

Nachwuchssicherung im Kontext von Fachkräftemangel und Generation Y

Peter Kels, Andrea Gurtner & Frank E. P. Dievernich

Der nicht zuletzt in den MINT-Berufen¹ stark ausgeprägte Mangel an Fachkräften bremst die Wachstums-, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit innovations- und wissensintensiver Unternehmen in Deutschland und der Schweiz spürbar (vgl. Arvanitis et al., 2005; B,S,S, 2014; ManpowerGroup 2014). Einer steigenden Nachfrage nach qualifiziertem Fachpersonal steht hierbei ein im Zuge des demografischen Wandels perspektivisch stagnierendes bis schrumpfendes Arbeitskräfteangebot entgegen. In der Folge spitzt sich der Wettbewerb zwischen den Arbeitgebern um knappe Nachwuchs- und Fachkräfte zu. Bereits heute ist die Personalrekrutierung ein anspruchsvolles und kostenintensives Unterfangen. Viele Unternehmen befinden sich zudem mitten im Wechsel der Generationen: Die geburtenstarken Kohorten der Babyboomers scheiden zunehmend aus dem Arbeitsprozess aus, und die heute rund 20–30-jährige neue Generation, die sogenannte Generation Y, tritt in die Unternehmen ein. Die aktuelle Diskussion über differente Vorstellungen und Ansprüche dieser Generation sorgt in der Arbeitswelt für Verunsicherung.

Angesichts dieser Ausgangslage stehen viele Unternehmen vor der Frage, wie sie ihre Nachwuchssicherung systematischer gestalten, mit welchen Herausforderungen sie auf Ebene der Personalführung konfrontiert werden und wie sie die Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen im Unternehmen produktiv gestalten können. Ein fundiertes und differenziertes Verständnis der Ansprüche und Motive von Nachwuchskräften in punkto Arbeitsinhalte, Arbeitgeber, Führungsverständnis und Anstellungsbedingungen ist zentral, um diese Zielgruppe richtig anzusprechen und das Personalmanagement generationensensibel gestalten zu können.

1 Die Abkürzung MINT steht für die Berufe in der Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik.

Dieser Beitrag stellt vorliegende wissenschaftliche Befunde zu den Wertvorstellungen der Generation Y wie auch spezifische Arbeitsorientierungen und psychologische Vertragserwartungen der jüngeren MINT-Fachkräfte ins Zentrum der Betrachtung. Vor diesem Hintergrund werden zentrale Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten der Nachwuchssicherung und des Personalmanagements mit Fokus auf Fachkräfte der Generation Y diskutiert. Eine generationensensible Gestaltung von Personalmanagement- und Führungspraxis sollte nicht auf stereotypisierten Wahrnehmungen, sondern auf soliden wissenschaftlichen Befunden und im klaren Bewusstsein der Reichweite, Risiken und Grenzen einer generationalen Betrachtung von Arbeitswelt und Organisation erfolgen. Deshalb werden wir den oftmals diffus verwendeten Generationenbegriff schärfen und zudem das Potenzial wie auch die Limitationen einer Generationenperspektive für die Managementpraxis diskutieren.

1. Was steckt hinter dem Konzept der Generation? Eine Begriffsklärung

Da in der Wirtschaftspresse, in populärwissenschaftlichen Beiträgen, Beraterstudien oder auch Ansätzen aus dem Bereich des Demografie- oder Generationenmanagements mitunter ein nicht hinreichend differenzierter Generationenbegriff verwendet wird, soll der Begriff im Folgenden fundiert werden. Mit Blick auf die in der Arbeitswelt heute am stärksten repräsentierten Generationen wird in der Literatur – entlang von *Alterskohorten* – meist zwischen Babyboomers (den Jahrgängen 1946–1964), Generation X (den Jahrgängen 1965–1981) und der Generation Y (den Jahrgängen ab 1982–1999) unterschieden.² Wenn es darum geht, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Einstellungen, Werten oder Arbeitsorientierungen der Generationen zu analysieren, sind Geburtsjahrgangskohorten für sich genommen, wie Szydlik & Künemund (2009) zu Recht ausführen, noch kein hinreichendes Kriterium. Aus gesamtgesellschaftlicher Sicht sind nämlich auch Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Erfahrungen, Wertvor-

2 Die Meta-Studie von Cugin (2012) zeigt hierbei allerdings, dass sich in den vorliegenden Untersuchungen bislang noch keine einheitliche Festlegung der Alterskohorten durchgesetzt hat. Die Autorin beobachtet, dass – je nach Studie – die Ober- und Untergrenzen pro Kohorte um mehrere Jahre abweichen können.

stellungen oder Lebensstilen gleicher oder benachbarter Geburtsjahrgänge von Bedeutung. Der Begriff *Generation* charakterisiert in diesem Zusammenhang somit Gruppen von Individuen, die in ihrer Kindheit und Jugend von kollektiv bedeutsamen Ereignissen und Bedingungen geprägt worden sind. Die Grundannahme ist dabei, dass sich Generationen aufgrund dieser differentiellen Sozialisationsbedingungen und -ereignisse in Hinblick auf ihre Wertvorstellungen, Einstellungen und Präferenzen signifikant voneinander unterscheiden und sich Angehörige einer bestimmten Generation zugleich ähneln in Denken, Empfinden und Handeln (vgl. Costanza et al., 2012; Lüscher et al., 2009; Parment, 2013; Wey Smola & Sutton, 2002).

