



„Egotaktiker mit ihren Inseln“ in einer destabilisierten globalen Welt? Ältere Generationen sollten nicht verkennen, dass diese Generation Y bereits viel Unsicherheit erlebt hat: den Terroranschlag in New York, die Kriege, die durch die Medien und die internationalen Netzwerke emotional immer näher rücken und aktuell die Finanz- und Eurokrise. Unternehmen, welche die Generation Y gewinnen und halten wollen, müssen sich in einigen Bereichen ebenfalls weiterentwickeln.

## Die Generation Y führt Errungenschaften lediglich weiter

# Wer hats erfunden?

48

Jede neue Generation bringt Bewegung in die vorhandenen Strukturen. Die Generation Y verlangt Flexibilität, Aufmerksamkeit, Respekt, zügige Rückmeldungen und einen klugen Umgang mit digitalen Medien. Das ist nicht grundsätzlich verkehrt, sondern eine Herausforderung. | **Jens Gieseler**

➤ Warum? Das fragen sich manche über 50-jährige Unternehmer, Geschäftsführer und Personaler. Warum muss ich mich kurz vor dem Ruhestand noch mit der Generation Y auseinandersetzen? Denn die gilt als schwierig. Weil diese jüngeren Menschen nicht eindimensional nach beruflichem Erfolg streben, sondern sich bereits in jungen Jahren um ihre Work-Life-Balance kümmern. Weil sie, verhätschelt von eben den inzwischen über 50-jährigen Eltern, in ihrem Bildungsstreben an Schule und Universität, auch im Ausland unterstützt wurden. Weil sie nach den Babyboomer-Jahren tatsächlich den demografischen Wandel repräsentie-

ren – und das in einer Phase, in der deutsche Unternehmen händeringend nach Fachkräften suchen, besonders nach Ingenieuren und ITlern. Und weil sie tatsächlich „why“ fragen: Warum mache ICH das, was ich mache? Und WOFÜR mache ich das, was ich mache?

### Einsatz für einen „sinnvollen Beruf“

Ein Beispiel ist Hans-Georg Leichtfeld\*. Der Bauingenieur forscht an der Universität Stuttgart über das Stabilitätsverhalten von Hallenträgern. „Die Lehre macht viel Freude, weil ich das Gefühl habe, etwas Nützliches zu vermitteln“, sagt der 28-jährige Schwabe. Dagegen frustriert ihn die Forschung: „Da geht es nicht immer um Fakten, sondern oftmals auch um politische Entscheidungen.“ Entsprechend hat er zum Jahresende gekündigt. Sein nächstes Ziel: zehn Monate im Ausland. Als Freiwilliger will er in einem sinnvollen Projekt mitarbeiten und reisen. Geld zu verdienen ist nicht notwendig, weil sein Konto durch das Unigehalt und vor allem durch viele Überstunden während seiner vorherigen Tätigkeit in einem Ingenieurbüro ausreichend gefüllt ist.

Personalexperte Jörg Knoblauch winkt bei dem Thema Generation Y ab: „Bei Licht besehen, ist die Situation nicht so dramatisch, wie Medien und Soziologen sie darstellen.“ Natürlich gibt es Uniabsolventen, die nicht mehr als 36 Stunden arbeiten möchten, weil sie ein Leben nach dem Beruf kennen. Und sie ha-

ben weitergehende Interessen, bringen aber auch Einsatz im Beruf, vor allem wenn sie ihre Arbeit als sinnvoll empfinden und diese für sie mehr als ein Broterwerb ist. Der 65-jährige Berater und Unternehmer bemüht sich in der eigenen Firma Tempus-Consulting weniger um typische Vertreter der Generation Y: „Es gibt genügend Menschen, die anders ticken.“ Beispielsweise sein eigener Assistent, der zum Jahresende wahrscheinlich 1.000 Überstunden gesammelt hat, dafür aber in der Welt herumkommt, beste Kontakte knüpfen kann und von amerikanischen und deutschen Personalberatern und Personalern die aktuellsten Trends und innovativsten Lösungen erfährt.

