



Martin Klaffke (Hrsg.)

# **Personalmanagement von Millennials**

Konzepte, Instrumente  
und Best-Practice-Ansätze



Martin Klaffke (Hrsg.)

Personalmanagement von Millennials

Martin Klaffke (Hrsg.)

# **Personalmanagement von Millennials**

Konzepte, Instrumente  
und Best-Practice-Ansätze



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Ulrike Lörcher | Katharina Harsdorf

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkellOpka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2904-4

# Vorwort

Seit dem Jahr 2000 kommen mehr und mehr Arbeitskräfte aus der Generation der Millennials auf den Arbeitsmarkt. Der Begriff „Millennials“, oder synonym „Generation Y“, bezeichnet die Bevölkerungsgruppe, die nach 1980 geboren wurde und heute ein Lebensalter von etwa Mitte bis Ende 20 aufweist. Millennials zeichnen sich nicht nur durch eine technologie-affine Lebensweise aus, sondern haben auch andere Erwartungen an das Arbeitsleben als die vorangegangenen Generationen.

Angesichts des demographischen Wandels und der sich abzeichnenden Arbeitskräfteknappheit ist es eine der vordringlichsten Aufgaben des strategischen Personalmanagements, sich mit der Generation Y systematisch auseinanderzusetzen und Handlungsansätze zur Gewinnung und Bindung von Nachwuchskräften zu entwickeln. Auf diese Weise kann das Personalmanagement potentiell drohenden Engpass-, Motivations- und Austrittsrisiken rechtzeitig entgegenwirken und so zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens maßgeblich beitragen.

Eine aktive Berücksichtigung der Bedürfnisse und Potenziale der jungen Generation ist bei der Gestaltung von betrieblichen Strukturen und Abläufen bislang noch nicht durchgängig erfolgt. Lösungsansätze beschränken sich zudem oftmals auf Ratschläge zur technologischen Ausstattung von Arbeitsplätzen mit „Millennial“-freundlichen Interaktions- und Kollaborationsinstrumenten wie Online Portalen, Laptop, Blogs oder Webcasts. Auf Technologie fokussierte Handlungsempfehlungen sind zwar wertvoll, greifen jedoch zu kurz, da sie eher instrumentell ausgerichtet sind und lediglich auf veränderte Kommunikationsmuster abheben. Um die Potenziale der Generation Y für das Unternehmen umfänglich nutzbar zu machen, ist vielmehr ein breit gefächertes Ansatz erforderlich, der alle Bereiche der Wertschöpfungskette im Personalmanagement umfasst.

Der vorliegende Sammelband skizziert Konzepte, Instrumente und Best Practice-Vorgehen für die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Millennials. Die Autorenschaft setzt sich aus ausgewiesenen Praktikern mit einem vielfältigen Erfahrungshintergrund zusammen und erlaubt so eine facettenreiche Beleuchtung der Thematik. Die Beiträge stammen sowohl von verantwortlichen Führungskräften im Personalressort namhafter Unternehmen als auch von Beratern mit Spezialisierung im Arbeitsrecht bzw. im Personalmanagement.

Der **erste Teil** des Buches fokussiert auf **Charakteristika von Millennials**. *Martin Klaffke* und *Anders Parment (Universität Stockholm)* beleuchten den Generationenbegriff, analysieren verhaltensprägende Veränderungen in den Werten und Lebensbedingungen der Generation Y und skizzieren sodann wesentliche Handlungsfelder für das Personalmanagement von Millennials. *Dominik Wind* und *Jonathan Imme (beide until we see new land)*, selbst Vertreter der Generation Y, schildern Ergebnisse ihres Innovationscamps Palomar5 mit Millennials aus 17 Ländern und formulieren Anforderungen an eine an den Bedürfnissen der digitalen Generation orientierten Arbeitswelt.

Der **zweite Teil** des Buches vermittelt **Ansätze zur Gewinnung von Millennials** als Arbeitnehmer. *Marc Pastowsky (Knorr-Bremse)* beleuchtet die Bedeutung von neuen Technologien für das Arbeitgeber-Image und zeigt Merkmale sowie konkrete Nutzenaspekte von Social Networks für die Personalarbeit auf. *Burkard Göpfert* und *Elena Wilke* (beide *Gleiss Lutz*) geben Handlungsempfehlungen für den Umgang mit Social Media aus arbeitsrechtlicher Sicht und gehen dabei insbesondere auf Social Networks ein. *Peter Ahlers* und *Steffen Laick* (beide *Ernst & Young*) skizzieren Methoden, um Talente zu identifizieren und zu gewinnen und schildern den bei Ernst & Young praktizierten Prozess zur Evaluation von Talenten. *Wolfgang Goebel (McDonald's)* erweitert schließlich den oftmals auf Hochschulabsolventen abzielenden Talentbegriff und verdeutlicht am Beispiel von McDonald's, wie Employer Branding die Gewinnung und Bindung von Leistungsträgern aller Bildungsbe- reiche zielgerichtet fördern kann.

