in den Fokus und die Vermittlung von Strategien für die „konzentrierte Erledigung ihrer Aufgaben“ im ansteigenden digitalen Datenfluss. (Klaffke, 2011, S. 17-18)

Im praktischen Unternehmensalltag ist für den einzelnen Mitarbeiter zudem das Verhalten der Vorgesetzten von zentraler Bedeutung, denn „Kulturen [werden] durch Vorbild und Vorleben der Führung für alle sichtbar (...) beeinflusst.“ (Zink, Fischer, Maxeiner, & Geißler, 2008, S. 65)

Welche Verhaltensweisen fordert die Beschäftigung von Mitarbeitern der Generation Y von ihren jeweiligen Führungskräften?

#### **4. Welche Anforderungen werden an die Führungskräfte gestellt?**

##### **4.1 Führung und Führungsstile**

Die Führung eines Unternehmens wird unterteilt in die sachbezogene und die personenbezogene Führung. Die personenbezogene Führung ist definiert als ein soziales Geschehen und „umfasst den direkten, unmittelbaren, informativen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter“. Die Beziehung der beiden Akteure vollzieht sich im Kontext innerbetrieblicher Regeln und Formalismen und wird von diesen beeinflusst. (Conrad & Trummer, 2010, S. VI)

Insofern ist Mitarbeiterführung definiert als „Anwendung und Umsetzung geltender betrieblicher, sozialer und rechtlicher Regeln“ und hat zum Ziel die Motivation und „Verhaltenssteuerung“ von Mitarbeitern im Sinne der Unternehmensziele.

Da Führung „ein sehr komplexer und dynamischer sozialer Informations- und Aushandlungsprozess“ ist (Conrad & Trummer, 2010, S. 32) werden als Führungskräfte „intelligente Führungsdiagnostiker“ gebraucht, welche die „persönlichen Eigenheiten, Bedürfnisse, Fähigkeiten und Werthaltungen der Geführten“ berücksichtigen. (Conrad & Trummer, 2010)

In der modernen Führungsforschung wird grundsätzlich zwischen einem aufgaben- bzw. leistungsorientierten und einem personen- bzw. mitarbeiterorientierten Führungsstil unterschieden. Bei einem aufgaben- bzw. leistungsorientierten Führungsstil betont der Vorgesetzte den Sachcharakter der Führungsbeziehung und stellt die Aufgabenerfüllung und Leistungserbringung in den Vordergrund. Ein personen- bzw. mitarbeiterorientierter Führungsstil berücksichtigt stärker die Persönlichkeit des Mitarbeiters und seinen sozialen Hintergrund und sorgt für ein angenehmes Arbeitsklima sowie Anerkennung bei der Aufgabenerfüllung. Beide Varianten können in unterschiedlichen Situationen und bei verschiedenen Geführten erfolgreich sein. (Conrad & Trummer, 2010, S. 40ff)

Ein Führungsstil, der „den Mitarbeitenden klare Ziele vorgibt, deren Einhaltung kontrolliert und die Zielerfüllung belohnt“, wird auch als „transaktionale Führung“ bezeichnet, weil ein Austausch, eine Transaktion zwischen Leistung und Belohnung stattfindet. Der Austauschvorgang als „bedingte Belohnung“ ist ein Grundprinzip der transaktionalen Führung. Ein weiteres Grundprinzip ist die Idee des „Management by Exception“, das Führen nach dem „Ausnahmeprinzip“, welches ausdrückt, dass die Führungskraft die Verantwortung zur Erledigung von Aufgaben weitgehend ihren Mitarbeitern überträgt und nur eingreift, wenn es notwendig ist.

Eine Anwendung der ziel- und ergebnisorientierten Führung ist das „Führen durch Zielvereinbarungen“ oder „Management by Objectives“, wonach im gesamten Unternehmen nach einer strategischen Vorgabe der Unternehmensführung in allen Abteilungen, Teams und für alle Personen Unterziele zur Erreichung der strategischen Vorgaben festgelegt werden. In der Regel ist die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter durch die jeweilige Führungskraft an die Erreichung der Leistungsziele geknüpft und häufig auch die Zahlung bestimmter Gehaltsbestandteile.