### Individuelle Motivation ist relevant

Für Knoblauch wäre es völlig verkehrt, wenn Büros die gesamte Generation der 20- bis 35-Jährigen über einen Kamm scheren. Im Gegenteil: Nie musste in Einstellungsgesprächen die Motivation der Kandidaten individueller betrachtet werden. Ist es die Karriere, das Geld, der Einfluss, die Verantwortung, die Auslandstätigkeit, die flexible Arbeitszeit, das Homeoffice, das spannende Projekt, die offene Kommunikation, die Persönlichkeitsentwicklung oder was auch immer? Die Personalabteilungen müssen auf diese Entwicklung reagieren. Aber dafür muss ihre bisherige Strategie nicht gleich auf den Kopf gestellt werden.

Anzeige

**Die Hasenbein-Methode**

Der Spezialist für  
**Mengenermittlung**

**Hasenbein**  
Mengenermittlung

**Die Software für Praktiker!**  
Genial einfach - In Sekunden  
prüfbare Ergebnisse

**Erleben Sie Hasenbein live:**  
BAU 2015 in München, Halle C3 - Stand 602  
(19.-24. Januar 2015) oder unter:  
[www.hasenbein.de](http://www.hasenbein.de)

Man kann nämlich auch einfach feststellen, dass jüngere Generationen immer die Probleme der vorherigen mit ihren eigenen Ideen zu lösen versuchen. Erst kamen die Wiederaufbauer mit einer hohen Arbeitsmoral. Dann kamen die systemkritischen Ökologen mit den Grenzen des Wachstums. Jetzt die Egotaktiker mit ihren Inseln in einer destabilisierten globalen Welt. Die ältere Generation sollte nicht verkennen, dass diese Generation Y bereits viel Unsicherheit erlebt hat: den Terroranschlag in New York, die Kriege, die durch die Medien und die internationalen Netzwerke emotional immer näher rücken und aktuell die Finanz- und Eurokrise, die vor allem deutlich macht, dass diese Krisen immer kürzer aufeinander folgen und immer stärkere Ausschläge haben werden. Unsicherheit ist normal.

### Hohe Bildung als Garant für Sicherheit

Hieß es früher: „Einmal Daimler, immer Daimler“, ist heute alles offen: Ausbildung als Geisteswissenschaftler, weitergebildet als EDV-Fachmann und emotionale Fähigkeiten

als Personaler entdeckt. Und dabei die unterschiedlichsten Firmenkulturen erlebt. Jeder Lebenslauf hat seine eigenen Lücken und Kanten, weil als Leitplanken für ihre Entscheidungen vor allem die unmittelbaren Vor- und Nachteile für die eigene Person und ihr Wohlbefinden herhalten.

Hohe Bildung gilt als Garant gegen diese Unsicherheit. Nicht zuletzt auf Druck der Eltern machen in dieser Generation so viele Abitur wie nie zuvor, wechseln dann an die Universitäten oder Hochschulen und kommen hochqualifiziert in den Job. Wer G8 gemacht hat und nach drei Jahren mit Bachelor die Uni abgeschlossen hat, kann als 21-Jähriger im Bewerbungsgespräch sitzen – eben sehr jung und damit unerfahren. Knapp drei Fünftel dieser Generation, vor allem junge Frauen, gehören zu diesen Bildungsgewinnern und hängen damit 40 Prozent ihrer Altersgenossen ab.

### Eine selbstbewusste Generation

So würde Hans-Georg Leichtfeld das nicht formulieren, aber aktuell liegen ihm ohne aktive

Suche bereits drei Jobangebote vor. Deshalb nimmt er sich beruhigt die Auszeit, weil er keine Bedenken hat, als Bauingenieur wieder eine abwechslungsreiche Arbeit zu finden.