2. Die Diskussion um die Generation Y

Im Zuge der relativen Knappheit an Nachwuchs- und Fachkräften insbesondere in den Gesundheits-, Lehr- und MINT-Berufen hat sich die Arbeitsmarktposition vieler Nachwuchskräfte in diesen stark umworbenen Berufssegmenten verbessert. Dies führt mancherorts bereits dazu, dass Nachwuchskräfte ihre Forderungen und Ansprüche an potenzielle Arbeitgeber sehr offen und selbstbewusst artikulieren. Viele Arbeitgeber sehen sich vor diesem Hintergrund mit der Herausforderung konfrontiert, sich im Wettbewerb um knappe Fachkräfte und Talente noch attraktiver zu positionieren, u. a. indem sie deutlich stärker als bislang auf die Erwartungen und Ansprüche der Nachwuchskräfte in punkto Arbeits- und Anstellungsbedingungen eingehen.

Es verwundert deshalb auch nicht, dass in der öffentlichen Diskussion Erwartungen und Wünsche von jungen Nachwuchskräften intensiv diskutiert werden. Oftmals wird hierbei der Versuch unternommen, die sogenannte Generation Y (wahlweise auch als Millennials, Digital Natives, Generation Diva oder Generation ME bezeichnet) über wenige typische Merkmale zu charakterisieren, was im Resultat dann zu einem stark stereotypisierten bis verzerrten Bild dieser Generation führt (Kofler & Güntert, 2011). Zugeschrieben wird der Generation Y etwa, dass sie süchtig nach Feedback und Anerkennung sei, sich hochgradig opportunistisch (Hauser et al., 2011), egotaktisch (Hurrelmann & Albrecht, 2014) und kurzfristig orientiert verhalte, indem sie etwa im Falle attraktiver Job- oder Karriereangebote das bestehende Arbeitsverhältnis aufkündigt und sich generell nicht

mehr an langfristigen Arbeitsbeziehungen orientiere (vgl. u. a. Alsop, 2008; Kofler & Güntert, 2011; Twenge, 2006). Diese stereotypen Zuschreibungen sollen im Folgenden vor dem Hintergrund verfügbarer Literatur wie auch der Resultate aus einer laufenden Studie der drei Autoren dieses Kapitels überprüft und gegebenenfalls relativiert oder konkretisiert werden.

Generationen prägende kulturelle, politische oder wirtschaftliche Ereignisse und Entwicklungen sind sowohl auf globaler Ebene wirksam (beispielsweise die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung über neue Medien) als auch regional beeinflusst (beispielsweise Ausprägung der Jugendarbeitslosigkeit, politische Situation). Dieser kulturspezifische Kontext von Generationszuschreibungen wie auch die je nach nationalem Kontext, Beobachtungszeitpunkt oder Berufsfeld differente Arbeitsmarktsituation bedingt eine differenzierte Betrachtung der Erwartungen und Wünsche der Nachwuchsgeneration (vgl. Parry & Urwin, 2011; Cugin, 2012). Für den deutschsprachigen Kontext relevante Einflussgrößen sind in Abbildung 1 zusammengestellt.

Gesellschaftliche Bedingungen	Absatz- u. Arbeitsmarkt, Bildungssozialisation	Kontext und Werte im persönlichen Lebensumfeld
11. September 2001 als «schlimmste Erfahrung des Erwachsenwerdens»	Erlebnisorientierte Inszenierung von Marken, Individualisierung u. Lifestyle	Pluralisierung der Lebensformen (Scheidungen, Patchworkfamilien)
Vorzüge der Globalisierung (insbes. Auslandsreisen, international studieren und arbeiten können)	Erhöhte Wahlmöglichkeiten, Transparenz und «Marktmacht» am Absatz-, Arbeits- und Bildungsmarkt	Enttraditionalisierung von Geschlechterrollen
Wandel der Funktion und Nutzungsweise des Internets (vom Zugang zu Partizipation, Co-Kreation und Vernetzung)	Expansion der tertiären Bildung (Akademisierung), stärkere Prägung durch Bildungssozialisation	Medialisierung sozialer Netzwerke (von lokal-real hin zu virtuell/Xing oder Facebook), intensive Nutzung von Internet, SMS u. Mobiltelefon
Nachhaltigkeit als Thema v.d.H. von Umweltzerstörung u. Klimawandel	Verflüssigung der Grenzen zwischen Arbeit u. Freizeit (Smartphones, Wertewandel, mobiles Arbeiten)	Werte wie Freundschaft, vertrauensvolle Partnerschaft und gutes Familienleben, international studieren und arbeiten können

Abbildung 1: *Prägende Sozialisationsinflüsse Generation Y* (eigene Darstellung auf Basis von Parment, 2013)

3. «Typische» Arbeitswerte und -Orientierungen der Generation Y im Vergleich zu anderen Generationen

Ein seriöser Vergleich der arbeitsbezogenen Einstellungen, Werte und Ziele verschiedener Generationen gestaltet sich grundsätzlich als anspruchsvolles Vorhaben. Worin genau unterscheiden sich die heutigen 20–30-jährigen jungen Erwachsenen der Generation Y von den vor zwanzig oder vierzig Jahren Gleichaltrigen der Generation X bzw. der Babyboomers? Zunächst einmal besteht die Schwierigkeit, dass sich Resultate von Befragungen von jungen Menschen, die vor mehreren Jahrzehnten stattgefunden haben, nur schwer mit Resultaten aktueller Befragungen vergleichen lassen. Unterscheiden sich die jungen Menschen der Generation Y heute von Angehörigen älterer Generationen? In einer solchen Querschnittsbefragung können zwar alle Generationen gleichzeitig befragt werden, die Angehörigen der verschiedenen Generationen stehen aber jeweils in einer ganz anderen Phase ihres (Berufs-)Lebens. Es erstaunt daher nicht, dass je nach Untersuchung unterschiedliche oder sich sogar widersprechende Resultate gefunden werden. Noch nicht abschliessend geklärt ist beispielsweise, ob und wie weitreichend sich die Generation Y in ihren arbeitsbezogenen Werten und Erwartungen grundsätzlich von früheren Generationen unterscheidet. Während einige Studien bedeutsame Unterschiede zwischen den Generationen finden (z. B. Cennamo & Gardner, 2008; Krings et al., 2008; Twenge, 2010; Twenge et al., 2010) stellen andere eine Kontinuität in zentralen Wertvorstellungen über die letzten vierzig Jahre fest (u. a. Trzesniewski & Donnellan, 2010).