Der transaktionale Führungsstil ist gut geeignet, um für die Mitarbeiter Klarheit über die Erwartungen an ihre Arbeitsleistungen herzustellen, sollte aber um den persönlichkeitsorientierten Führungsstil ergänzt werden.

Führungskräfte, die sich mit den spezifischen Bedürfnissen, individuellen Stärken und Entwicklungspotentialen ihrer Mitarbeiter auseinandersetzen und es zudem schaffen, Mitarbeiter durch Visionen, vorbildhaftes Handeln, emotionale Ansprache und Inspiration sowie geistige Anregung in ihren eigenen Zielen und Werten im Sinne gemeinsamer Team- oder Unternehmensideale zu beeinflussen, beherrschen die hohe Kunst des Führens, den „transformationalen“ Führungsstil“. (Bruch, Kunze, & Böhm, 2010, S. 162 ff)

Dieser fördert die intrinsische Motivation der Mitarbeiter und betont „den Sinn und die Bedeutung der gemeinsamen Ziele“.

„Transformationale Führungskräfte können Begeisterung und Zuversicht erzeugen, die andere mitreißen, und sie vermitteln bei ihren Mitarbeitern ein Gefühl des Stolzes und der Wertschätzung. Sie setzen einen intrinsischen Motivationsprozess in Gang, bei dem der Mitarbeiter das Gefühl hat, dass er nicht in seine Rolle gezwungen wurde, sondern diese aus freien Stücken und eigener Überzeugung angenommen hat.“ (Jenewein & Brösamle, 2012, S. 10-11)

#### **4.2 Anforderungen durch die Mitarbeiter der Generation Y**

Diese Art des Führens hat es sicher schon immer gegeben, sie ist inzwischen jedoch in ihren Ausformungen und Wirkungen untersucht und kritisch beleuchtet worden und wird den Präferenzen von Mitarbeitern der Generation Y, aber auch generell von Mitarbeitern der modernen Wissensgesellschaft in idealer Weise gerecht.

Als Wunsch der Yer an Führungskräfte werden Stärke, Klarheit und Ergebnisorientierung, visionäre und emotionale Ansprache angegeben sowie häufiges und persönliches Feedback. Dieses Feedback muss nicht über reguläre Mitarbeitergespräche gegeben werden, sondern kann auch ein kurzes Telefonat sein, eine Email oder eine SMS mit einem Smiley.

Soziale Netzwerke werden nicht als Ersatz für persönliche Face-to-Face-Kommunikation genutzt, sondern als Ergänzung. Direkte Gespräche werden als wichtig angesehen und geschätzt. Von ihren Führungskräften erwarten die Yer jederzeit ein offenes Ohr und die Übernahme einer Coach – und Mentorenfunktion. Ergebnisorientierung heißt für Yer, partnerschaftlich an der Erreichung von Zielen



zu arbeiten und auf diesem Weg wenig auf Hierarchien zu achten. Sie arbeiten gerne im Team und halten ständig Kontakt sowohl zu anderen Mitarbeitern als auch zu gleichaltrigen Freunden, deren Wissen und Unterstützung durchaus auch online während der Arbeitszeit zur Bewältigung anstehender Arbeitsaufgaben genutzt wird. Sie sind bereit, ständig dazuzulernen und tun dies auch selbstbestimmt, online und in Netzwerken. (Lehky, 2011, S. 113)

„Je höher die Qualifikation der Mitarbeiter und je jünger das Team, desto stärker wird der Chef (...) zukünftig als Berater gefragt sein, als Mentor, der den Weg ebnet und bei Schwierigkeiten unterstützend eingreift – nachdem er zuvor grundsätzliche Richtungsentscheidungen getroffen und Ziele fixiert hat.“ (Lehky, 2011, S. 132)

Nun kann nicht jede Führungskraft diesen Anforderungen in idealer Weise gerecht werden. Hier kommt der Personalentwicklung die Aufgabe zu, die Führungskräfte bei der Entwicklung eines transformationalen Führungsstils zu unterstützen, der allen Mitarbeitergruppen, aber insbesondere den jungen Mitarbeitern aus der Generation Y zugutekommt.