Der **dritte Teil** des Buches stellt **Ansätze zur Entwicklung und Bindung von Millennials** vor. *Harriet Kleiminger (INFO)* zeigt ausgehend von einer Analyse der Lernpräferenzen von Millennials neue Anforderungen an die Gestaltung der Personalentwicklung auf und skizziert Methoden sowie zentrale Inhalte für Qualifizierungsmaßnahmen der Generation Y. *Stephan Dahrendorf (Xing)* beschäftigt sich mit der zukünftigen Rolle der Kommunikation als Führungsinstrument und verdeutlicht, wie sich Führungskräfte in ihrer Haltung und in ihrer Kommunikation auf die Erwartungen der Millennial-Generation einstellen können. *Christoph Thoma (Balaise Group)* unterstreicht anhand eines Fallbeispiels die wirtschaftliche Bedeutung von Mitarbeiterbindung und führt wesentliche Hebel sowie Erfolgsvoraussetzungen aus, um Millennials im Unternehmen zu halten und ihr Engagement sowie ihre Leistung zu fördern. *Per Breuer (Roland Berger Strategy Consultants)* begründet abschließend die Bedeutsamkeit, Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern zu halten und stellt am Beispiel von Roland Berger dar, welche Mechanismen Unternehmen für die Gestaltung und die Pflege eines attraktiven Alumni-Netzwerks zur Verfügung stehen.

Als Praktiker-Handbuch richtet sich die Schrift an Geschäftsführer und an verantwortliche Führungskräfte im Personalbereich sowie in Linienfunktionen. Aufgrund der Praxisorientierung sollte es zudem auch wertvoll sein für Studierende mit wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung und ihre Dozenten.

Zu danken gilt es zunächst den Autoren, dann der Stiftung der Hamburg School of Business Administration für ihre finanzielle Förderung und nicht zuletzt Herrn Alexander Burgis, der vielerlei unterstützende Tätigkeiten bei der Erstellung des Werkes leistete.

Wie bei jeder Veränderung, so wird es vermutlich auch im Fall der Millennial-Generation dauern bis sich die Organisation auf die veränderten Erwartungen der jungen Arbeitnehmer eingestellt hat. Es wäre zu wünschen, dass dieses Buch dazu beiträgt, das Verständnis für die Wünsche und Bedürfnisse der jungen Arbeitnehmer-Generation zu fördern und so den erforderlichen Wandel im Personalmanagement zu beschleunigen.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	VII
Autorenverzeichnis .....	IX
Abkürzungsverzeichnis .....	XV

## TEIL 1: CHARAKTERISTIKA VON MILLENNIALS

*Martin Klaffke & Anders Parment*

1	Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials.....	3
---	--	---

*Dominik Wind & Jonathan Imme*

2	1000-Stunden Innovationscamp Palomar5: Millennials bauen ihre Arbeitswelt von morgen.....	23
---	---	----

## TEIL 2: ANSÄTZE ZUR GEWINNUNG VON MILLENNIALS

*Marc Pastowsky*

3	Innovationspotenziale und Nutzenaspekte Sozialer Netzwerke für die Personalarbeit.....	53
---	--	----

*Burkard Göpfert & Elena Wilke*

4	Arbeitsrechtliche Handlungsempfehlungen für Social Networks .....	77
---	---	----

*Peter Ahlers & Steffen Laick*

5	Identifikation und Evaluation von Talenten der Generation Y .....	95
---	---	----

*Wolfgang Goebel*

6	Erfolgreiche Rekrutierung von Millennials durch Perspektiven für Talente .....	115
---	--	-----

---

**TEIL 3: ANSÄTZE ZUR ENTWICKLUNG UND BINDUNG VON MILLENNIALS**

	<i>Harriet Kleiminger</i>	
7	Gen Y: Implikationen für die Personalentwicklung.....	133
	<i>Stephan Dahrendorf</i>	
8	Führung durch Kommunikation: Interaktionsprozesse für Millennials gestalten .....	147
	<i>Christoph Thoma</i>	
9	Erfolgreiches Retention Management von Millennials.....	163
	<i>Per Breuer</i>	
10	Trend zu lebenslangen Netzwerken: Alumni-Netzwerke in Unternehmen.....	181



# Autorenverzeichnis

## ■ *Peter Ahlers*

studierte Betriebswirtschaftslehre und begann seine berufliche Laufbahn als Recruiter bei Arthur Andersen. Seit dem Merger mit Ernst & Young war er dort in verschiedenen Personalfunktionen tätig. Nach einigen Jahren als Personalreferent wechselte Peter Ahlers in den eher strategisch-konzeptionellen Bereich Performance Management & Retention. Heute ist er innerhalb der Region GSA (Germany, Switzerland, Austria) Leiter des Bereichs Performance Management & Career Development und hat jüngst auch die Verantwortung für das Talent Management bei Ernst & Young übernommen.