In der vorliegenden Literatur wurden folgende Unterschiede in den Arbeitswerten und -orientierungen der Generation Y zu anderen Alterskohorten berichtet:

1. Die Angehörigen der Generation Y nehmen die Arbeit weniger als einen alles bestimmenden, zentralen Aspekt des eigenen Lebens wahr, sondern betonen die Bedeutung von Familie und insbesondere Freizeit stärker als etwa die Babyboomers (vgl. z. B. Twenge et al., 2010).
2. Angehörige der Generation Y messen extrinsischen Werten (z. B. Geld, Status, Prestige) etwas weniger Bedeutung zu, unterscheiden sich aber nicht in der Bedeutung von intrinsischen Werten (z. B. interessante Arbeit, bei der man Neues lernen kann) von früheren Generationen (vgl. z. B. Twenge et al., 2010).

3. Angehörige der Generation Y nennen eher individualistische, selbst- und ausbildungsbezogene Ziele, während ältere Generationen vermehrt die klassischen Entwicklungsziele (Familie, Karriere) nannten (vgl. z. B. Krings et al., 2008).
4. Die Generation Y zeigt sich tendenziell zufriedener mit ihrer Arbeitssituation und der Entwicklung ihrer beruflichen Karriere (vgl. z. B. Kowske et al., 2010).

Das aktuelle Jugendbarometer der Credit Suisse (Golder et al., 2013)³ widerspiegelt die starke Orientierung an einer sinngebenden Lebensgestaltung. Am stärksten orientieren sich die jungen Erwachsenen an der Familie und ihren Freunden – sie bilden die wichtigsten Eckpfeiler in der Suche nach sinnstiftenden Beziehungen und sozialer Zugehörigkeit, weitaus bedeutsamer als berufliche Ziele, Karriere oder materielle Werte. Der Eindruck entsteht, dass diese zentralen Ansprüche und Werte an ein gelingendes Leben (im Privaten) auch auf die Berufswelt bzw. das Arbeitsleben übertragen werden: Arbeit soll Sinn, Anerkennung und Zugehörigkeit vermitteln.

Hierzu passende Ergebnisse finden sich in aktuellen, spezifisch auf die Arbeitswelt bezogenen Studien aus der Schweiz und Deutschland. Auch hier zeigt sich der Wunsch junger Mitarbeitender nach einer Arbeit, die Spass macht und die Möglichkeit bietet, Neues zu lernen, sowie die hohe Bedeutung, die einer sinnvollen Tätigkeit und ethischer Verantwortung zugeschrieben wird (Dievernich & Gurtner, 2012; Gurtner, Dievernich & Kels, 2013). Die Angehörigen der Generation Y in Deutschland sind gemäss Hurrelmann und Albrecht (2014) meist gut ausgebildet, teamfähig und ergebnisorientiert. Für ihre berufliche Karriere entwickeln sie zwar selten einen klaren Karriereplan, zeichnen sich aber durch ein Verlangen aus, sich nach eigenen Vorstellungen stetig weiterzuentwickeln und dazuzulernen. Darüber hinaus werden oftmals hohe Erwartungen an die Flexibilitätsbereitschaft des Arbeitgebers, etwa im Sinne von Familien- und anderen Auszeiten sowie Selbstbestimmung über Arbeitszeiten, Arbeitsorte und Arbeitsorganisation geäußert. Hurrelmann & Albrecht (2014) zeichnen insgesamt das Porträt einer Generation, die gelernt habe, sich in einem Umfeld rascher Veränderungen und gesellschaftlicher Umbrüche (z. B. Arbeitslosigkeit, Finanz-

3 Der Jugendbarometer beschreibt die zentralen Werte und Einstellungen junger, in der Schweiz wohnender Erwachsener (16–25 Jahre).

krise) auf pragmatisch-unaufgeregte Weise zu behaupten und aus der Ungewissheit ihrer beruflichen Zukunft das Beste zu machen. Der hohe Wert, den das Streben nach Spass an der Sache, Sinn im Leben und persönlicher Weiterentwicklung einnimmt, interpretieren Hurrelmann und Albrecht (2014) allerdings etwas zu einseitig als Egoismus und Selbstbezogenheit und bezeichnen die junge Generation folglich wenig vorteilhaft als «Ego-taktiker». Zu einer ähnlich stereotypisierenden Einschätzung gelangen die Autorinnen der Schweizer Studie des Gottlieb Duttweiler Instituts (Hauser et al., 2011). Sie bezeichnen die jungen Erwachsenen als «Super-Opportunisten», denen der Arbeitsinhalt zentral wichtig sei, die nach sinnvoller Arbeit, in einem fairen und angenehmen Arbeitsumfeld streben. Auch hier wird die Bedeutung des Privatlebens betont, flexible Arbeitszeiten würden erwartet, strenges Karrierestreben sei nicht zentral. Super-Opportunisten würden weiterziehen, wenn die Job-Erwartungen nicht erfüllt werden.

Die Charakterisierung der Erwartungen junger Menschen als egoistisch und opportunistisch erscheint allerdings als klar überpointiert. Bereits die berichteten Befunde von Hurrelmann & Albrecht (2014) sowie Hauser und Kolleginnen (2011) weisen klar darauf hin, dass bei Weitem nicht alle Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y diesen Generationenzuschreibungen entsprechen. Hurrelmann & Albrecht (ebd.) etwa finden eine Minderheit von «gesellschaftlichen Verlierern», die etwas mehr als $\frac{1}{3}$ aller Befragten der jungen Generation umfasse. Hauser und Kolleginnen bezeichnen sogar eine Mehrheit (rund $\frac{2}{3}$ der Befragten) als «Genügsame», die nicht dem typischen Bild der Generation Y entsprechen. Diese wollten sich nicht anstrengen, senkten ihre Ansprüche und gäben sich mit dem zufrieden, was ihnen das Leben bietet (Hauser et al., 2011).

