

Anna-Sophie Canori

Die Rolle der Personalentwicklung beim Einstieg von Millennials in die Arbeitswelt

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Science
der Studienrichtung Wirtschaftspädagogik
an der Karl-Franzens-Universität Graz

Betreuerin: Univ.-Prof. Mag. Dr. Michaela Stock

Institut für Wirtschaftspädagogik

Graz, Mai 2016

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen inländischen oder ausländischen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Datum:

Unterschrift:

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Die Generation Y	4
2.1	Der Generationenbegriff	4
2.1.1	Der genealogische Generationenbegriff	5
2.1.2	Der pädagogische Generationenbegriff	6
2.1.3	Der historisch-gesellschaftliche Generationenbegriff	8
2.2	Ein- und Abgrenzung der Generation Y	9
2.2.1	Generation der Veteranen	11
2.2.2	Generation der Baby Boomer	12
2.2.3	Generation X	13
2.2.4	Generation Y	15
2.2.5	Generation Z	16
2.3	Charakteristika und Besonderheiten der Generation Y	18
2.3.1	Einflussfaktoren	19
2.3.2	Werte, Einstellungen und Eigenschaften	24
3	Die Arbeitswelt der Generation Y	30
3.1	Der stetige Wandel und die Auswirkungen auf die Arbeitswelt	30
3.1.1	Demografische Entwicklungen	31
3.1.2	Technisch-ökonomische Entwicklungen	33
3.1.3	Gesellschaftliche Entwicklungen	36
3.2	Die Generation Y im Arbeitsumfeld	38
3.2.1	Anforderungen an die Arbeitswelt	39
3.2.2	Kariervorstellungen und Karrierestrategien	44

4	Personalentwicklung in der Ära der Generation Y	48
4.1	Bedeutung und Herausforderungen der Personalentwicklung	53
4.1.1	Aus- und Weiterbildung	56
4.1.2	Karrieremanagement	59
4.2	Ausgewählte Instrumente der Personalentwicklung zum Berufseinstieg	63
4.2.1	Trainee-Programme	64
4.2.2	Mentoring	67
4.2.3	Feedback	71
5	Zusammenfassung	74
	Literaturverzeichnis	78

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Generationen in der Arbeitswelt	10
Abbildung 2: Bevölkerungspyramide 2013, 2030 und 2060	31
Tabelle 1: Überblick über die Generationenbegriffe.....	5

1 Einleitung

Bereits in der Antike, etwa 400 Jahre v. Chr., warf der griechische Philosoph Sokrates (469–399 v. Chr.) der Jugend vor, den Luxus zu lieben, schlechte Manieren und keinen Respekt vor älteren Leuten zu haben, sowie zu schwatzen anstatt zu arbeiten. Es hat also durchaus eine gewisse Tradition, der nächsten Generation Werteverfall und Degeneration vorzuwerfen (vgl. Appel 2013, 4) – so auch im Fall der heutigen jungen Erwachsenen, die seit einigen Jahren als Nachwuchskräfte in die Arbeitswelt strömen (vgl. Parment 2013a, 1). Die Diskussion über die junge Generation Y, deren Mitglieder, je nach Quelle, ungefähr im Zeitraum zwischen 1980 und 2000 geboren wurden (vgl. Zemke/Raines/Filipczak 2013, 121), gestaltet sich jedoch als besonders intensiv, weil sie aufgrund ihrer hohen Ansprüche sowie ihres ausgeprägten Selbstbewusstseins im Verdacht stehen, die gesamte Arbeitswelt verändern zu wollen (vgl. Bund/Heuser/Kunze 2013, o.S.).

Gerade in Zeiten des demografischen Wandels und einer Verschärfung von Wettbewerb und Globalisierung müssen Unternehmen durch den Aufbau einer attraktiven Arbeitgeber/innenmarke sicherstellen, den Kampf um die knappe Ressource guter Mitarbeiter/innen für sich zu entscheiden (vgl. Ruthus 2014, 17). Aufgrund des bereits spürbaren Fachkräftemangels ist es für das Personalmanagement unerlässlich, sich mit den Erwartungen, Präferenzen und Eigenschaften der Generation Y auseinanderzusetzen (vgl. Domsch/Ladwig 2015, 10). Nur eine genaue Analyse der Besonderheiten dieser Generation kann Unternehmen bei einer erfolgreichen Positionierung als attraktive Arbeitgeber/innen (vgl. Dahlmanns 2014, 9), als auch bei der Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Nachwuchskräften, unterstützen (vgl. Klaffke/Parment 2011, 4–5).

Nach einer Kienbaum-Studie über die Motivationsfaktoren der Generation Y stellen die Attribute *Herausfordernde Arbeit*, *Work-Life-Balance*, sowie *Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten* für mehr als 40 % der Befragten wichtige Aspekte einer ausgezeichneten Arbeitgeberin bzw. eines ausgezeichneten Arbeitgebers dar (vgl. Kienbaum 2010, 6). Da Individuen der Generation Y also viel Wert auf Entwicklungsmöglichkeiten, eine flexible Karriere- und Laufbahngestaltung sowie ein regelmäßiges, umfassendes Feedback bezüglich ihrer Arbeitsleistungen legen, werden das Personalmanagement und insbesondere die Personalentwicklung zu Schlüsselfaktoren in der Bindung dieser jungen Mitarbeiter/innen (vgl. Parment 2013a, 81–82).