Kontakt: Ernst & Young GmbH, Rothenbaumchaussee 78, 20148 Hamburg;  
peter.ahlers@de.ey.com, www.ey.com

## ■ *Per Breuer*

studierte Betriebswirtschaftslehre und International Management in Hamburg und an der London School of Economics. Seine berufliche Laufbahn begann er bei Roland Berger Strategy Consultants als Berater. In zahlreichen Projekten bei Industrieunternehmen, Dienstleistungsorganisationen und in der Öffentlichen Verwaltung beschäftigte sich Per Breuer mit der Gestaltung von Veränderungsprozessen, der Aus-, Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitern und Führungskräften, den Folgen des demografischen Wandels, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie mit Ansätzen zur Weiterentwicklung des Arbeitsmarktes. Seit 2007 ist er Head of Global Human Resources bei Roland Berger und verantwortet alle HR-Fragestellungen des Beratungsunternehmens.

Kontakt: Roland Berger Strategy Consultants GmbH, Mies-van-der-Rohe-Str.6,  
80807 München;  
per.breuer@de.rolandberger.com, www.rolandberger.com

## ■ *Stephan Dahrendorf*

studierte Rechtswissenschaften und begann seinen beruflichen Werdegang als Trainee bei der Philip Morris GmbH, wo er zuletzt Personalleiter des Werks in Dresden war. Als Leiter der Personalentwicklung des Axel Springer Verlages und Personalleiter der Unternehmen AOL, Aon und Colgate in Deutschland hat er die gesamte Bandbreite der nationalen und internationalen Personalarbeit kennengelernt. Seit 2009 ist Stephan Dahrendorf Vice President Human Resources der XING AG. Sein Arbeitsschwerpunkt liegt auf der mitarbeiterzentrierten Gestaltung von Unternehmensabläufen.

Kontakt: XING AG, Gänsemarkt 43, 20354 Hamburg;  
stephan.dahrendorf@xing.com, www.xing.com

**■ Wolfgang Goebel**

ist seit Mai 2007 Vorstand Personal der McDonald's Deutschland Inc. Nach seinem Unternehmenseinstieg als Trainee wurde er nach nur einem Jahr zum Restaurantmanager befördert. Nach weiteren Stationen kam im Jahr 2006 mit der Position des Vorstand Operations der Umzug in die Deutschlandzentrale nach München. In seiner heutigen Funktion kümmert sich Wolfgang Goebel vor allem um die laufende Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie die Karriere-, Entwicklungs- und Fortbildungsmöglichkeiten im Unternehmen. Neben seiner Tätigkeit bei McDonald's ist Wolfgang Goebel Präsident des Bundesverbandes der Systemgastronomie e.V. (BdS) und als einziges Mitglied aus der Gastronomie im Präsidium der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) vertreten. Darüber hinaus engagiert er sich als Mitglied im Stiftungsrat der McDonald's Kinderhilfe Stiftung.

Kontakt: McDonald's Deutschland Inc., Drygalski-Allee 51, 81477 München;  
wolfgang.goebel@mcdonalds.de, [www.employerbranding-blog.de](http://www.employerbranding-blog.de)

**■ Dr. Burkard Göpfert**

studierte Rechtswissenschaften u.a. in Passau, Genf und an der Columbia University Law School (USA). Dr. Burkard Göpfert ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner der Sozietät Gleiss Lutz im Büro München. Schwerpunkte seiner forensischen und Beratungstätigkeit sind die arbeitsrechtsbezogene Umstrukturierung von Unternehmen, die Abwehr von Diskriminierungsprozessen, das Insolvenzrecht sowie die grenzüberschreitende Prozessvertretung (USA).

Kontakt: Gleiss Lutz, Karl-Schmagnl-Ring 6, 80539 München;  
burkard.goepfert@gleisslutz.com, [www.gleisslutz.com](http://www.gleisslutz.com)

**■ Jonathan Imme**

folgte seiner Leidenschaft für Wirtschaft und Musik und studierte Musikbusiness in Mannheim. Beruflich sammelte er Erfahrungen als Konzepter, Kommunikator, Bandmanager und Projektgestalter mit seiner eigenen Firma, aber auch in den Strukturen von GTZ, MTV und Universal Music. 2009 hat Jonathan Imme zusammen mit Dominik Wind und weiteren Mitstreitern das sechs-wöchige Innovationscamp Palomar5 zum Thema »Zukunft der Arbeit« initiiert. Seit Sommer 2010 ist er Mitgründer und Geschäftsführer von »until we see new land«, einer Event-Manufaktur für internationale und interdisziplinäre Innovationscamps.