Entsprechend selbstbewusst tritt diese Elite auf: Sie suchen Erfüllung und Anerkennung im Beruf. Und sie spielen mit ihren Möglichkeiten. Gleichzeitig lehnen sie Hierarchien ab und möchten einen Arbeitsplatz mit großen Freiheiten, an dem sie ihre Fähigkeiten zeigen können. So genießt Leichtfeld seine Selbstständigkeit und weitgehende Unabhängigkeit als Leiter seines Forschungsprojektes. Ihm ist es wichtig, seine Arbeit fertig zu bekommen, dafür arbeitet er auch intensiv wie die meisten seiner Altersgenossen. Aber nicht um den Preis der Gesundheit. Der Einsatz muss zeitlich begrenzt sein, am besten mit entsprechenden Freizeitausgleich. Die Generation Y erwartet Lösungen, wie Freizeit und Karriere zusammenpassen. Das merken die Unternehmen besonders, wenn es um die Familie geht: Gleichberechtigung, flexible Arbeitszeiten sowie Homeoffice und Väterzeit – das sind für sie schiere Notwendigkeiten. In un-

Anzeige



Nürnberg, Germany  
18. – 19.2.2015

**FEUERTRUTZ** 2015

5. Fachmesse mit Kongress für vorbeugenden Brandschutz  
5. Trade Fair with Congress for Preventive Fire Protection

**Mehr Wissen. Mehr Austausch.  
Mehr Qualität erleben.**

**Veranstalter Fachmesse**  
NürnbergMesse GmbH  
Tel +49 (0)9 11.86 06-49 62  
besucherservice@nuernbergmesse.de

**Veranstalter Kongress**  
FeuerTRUTZ Network GmbH  
Tel +49 (0)2 21.54 97-500  
info@feuertrutz.de  
brandschutzkongress.de



feuertrutz-messe.de

\*Der Online-Vorverkauf startet am 13.1.2015

**Kostenlose  
Eintrittskarte**  
mit Code **DIB4FT15** unter  
[feuertrutz-messe.de/gutschein](http://feuertrutz-messe.de/gutschein) sichern.\*

NÜRNBERG MESSE

sicheren Zeiten verlassen sie sich nicht auf das Standbein Beruf, sondern legen Wert auf Familie und Freundschaften.

## Nutznießer des vorhandenen Wohlstandes

„Mit vielem, was der Generation Y zugeschrieben wird, haben wir uns selbst schon beschäf-

tigt“, sagt der Babyboomer Frank Schabel vom Personaldienstleister Hays. Die Mannheimer vermitteln hochqualifizierte Spezialisten und werden auch bei Universitätsabgängern fündig. Alternative Modelle zum klassischen Familienglück, Auflösung von beruflichen Hierarchien oder sinnvolle Tätigkeiten, das seien auch Themen der älteren Generation, so der

Marketingleiter: „Die Generation Y verspürt wenig Druck, weil sie oft materiell saturiert ist. Denn Haus und Geld hat deren Elterngeneration erworben.“ Sie sind oft Nutznießer des vorhandenen Wohlstandes.

Doch spätestens mit den eigenen Kindern wird sich auch deren Wertesystem ändern, ist sich Schabel sicher. Denn wenn es nicht mehr allein um das eigene Vergnügen geht und das doppelte Einkommen zumindest für ein, zwei Jahre nicht gesichert ist, dann ist klar, dass für Kind und Haus mehr gearbeitet werden muss. Doch dann knirscht es nach Auffassung des Sozialwissenschaftlers längst im Firmengebälk. So pauschal stimmt es zwar nicht, aber die Arbeitsweise der Babyboomer folgt stärker der Pflicht und Verantwortung, während die Generation Y ihre Unabhängigkeit und ihren Lifestyle auch im Büro nicht verlieren wollen. „Die mischen den Laden an einigen Stellen neu auf“, weiß Schabel, „weil sie zum Beispiel ein ehrliches Interesse an offenem Feedback haben“. Sie fordern die Meinung des Vorgesetzten ein – und zwar jenseits des Feedbackbogens. Direkt und persönlich. Und sie geben auch Rückmeldungen an ihre Kollegen, die das noch nicht so drauf haben. Die daraus entstehenden Dispute und Konflikte zwischen den beiden „Parteien“ müssen Führungskräfte austarieren, sodass etwas Neues, Drittes entstehen kann. Je nachdem wie gut dies Unternehmen gelingt, werden sich Erfolg und Misserfolg einstellen, ist sich Frank Schabel sicher.