Um Klarheit darüber zu schaffen, welche Bedeutung die Mitarbeiter/innen der Generation Y bei ihrem Karrierebeginn für die Personalentwicklung haben und, um eine etwaige Veränderung bzw. Anpassung der Personalentwicklung aufgrund der Erwartungshaltung dieser jungen Arbeitnehmer/innen aufzeigen zu können, soll in dieser Masterarbeit folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

Welche Rolle spielt die Personalentwicklung beim Berufseinstieg junger Arbeitnehmer/innen der Generation Y und welche Herausforderungen bringt dieser mit sich?

Ziel dieser Masterarbeit ist es, aus den Besonderheiten und Charakteristika der Generation Y eine für den Berufseinstieg angemessene Personalentwicklung abzuleiten, mit Hilfe derer die Wünsche und Erwartungen der neuen Mitarbeiter/innen an das Unternehmen erfüllt werden können. So sollen zuerst die Karrierevorstellungen und -strategien dieser Generation analysiert werden, um in einem weiteren Schritt geeignete Instrumente moderner Personalentwicklung zur Integration und Bindung dieser Nachwuchskräfte diskutieren zu können. Die Zielerreichung und Beantwortung der Forschungsfrage erfolgt durch die hermeneutische Methodik in Form einer Text- und Literaturanalyse und -interpretation.

Um die Zielsetzung dieser Masterarbeit erreichen sowie die Forschungsfrage beantworten zu können, wird nach der Einleitung im zweiten Kapitel die Generation Y näher betrachtet. Dabei wird zunächst auf den Generationenbegriff eingegangen, um in einem weiteren Schritt die verschiedenen Generationen, die derzeit im Arbeitsmarkt zu finden sind, zu beschreiben und die Generation Y davon abzugrenzen. Darauf aufbauend werden die Charakteristika und Besonderheiten der Generation Y detailliert dargestellt, um die jungen Mitarbeiter/innen von heute besser kennenzulernen.

Im dritten Kapitel findet eine Auseinandersetzung mit der derzeitigen Arbeitswelt statt, um die Bedeutung der jungen Arbeitnehmer/innen der Generation Y für den Arbeitsmarkt und für die Unternehmen hervorzuheben. Dazu wird in einem ersten Schritt auf die demografischen, technisch-ökonomischen und gesellschaftlichen Entwicklungen eingegangen, aufgrund derer sich die Arbeitswelt in einem ständigen Wandel befindet. Anschließend erfolgt eine Auseinandersetzung mit der Generation Y im Arbeitsumfeld, wobei sowohl ihre Anforderungen, die sie an ihre künftige Arbeit bzw. ihre künftigen Arbeitgeber/innen stellt, als auch ihre Karrierevorstellungen und -strategien diskutiert werden.

Schließlich wird im vierten Kapitel die Personalentwicklung in der Ära der Generation Y betrachtet, wobei die zuvor identifizierten veränderten Ansprüche und Bedürfnisse dieser jungen Generation berücksichtigt werden. Dabei wird in einem ersten Schritt kurz auf jene Aufgabenfelder des Personalmanagements eingegangen, die aufgrund der generationspezifischen Merkmale als auch aufgrund der im Wandel befindlichen Arbeitswelt von besonderer Bedeutung sind. Dies sind, neben der Personalentwicklung, auch die Personalgewinnung sowie die Personalbindung. Im Rahmen der Personalentwicklung werden vor allem ihre Bedeutung zur Bindung der Millennials an das Unternehmen sowie die Herausforderungen, die sich dadurch ergeben, diskutiert. Weiters werden die beiden Bereiche der Aus- und Weiterbildung und des Karrieremanagements näher beleuchtet. Darauf aufbauend erfolgt eine Ableitung von Instrumenten der Personalentwicklung, die sich für den Berufseinstieg dieser Nachwuchskräfte besonders gut eignen. Abschließend werden im letzten Kapitel die Grundaussagen sowie die wichtigsten Erkenntnisse dieser Masterarbeit zusammengefasst, die Forschungsfrage beantwortet und die Bedeutung dieses Themas noch einmal hervorgehoben.

2 Die Generation Y

Die Generation Y, die nun seit einigen Jahren den Arbeitsmarkt erobert, ist derzeit aufgrund ihrer hohen Ansprüche, ihrer Wünsche nach Sonderlösungen und ihres Strebens nach Individualismus und Selbstverwirklichung in aller Munde (vgl. Parment 2013a, 7). Selten hat eine junge Generation mit ihren Werten, Haltungen und Einstellungen für so viel Aufmerksamkeit gesorgt wie die Generation Y. Ihren Angehörigen wird vorgeworfen, verwöhnt, selbstverliebt und unverschämt zu sein, nur nach Spaß, Unterhaltung und Genuss zu streben und selbstbewusst alles einzufordern, was für die Verwirklichung ihrer Träume notwendig ist (vgl. Bund/Heuser/Kunze 2013, o.S. & Mangelsdorf 2015, 20 & Bund 2016, 7–8). Als neue Generation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern stellen sie auch neue Anforderungen an das Berufsleben, weshalb Unternehmen ihr Personalmanagement sowie ihre Organisationsstrukturen überdenken und sich an die jungen Nachwuchskräfte anpassen müssen (vgl. Kring 2013, 6 & Domsch/Ladwig 2015, 11).