## **5. Wie kann Personalentwicklung / Personalmanagement Führungskräfte im Umgang mit der Generation Y unterstützen?**

Der Unternehmensbereich der Personalentwicklung bzw. des Personalmanagements bewegt sich zwischen der Orientierung auf die Kompetenzentwicklung einzelner Mitarbeiter im Unternehmen und der Organisationsentwicklung des ganzen Unternehmens.

Als Aufgabenfelder des Personalmanagements oder Human Resource Managements werden angesehen: „Personalführung und –motivation, Personalplanung und –bedarfsbestimmung, Personalbeschaffung und –gewinnung, Personalmarketing, Personalauswahl und Personalentwicklung“.

Für die Personalentwicklung gibt es weder eine einheitliche Definition noch einen gleichbleibenden Ansatz. Personalentwicklung kann sowohl einen Weiterbildungsansatz, als auch einen Problemlösungs- oder strategieorientierten Ansatz verfolgen, sowie enger oder weiter gefasst werden. (Krämer-Stürzl, 2011, S. 26)

Für diese Hausarbeit wird von einer strategieorientierten Personalentwicklung ausgegangen und folgender Merksatz angenommen:

„Basis einer professionellen PE ist die dezidierte Definition einer Strategie für die Kompetenzentwicklung („Über welche Kompetenzen sollen unsere Mitarbeiter verfügen?“)

und die Organisationsentwicklung („Wie gestalten wir den kontinuierlichen Wandel sowie notwendige Veränderungen im System?“) (Arnold, 2011, S. 21)

In den vorhergehenden Kapiteln ist bereits einiges zu den Merkmalen einer Organisationsstruktur und Unternehmenskultur gesagt worden, die es dem einzelnen Mitarbeiter der Generation Y in einem „doppelten Fit“ ermöglicht, seine Leistungspotentiale sowohl zum Wohle der Firmenziele auszuschöpfen als auch seine eigenen Entwicklungsziele zu verfolgen.

Die eigene Weiterentwicklung sowie häufiges Feedback sind für Mitarbeiter der Generation Y von besonderer Wichtigkeit. Beide Themen berühren zentrale Aufgaben von Führungskräften in der Beziehung zu ihren Mitarbeitern, daher ist deren Kompetenz zu mitarbeiterorientierter Führung zu stärken und zu entwickeln.

Arnold definiert für eine moderne Personalentwicklung die vier Dimensionen Betriebliche Ausbildung, Betriebliche Weiterbildung, Kompetenzentwicklung und Organisationsentwicklung sowie die Wahrnehmung von achtzehn Funktionen: Kompetenzanforderungen klären, Mitarbeitergespräche, Entwicklungspläne, Leitbild- und Kennzahlenorientierung, Zielvereinbarungen als Führungsinstrument, Qualitätssicherung als Steuerungsinstrument, Auswahlprozesse, Ausbildungsplanung, Ausbildertraining, Ausbildungsleitbild, Lernkulturwandel, Sicherung außerfachlicher Effekte, Bedarfsanalyse, Bedarfserschließung, Weiterbildungsorganisation, Dozentenauswahl bzw. -qualifizierung, Führungskräfteentwicklung und Transfersicherung. (Arnold, 2011, S. 10)

Der folgende Abschnitt konzentriert sich auf die Funktion „Führungskräfteentwicklung“ und betrachtet die Rolle der Personalentwicklung für die mitarbeiterorientierten Kompetenzen von Führungskräften.