Kontakt: until we see new land, Blücherstr. 22, 10961 Berlin;  
ji@untilweseenewland.com, [www.jonathanimme.com](http://www.jonathanimme.com)

**■ Dr. Martin Klaffke**

studierte Europäische Wirtschaft und promovierte an der Universität Bamberg. Nach dem Studium war er mehr als acht Jahre bei internationalen Management Beratungen tätig, u.a. als Project Manager bei Roland Berger Strategy Consultants. Seit 2006 ist er Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Hamburg School of Business Administration und leitet das Hamburg Institute of Change Management. Zudem ist er Gastprofessor für Leadership & Change Management u.a. an der Andrassy Universität (Budapest) und der Purdue University (W-Lafayette). Als Berater und Top Management Coach unterstützt Dr. Martin Klaffke zudem Unternehmen im In- und Ausland in Fragen des Personalmanagements sowie bei der Gestaltung und Umsetzung von nachhaltigen Veränderungsinitiativen.

Kontakt: Hamburg School of Business Administration, Alter Wall 38, 20457 Hamburg;  
martin.klaffke@hsba.de, www.hsba.de;  
Hamburg Institute of Change Management, Marienerrasse 5, 22085 Hamburg;  
martin.klaffke@hicm.de, www.hicm.de

**■ Dr. Harriet Kleiminger**

studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg und promovierte am Institut für Personal und Internationales Management der Helmut Schmidt Universität in Hamburg. Nach einigen Jahren der Berufstätigkeit in der Qualifizierung & Führungskräfteentwicklung der Commerzbank AG Frankfurt war sie als Leiterin der Personalentwicklung der comdirect bank AG später auch für die Personalsteuerung verantwortlich. Seit 2010 ist Dr. Harriet Kleiminger Personalleiterin bei der INFO AG in Hamburg. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Personalstrategie, Talentmanagement und Methoden der Personal- und Organisationsentwicklung.

Kontakt: INFO AG, Grasweg 62-64, 22303 Hamburg;  
harriet.kleiminger@info-ag.de, www.info-ag.de

**■ Steffen Laick**

studierte Betriebswirtschaftslehre und begann seine berufliche Laufbahn im Personalbereich von SAP. Zunächst war er dort als Leiter HR Marketing & Recruiting verantwortlich für den Aufbau eines Recruiting Shared Service Centers und führte anschließend den Bereich SAP EMEA University & Diversity Recruiting. Bei Ernst & Young leitete Steffen Laick die Bereiche Employer Branding & Recruiting sowie Education & Talent Management der Region GSA (Germany, Switzerland, Austria) und ist seit Dezember 2010 für das globale Employer Branding & Recruiting verantwortlich. Weiterhin ist er im Vorstand von QUEB (Quality Employer Branding e.V.) sowie Dozent für Internationales Personalmanagement an der Hochschule Ludwigshafen.

Kontakt: Ernst & Young Global Limited, Becket House, One Lambeth Palace Road, London SE1 7EU, United Kingdom;  
info@laick.com, www.ey.com

**■ *Dr. Anders Parment***

studierte Volkswirtschaftslehre an der Universität Lund und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Linköping, wo er auch promovierte. Heute ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Stockholm (School of Business) mit dem Forschungsschwerpunkt Marketing. Zudem ist Dr. Anders Parment selbständiger Unternehmensberater mit Spezialisierung auf Consumer Behaviour, Marktkommunikation, Generationswechsel, Employer Branding und Place Branding.

Kontakt: Stockholm School of Business, Universität Stockholm, S-106 91 Stockholm;  
info@andersparment.com, www.andersparment.com

**■ *Dr. Marc Pastowsky***

studierte Politik- und Verwaltungswissenschaften an der Universität Konstanz und promovierte am Institut für Betriebspsychologie und Arbeitswissenschaften der Universität Kassel. Nach einigen Jahren Beratungstätigkeit im öffentlichen Dienst, in der Fahrzeugindustrie und im Anlagenbau stieg er als Personalreferent bei BMW AG ein. Ab 2000 hatte er mehrere Leitungsfunktionen im Personalmanagement der BMW Group inne und verantwortete zuletzt den Bereich Personalpolitik und Strategie. Seit Anfang 2011 ist Dr. Marc Pastowsky Konzernpersonalleiter der Knorr-Bremse AG. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Personalpolitik, Gestaltung von HR-Aspekten bei der globalen Wertschöpfungsverteilung sowie Methoden der Personalentwicklung.