Um herauszufinden, wer diese Generation Y wirklich ist und welche Rolle die Generationszugehörigkeit als Instrument zur Erklärung für unterschiedliche Wertvorstellungen und Erwartungen von Individuen spielt, werden in diesem Kapitel zuerst der Generationenbegriff und seine unterschiedlichen Bedeutungen näher betrachtet. Im Anschluss daran erfolgt eine Auseinandersetzung mit jenen fünf Generationen, deren Vertreter/innen derzeit als Mitarbeiter/innen in Unternehmen zu finden sind. Im letzten Abschnitt dieses Kapitels werden die Charakteristika und Besonderheiten der Generation Y diskutiert, wobei zuerst auf jene Einflussfaktoren eingegangen wird, die zu ihrer Prägung in ihrer Kindheit und Jugend im besonderen Maße beigetragen haben. Im Anschluss daran erfolgt eine Auseinandersetzung mit den Werten, Einstellungen und Eigenschaften, durch die sich die Angehörigen der Generation Y von den Angehörigen ihrer Vorgänger/innengenerationen unterscheiden.

2.1 Der Generationenbegriff

Der Begriff der Generation wird sowohl umgangssprachlich als auch in der wissenschaftlichen Diskussion in vielfältiger Art und Weise verwendet (vgl. Antz et al. 2009, 15 & Dobischat/Schurgatz 2011, 77). Alltagssprachlich wird häufig pauschal zwischen einer jüngeren, einer mittleren und einer älteren Generation unterschieden und damit eine

Orientierung am Alter zugrunde gelegt (vgl. Antz et al. 2009, 15). Die generationentheoretische Debatte gewinnt aufgrund der demografischen Entwicklungen und der damit einhergehenden alternden Gesellschaft immer mehr an Bedeutung. Sie beschäftigt sich mit soziokulturellen und politischen Transformationsprozessen sowie der Frage des Generationenwechsels (vgl. Großegger 2014, 3). Da jedoch sehr unterschiedliche Grundkonzepte des Generationenbegriffs bestehen, ist ein differenzierteres Verständnis als dieses notwendig (vgl. Höpflinger 1999, 6 & Antz et al. 2009, 15). Auch in wissenschaftlichen Diskussionen kann beobachtet werden, dass der Begriff der Generation oft ungenau definiert und sehr facettenreich eingesetzt wird (vgl. Tiemann 2005, 32). In der Soziologie und den Erziehungswissenschaften findet die Verwendung des Begriffs *Generation* in drei verschiedenen Zusammenhängen statt (vgl. Liebau 1997, 20 & Antz et al. 2009, 15). Diese sind in nachfolgender Tabelle ersichtlich.

Generationenbegriff	Bedeutung
Genealogischer Generationenbegriff	Der Begriff dient zur Unterscheidung der Abstammungsfolgen in Familien. Generationen sind somit miteinander verwandt.
Pädagogischer Generationenbegriff	Der Begriff dient zur Darstellung des Verhältnisses zwischen vermittelnder und aneignender Generation. Generationen sind somit durch Lehr- und Lernprozesse miteinander verbunden.
Historisch-gesellschaftlicher Generationenbegriff	Der Begriff dient zur Unterscheidung historischer Gruppierungen, die sich durch prägende Ereignisse und Erlebnisse auszeichnen.

Tabelle 1: Überblick über die Generationenbegriffe (vgl. Liebau 1997, 20 & Franz et al. 2009, 28)

Da diese drei Generationenbegriffe – der genealogische, der pädagogische und der historisch-gesellschaftliche – weder ineinander überführbar noch zu einem gemeinsamen Begriff zusammenfügbar sind, ist es unerlässlich, eine eindeutige begriffliche Unterscheidung vorzunehmen (vgl. Höpflinger 1999, 6). Dazu erfolgt in den nächsten Unterkapiteln eine kurze Auseinandersetzung mit diesen unterschiedlichen Begriffsbedeutungen. Im Anschluss daran wird festgelegt, welcher Generationenbegriff dieser Masterarbeit zugrunde gelegt wird.

2.1.1 Der genealogische Generationenbegriff

Der genealogische Generationenbegriff beruht auf der ursprünglichen Bedeutung des Wortes *Generation* und bezeichnet damit Angehörige einer Familie unterschiedlichen Alters, die

voneinander abstammen (vgl. Franz et al. 2009, 26). Das bedeutet, dass die Definition einer Generation hier auf der biologischen Verwandtschaft von Mitgliedern einer Familie beruht (vgl. Antz et al. 2009, 15). Dieser Begriff, der der Unterscheidung von Abstammungsfolgen in Familien dient, ist im Gegensatz zu den anderen Generationenbegriffen recht klar definiert (vgl. Höpflinger 1999, 6).

Da sich der genealogische Generationenbegriff auf die kleinste Einheit der Gesellschaft – die Familie – bezieht, wird hier eine mikrosoziale Perspektive eingenommen (vgl. Franz et al. 2009, 26). Demografische, soziale und kulturelle Entwicklungen beeinflussen die tatsächliche Ausgestaltung von Generationsbeziehungen in Familien. Aufgrund der hohen Lebenserwartung und niedriger Geburtenzahlen kommt es heutzutage häufig vor, dass einerseits viele verschiedene Familiengenerationen gleichzeitig leben sowie dass es andererseits mehr Vertreter/innen der älteren als der jungen Generation gibt. Weiters besteht in der heutigen Gesellschaft kein bzw. nur mehr ein geringer Zusammenhang zwischen dem familialen Generationsstatus und dem sozialen Status eines Individuums. Erbschaft und Nachfolge, die sich aufgrund der Abstammung aus einer bestimmten Familie ergeben, sind für den sozialen Status von geringerer Bedeutung als individuelle Merkmale, wie Ausbildung oder Beruf (vgl. Höpflinger 1999, 6).