Andere Untersuchungen liefern schliesslich Hinweise auf viele Gemeinsamkeiten zwischen den Generationen in der Arbeitswelt. So findet z. B. Ruthus (2013) in einer aktuellen vergleichenden Querschnittsbefragung für den deutschsprachigen Sprachraum, dass zentrale Elemente der Arbeitgeberattraktivität (Unternehmenskultur, Arbeitsaufgabe, Sinnstiftung, Vorgesetzte) für alle Generationen relevant sind. Nur wenige, und für die Generation Y nicht zentrale Aspekte (wie etwa der Standort oder die Karriereaussichten) werden von den älteren Generationen als wichtiger wahrgenommen. Dies lässt vermuten, dass relevante Aspekte der Arbeitgeberattraktivität zumindest bis zu einem gewissen Grad für alle Generationen wirksam sind. Dass zugeschriebene Unterschiede zwischen den Generatio-

nen grösser sein können als die effektiv berichteten Werte, zeigen die Ergebnisse von Lester et al., (2012). Zuschreibungen und Selbstwahrnehmung sind daher klar zu trennen. Damit wird die weiter oben bereits vertretene Vermutung gestärkt, dass Unternehmen nicht mit einer homogenen jungen «Generation Y» rechnen sollten, sondern mit einer heterogenen, vielschichtigen Gruppe von Nachwuchskräften.

4. Reichweite und Grenzen von Generationencharakterisierungen – Zwischenfazit für ein generationensensibles Personalmanagement

Ziehen wir auf Basis der vorliegenden Resultate ein Zwischenfazit: Aus unserer Sicht sind *Generationencharakterisierungen* grundsätzlich mit grosser Sorgfalt und Differenziertheit vorzunehmen. Innerhalb von Geburtskohorten können sich aufgrund differenter sozioökonomischer Bedingungen (Arbeitsmarktsituation in einem Land, je nach Berufsgruppe und Eintrittszeitpunkt) sowie landes- sowie soziokultureller Prägungen (milieu- oder schichtspezifisch variierende Einstellungen und Zugangschancen in punkto Politik, Konsum, Bildung, Konsumchancen oder Lebensstile) sehr unterschiedliche Lebenserfahrungen, Einstellungen und Werte herausbilden (vgl. Von Hippel & Reich-Claassen, 2011; Szydlik & Künemund, 2009; Parment, 2013). Hinzu kommt, dass Unterschiede in den Arbeitseinstellungen, Werten und Erwartungen nicht nur generationalen, sondern auch alters- und lebensphasenspezifischen Einflüssen unterliegen (Levenson, 2010; Parry & Urwin, 2011; Reisenwitz & Iyer, 2009; Roberts et al., 2010). Bedeutsam in diesem Zusammenhang ist insbesondere die Phase der «Emerging Adulthood» (Arnett, 2010), die sich zwischen Jugend und Erwachsenenleben schiebt und im Zuge längerer Ausbildungszeiten ausdehnt. Verglichen mit früheren Generationen (Babyboomers, Veterans), gehen junge Erwachsene (insbesondere Akademiker der Generationen X und Y) stabile, verpflichtende Beziehungen tendenziell erst später ein. Arnett (ebd.) argumentiert in diesem Zusammenhang, dass die (negative) Wahrnehmung einer Generation durch ältere Generationen durch eine Fehlinterpretation dieser Phase entstehe: Entsprechend werde die spätere Übernahme von Erwachsenenrollen als Egoismus interpretiert, die Erfor-

schung der eigenen Identität als Unsicherheit, die Suche nach einer befriedigenden Arbeit als Faulheit und die Hoffnungen auf ein erfüllendes Leben als Grandiosität (Arnett, 2010).

Neben der prinzipiellen Gefahr einer stark stereotypisierenden Charakterisierung der Angehörigen unterschiedlicher Generationen stellen sich im Bereich der Generationenforschung auch handfeste methodologische Herausforderungen. Eine eindeutige Unterscheidung zwischen Alters-, Perioden-, Lebensphasen- und Kohorteneffekten ist nicht möglich, da sich methodisch kaum kontrollieren bzw. unterscheiden lässt, zu welchen Anteilen die Einstellungen oder Werte von befragten Alterskohorten Ausdruck der heutigen Lebensphase, der Arbeitsmarktsituation, des Lebensalters oder einer (als stabil angenommenen) generationalen Prägung sind (vgl. Joshi et al., 2011 sowie Bruch et al., 2010).

Folglich sollte nicht nur bei Generationenstudien, sondern auch in der Personalmanagementpraxis mit dem Konzept der Generation im Bewusstsein der Gefahren und Grenzen generationaler Beschreibungen reflektiert und verantwortlich umgegangen werden. Manche der in der Literatur postulierten Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Generationen (vgl. etwa Klaffke, 2014; Kofler & Güntert, 2011; Bruch et al., 2010) lassen sich, konfrontiert man sie (wie wir das eingangs getan haben) mit vorliegenden empirischen Untersuchungen, nicht mehr aufrechterhalten, sondern stellen sich weitaus differenzierter und unübersichtlicher dar. Die Frage, die hieraus resultiert, ist, ob und in welchem Ausmass es überhaupt sinnvoll und empfehlenswert ist, Personalmanagement-prozesse dezidiert entlang von idealtypisierten Generationenbildern zu managen.