Kontakt: Knorr-Bremse AG, Moosacher Str. 80, 80809 München;  
marc.pastowsky@knorr-bremse.com, www.knorr-bremse.com

**■ *Christoph Thoma***

studierte Betriebswirtschaftslehre und Psychologie. Seine berufliche Laufbahn begann er 1994 bei Unilever, wo er verschiedene Personal-Positionen begleitete. Danach arbeitete er bei Roland Berger Strategy Consultants und beriet als Senior Projektmanager internationale Unternehmen auf dem Gebiet der Restrukturierung und Organisation sowie im Personalmanagement. 2002 wechselte Christoph Thoma zu Hoffmann-La Roche als Leiter für HR-Planning & Controlling, wo er u.a. für Performance Management, Succession Management sowie die globalen HR-Systeme verantwortlich war. Seit 2007 ist er Head of HR der Bâloise Group und verantwortet sämtliche Personal-Themen der Finanzdienstleistungs-Gruppe.

Kontakt: Bâloise Holding, Aeschengraben 21, CH-4002 Basel;  
christoph.thoma@baloise.com, www.baloise.com

**■ *Dr. Elena Wilke***

studierte Rechtswissenschaften an der Universität Konstanz. Dr. Elena Wilke ist Rechtsanwältin und Associate der Sozietät Gleiss Lutz im Büro München. Schwerpunkte ihrer Tätigkeit sind die Beratung und gerichtliche Vertretung im Individual- und kollektiven Arbeitsrecht, insbesondere im Zusammenhang mit der einvernehmlichen und streitigen Beendigung von Arbeits- und Dienstverhältnissen.

Kontakt: Gleiss Lutz, Karl-Scharnagl-Ring 6, 80539 München;  
elena.wilke@gleisslutz.com, www.gleisslutz.com

**■ *Dominik Wind***

studierte Medien- und Sozialpädagogik in Darmstadt und ist ausgebildeter systemischer Coach. Nach vier Jahren in der Jugendarbeit und Erwachsenenbildung machte er sich als Konzepter selbstständig. 2009 startete Dominik Wind gemeinsam mit Jonathan Imme und weiteren Mitstreitern Palomar5, ein sechs-wöchiges Innovationscamp zum Thema »Zukunft der Arbeit«. Dem Format des Innovationscamps hat er sich auch als Geschäftsführer des Unternehmens »until we see new land« verschrieben, das er im Sommer 2010 mitbegründete.

Kontakt: until we see new land, Blücherstr. 22, 10961 Berlin;  
dw@untilweseenewland.com, www.untilweseenewland.com

# Abkürzungsverzeichnis

a.A.	andere Auffassung
Abs.	Absatz
ArbR	Arbeitsrecht Aktuell (Zeitschrift)
ArbRB	Arbeits-Rechts-Berater (Zeitschrift)
AuA	Arbeit und Arbeitsrecht (Zeitschrift)
ArbuR	Arbeit und Recht (Zeitschrift)
BAG	Bundesarbeitsgericht
BAGE	Sammlung der Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts (BAG)
BB	Betriebs-Berater (Zeitschrift)
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BR	Bundesrat
BT	Bundestag
f.	und Folgende
ff.	und Fortfolgende
GK-BetrVG	Gemeinschaftskommentar zum Betriebsverfassungsgesetz
MMR	Multimedia und Recht (Zeitschrift)
NJW	Neue Juristische Wochenschrift (Zeitschrift)
Nr.	Nummer
NVwZ	Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht (Zeitschrift)
NZA	Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (Zeitschrift)
Rn.	Randnummer
S.	Satz, Seite

TEIL 1

# CHARAKTERISTIKA VON MILLENNIALS

# 1 Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials

*Martin Klaffke & Anders Parment*

1.1	Einleitung .....	5
1.2	Generation Y.....	5
1.2.1	Begriffliche Einordnung.....	5
1.2.2	Generationszugehörigkeit als Erklärungsansatz.....	6
1.3	Prägung von Werten und Präferenzen der Generation Y .....	7
1.3.1	Gesellschaftliche Ebene.....	8
1.3.2	Absatz und Arbeitsmarkt-Ebene .....	10
1.3.3	Individuelle Ebene.....	14
1.4	Personalwirtschaftliche Handlungsfelder.....	15
1.5	Fazit .....	19
Literatur	.....	20