Trotz der strukturellen Veränderungen des Familienkonzeptes und den damit einhergehenden vielfältigen Familienformen, die zu einer Verkomplizierung von Verwandtschafts- und Beziehungsverhältnissen geführt haben, sind die genealogischen Linien auch heutzutage noch erkennbar (vgl. Liebau 1997, 26 & Franz et al. 2009, 26). Der genealogische Generationenbegriff beschäftigt sich somit mit den verschiedenen Konstellationen von Generationen in Familien (vgl. Franz et al. 2009, 26).

2.1.2 Der pädagogische Generationenbegriff

Der Begriff der Generationen wird nicht nur für Verbindungen von Familienangehörigen unterschiedlichen Alters, sondern auch familienübergreifend für Lernverbindungen zwischen erfahreneren Vermittlerinnen/Vermittlern und weniger erfahrenen Lernenden verwendet (vgl. Antz et al. 2009, 15 & Franz et al. 2009, 27). In diesem Zusammenhang ist vom sogenannten pädagogischen Generationenbegriff die Rede, bei dem ein Verhältnis zwischen zwei Generationen – einer vermittelnden und einer aneignenden Generation – beschrieben wird

(vgl. Höpflinger 1999, 8 & Dobischat/Schurgatz 2011, 77). In der Pädagogik ist dieses Verständnis der Übernahme unterschiedlicher Rollen im Vermittlungsprozess von zentraler Bedeutung und bildet die Grundlage der Erziehungstheorie Friedrich Schleiermachers (vgl. Franz et al. 2009, 27 & Dobischat/Schurgatz 2011, 77). Schleiermacher spricht in seiner Vorlesung aus dem Jahre 1826 von einer „großen Bedeutung der Einwirkung der älteren Generation auf die jüngere“ (Schleiermacher 1983, 43) und argumentiert nach den Ausführungen von Franz et al. (2009), dass die ältere Generation die jüngere beim Erwachsenwerden unterstützen muss, damit die Jungen später selbst zur älteren Generation werden können (vgl. Franz et al. 2009, 27).

Durch die Einnahme der Vermittler/innen- und der Lernendenrolle erfolgt eine bewusste Zusammenführung verschiedener Generationen zum Lernen (vgl. Antz et al. 2009, 15), wobei die Weitergabe von Wissen, Kenntnissen und Normen an die jüngere Generation die Voraussetzung für gesellschaftliche Kontinuität über die Lebenszeit einzelner Individuen hinweg darstellt (vgl. Höpflinger 1999, 8). Somit können auf gesellschaftlicher Ebene einerseits alle Individuen, die Tätigkeiten der Vermittlung übernehmen, und andererseits alle Individuen, die Tätigkeiten der Aneignung übernehmen, zu jeweils einer Generation zusammengefasst werden. Aufgrund dieser beiden Rollen können laut dem pädagogischen Generationenbegriff auch nur zwei Generationen gleichzeitig existieren – eine Generation der Erzieher/innen und eine Generation der Lernenden (vgl. Höpflinger 1999, 8).

In einer modernen Gesellschaft muss jedoch der Grundsatz, wonach die ältere Generation die Vermittler/innenrolle und die jüngere Generation die Lernendenrolle einnimmt, nicht mehr zwangsläufig Geltung besitzen. In dynamischen Gesellschaften, die schnellen und vielfältigen Wandlungsprozessen unterliegen, können in manchen Bereichen, wie beispielsweise den Informations- und Kommunikationstechnologien, auch die Jungen in die Lehrenden- und die Älteren in die Lernendenrolle schlüpfen (vgl. Höpflinger 1999, 8 & Franz et al. 2009, 27). Daher kehren sich Generationenverhältnisse häufig um und der pädagogische Generationenbegriff löst sich von der Abhängigkeit des Alters. Vielmehr basiert er heutzutage auf dem Erfahrungsvorsprung der an Lernprozessen beteiligten individuellen Akteurinnen/Akteure (vgl. Franz et al. 2009, 27). Dieser pädagogische Generationenbegriff liegt damit jedem Bildungssetting, in dem eine erfahrenere Generation einer weniger erfahrenen Generation etwas vermittelt, zugrunde (vgl. Antz et al. 2009, 15).

2.1.3 Der historisch-gesellschaftliche Generationenbegriff

Der Begriff der Generationen wird nicht nur für Verbindungen von Familienangehörigen unterschiedlichen Alters (genealogischer Generationenbegriff) und für Lernverbindungen zwischen erfahreneren Lehrenden und weniger erfahrenen Lernenden (pädagogischer Generationenbegriff) verwendet, sondern auch für jene Verbindungen, die sich zwischen Menschen mit ähnlichen Eigenschaften und Wertvorstellungen ergeben (vgl. Troger 2016, 89). Eine Generation besteht in diesem Sinne aus all jenen Individuen, die in einer bestimmten Zeitspanne geboren und aufgewachsen sind und aufgrund gewisser historischer und sozialer Erlebnisse auf ähnliche Weise denken, fühlen und handeln (vgl. Gursoy/Chi/Karadag 2013, 40–41).