## Employer Branding wird immer wichtiger

Unternehmen müssen transparenter kommunizieren. Das gilt einerseits nach innen gegenüber den Mitarbeitern. Sie müssen aber genauso nach außen erklären, welche Ziele sie verfolgen und vor allem warum. Kann ein Arbeitgeber das sinnvoll beantworten, interessiert das die Generation Y – und sie bleiben. „Employer Branding wird immer wichtiger, um junge Talente zu gewinnen und zu halten“, sagt Jörg Knoblauch. Bekanntheit und Image einer Marke entscheiden zunehmend über die Wahl des Arbeitgebers. Audi und BMW besitzen ein flotteres und jüngeres Image als Mercedes. Entsprechend zieht es die Generation Y eher nach Ingolstadt und München. Denn das sind Marken, die zu ihrem Lifestyle passen. Was für Konzerne gilt, gilt für Mittelständler umso mehr, denn um beispielweise in der Automobilbranche zu bleiben, die Hersteller kennt man eher als die Zulieferer. Dass Employer Branding auch Unternehmen mit 500 oder

## > Geschwindigkeit ist Trumpf

Um sein eigener Herr zu sein, verzichtete Aleks Duric auf eine klassische Ingenieur-Karriere. Mit seinem Modelabel Gym Aesthetics ist die Generation Y inzwischen seine Kernzielgruppe.

### Herr Duric, gehören Sie zur Generation Y?

Aleks Duric: Mit 37 Jahren bin ich eher eine Randerscheinung. Aber als Ingenieur gelte ich als hochqualifiziert und habe eine steile Karriere gemacht. Ich führte innerhalb von knapp drei Jahren Projektteams mit etwa 25 Mitarbeiter und einem Gesamtbudget von mehr 10 Millionen Euro. Ich bin in der Welt herumgekommen. Und das Gehalt stimmte auch. Alles, was diese Generation sich wünscht.

### Warum haben Sie sich dann mit einem Modelabel selbstständig gemacht?

Aleks Duric: Weil meine Arbeit zu 80 Prozent aus Unterbrechungen bestand, etwa: „Können Sie bis morgen die Zahlen zusammenfassen und präsentieren?“ Permanenter Zeitstress, andauernd neue Vorgaben, was jetzt zu tun ist, immer das Gefühl, es gerade so zu schaffen, und das höchste Lob am Projekteende lautete: „Das hätte doch auch ohne Sie ganz gut geklappt“. Ich wollte wieder Herr meiner Zeit und Entscheidungen sein. Und das bedeutet nicht, dass ich heute weniger arbeite.

### Was zeichnet aus Ihrer Sicht die Generation Y aus?

Aleks Duric: Zu den Bewerbungsgesprächen kamen junge Menschen. 23 Jahre alt, wirklich gut ausgebildet, aber ohne Lebenserfahrung. Die haben sich nie durch ein Problem durchgekämpft. Wenn denen etwas keinen Spaß mehr macht, dann wechseln sie eben: die Beziehung, die Sportart oder den Job. Die wissen nicht, wie sich eine Kassiererin bei einem Discounter fühlt, die seit Jahren für vielleicht 5,50 Euro in der Stunde arbeitet.