## **Abstract**

Erste Studien zur Generation Y zeigen, dass sich Millennials anders verhalten als vorherige Generationen. Verhalten ergibt sich grundlegender Weise als eine Verknüpfung von Motivation und Fähigkeiten vor dem Hintergrund situativer Bedingungen. Um präsumtive Verhaltensweisen der Y-Generation-Vertreter zu ergründen, beleuchtet der Beitrag prägende Veränderungen in den Werten und den situativen Lebensbedingungen der Millennials und geht dabei auf Entwicklungen in der Gesellschaft, am Absatz- und Arbeitsmarkt sowie im sozialen Umfeld schlaglichtartig ein. Betriebliche Strukturen und Abläufen berücksichtigen bislang die spezifischen Bedürfnisse der jungen Arbeitnehmer-Generation noch nicht durchgängig. Um die Potenziale der Generation Y für Unternehmen umfänglich nutzbar zu machen, ist es eine der vordringlichsten Aufgaben des strategischen Personalmanagements, bestehende Personal- und Führungsinstrumente weiterzuentwickeln. Skizziert wird hierfür ein breit gefächertes Ansatz, der entsprechend der Wertschöpfungskette im Personalmanagement sowohl die Personalgewinnung (*Recruit*), die Entwicklung (*Cultivate*) als auch die Bindung (*Retain*) von Millennials umfasst.



## 1.1 Einleitung

Vorsprünge bei Innovationen und Produktivitätssteigerungen ergeben sich letztlich aus den Spitzenleistungen von Fach- und Führungskräften. Sie sind der Schlüsselfaktor für die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen und sichern das zukünftige profitable Wachstum. Der Eintritt der Generation Y in den Arbeitsmarkt stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Erste Studien zu den Werten und Präferenzen dieser in den 80er Jahren geborenen Bevölkerungsgruppe deuten an, dass sich die Y-Generation als Arbeitnehmer anders verhält als Mitarbeiter vorheriger Generationen.

Angesichts des demographischen Wandels und der sich abzeichnenden Arbeitskräfteknappheit ist es eine der vordringlichsten Aufgaben des strategischen Personalmanagements, sich mit der Generation Y systematisch auseinanderzusetzen und Handlungsansätze zur Gewinnung und Bindung von Nachwuchskräften zu entwickeln. Auf diese Weise kann das Personalmanagement potentiell drohenden Engpass-, Motivations- und Austrittsrisiken rechtzeitig entgegenwirken und so zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens maßgeblich beitragen (vgl. Klaffke 2009 [24]). Konkret gilt es, Personal- und Führungsinstrumente, die für und von Vertretern der vorherigen Generationen geschaffen wurden auf ihre Anwendbarkeit auf die Y-Generation zu überprüfen und soweit erforderlich weiterzuentwickeln.

## 1.2 Generation Y

### 1.2.1 Begriffliche Einordnung

Der Begriff Generation Y wurde erstmals im Jahre 1993 in der Fachzeitschrift *Ad Age* verwendet (*Ad Age* 1993, S. 16 [1]). Zu dieser Zeit umfasste die Definition junge Menschen, die nach 1981 geboren sind. Genau wie für frühere Generationen, gibt es für die Generation Y keine allgemeingültige zeitliche Einordnung. So schlägt z. B. Sacks (2006 [40]) die Jahrgänge 1978 bis 2000 vor. Je nach Quelle werden die Vertreter der Y-Generation auch als Millennials (zu Deutsch etwa: die Jahrtausender) bezeichnet (vgl. Forrester 2006 [10]). Sie sind damit die Nachfolgegeneration der Baby-Boomer und der Generation X und in den 1980er Jahren des letzten Jahrhunderts aufgewachsen.

Die Baby Boomer bezeichnen in Deutschland die geburtenstarken Jahrgänge im Zeitraum 1955 bis 1965. Vertreter der Generation X wurden zwischen Ende der 1960er und Ende der 70er Jahre geboren. Der Begriff geht auf den von Coupland im Jahr 1991 publizierten Episodenroman »Generation X – Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur« zurück, der die Wohlstandssituation der Vorgänger-Generation kritisiert und die Werte der damaligen Jugendgeneration in Abgrenzung zu ihren Eltern beschreibt (vgl. Coupland 1991 [5]). Neben den Baby Boomern und den Generationen X und Y umfassen Belegschaften deutscher Unternehmen Vertreter der Nachkriegsgeneration (bis 1955 geboren).

Die Einstellungen der Nachkriegsgeneration und der Baby-Boomer-Generation weisen eine hohe Leistungsorientierung, einen hohen Berufsbezug sowie die Suche nach Beständigkeit auf. Angehörige der beiden jüngeren Generationen bewegen sich in einer Vielzahl von Spannungsfeldern, u.a. Lebensgenuss versus Leistungsorientierung, Familie versus Beruf, Individualisierung versus Orientierung an gemeinsamen Zielen und Flexibilität versus Suche nach Beständigkeit (Rump & Eilers 2006, S. 15 [38]).