Da sich dieser historisch-gesellschaftliche Generationenbegriff auf Gruppierungen der Gesellschaft mit historischen, kulturellen, sozialen und politischen Gemeinsamkeiten bezieht, dient er häufig dem Generationenverständnis in gesellschaftspolitischen Diskussionen (vgl. Höpflinger 1999, 10 & Antz et al. 2009, 16). Durch das gleichzeitige Aufwachsen sowie das Erfahren der gleichen historischen Ereignisse weist eine Generation gewisse Gemeinsamkeiten, wie ähnliche Weltanschauungen, Interessen, Einstellungen oder Werte, auf (vgl. Höpflinger 1999, 10 & Franz et al. 2009, 27 & Klaffke/Parment 2011, 6). Dadurch basiert dieser Generationenbegriff auf dem Konzept der Prägung, wonach kollektive Erfahrungen und Erlebnisse einer Generation eine wesentliche Bedeutung für die Ausprägung ihrer Werte haben (vgl. Höpflinger 1999, 10 & Parment 2013a, 18).

Der historisch-gesellschaftliche Generationenbegriff geht auf das Essay *Das Problem der Generationen* zurück, das 1928 vom Wissenssoziologen Karl Mannheim verfasst wurde (vgl. Höpflinger 1999, 10 & Dobischat/Schurgatz 2011, 77). Nach Hippel/Reich-Claassen unterscheidet Mannheim bei seinem Generationenbegriff zwischen der Generationslagerung, dem Generationszusammenhang und der Generationseinheit (vgl. Hippel/Reich-Claassen 2011, 66). Unter dem Begriff einer Generationslagerung werden Individuen verstanden, die etwa gleich alt sind und damit in derselben historisch-sozialen Einheit geboren wurden (vgl. Kelle 2005, 88 & Hippel/Reich-Claassen 2011, 66). Ein Generationszusammenhang im Mannheimschen Sinn ergibt sich, wenn eine Generationslagerung einen gemeinsamen Erfahrungshorizont sowie eine gemeinsame Betroffenheit aufgrund derselben durchlebten schicksalhaften Ereignisse aufweist. Eine Generationseinheit ist wiederum ein Generationszusammenhang, bei dem sich gemeinsame Orientierungs- und Handlungsmuster und damit

eine affektive Bindung ergeben (vgl. Höpflinger 1999, 10 & Kelle 2005, 88). Nach Matthes (1985) bilden für Mannheim also all jene Individuen eine Generation, die gleichzeitig aufgewachsen sind und im Leben die gleichen gesellschaftlichen, politischen und kulturellen Einwirkungen erfahren haben (vgl. Matthes 1985, 367).

Ein in diesem Zusammenhang wesentliches Konzept stellt die sogenannte formative Phase eines Menschen dar, in der eine Aneignung von Werten und Erwartungen erfolgt. Die Pubertät und die darauffolgende Adoleszenz werden als die prägendsten formativen Perioden angesehen, da hier, im Vergleich zu anderen Lebensabschnitten, neue Kenntnisse und Fähigkeiten am einfachsten erworben werden können (vgl. Becker 2008, 207). Gemäß der Sozialisationshypothese werden jene Bedingungen, die in der formativen Phase vorherrschend waren, in den grundlegenden Wertvorstellungen eines Individuums wiederspiegelt. Daher weisen Generationen gemeinsame Werte auf und sind somit dazu geeignet, eine Orientierungshilfe beim Kategorisieren von Menschen zum besseren Verständnis von Entwicklungen und Veränderungen in der Gesellschaft darzustellen. Auch wenn diese Kategorisierung bestimmte Grauzonen aufweist, weil die Generationszugehörigkeit nicht die einzige Ursache für Unterschiede zwischen Individuen darstellt, kann sie doch als wichtiges Instrument zur Erklärung unterschiedlicher Verhaltensweisen von Generationen angesehen werden (vgl. Klaffke/Parment 2011, 6–7 & Parment 2013a, 17–20).

Dieser Masterarbeit wird der historisch-gesellschaftliche Generationenbegriff zugrunde gelegt, da sich dieser für den betrieblichen Kontext und für das Verständnis unterschiedlicher Wünsche, Erwartungen, Interessen und Verhaltensweisen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Unternehmen am besten eignet. Für die weiteren Ausführungen in dieser Arbeit wird eine Generation als eine Gruppe von Menschen definiert, die sich durch ihr gleichzeitiges Aufwachsen innerhalb einer bestimmten Zeitspanne und den damit einhergehenden gemeinsamen Erlebnissen durch ähnliche Einstellungen, Werte, Verhaltensweisen und Denkmuster auszeichnet.

2.2 Ein- und Abgrenzung der Generation Y

Um die Auswirkungen der Generation Y auf das Personalmanagement, insbesondere auf die Personalentwicklung, feststellen zu können, ist in einem ersten Schritt eine Abgrenzung dieser von den anderen Generationen notwendig. Derzeit befinden sich fünf verschiedene

Generationen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Berufsleben, die sich nicht nur durch ihr unterschiedliches Alter, sondern vor allem durch ihre differenzierten Einstellungen zum Leben und zur Arbeit voneinander unterscheiden (vgl. Hodapp/Peußer 2014, 195–196). Diese Andersartigkeiten führen häufig zu einem angespannten Verhältnis zwischen Jung und Alt, da die junge Generation die etablierten Verhaltens- und Denkmuster der älteren Generationen oft in Frage stellt (vgl. Appel 2013, 4). Da sich diese Spannungen auch in Form von unterschiedlichen Arbeitsweisen und Kompetenzen sowie der allgemeinen Arbeitseinstellung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern äußern, müssen Unternehmen geeignete Umgebungen schaffen, in der die Zusammenarbeit der Generationen reibungslos erfolgen kann (vgl. Hucke et al. 2013, 126–127).

