

Junge Mitarbeiter – von Unternehmen oft falsch eingeschätzt

Im Netz zuhause, stets online erreichbar und mit der Welt verbunden: So wird die Generation Y oft wahrgenommen. Die Kompetenzen, die sie hierbei erwirbt, kommen den Unternehmen jedoch nicht wie gehofft zugute, zeigt eine aktuelle Studie der FH Bern und von HR Today.

Aktuelle Darstellungen beschreiben eine junge Generation, die sich durch ein Aufwachsen als «digital natives» klar von früheren Generationen unterscheiden soll. Die Generation Y sei verwöhnt, anspruchsvoll, verhätschelt, wertschätzungs- und feedbacksüchtig sowie gegenüber den digitalen sozialen Medien affin. Spiegelt dieses Bild die Wahrnehmung von Verantwortungsträgern schweizerischer Unternehmen wider? Wie sehen Vertreterinnen und Vertreter dieser Generation sich selbst? Reagieren Unternehmen im HR-Bereich auf diese Bilder? Das sind Fragen, die durch den Fachbereich Wirtschaft der Berner Fachhochschule in Kooperation mit HR Today gestellt wurden (siehe Kasten). Relevanz erhält das Thema im Rahmen des zunehmenden Fachkräftemangels und der demographischen Engpässe. Unternehmen müssen wissen, wie sie junge Arbeitnehmende für sich gewinnen und langfristig binden können.



Private Kompetenzen finden nicht den Weg ins Büro

Die Ergebnisse der Studie überraschen. Es scheinen zwei Welten parallel nebeneinander zu existieren. Die oben genannten Merkmale entsprechen nicht der Selbstwahrnehmung junger Arbeitnehmer. Sie hegen keine neuartigen Erwartungen an die Unternehmen. Auch die Unternehmen unterstellen dieser Generation keine besonderen Kompetenzen, auf die sich aufbauen liesse, um die Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu si-

chern. Es liegen offensichtlich zwei voneinander getrennte Wahrnehmungsbereiche vor: ein unternehmerisch-organisationaler und ein privater. Wobei keiner bislang auf den anderen einwirkt. Kompetenzen, die die junge Generation in der Freizeit entwickelt, sind bisher für die Unternehmen nicht zugänglich. Die jungen Menschen nehmen nicht wahr, dass sie über relevante Kompetenzen für Unternehmen verfügen. Hier liegen gegenseitige Entdeckungs- und Kompetenznutzungspotenziale vor, die bisher nicht gehoben wurden.

Das Bild der jungen Arbeitnehmergeneration

Im Hinblick auf das berufliche Selbstverständnis werden junge Arbeitnehmende von den Unternehmen vor allem als wissbegierig, neugierig und vernetzt, aber auch als wenig innovativ, reflektiert oder karriereorientiert wahrgenommen. Diese Beschreibung wird von den jungen Arbeitnehmenden gestützt. Im Kontrast zur Wahrnehmung durch die Unternehmen bezeichnen sie sich aber auch als zielorientiert, ehrgeizig und unternehme-

risch denkend. Im Gegensatz sowohl zur Fremdwahrnehmung wie der medialen Zuschreibung nehmen sie sich nicht als besonders vernetzt wahr. Hier dürfte ein unterschiedlicher Referenzwert eine Rolle spielen: Während die Unternehmensvertreter die junge Generation mit der eigenen, älteren Generation vergleichen, verorten sich die jungen selber innerhalb ihrer Generation.

Bezüglich ihrer Einstellung gegenüber der Arbeit wird aus beiden Perspektiven angegeben, dass junge Arbeitnehmende gerne im Team arbeiten und ein feines Gespür für Ungerechtigkeiten haben. Sie wollen sich persönlich weiterentwickeln und permanent weiterbilden. Im Gegensatz zur Wahrnehmung durch die Unternehmen und zum medial vermittelten Bild ist den jungen Arbeitnehmenden aber die Loyalität zum Unternehmen wichtig, sie wechseln nicht häufig den Arbeitgeber und sind bereit, ihr Bestes zu geben und dafür Überstunden in Kauf zu nehmen. Auch wenn sie genügend Geld hätten, würden sie weiterhin arbeiten. Anders die Wahrnehmung der Unternehmen. Sie streichen die fehlende zentrale Rolle der Arbeit im Leben der jungen Arbeitnehmenden heraus.



Die Autoren

Prof. Dr. Frank E.P. Dievernich und Prof. Dr. Andrea Gurtner forschen und unterrichten am Fachbereich Wirtschaft der Berner Fachhochschule unter anderem in den Themenfeldern HR und Innovation.
frank.dievernich@bfh.ch
andrea.gurtner@bfh.ch
www.wirtschaft.bfh.ch/forschung

In Übereinstimmung mit dem medial vermittelten Bild wird ihnen aus Unternehmenssicht zugeschrieben, dass sie wissen, wie sie schnell an die nötigen Informationen kommen und von klein auf mit Technik vertraut sind. Die jungen Arbeitnehmenden teilen die erste Einschätzung, streichen den zweiten Aspekt aber nicht speziell heraus. Hierfür dürfte der bereits genannte Referenzwert verantwortlich sein.