### 1.2.2 Generationszugehörigkeit als Erklärungsansatz

Kategorisierungen von Menschen (z.B. nach Generationszugehörigkeit) reduzieren Komplexität. Sie bieten Orientierungshilfe, stellen aber keine präzisen Instrumente dar, um individuelles Verhalten zu verstehen. Generationszugehörigkeit ist somit zwar ein wichtiger Ansatz, kann jedoch nie das alleinige Erklärungsmuster für unterschiedliches Denken und Auftreten von Individuen sein. Geschlecht, geographische Herkunft, sozioökonomischer Hintergrund oder Familienstrukturen sind für die Erklärung individuellen Verhaltens mindestens so wichtig wie Generationszugehörigkeit. Auf aggregierter Ebene war Generationszugehörigkeit jedoch in einer Vielzahl von Studien eine wichtige Dimension, um Verhalten, z.B. von Konsumenten, zu analysieren (u.a. Cutler 1977 [6]; Mannheim 1928 [29]; Parment & Dyhre 2009 [33]; Parment 2011 [32]; Rentz et al 1983 [36]; Rogler 2002 [37]; Ryder 1985/1959 [39]).

Generationen können nicht zuletzt durch eine gemeinsame Werteklammer charakterisiert werden. Generell dokumentiert sich in Werten, was ein Individuum, eine Gruppe, eine Gesellschaft oder eben eine Generation als wünschenswert ansieht. Werte sind damit Auffassungen über die Qualität der Wirklichkeit und beeinflussen die Auswahl von Handlungsalternativen. Werte unterscheiden sich von Einstellungen insofern, als Werte stabiler sind.

Nach der Sozialisationshypothese entstehen die grundlegenden Wertvorstellungen eines Menschen weitgehend in der Sozialisation und reflektieren die während der formativen Phase vorherrschenden Bedingungen. Kinder- und Jugendjahre haben somit eine erhebliche Bedeutung für das ganze Leben. Lage und Dauer der formativen Phase werden in der Literatur unterschiedlich definiert, z.B. zwischen dem 15. und 20. Lebensjahr (vgl. Inglehart 1977 [18]; Meulemann 2006 [30]) oder zwischen dem 16. und 24. Lebensjahr (vgl. Schuman & Scott 1989 [43]).

Es kann angenommen werden, dass neben individuellen Erfahrungen auch kollektive Erlebnisse und Großereignisse für die Ausprägung von Werten in der Phase des Erwachsenwerdens bedeutsam sind. Jede Generation weist kollektive Erfahrungen auf, die von Individuen gleichen Alters durchlaufen wurden und zur Herausbildung einer spezifischen Generation beigetragen haben (vgl. Mannheim 1928 [29]). So zeigen zahlreiche Studien, dass altersgleiche Menschen ähnliche Erinnerungen haben (u.a. Holbrook & Schindler 1989 [15], 1994 [16]; Schewe & Meredith 2004 [41]; Schuman & Scott 1989 [43]; Parment 2011 [32]). Laut einer schwedischen Studie zur Generation Y (vgl. United Minds 2010 [52]) stellen die Terroranschläge in den USA vom 11. September 2001 das wichtigste prägende Er-

eignis für die Millennial-Generation dar. Das zweit-wichtigste Ereignis variiert mit dem Alter der Befragten: Individuen mit Geburtsjahrgängen in den frühen 1980er nennen besonders häufig den Untergang der Estonia<sup>1</sup>; Befragte, die in den späten 1980er Jahren geboren wurden, geben die Tsunami-Katastrophe im Indischen Ozean (auch Sumatra-Andamanen-Beben<sup>2</sup> genannt) an (vgl. Gregor & Maegele 2005 [14]). Viele Menschen der Generation Y-Kohorte – unabhängig von geographischer Herkunft – zeigen darüber hinaus starke Gefühle für Berlin als Repräsentation für das Ende des Kalten Krieges und die Entstehung eines geeinten Europas (vgl. United Minds 2010 [52]).