In der Literatur sind viele verschiedene, leicht voneinander abweichende Einteilungen der Generationen zu finden (vgl. z.B. Zemke/Raines/Filipczak 2013, 4 & Dahlmanns 2014, 14–16 & Ruthus 2014, 6 & Domsch/Ladwig 2015, 13 & Troger 2016, 90). Da sich jedoch die Übergänge zwischen den einzelnen Geburtsjahrgängen, vor allem aufgrund abweichender Elterngenerationen, fließend gestalten, ist eine exakte Abgrenzung kaum möglich (vgl. Hodapp/Peußer 2014, 196). Eine mögliche Unterteilung jener fünf Generationen, die sich derzeit in der Arbeitswelt befinden, ist in nachfolgender Abbildung ersichtlich.

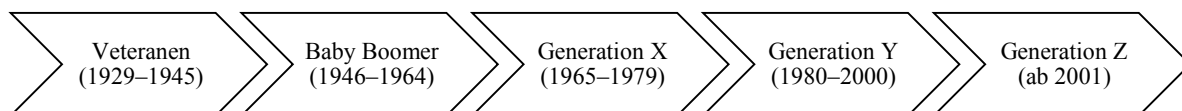


Abbildung 1: Generationen in der Arbeitswelt (eigene Darstellung)

Dabei wird zwischen der Generation der Veteranen (Geburtsjahrgänge 1929–1945), der Generation der Baby Boomer (Geburtsjahrgänge 1946–1964), der Generation X (Geburtsjahrgänge 1965–1979), der Generation Y (Geburtsjahrgänge 1980–2000) sowie der Generation Z (Geburtsjahrgänge ab 2001) unterschieden (vgl. Nicholas 2009, 47–48 & Gursoy/Chi/Karadag 2013, 41–42 & Ruthus 2014, 6–8 & Troger 2016, 90). Diese fünf Generationen werden in den nächsten Unterkapiteln näher betrachtet.

2.2.1 Generation der Veteranen

Die Mitglieder der Generation der Veteranen, die ungefähr in den Jahren zwischen 1929 und 1945 geboren wurden, sind heute in den meisten Unternehmen aufgrund ihres bereits hohen Alters kaum mehr vertreten. Da es jedoch auch Ausnahmen, wie beispielsweise in Familienunternehmen, gibt, ist diese Generation auch heute noch von Bedeutung (vgl. Troger 2016, 89–90). Die Generation der Veteranen, die unter anderem auch als *Stille Generation* oder als *Generation der Traditionalisten* bezeichnet wird (vgl. Tolbize 2008, 2 & Hodapp/Peußer 2014, 196 & Troger 2016, 90), zeichnet sich insbesondere durch ihr hohes Pflichtbewusstsein, ihren Fleiß und ihre stark ausgeprägte Loyalität aus (vgl. Tolbize 2008, 2 & Mai 2011, o.S.).

Aufgewachsen in harten Zeiten vor bzw. während des Zweiten Weltkrieges, des Atombombenabwurfes auf Hiroshima und Nagasaki und des Koreakrieges, kann diese Generation als konservativ, diszipliniert, engagiert, belastbar, verlässlich, detailverliebt, risikoavers und sparsam beschrieben werden (vgl. Oertel 2007, 26–27 & Tolbize 2008, 2 & Zemke/Raines/Filipczak 2013, 27–29). Zu ihren Schwächen zählt in erster Linie ihre mangelnde Veränderungsbereitschaft, die sich aufgrund ihrer ausgeprägten Vergangenheitsorientierung vor allem bei Problemen im Umgang mit Neuerungen und Mehrdeutigkeit widerspiegelt (vgl. Oertel 2007, 28 & Tolbize 2008, 2). Als weitere Schwäche kann ihre Obrigkeithörigkeit angesehen werden, die aus ihrem Vertrauen in die Überlegenheit größerer Institutionen resultiert (vgl. Oertel 2007, 26 & Mai 2011, o.S.). Weiters können Konfliktscheue und Zurückhaltung bei Meinungsunterschieden als negative Eigenschaften der Veteranen betrachtet werden (vgl. Tolbize 2008, 2).

Im Berufsleben zeichnen sich die Veteranen durch ein stark ausgeprägtes Pflichtbewusstsein sowie eine hohe Arbeitsmoral aus. In ihren Augen stellt die Arbeit ein wichtiges Instrument zur Sicherung des Überlebens als auch zur Ermöglichung eines besseren Lebens ihrer Nachkommen dar (vgl. Hodapp/Peußer 2014, 196). Für sie gelten klare Hierarchien, Formalität, Respekt gegenüber Autoritäten und unbedingte Pflichterfüllung als Selbstverständlichkeit (vgl. Tolbize 2008, 2 & Zemke/Raines/Filipczak 2013, 28). Da ihr Verständnis von Karriere rein auf monetären Anreizen und Macht beruht, stellt die Selbstverwirklichung im Berufsleben für sie kein vordergründiges Bedürfnis dar (vgl. Hodapp/Peußer 2014, 196).