Im Hinblick auf ihre Arbeit wünschen die jungen Arbeitnehmenden, dass sie sowohl sinnvoll sein als auch Spass machen und Gelegenheit bieten soll, Neues zu lernen. Gute Arbeitskollegen sind ihnen genauso wichtig wie die Anerkennung der eigenen Leistung. Der Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-

«Der Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance ist wichtiger als ein hohes Gehalt.»

Life-Balance ist gross und rangiert zum Beispiel noch vor dem Wunsch nach einem hohen Gehalt. Auch HR und Führungskräfte nehmen wahr, dass für diese Altersgruppe die intrinsische Motivation über die Arbeitsbeziehung und die Qualität der Arbeit im Vordergrund steht.

Aus beiden Perspektiven bergen im Home-Office zu arbeiten und soziale Medien am Arbeitsplatz privat zu nutzen wenig Attraktivität für die jungen Arbeitnehmenden. Auch mehr Unterstützung im Job, eine persönliche Beziehung zum Chef oder eine Versetzung ins Ausland werden nicht gewünscht. Das Bild

einer vernetzten Generation wird aus beiden Blickwinkeln nicht bestätigt. Die neuen Kommunikationsmittel auch beruflich nutzen zu können, wird nur nachgelagert genannt. Ähnlich der Wunsch nach mehr externer oder interner Vernetzung. Diese Aussagen stehen in klarem Widerspruch zur populären Zuschreibung einer allseits vernetzten Generation mit der Erwartung, dieses Potenzial auch in die Unternehmen hineinzutragen.

Konsequenzen für das HRM und die Unternehmensführung

Grosses Entwicklungspotenzial herrscht dort, wo die junge Generation einen Beitrag zur Innovationsfähigkeit des Unternehmens leisten könnte. Auffällig ist hier allerdings, dass sich die junge Generation als wenig innovativ beschreibt und nur knapp 45 Prozent der Unternehmensvertreter bejahen, dass die Kompetenzen der 20- bis 30-jährigen die Innovationsfähigkeit des Unternehmens stärken. Davon nutzen sogar nur knapp 56 Prozent diese Kompetenz auch aktiv.

Entwicklungspotenzial liegt auch bei der Vernetzungskompetenz: Hier geben über zwei Drittel der Unternehmen an, dass sie die Kompetenz der jungen Arbeitnehmenden in Bezug auf die Vernetzung mit Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern nicht zur Unternehmensstärkung nutzen. Auffallend auch hier, dass die junge Generation gar nicht wünscht, sich intern oder extern stärker zu vernetzen oder (soziale) digitale Medien stärker zu nutzen. Die jungen Arbeitnehmenden richten sich im beruflichen Umfeld an den bestehenden Strukturen aus und zeigen wenig Neigung, nichtfachliche, generationenspezifische Kompetenzen einzubringen. Ein

Wissenstransfer zwischen Beruf und Freizeit findet offensichtlich nicht statt. Spezifische Personalentwicklungsprogramme für diese Zielgruppe werden nur von 40 Prozent der befragten Unternehmen angeboten. Die Studie gibt Hinweise, dass zur Nachwuchssicherung nicht in erster Linie das Alter, sondern eher die Lebensphase berücksichtigt werden sollte. Flexible Arbeitszeitmodelle sind bei den 20- bis 30-jährigen nicht zentral, das dürfte sich bei familiärem Zuwachs ändern.

Die Studie zeigt, dass modernes HRM und eine moderne Unternehmensführung auch bedeuten, einen steten Kontakt zu den jungen Arbeitnehmenden aufzubauen und zu halten, um deren spezifische Kompetenzen auch nutzen zu können.

Frank E.P. Dievernich, Andrea Gurtner

Die Studie

Onlinebefragung im Dez. 2011/Jan. 2012 in Kooperation mit HR-Today.

Geantwortet haben Vertreter des oberen und mittleren Kaders (davon 42% HR) aus 85 Unternehmen (51% Verwaltung und Dienstleistungen, je rund 5–10% IT/Hightech, Pharma/Chemie, Handel und Personenverkehr und Tourismus, andere je unter 5%; 37% KMU).

Befragt wurden auch Studierende des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Bern. Insgesamt haben 152 Studierende geantwortet, davon 125 im Alter zwischen 20 und 30 Jahren (2/3 Männer; 74% berufsbegeleitend Studierende mit einem BG über 50%, mittlere Anzahl Berufsjahre 3,4 Jahre).

Die vollständige Studie kann bezogen werden bei andrea.gurtner@bfh.ch.