Erpenbeck definiert die Kompetenzen von Menschen als „die Fähigkeiten, in unerwarteten, zukunfts-offenen, zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln“. Kompetenzen sind weder pures Wissen noch Persönlichkeitseigenschaften, sondern die Fähigkeit, „fachlich-methodisch in Bezug auf Sachverhalte“ zu handeln, die Fähigkeit, „mehr oder weniger aktiv“ zu handeln, die Fähigkeit, sozial und kommunikativ in Bezug auf Andere“ zu handeln und die „Fähigkeit, reflexiv in Bezug auf die eigene Person zu handeln“.

Um nachhaltig berufliche Kompetenzen zu entwickeln, muss das Lernen in einer Art und Weise stattfinden, die mit zum Teil verstörenden, „labilisierenden“ Erleb-

nissen verknüpft ist, das eigene, emotional behaftete Tun ermöglicht und die Lernerlebnisse im beruflichen, sowie in einem sozialen und situativen Kontext stattfinden lässt. (Erpenbeck, 2013)

Daher kann es sinnvoll sein, dass die PE Führungskräfte trainings z.B. zum transformationalen Führungsstil organisiert, an denen off-the-job teilgenommen werden kann, um dem Führungshandeln fachlich-methodische Grundlagen zu geben. Viel wichtiger scheinen jedoch handlungsorientierte Lerngelegenheiten on-the-job im direkten beruflichen Kontext zu sein, um die aktive Handlungsfähigkeit zu weiterzuentwickeln.

Arbeitsplatzorientierte Methoden wie z.B. Mentoring oder Coaching könnten gute Dienste zur Führungskräfteentwicklung leisten und Tutoren- oder Mentoren-Programme gleichzeitig dem Wunsch der Yer nach Feedback und individueller Betreuung entgegenkommen.

Coaching ist eine Methode, Menschen im beruflichen Kontext mithilfe einer wertschätzenden Beratungsbeziehung in ihrer Leistungsfähigkeit zu stabilisieren oder weiterzuentwickeln. Der Coach kann ein externer oder ein interner Berater sein oder auch eine Führungskraft. Prinzipiell sind Gruppencoachings möglich, in der Regel findet Coaching jedoch in einem Zwei-Personen-Setting statt. In vielen Unternehmen wird Coaching nur für Führungskräfte zur Begleitung ihrer Führungstätigkeit eingesetzt, jedoch ist arbeitsplatzbezogenes Coaching für Mitarbeiter auf allen hierarchischen Ebenen möglich. Vom Wortursprung her ist der Coach der Lenker einer Kutsche und Betreuer der Pferde. Das Bild eignet sich durchaus zur Beschreibung der Beziehung zwischen Coach und seinem Klienten, dem Coachee: Der Coach lenkt und betreut seinen Coachee, aber laufen muss dieser selbst. Der Coach gestaltet den Beratungsprozess, der berufliche und persönliche Themen, Probleme und Fragestellungen oder eine Mischung aus beiden beinhalten kann, die gewonnenen Erkenntnisse nimmt der Klient in den täglichen Arbeitsablauf mit und verarbeitet sie dort weiter.

Soll die Führungskraft als Coach für einen Mitarbeiter fungieren, ist dies nur in einer wertschätzenden, angstfreien und von flachen Hierarchien geprägten Arbeitsumgebung möglich und sinnvoll.

Bei „richtigem Einsatz“ ist Coaching ein

„hervorragendes Werkzeug zur Förderung der Mitarbeiter und der Entwicklung ihrer Schlüsselqualifikationen wie z.B. Eigenverantwortung, Partizipation, Kommunikation, selbständiges Problemlösen und Umgang mit Konflikten – es können also mit anderen Worten fachliche, soziale, methodische und personale Kompetenzen eine Rolle spielen“.