2.2.2 Generation der Baby Boomer

Der Generation der Baby Boomer gehören all jene Personen an, die ungefähr im Zeitraum zwischen 1946 und 1964 geboren wurden. Sie stellen in allen Industrieländern die größte Bevölkerungskohorte dar und machen daher auch in vielen Unternehmen den Großteil der Belegschaft aus (vgl. Troger 2016, 90–91). Ihr Name geht auf den Anstieg der Geburtenrate nach dem Zweiten Weltkrieg zurück, der Mitte der 1960er-Jahre aufgrund des sogenannten *Pillenknicks* wieder beendet wurde (vgl. Dahlmanns 2014, 14–15). Die Angehörigen dieser Generation zeichnen sich insbesondere durch ihr stark ausgeprägtes Durchsetzungsvermögen, ihre hohe Leistungsfähigkeit, ihren Ehrgeiz sowie ihre hohe Sozialkompetenz aus (vgl. Oertel 2007, 26–28 & Tolbize 2008, 3).

Aufgewachsen in der Nachkriegs- und Wirtschaftswunderzeit sowie in Zeiten der ersten Mondlandung und des Fernsehens, ergaben sich für die Baby Boomer ungeahnte Möglichkeiten in den Bereichen der Bildung und des Arbeitsmarktes (vgl. Oertel 2007, 26–28 & Nicholas 2009, 48 & Mangelsdorf 2015, 16). Der wachsende Einfluss von Gewerkschaften brachte eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen, wie beispielsweise der Arbeitszeit und der Entlohnung, mit sich. Dies wiederum ließ die Verfolgung hoher Karriereziele für diese Generation besonders attraktiv erscheinen (vgl. Dahlmanns 2014, 15 & Mangelsdorf 2015, 16). Aufgrund des Aufwachsens der Baby Boomer in einer kollektivistisch ausgeprägten Gesellschaft, mussten sie ihre Interessen stets denen der Gemeinschaft unterordnen. Da Vernunft und Sachlichkeit für sie sowohl in der Rolle als Konsument/in als auch in der Rolle als Mitarbeiter/in von großer Bedeutung sind, spielen Emotionen weder in ihrem Konsumverhalten noch bei der Wahl ihrer Arbeitgeberin/ihres Arbeitgebers eine bedeutende Rolle (vgl. Parment 2013a, 8–9 & Dahlmanns 2014, 15).

Zu den Stärken der Baby Boomer zählen sowohl Engagement, Ehrgeiz und Durchsetzungsstärke als auch Beziehungsorientierung und Teamfähigkeit (vgl. Oertel 2007, 26–28 & Mai 2011, o.S.). All diese Eigenschaften waren notwendig, um sich im Wettbewerb mit den vielen anderen Baby Boomern durchsetzen zu können (vgl. Mangelsdorf 2015, 16). In Zeiten wirtschaftlicher Hochkonjunktur und materieller Sicherheit blickten sie mit viel Optimismus und einer positiven Einstellung in die Zukunft (vgl. Oertel 2007, 26–28 & Parment 2009, 21–22). Da jedoch in vielen Konsumgüterbranchen eine Knappheit an Waren herrschte, gaben die Baby Boomer auf ihren Besitz und ihr Eigentum besonders viel Acht. Ihr Geld investierten sie gerne in Anlagen, wie Einfamilienhäuser oder Wohnungen, sowie in die

Ausbildung ihres Nachwuchses (vgl. Parment 2013a, 8–9 & Mangelsdorf 2015, 16). Auch Urlaubsreisen in ferne Länder galten als gute Investition, da diese das Kennenlernen anderer Menschen mit fremden Kulturen und Lebensweisen ermöglichten (vgl. Parment 2013a, 8–9 & Parment 2013b, 192). Trotz der ausgeprägten Teamfähigkeit kann die egozentrische und selbstbezogene Art als Schwäche der Baby Boomer betrachtet werden. Weiters zählen mangelnde Kritikfähigkeit sowie Harmoniesucht und Konfliktscheue zu den negativen Eigenschaften dieser Generation (vgl. Oertel 2007, 26–28 & Mai 2011, o.S.).

Im Arbeitsleben zeichnen sich die Baby Boomer vor allem durch ihre überdurchschnittliche Leistungsfähigkeit, ihren hohen Berufsbezug und ihre ausgeprägte Karriereorientierung aus (vgl. Hodapp/Peußer 2014, 196 & Ruthus 2014, 8). Diese Generation definiert sich, mehr als alle anderen Generationen, über ihren Beruf, der somit nicht nur ihr Selbstwertgefühl, sondern auch ihr Ansehen im Verwandten- und Bekanntenkreis stark beeinflusst (vgl. Gursoy/Chi/Karadag 2013, 41 & Hodapp/Peußer 2014, 196). Ihr Status wird damit durch die Arbeit geprägt, die sie als wichtiges Instrument zur Erreichung und Sicherung eines möglichst hohen Lebensstandards ansieht (vgl. Hodapp/Peußer 2014, 196). Baby Boomer betrachten hartes Arbeiten sowie die Aufopferung für den Beruf als Notwendigkeit, um im Leben Erfolg zu haben (vgl. Gursoy/Chi/Karadag 2013, 41). Mit ihren 60-Stunden-Arbeitswochen trugen sie wesentlich zur Verbreitung des sogenannten *Workaholic-Trends* bei (vgl. Tolbize 2008, 3 & Ruthus 2014, 8). Als Mitarbeiter/innen schätzen sie die Teamarbeit sowie die Problemlösung und Entscheidungsfindung innerhalb von Gruppen (vgl. Oertel 2007, 26–28 & Tolbize 2008, 3). Weiters zeichnen sie sich durch ein hohes Moralbewusstsein, eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen sowie eine sehr geringe Wechselbereitschaft in Bezug auf die Arbeitsstelle aus (vgl. Ruthus 2014, 8 & Troger 2016, 91).