Im Unternehmenskontext (im Rahmen von Employer Branding, Personalgewinnung oder der Personalführung) sollte daher beachtet werden, dass auch bei generational punktuell oder deutlicher variierenden Wertvorstellungen oder Arbeitseinstellungen nicht automatisch ein bestimmtes Verhalten vorhergesagt werden kann (Levenson, 2010). So konnte die traditionsreiche Forschung zu psychologischen Verträgen immer wieder zeigen, dass neu eintretende Mitarbeitende ihre Erwartungen zu einem gewissen Grad sowohl an die vom Unternehmen kommunizierten Versprechen, deren Einlösung, als auch generell den gemachten Erfahrungen im Unternehmen anpassen (vgl. Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008; De Vos et al.,

2003).⁴ Eine frühzeitige und offene Kommunikation von Erwartungen und Angeboten gegenüber neuen Mitarbeitenden ermöglicht hierbei eine gegenseitige Annäherung von Arbeitgeber und Mitarbeitenden. Die Passung von individuellen Werten mit den Werten der Organisation ist für alle Altersgruppen relevant (Cennamo & Gardner, 2008). Vor diesem Hintergrund ist zu überlegen, ob spezifische Massnahmen oder Instrumente für spezifische Generationen eingeführt werden sollen oder ob Lösungen anzustreben sind, die allen Mitarbeitenden zugutekommen (Deal et al., 2010). Allerdings kann die Kenntnis der gängigen Stereotype bzw. der den jeweiligen Generationen oder Altersgruppen zugeschriebenen Werte, Fähigkeiten und Erwartungen in Führungs- und Alltagssituationen wertvolle Hilfe zum gegenseitigen Verständnis leisten (Crumpacker & Crumpacker, 2007).

Halten wir fest: Trotz aller Relativierungen sehen wir einen klaren Nutzen in einer Sensibilisierung von Personalmanagern und Führungskräften für generationale Besonderheiten. In dem Bewusstsein, dass die Arbeitseinstellungen, Werte und Ansprüche von Mitarbeitenden einer Alterskohorte deutlich von den zugeschriebenen Merkmalen abweichen können, sollte allerdings ein Denken in starren Schubladen aufgegeben werden. Personalmanager und Führungskräfte sollten daher auf einen kritisch-reflektierten und sozial sensiblen Umgang mit zu Stereotypisierung neigenden Generationenbildern setzen. Konkret bedeutet das etwa, sich für Gemeinsamkeiten wie auch die feinen semantischen Unterschiede zu sensibilisieren, die unterschiedliche Generationen, Berufsgruppen und Individuen mit Konzepten wie Karriere, Erfolg, Work-Life-Balance, Team oder Führung verbinden.

5. Arbeitgeberwahl und psychologische Vertragsorientierungen von MINT-Fachkräften der Generation Y und X – Ansatzpunkte für die Personalgewinnung und -bindung

In Anbetracht von demografischem Wandel und einer selbstbewusster auftretenden Nachwuchsgeneration stellen sich viele Unternehmen die Frage, wie sie sich im Wettbewerb um knappe Fachkräfte besser positionieren kön-

4 vgl. weiter unten die Ausführungen zum «Psychologischen Vertrag».

nen. Unternehmen sollten grundsätzlich für sich klären, auf welcher Basis sie eine *erneuerte, Verlässlichkeit und Zufriedenheit stiftende Austauschbeziehung* zu ihren Leistungs- und Wissensträgern gestalten wollen (Raeder & Grote, 2001; Raeder & Grote, 2012). Der Schlüssel zu einer nachhaltigen Personalgewinnung und Potenzialnutzung der Nachwuchsgeneration liegt aus unserer Sicht dabei in einer systematischen Gestaltung der sozialen und psychologischen Dimensionen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung (psychologischer Vertrag).

In der Literatur wird ein psychologischer Vertrag definiert als reziproke soziale Austauschbeziehung, die dann stabil ist, wenn wechselseitige Angebote, Ansprüche und Erwartungen aus Sicht beider Parteien (Arbeitnehmer und Arbeitgeber) als mehr oder minder erfüllt wahrgenommen werden (vgl. De Vos et al., 2003; Raeder & Grote, 2005; Rousseau, 1998). Kommt es zu Brüchen im psychologischen Vertrag, führt dies zu reduziertem psychischem Wohlbefinden, verminderter Arbeitszufriedenheit, erhöhter Kündigungsabsicht, zu einem Verlust an Vertrauen und einer Senkung des Arbeitsengagements von Mitarbeitenden (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Werden psychologische Verträge hingegen als erfüllt wahrgenommen, wirkt sich dies sehr begünstigend auf die Leistungsbereitschaft, Arbeitszufriedenheit und das Commitment von Mitarbeitenden aus und senkt die individuelle Kündigungsabsicht markant (Grote & Staffelbach, 2010; Raeder & Grote, 2012).

Im Folgenden stellen wir erste Ergebnisse des von der KTI finanzierten anwendungsorientierten Forschungsprojekts «Employing the New Generation. Personalgewinnung und Führung der Generation Y in MINT-Berufen» vor. Im Rahmen einer qualitativen Explorativanalyse wurden 34 qualitative Interviews sowie 13 Fokusgruppendifkussionen mit MINT-Fachkräften der Alterskohorten Generation Y und X aus drei Schweizer Unternehmen⁵ geführt und ausgewertet. Im Zentrum der Analyse standen die Präferenzen und Kriterien der Arbeitgeberwahl wie auch die zentralen Erwartungen der MINT-Fachkräfte an befriedigende psychologische Verträge zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass alterskohortenübergreifend die gleichen Merkmale der Arbeitgeberwahl zugrunde gelegt werden. Der *Jobinhalt*, die

5 Die Interviews und Fokusgruppen wurden im Januar und Februar 2014 mit Angestellten der Comet AG, der Schweizerischen Post (PostIT und PostFinance) und dem Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation des Bundes der Schweiz (UVEK) geführt.

wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit und Reputation des Arbeitgebers, eine gute Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und die Aussicht auf längerfristige und attraktive Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten zählen zu den zentralen Faktoren bei der Wahl von Arbeitgeber und der Stelle.