### Das klingt nach einem Totalverriss.

Aleks Duric: Das ist die eine Seite dieser Generation. Von der anderen können wir viel lernen. Die Jüngeren möchten zwar gut verdienen, verzichten aber für die Work-Life-Balance auf ein höheres Gehalt. Das ist für jeden entspannter und gesünder. Hätte ich weiter so gerackert, hätte mich mit 45 Jahren wahrscheinlich der Herzinfarkt erwischt. Es gibt Studien, die zeigen, dass 10 oder 12 Stunden zu arbeiten nicht effizienter ist, als ein 8-Stunden-Tag. Die Wirtschaft muss nicht unter dieser Generation leiden. Wir müssen mit diesen Menschen nur anders umgehen.

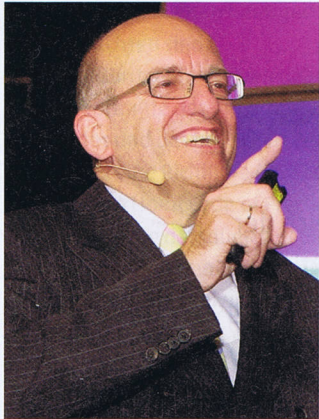
### Wie sieht das für Ihr Unternehmen Gym Aesthetics aus?

Aleks Duric: Unsere Fitness-Kleidung ist nicht nur funktional, sondern vor allem eine Marke, die dem Lebensgefühl der Generation Y entspricht. Wir vermitteln einen Lifestyle und eine Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Unsere Botschaft lautet: Mach was aus dir. Diese Generation tickt sehr schnell, ist zugegeben nicht gerade nachhaltig. In Billigläden kaufen sie drei T-Shirts für jeweils fünf Euro und schmeißen sie nach einem halben Jahr weg. Da bedienen wir aufgrund unserer höheren Qualität und unseres Preissegments eine andere Klientel. Aber mit unserem Marketing müssen wir ähnlich schnell sein, regelmäßig neue Aktionen und neue Gesichter bieten, um sie bei der Stange zu halten.



Jens Gieseeler

„Ich wollte wieder Herr meiner Zeit und Entscheidungen sein. Und das bedeutet nicht, dass ich heute weniger arbeite.“ Aleks Duric hat aus seinem ersten erfolgreichen, aber auch extrem stressigen Berufsabschnitt Konsequenzen gezogen.



Jens Gieseler

Unternehmen sollten sich um ihre Selbstdarstellung kümmern – sonst könnten sie im Werben um gute Nachwuchstalente schnell das Nachsehen haben, empfiehlt Personalexperte Jörg Knoblauch.



Jens Gieseler

Die Generation Y will ihre Unabhängigkeit und ihren Lifestyle auch im Büro nicht verlieren. „Die mischen den Laden an einigen Stellen neu auf“, so Frank Schabel vom Personaldienstleister Hays, „weil sie ehrliches Interesse an offenem Feedback haben“.

5.000 Mitarbeitern gelingen kann, weiß der schwäbische Berater aus seiner Beratungspraxis.

Unternehmen, die sich nicht um ihre Selbstdarstellung kümmern, können im sogenannten „War of Talents“ schnell das Nachsehen haben. Entdecken die jungen Arbeitnehmer in einem anderen Unternehmen spannendere, sinnhaftere Projekte, wechseln sie. Denn sie wissen, dass sie gefragt sind und machen selten langfristige Pläne. Damit entsteht ein weiteres Konfliktpotenzial: Während die neue Generation der Angestellten bestenfalls mittelfristig denkt, müssen Unternehmen fünf bis zehn Jahre voraus planen und ihre Märkte einschätzen.