(Krämer-Stürzl, 2011, S. 47-49)

Eine weitere Methode zur Entwicklung von Mitarbeitern ist die Einführung von Mentoring im Unternehmen. Mentoring ist ein

„Betreuungskonzept für neue Mitarbeiter bzw. Nachwuchsführungskräfte mit dem Ziel, diese (Mentees genannt) in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung zu unterstützen und sie in ihrer Karriere voranzubringen“. (Krämer-Stürzl, 2011, S. 49)

Im Gegensatz zum Coaching, in dem sich der Beratungsprozess idealtypisch auf die Erfahrungen des Coachees konzentriert, findet im Mentoring ein offener Erfahrungsaustausch zwischen einem meist älteren, erfahrenen Mentor und seinem jüngeren Mentee statt, der auch die Weitergabe von informellem Wissen zur Unternehmenskultur beinhaltet. Wie beim Coaching enthält der Mentoring-Prozess individuelle Beratung und Rückmeldung, kann aber auch direkt der Karriereförderung dienen, indem der ältere Mitarbeiter den jüngeren in seine Netzwerke einführt und bei einem evtl. eigenen Aufstieg mit sich zieht.

Mentoring ermöglicht eine rasche Einarbeitung und Integration, stellt eine auf einen längeren Zeitraum (6 bis 18 Monate) angelegte praxisnahe Förderung der Handlungskompetenzen dar und dient der Persönlichkeitsentwicklung sowohl des Mentee als auch des Mentors.

Mentoren reflektieren ihren eigenen Werdegang und wie sie ihre Ziele erreicht haben, stellen sich den Fragen des Mentee über ihre Art zu führen, denken über diese nach und trainieren ganz allgemein ihre sozialen und kommunikativen Kompetenzen. Zugleich kann Mentoring in ein Wissensmanagement –Konzept eingebunden werden, um Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter explizit und für die nächste Mitarbeitergeneration verfügbar zu machen.

Mentoring und Coaching sind Bestandteile einer mitarbeiterorientierten Führungs- und Unternehmenskultur. Sie sind zwei gezielt anwendbare Methoden, die von der Personalentwicklung eingeführt werden können, um Führungskräfte im adäquaten Umgang mit Mitarbeitern der Generation Y zu unterstützen.

## 6. Fazit

Die Frage, ob der Eintritt der Generation Y in den Arbeitsmarkt einen Wandel in den Unternehmen verursachen oder begünstigen wird, bleibt abzuwarten. Erste Anzeichen sprechen dafür: Firmenchefs von mittelständischen Unternehmen treffen sich in Seminaren zum „Employer Branding“ und klagen darüber, dass sie von den hervorragenden Fachkräften, die sie suchen, nicht gefunden werden oder als potentieller Arbeitgeber ignoriert werden. Auf die Frage an den Vertreter einer Maschinenbaufirma, ob denn die zweitbesten Absolventen nicht auch genügen würden, kommt die Antwort: „Nein, wir brauchen die Besten, um wettbewerbsfähige Innovationen hervorzubringen und konkurrenzfähig zu bleiben.“ Derselbe Personalverantwortliche berichtet ungläubig von einem Vorstellungsgespräch, in der ihn der Bewerber gefragt hat, ob es denn auch eine Kantine gäbe, was er verneinen musste.

Wenn eingeübtes Verhalten von Führungskräften sich ändern soll, braucht es oft eine gewisse „Verstörung“ oder „Perturbation“. (Arnold, 2012) Die Verstörung scheint bereits vorhanden zu sein. Wenn ein attraktives Unternehmen wie BMW im Jahr 2013 am kinderreichen Standort Regensburg mit dem bisherigen Auswahlverfahren nicht mehr alle Ausbildungsplätze besetzen kann, dann führt das zu einer Irritation der Personalverantwortlichen und der Firmenleitung.

Mitarbeiterorientierte Führung kann nur als Teil eines Gesamtkonzepts eines Unternehmens gelebt werden. Das Personalmanagement kann entsprechende Maßnahmen initiieren, kann die Organisationsentwicklung im Sinne eines solchen Konzeptes unterstützen und vorantreiben, kann Führungskräfte in mitarbeiterorientierter Führung ausbilden, coachen und weiterbilden.