Die von uns Befragten MINT-Fachkräfte wurden dabei über *unterschiedliche Kanäle* auf ihren heutigen Arbeitgeber/ihre Stelle im Unternehmen aufmerksam. Auffällig und überraschend hierbei ist, dass webbasierte soziale Netzwerke wie Xing oder Linked-In trotz zugeschriebener Affinität der Generation Y gegenüber digitalen sozialen Medien («Digital Natives») bis dato eine eher untergeordnete Rolle gespielt haben. Bei der Suche nach einer Stelle orientierten sich MINT-Fachkräfte der Generationen Y und X neben klassischen Informationskanälen wie Zeitungs- und Online-Inseraten stark an Empfehlungen aus dem persönlichen Umfeld (u. a. Schulfreunde, Bekannte, Familienangehörige). Sowohl im Falle von persönlichen Empfehlungen als auch bei der eigenen Suchstrategie spielten die *wahrgenommene Sicherheit des Arbeitsplatzes, die Anstellungsbedingungen und allgemein die Vertrauenswürdigkeit und Reputation des Arbeitgebers* eine wichtige Rolle. Viele MINT-Fachkräfte präferieren (unabhängig von der Alterskohorte) hierbei ein Unternehmen, das in dem Ruf steht, als Arbeitgeber sozial verantwortlich, langfristig orientiert und gesellschaftlich verantwortlich zu handeln, und sowohl verhältnismässig sichere Arbeitsplätze als auch inhaltlich attraktive Aufgaben anbieten kann.

Der Wunsch nach einer Anstellung, die Sicherheit und längerfristige Entwicklungsmöglichkeiten bietet, unterstreicht dabei, dass die Befragten grundsätzlich einen *mittel- bis längerfristigen psychologischen Vertrag eingehen* möchten. Voraussetzung hierfür aber ist, dass die *Stelle auf der Inhaltsebene den Interessen, Fähigkeiten und Entwicklungswünschen der MINT-Fachkräfte den entsprechenden Raum gibt*. Konkret werden Aufgaben mit hohem Anregungs- und Lerngehalt sowie Abwechslungsreichtum gesucht. Der Wunsch nach einer langfristigen Anstellung zeigt sich auch daran, dass unternehmensübergreifend die von Arbeitgeberseite gebotenen Entwicklungsmöglichkeiten und die wahrgenommenen Zukunftsperspektiven Hauptargumente für die Annahme der Stelle waren.

Auch das *Bedürfnis nach einer guten zeitlichen Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens* nimmt Einfluss auf die Arbeitgeberwahl. Generationenbezogen fällt hierbei auf, dass Befragte beider Alterskohorten viel Wert auf ausgewogene Arbeitszeiten legen, allerdings aus unterschiedlichen Grün-

den. Suchen viele Befragte der Generation X hierbei ein Anstellungsverhältnis, das Jobsicherheit und eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie gestattet, ist für zahlreiche Befragte der Generation Y die Nähe des Arbeitgebers zum Herkunftsort wichtiger. Sie bewerben sich vermehrt regional (und nicht schweizweit) und bevorzugen Stellen in der näheren Umgebung. Hierin kommt ein ausgeprägter Wunsch nach sozialer Verwurzelung in der Herkunftsregion (Familie, Freundeskreis, Freizeitgestaltung) als wichtiger Baustein der persönlichen Identität und des heutigen Lebensentwurfs zum Ausdruck.

Der gängigen Aussage, dass Angehörige der Generation Y keine ausgeprägte Loyalität mehr gegenüber ihrem Arbeitgeber empfinden und sich im Falle attraktiver Entwicklungsmöglichkeiten opportunistisch verhalten (häufige Arbeitgeberwechsel), widersprechen unsere Resultate. Die von uns befragten MINT-Fachkräfte streben eine stabile psychologische Vertragsbindung mit ihrem Arbeitgeber an. Kohortenübergreifend ist der überwiegende Teil der von uns befragten MINT-Fachkräfte durchaus bereit, sich unter gewissen Voraussetzungen mittel- bis längerfristig an den Arbeitgeber zu binden. Diese Voraussetzungen sind weitgehend identisch mit den bereits genannten Kriterien der Arbeitgeberwahl:

1. eine von wechselseitiger Wertschätzung, Respekt und Vertrauen geprägte Führungsbeziehung,
2. eine gute Arbeitsatmosphäre (Zusammenarbeitskultur, Teamklima),
3. herausfordernde und abwechslungsreiche Arbeitsinhalte,
4. Jobsicherheit,
5. eine gute Work-Life-Balance,
6. die Aussicht auf attraktive Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen der Arbeit und im Unternehmen.

6. Sicherung von MINT-Nachwuchs- und Fachkräften – Ansatzpunkte und Gestaltungsmöglichkeiten für die Personalmanagementpraxis

Unsere Ergebnisse zeigen, dass der Jobinhalt, die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit und Reputation des Arbeitgebers, eine gute Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und die Aussicht auf attraktive und langfristige

Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu den zentralen Faktoren bei der Wahl von Arbeitgeber und Stelle zählen und es hierbei bedeutsame generationsspezifische Gemeinsamkeiten und Unterschiede gibt. Der Wunsch nach einer Anstellung, die Sicherheit und längerfristige Entwicklungsmöglichkeiten bietet, unterstreicht, dass die Befragten bestrebt sind, einen längerfristigen psychologischen Vertrag einzugehen und sich nicht – wie manche Beiträge der Wirtschaftspresse und Beraterstudien suggerieren – opportunistisch verhalten. Voraussetzung für ihre längerfristige Bindungsbereitschaft ist eine Stelle, die den Interessen, Fähigkeiten und Entwicklungswünschen der MINT-Fachkräfte den entsprechenden Raum gibt. MINT-Fachkräfte beider Alterskohorten schätzen eine von wechselseitiger Wertschätzung, Respekt und Vertrauen geprägte Führungsbeziehung, eine gute Arbeitsatmosphäre, herausfordernde und abwechslungsreiche Arbeitsinhalte, eine gute Work-Life-Balance, Jobsicherheit sowie die Aussicht auf attraktive Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen der Arbeit und im Unternehmen.