Unternehmen, die die Generation Y gewinnen und halten wollen, müssen ihre Personalführung weiterentwickeln. Dazu gehört eine zügige und professionelle Personalauswahl mit fairen Rückmeldung und ein rechtzeitiger Beziehungsaufbau zu vielversprechenden Kandidaten. Wer ein systematisches Entwicklungsmodell bietet, das auf Kompetenz statt auf Karriere beruht, ist auf einem guten Weg. Manche Firmen verhalten sich bereits revolutionär: Dort wählen die Teams die Führungskraft, die sie für geeignet halten. Jörg Knoblauch freut sich über den frischen Wind „von unten“, denn er ist der Meinung, dass sich Führungskräfte ihren Führungsanspruch verdienen müssen. <

\*Name von der Redaktion geändert

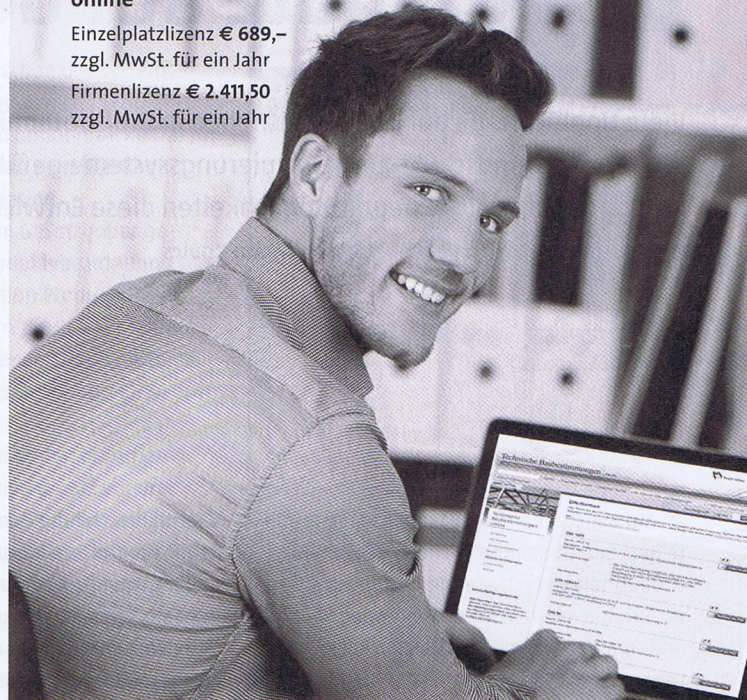
### Technische Baubestimmungen online

Einzelplatzlizenz € 689,-

zzgl. MwSt. für ein Jahr

Firmenlizenz € 2.411,50

zzgl. MwSt. für ein Jahr



### „Technische Baubestimmungen online“ ist der umfassende Online-Dienst für Bauingenieure und Sachverständige.

Über 1.400 aktuelle DIN-Normen und rund 300 Rechtstexte sind im Online-Dienst enthalten. **Inklusive aller Eurocodes mit ihren Nationalen Anhängen** – nach der erfolgten bauaufsichtlichen Einführung jetzt besonders wichtig!

#### Ihre Vorteile:

- Immer verfügbar, da Sie jederzeit und überall online Zugriff auf den kompletten Datenbestand haben.
- Sie profitieren von der enormen Preisersparnis gegenüber dem Einzelbezug der enthaltenen Normen.
- Der Online-Dienst wird vierteljährlich aktualisiert – ohne Zusatzkosten.
- Alle Normen sind als druckfähige PDF enthalten.
- Unerlässlich für Sachverständige und beim Bauen im Bestand: Im historischen Pool bleiben zurückgezogene Dokumente weiterhin verfügbar.
- **Neu:** Verbesserte Suchfunktionen!
- **Neu:** Ab sofort können Sie auch individuelle Lesezeichen und Notizen anlegen!



Testen Sie auf [www.technischebaubestimmungen.de](http://www.technischebaubestimmungen.de) die kostenlosen Demo-Dokumente und überzeugen Sie sich vom Angebot des Online-Dienstes.

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