Selbstverständlich haben sich Werte und Einstellungen zum Leben, zur Arbeit und zum Konsum nicht ab dem Geburtstagsdatum 1. Januar 1980 auf einmal schlagartig geändert. So gibt es eine Vielzahl an Menschen, die Ende der 1970er Jahre geboren wurden und eher der Generation Y zugerechnet werden sollten als ihre fünf Jahre jüngeren Geschwister. Und es kann durchaus sein, dass sich einige Individuen, die schon in den 1960er Jahren geboren wurden, wie die Generation Y verhalten. Wie bei allen Kategorisierungen gibt es auch beim Erklärungsansatz der Generationszugehörigkeit Grauzonen und individuelle Beispiele, die nicht mit dem Modell erklärt werden können. Dessen ungeachtet können sie eine wertvolle Hilfe sein, um wichtige Tendenzen und Entwicklungen in der Gesellschaft zu verstehen. Das Beispiel des Estonia-Unfalls deutet darüber hinaus an, dass Generationszugehörigkeit auch durch den geographischen und kulturellen Kontext bedingt sein dürfte, in dem die jeweiligen kollektiven Erfahrungen gemacht werden. Die nachstehenden Ausführungen konzentrieren sich schwerpunktmäßig auf Entwicklungen in Deutschland und Schweden und beziehen sich somit auf Parameter, die das Verhalten der Millennial-Generation in diesen Ländern geprägt haben sollten.

### 1.3 Prägung von Werten und Präferenzen der Generation Y

Erste Studien zur Generation Y zeigen, dass Millennials sich anders verhalten als vorherige Generationen (u.a. Johnson Controls 2010 [19]; Sheahan 2009 [44]; Forrester 2006 [10]; Tulgan & Martin 2001 [51]). Verhalten ergibt sich grundlegender Weise als eine Verknüpfung von Motivation und Fähigkeiten vor dem Hintergrund situativer Bedingungen. Zu letzteren zählen allen handlungsfördernden und handlungshemmenden (organisationalen) Gegebenheiten sowie Gesetze und Normen, die als soziales Müssen, Dürfen oder Sollen das Handeln in vielen Bereichen steuern.

---

<sup>1</sup> Die Estonia, eine Ostseefähre, ging am 28. September 1994 auf ihrem Weg von Tallinn nach Stockholm unter. Der Unfall markiert mit seinen 852 Opfern das schwerste Schiffsunglück der europäischen Nachkriegsgeschichte.

<sup>2</sup> Durch das Beben im Indischen Ozean am 26. Dezember 2004 und in dessen Folge starben bis zu 300.000 Menschen, darunter ca. 540 Schweden und mehr als 500 Deutsche.

Für die Aneignung von Verhalten werden in der Literatur eine Vielzahl von Erklärungsansätzen vorgeschlagen. Hierzu gehören beispielsweise das Modell des »operanten Konditionierens« (vgl. Skinner 1938 [47]), das auf das durch Anreize bestimmte Erfahrungslernen fokussiert, wie auch das Lernen am Modell (vgl. Bandura & Walters 1963 [3]), nach dem Lernvorgänge durch die Beobachtung von Vorbildern bestimmt werden. Bei letzterem Ansatz ist bedeutsam, dass sich nicht nur real existierende Personen, sondern auch Medien aller Art, wie beispielsweise Figuren in Filmen oder in Büchern Einfluss auf das Erlernen von Verhalten haben können.

Um präsumtive Verhaltensweisen der Y-Generation-Vertreter zu ergründen und so dann Leitplanken für die Gestaltung von Personal- und Führungsinstrumenten vorschlagen zu können, ist es erforderlich, prägende Veränderungen in den Werten und den situativen Lebensbedingungen der 1980er Generation zu beleuchten. Für eine erste und grobe Systematisierung wird hierfür im Folgenden auf Entwicklungen in der Gesellschaft, am Absatz- und Arbeitsmarkt sowie im sozialen Umfeld schlaglichtartig eingegangen ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

### 1.3.1 Gesellschaftliche Ebene

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

#### **Globalisierung**

In der Jugendzeit der Baby Boomer Ende der 60er und Anfang der 70er Jahre war die Gesellschaft stärker durch kollektivistische Werte geprägt. Die Wirtschaftswunderjahre nach dem Zweiten Weltkrieg und die mit ihnen verbundene Wohlstandsmehrung erlaubten den Aufbau einer Vielzahl von sozialstaatlichen Funktionen. Nicht zuletzt förderte das anhaltende Wirtschaftswachstum ein weitgehend harmonisches Miteinander zwischen wesentlichen gesellschaftlichen Gruppen und ließ Verteilungskämpfe als weniger vordringlich erscheinen.

In den letzten Jahrzehnten haben sich die Treiber wirtschaftlicher Entwicklung deutlich verändert. Insbesondere die internationale Verflechtung des Wirtschaftsgeschehens hat in den vergangenen Jahren nicht zuletzt aufgrund von Markt deregulierungen, Fortschritten bei Informationstechnologien sowie sinkenden Transport- und Kommunikationskosten erheblich zugenommen. Die junge Generation in Deutschland verbindet mit dem Begriff der Globalisierung insbesondere die Möglichkeit, in andere Länder reisen, international studieren oder arbeiten zu können sowie kulturelle Vielfalt.