Bemerkenswerte Unterschiede zwischen den beiden Alterskohorten zeigen sich insbesondere hinsichtlich der Erwartungen an die Zusammenarbeit und das Arbeitsklima auf Teamebene, die Rolle der Führungskraft und der Gestaltung des Verhältnisses zwischen betrieblichen Flexibilitätsansprüchen und eigenen Vorstellungen an die Work-Life-Balance. Die zentralen Ansprüche und Werte an ein gelingendes Leben (im Privaten) werden von den Vertreterinnen und Vertretern der jüngeren Alterskohorte auch auf ihr Arbeitsleben übertragen: Arbeit soll Sinn, Anerkennung und Zugehörigkeit vermitteln – und das Team (und weniger das Unternehmen an sich) ist der Ort, wo diese Bedürfnisse auf Widerhall und Befriedigung stossen sollen. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie bekräftigen und konkretisieren zentrale Aussagen aus dem deutschen wie amerikanischen Kontext für eine spezifische Berufsgruppe. Schlagworte wie «sinnvoll», «ethisch», «flexibel» werden mit Inhalt gefüllt und damit für Unternehmen fassbar und als Gestaltungsfelder formbar.

Die folgenden drei Handlungsfelder geben der HR- und Managementpraxis Hinweise zur Gestaltung ihrer Nachwuchssicherung entlang der zentralen Präferenzen und Motive von MINT-Nachwuchs- und Fachkräften:

1. *Nachwuchssicherung und -bindung*

Attraktiv aus Sicht der MINT-Fachkräfte insbesondere der Generation Y sind Stellenprofile und Einsatzgebiete, die abwechslungsreiche, herausfordernde und lernintensive Aufgaben und ein breites Tätigkeitsfeld

ermöglichen. Da im Rahmen der beruflichen Karriere Möglichkeiten gesucht werden, sich über fachliche Aufgaben- und Tätigkeitswechsel und herausfordernde Projekte fortlaufend weiterzuentwickeln und Neues zu lernen, sind anstelle statischer Laufbahnpfade dynamische Angebote und Konzepte der betrieblichen Karriere- und Kompetenzentwicklung gefragt.

2. *Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting*

Der Jobinhalt, die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit und Reputation des Arbeitgebers, eine gute Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und die Aussicht auf längerfristige und attraktive Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sind zentrale Faktoren bei der Wahl von Arbeitgeber und Stelle. Im Rahmen von Employer Branding, Zielgruppenmarketing und Recruiting sollten vor diesem Hintergrund die Arbeitgeberleistungen, die mit diesen Bedürfnissen in Einklang stehen, glaubwürdig, authentisch und erlebnisnah vermittelt werden.

3. *Gestaltung von Führungsbeziehungen und Führungskultur*

Führungskräfte sollten nach Möglichkeiten suchen, die Potenzialentfaltung, die Problemlösefähigkeit und den fachlichen Kompetenzaufbau von Nachwuchskräften über abwechslungsreiche wie kompetenzförderliche Fach- und Projektaufgaben zu unterstützen. Hierzu bedarf es nicht nur adäquater Freiräume zur selbstständigen Aufgabenbearbeitung, sondern auch ein regelmässiges und differenziertes Feedback zu Arbeitsleistungen und Lösungsansätzen. Hierzu bieten sich ein Coaching-Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem wie auch die Begleitung des Kompetenzaufbaus durch Mentoring oder kollegiales Feedback auf Teamebene an. Da Nachwuchskräfte der Generation Y sich stark über das Team definieren und auch eigene Lern- wie Problemlösungsprozesse teamorientiert gestalten wollen, sollte eine Teamkultur kultiviert werden, in welcher die Individuen partizipative Sicherheit erleben, einander vertrauen und die komplementären Fähigkeiten und Potenziale aller zu nutzen wissen.

Die Ausarbeitung und Umsetzung dieser Handlungsfelder in die betrieblichen Praxis bedingt eine intensive Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung, Linienverantwortlichen und HR, damit nicht nur die Arbeitgeberattraktivität, sondern auch Führungskultur nachhaltig im Sinne einer Nutzung generationenübergreifender Potenziale gestaltet werden kann.

Unverzichtbar erscheint uns hierbei, bereits bei der konzeptionellen Ausarbeitung entsprechender Vorhaben die Sichtweisen von Vertretern unterschiedlicher Generationen der Arbeitnehmerschaft sinnvoll einzubeziehen.