In vielen Unternehmen werden bereits große Anstrengungen zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber unternommen. Die Maßnahmen reichen von betrieblicher Gesundheitsförderung, altersgerechter Arbeitsplatzgestaltung, familien- und lebensphasengerechter Personalpolitik über Teilnahmen an Girl's Days und Firmenkontaktmessen, Zertifizierungen als „Top Job“ Unternehmen und die Auditierung für das „Beruf und Familie“-Zertifikat bis hin zur Installierung von Fach- und Projektkarrieren statt der bisher üblichen Führungskarrieren. Auch eine stark mitarbeiterorientierte Führungskultur wird von immer mehr Firmen bereits praktiziert. Dabei tun sich besonders die klein- und mittelständischen Betriebe hervor,

die in Deutschland 80 % aller Arbeitsplätze anbieten, aber von Absolventen nicht im ersten Moment der Jobsuche als Arbeitgeber wahrgenommen werden oder aus der Bewerbersicht Standortnachteile haben.

Eine mitarbeiterorientierte Führungs- und Unternehmenskultur, die Arbeitnehmer nicht nur als austauschbaren menschlichen Produktionsfaktor sieht, wünscht sich im Grunde jeder Mitarbeiter. Die Vertreter der Generation Y sind zum Teil die Kinder der Eltern, die man aus Rationalisierungsgründen mit oder ohne Abfindungen entlassen hat, die man als Führungskräfte mit der ganzen Familie um die Welt geschickt hat, die unter Führungskräften arbeiten mussten, die nicht führen; als erfahrene Mitarbeiter unter unerfahrenen jungen Chefs litten oder nach jahrzehntelangen 70-Stunden Wochen Burn Out oder Herzinfarkte erlebten.

Daher sind sie sensibilisiert für die Themen Work-Life Balance und wertschätzende Führung und versuchen, diese in ihrem Arbeitsleben zu realisieren.

Der Mangel an Arbeitskräften ist noch nicht so groß, dass er sich positiv auf die Gehaltsentwicklung niederschlägt, sicher auch, weil die Firmen unter globalem Konkurrenz- und Kostendruck stehen.

Da aber bei den Mitarbeitern aus der Generation Y das Gehalt erst an vierter Stelle steht nach „Freude an der Tätigkeit“, „persönlicher Weiterentwicklung“ und „Sinnhaftigkeit der Arbeit“ (Wagner, Wittmann, & Ries, 2012, S. 34), sind die Firmen auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht gut beraten, eine mitarbeiterorientierte Führungskultur zu praktizieren, die nicht viel kostet, aber dazu beiträgt, gute und innovative Mitarbeiter zu finden und im Unternehmen zu halten.

Eine zukunftsorientierte und auf die Bedürfnisse der Generation Y zugeschnittene Personalentwicklung fördert die Kompetenzen von Führungskräften im wertschätzenden und empathischen Umgang mit ihren Mitarbeitern durch arbeitsplatzorientierte Maßnahmen wie Coaching und Mentoring, eingebettet in eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur.