Literatur

- Alsop, R. (2008). The «Trophy Kids» go to work. *Wall Street Journal*, October 22, 2008. Retrieved from <http://online.wsj.com/article/SB122455219391652725.html> [17.11.2014]
- Arnett, J. J. (2010). Oh, Grow Up! *Perspectives on Psychological Science*, 5(1), 89-92. doi: 10.1177/1745691609357016
- Arvanitis, S., Hollenstein, H., Marmet, D. & Sydow, N. (2005). *Forschungs- und Technologiestandort Schweiz: Stärken-/Schwächenprofil im internationalen Vergleich*. Strukturberichterstattung Nr. 32. Studienreihe des Staatssekretariats für Wirtschaft. Bern.
- Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, S. (2010). Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demografischen Wandels, Wiesbaden: Gabler.
- B,S,S (2014). *Fachkräftemangel in der Schweiz – Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern*. Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO), Basel.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268–2294.
- Costanza, D. u. v. a. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: An Meta-Analysis. *Journal of Business Psychology*, 27, 375–394.
- Coyle-Shapiro, J. & Parzefall, M. (2008). *Psychological contracts*. In C. Cooper & J. Barling (eds.). *The SAGE handbook of organizational behavior*. SAGE Publications, London, UK, pp. 17–34.
- Crumpacker, M. & Crumpacker, J. (2007). Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad? *Public Personnel Management*, 36(4), 349–369.
- Deal, J. J., Altman, D. G. & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191–199.
- De Vos, A., Buyens, D. & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 537–559. doi: 10.1002/job.205
- Dievernich, F. & Gurtner, A. (2012). *Trendstudie Generation Y: Kompetenzen und Erwartungen junger Mitarbeitender aus Unternehmenssicht*. Bern: Berner Fachhochschule.
- Grote, G. & Staffelbach, B. (2010) (Hrsg.). *Schweizer HR-Barometer 2010: Arbeitsflexibilität und Familie*. Zürich. NZZ Libro, Buchverlag Neue Zürcher Zeitung.

- Golder, L., Longchamp, C., Imfeld, M., Beer, C., Tschöpe, S., Rochat, P. et al. (2014). Schweizer Jugend zeigt sich zufrieden und sieht kaum Reformbedarf. *Viertes Credit Suisse Jugendbarometer*. Bern.
- Gurtner, A., Dievernich, F., & Kels, P. (2013). Erwartungen der Digital Natives. Was Unternehmen für technikaffine Nachwuchskräfte attraktiv macht. *Zeitschrift für Organisation*, 82(4), 245–250.
- Hauser, M., Kühne, M. & Ehrensperger, A. (2011). *Die Super-Opportunisten. Warum Twenty-Somethings das Experimentieren zum Lebensstil machen*. Zürich: GDI Gottlieb Duttweiler Institut.
- Hurrelmann, Klaus & Albrecht, Erik (2014). Die heimlichen *Revolutionäre*. *Wie die Generation Y unsere Welt verändert*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Joshi, A., Dencker, J. C. & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31(0), 177–205. doi: 10.1016/j.riob.2011.10.002.
- Klaffke, M. (2014). *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kofler, K. & Güntert, A. (2011). *Generation Diva*. Bilanz, (4), 52–61. Retrieved from <http://www.bilanz.ch/management/generation-y-digital-und-illoyal?refid=0#>. [17.11.2014]
- Kowske, B. J., Rasch, R. & Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265–279.
- Krings, F., Bangerter, A., Gomez, V. & Grob, A. (2008). Cohort Differences in Personal Goals and Life Satisfaction in Young Adulthood: Evidence for Historical Shifts in Developmental Tasks. *Journal of Adult Development*, 15, 93–105. doi: 10.1007/s10804-008-9039-6.
- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J. & Windsor, J. M. (2012). Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. doi: 10.1177/1548051812442747.
- Levenson, A. R. (2010). Millennials and the World of Work: An Economist's Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 257–264.
- Lüscher, K., Liegle, L. & Lange, A. (2009). Bausteine zur Generationenanalyse. *DJI Bulletin 86 PLUS*, (2), 1–7. Retrieved from http://www.zfg.uzh.ch/static/2010/luescher_generationen_dji_bulletin.pdf.
- ManpowerGroup (2014). *Talent Shortage Survey 2014*. Online im Internet: <https://www.manpower.de/neuigkeiten/studien-und-research/studie-fachkraeftemangel/>.
- Parment, A. (2013). *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*. Wiesbaden: Gabler.
- Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
- Raeder, S., & Grote, G. (2001). Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. Arbeit. *Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 10, 352–364.
- Raeder, S., & Grote, G. (2005). Eigenverantwortung als Element eines neuen psychologischen Vertrages. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 36(2), 207–219.

- Raeder, S., & Grote, G. (2012). *Der psychologische Vertrag – Analyse und Gestaltung der Beschäftigungsbeziehung*. Göttingen: Hogrefe.
- Reisenwitz, T. H., & Iyer, R. (2009). Differences in generation X and generation Y: Implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal*, 19(2), 91–103.
- Roberts, B. W., Edmonds, G. & Grijalva, E. (2010). It Is Developmental Me, Not Generation Me. *Perspectives on Psychological Science*, 5(1), 97–102. doi: 10.1177/1745691609357019.
- Rousseau, D. M. (1998). The «problem» of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*. Special Issue: The Psychological Contract at Work. 19(1), 665–671.
- Ruthus, Julia (2013). Employer of Choice der Generation Y. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.
- Szydlik, M. & Künemund, H. (2009). Generationen aus Sicht der Soziologie In H. Künemund & M. Szydlik (Hrsg.). *Generationen. Multidisziplinäre Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7–21.
- Trzesniewski, K. H. & Donnellan, M. B. (2010). Rethinking «Generation Me». *Perspectives on Psychological Science*, 5(1), 58–75. doi: 10.1177/1745691609356789.
- Twenge, J. M. (2006). *Generation Me. Why today's young americans are more confident, assertive, entitled – and more miserable than ever before*. New York.
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. doi: 10.1177/0149206309352246.
- Von Hippel, A., & Reich-Claassen, J. (2011). Generationen und Milieus – Überlegungen zur Zusammenführung zweier Diskurse im Kontext der Ungleichheitsforschung. In T. Eckert, A. v. Hippel, M. Pietrass & B. Schmidt-Hertha (eds.), *Bildung der Generationen* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 65–76.
- Wey Smola, K. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382.