## Literaturverzeichnis

- Albers, M. (2008). *Morgen komm ich später rein*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Arnold, R. (2011). *Personalentwicklung - Eine Grundlegung, Studienbrief Nr. PE 0110 des Master-Fernstudiengangs Personalentwicklung der TU Kaiserslautern*. Kaiserslautern: unveröffentlichtes Manuskript.
- Arnold, R. (2012). *Transformationale Führung durch transformatives Lernen*. Kaiserslautern: Technische Universität Kaiserslautern, unveröffentlichte Präsentation.
- Bartels, I. (Januar 2002). *Generation X. Zum inflationären Gebrauch des Begriffes "Generation" im aktuellen Mediendiskurs*. Abgerufen am 17. Februar 2013 von <http://www.kultur-uni-hamburg.de/volkskunde/Texte/Vokus/2002-1/generation-x.html>
- Bruch, H., Kunze, F., & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bruhns, P. (kein Datum). *www.internet-chronik.de*. Abgerufen am 16. März 2013 von <http://www.internet-chronik.de/1989-03-02.html>
- Conrad, P., & Trummer, M. (2010). *Mitarbeiterführung - Grundlagen und Konzepte, Studienbrief Nr. PE 0610 des Master-Fernstudiengangs Personalentwicklung der TU Kaiserslautern*. Kaiserslautern: unveröffentlichtes Manuskript.
- Deutsche Gesellschaft für Personalentwicklung e.V. (September 2011). *Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden*. Abgerufen am 15. Februar 2013 von [http://www.stud.fernuni-hagen.de/q4520874/materialien/20111101\\_geny.pdf](http://www.stud.fernuni-hagen.de/q4520874/materialien/20111101_geny.pdf)
- Deutsche Shell Holding GmbH. (2010). *16. Shell Jugendstudie*. Abgerufen am 15. März 2013 von Jugend 2010: <http://www.shell.de/aboutshell/our-commitment/shell-youth-study/2010/globalisation.html>
- Erpenbeck, J. (2013). *Der Siegeszug des Kompetenzdenkens*. Kaiserslautern: unveröffentlichte Präsentation.
- Jenewein, W., & Brösamle, S. (April 2012). Motivation von innen statt Karotte von außen - wie gute Führung wirkt. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, S. 9-12.
- Kienbaum Management Consultants GmbH. (2009 / 2010). *Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben?* Abgerufen am 15. Februar 2013 von Personalwirtschaft: [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)
- Klaffke, M. H. (2011). *Personalmanagement von Millennials*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Kolodziej, D. (2011). *www.bundestag.de*. Abgerufen am 17. März 2013 von [http://www.bundestag.de/dokumente/analysen/2012/Fachkraeftemangel\\_in\\_Deutschland.pdf](http://www.bundestag.de/dokumente/analysen/2012/Fachkraeftemangel_in_Deutschland.pdf)

Krämer-Stürzl, A. (2011). *Aktuelle Entwicklungen in der Personalentwicklung, Studienbrief Nr. PE 0120 des Master-Fernstudiengangs Personalentwicklung der TU Kaiserslautern*. Kaiserslautern: unveröffentlichtes Manuskript.

Lehky, M. (2011). *Leadership 2.0*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

Parment, A. (2009). *Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Schulmeister, R. (Dezember 2009). *Gibt es eine "Net Generation"?* Abgerufen am 17. Februar 2013 von [http://www.zhw.uni-hamburg.de/pdfs/Schulmeister\\_Netzgeneration.pdf](http://www.zhw.uni-hamburg.de/pdfs/Schulmeister_Netzgeneration.pdf)

Statistisches Bundesamt. (18. November 2009). *www.destatis.de*. Abgerufen am 16. Februar 2013 von [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?__blob=publicationFile)

Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy*. San Francisco: Jossey-Bass.

von der Helm, D. (kein Datum). *www.daniel-von-der-helm.com*. Abgerufen am 16. März 2013 von <http://www.daniel-von-der-helm.com/internet/chronologische-geschichte-des-internet.html>

Wagner, R., Wittmann, M., & Ries, S. (März 2012). Vorsicht vor Stereotypen - was die Generation Y motiviert. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, S. 32-38.

Zink, K., Fischer, K., Maxeiner, T., & Geißler, H. (2008). *Management von Veränderungen, Studienbrief Nr. PE 1110 des Master-Fernstudiengangs Personalentwicklung der TU Kaiserslautern*. Kaiserslautern: unveröffentlichtes Manuskript.



**Erklärung zur selbständigen Erstellung**

„Ich versichere, dass ich diese Hausarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Regensburg, 27.03.2013