2.2.3 Generation X

Eine weitere Generation, die aufgrund ihres Alters sehr stark in der Arbeitswelt vertreten ist, ist die sogenannte Generation X, deren Mitglieder ungefähr in den Jahren zwischen 1965 und 1979 geboren wurden. Ihren Namen verdankt sie dem Roman *Generation X – Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur* des kanadischen Künstlers und Schriftstellers Douglas Coupland aus dem Jahre 1991, der in diesem Bestseller die Besonderheiten der damaligen jungen Generation beschrieb. Weitere Bezeichnungen sind unter anderem *Generation Golf*, benannt nach dem gleichnamigen Roman von Florian Illies aus dem Jahr 2000, sowie *Null-*

Bock-Generation (vgl. Dahlmanns 2014, 15 & Troger 2016, 92). Die Angehörigen der Generation X zeichnen sich vor allem durch ihre Unabhängigkeit und Selbstständigkeit, ihren Unternehmer/innengeist, ihre technische Versiertheit, sowie ihre Individualität und Kreativität aus (vgl. Oertel 2007, 26–28 & Tolbize 2008, 3–4).

Die Generation X wuchs sowohl in Zeiten wirtschaftlicher und politischer Unsicherheiten sowie gesellschaftlicher Veränderungen, als auch in Zeiten des technologischen Fortschritts und kultureller Vielfalt auf (vgl. Appel 2013, 4 & Mangelsdorf 2015, 18–19). Die Wirtschafts- und Ölkrisen der 70er- und 80er-Jahre des 20. Jahrhunderts führten zu einer gewissen Frustration, Desillusionierung und Orientierungslosigkeit dieser Generation, da sie nach den Wirtschaftswunderjahren der Baby Boomer mit einem deutlich unruhigeren und unsichereren Umfeld zu kämpfen hatte (vgl. Mangelsdorf 2015, 18 & Troger 2016, 92). Aufgrund dieser wirtschaftlich schwierigen Zeiten, in denen ein sicherer Job keine Selbstverständlichkeit mehr war, strebten die Angehörigen der Generation X nach materialistischen Werten, wie Sicherheit und Wohlstand (vgl. Dahlmanns 2014, 16). Sie mussten sich oft damit abfinden, mit den vielen Baby Boomern um Arbeitsstellen und Aufstiegschancen konkurrieren zu müssen und trotz guter Ausbildung weniger als ihre Eltern zu verdienen (vgl. Tolbize 2008, 3 & Troger 2016, 92). Im Zuge des gesellschaftlichen Wandels wurde auch das traditionelle Familienbild zum Auslaufmodell. Aufgrund des Anstiegs der Scheidungsraten, des Trends zum Single-Dasein und der steigenden Frauenerwerbsquote waren viele Generation X-Kinder schon früh auf sich allein gestellt und mussten schneller erwachsen werden als die Generationen vor ihnen (vgl. O'Bannon 2001, 97 & Mangelsdorf 2015, 18). Sie wuchsen somit als sogenannte *Schlüsselkinder* in einer Zeit auf, in der Kinder eher als Belastung empfunden wurden (vgl. O'Bannon 2001, 97 & Troger 2016, 92).

Zu den Stärken der Angehörigen der Generation X zählen unter anderem Anpassungsfähigkeit, Belastbarkeit, Flexibilität, Unabhängigkeit, Selbstständigkeit und Kampfgeist. Diese Eigenschaften waren notwendig, um in Zeiten wirtschaftlicher und sozialer Unsicherheiten das Leben gut meistern zu können. Als weitere positive Eigenschaften können ein ausgeprägter Geschäftssinn, technische Versiertheit und Kreativität genannt werden (vgl. Oertel 2007, 26–28 & Tolbize 2008, 3–4). Auch Weltoffenheit und multikulturelle Erfahrung sowie eine gesunde Portion Skepsis zählen zu den Charakteristika dieser Generation (vgl. O'Bannon 2001, 100 & Oertel 2007, 26–28). Auf der anderen Seite können Ungeduld,

Zynismus, Nörgelei sowie geringe Sozialkompetenz als Schwächen der Generation X genannt werden (vgl. Oertel 2007, 26–28 & Mai 2011, o.S.). Die Loyalität der Generation X-Angehörigen gegenüber ihrer Arbeitgeberin bzw. ihrem Arbeitgeber ist, im Gegensatz zu den Baby Boomern, nicht mehr so stark ausgeprägt. Ihre Loyalität gegenüber ihrer Familie sowie ihrem Verwandten- und Freundeskreis ist für sie hingegen von großer Bedeutung (vgl. Tolbize 2008, 3–4).

Im Berufsleben zeichnen sich die Mitglieder der Generation X vor allem durch ihre Anpassungsfähigkeit, ihre Belastbarkeit und ihr selbstständiges Arbeiten aus. Im Gegensatz zu den Baby Boomern, die für die Arbeit lebten und sich dafür aufopferten, hat die Generation X eine andere Einstellung zu Beruf und Karriere (vgl. Gursoy/Chi/Karadag 2013, 41 & Hodapp/Peußer 2014, 196). Für sie ist Erfolg im Beruf nicht unbedingt mit einer möglichst hohen hierarchischen Position oder einer möglichst großen Personal- oder Umsatzverantwortung verbunden. Sie möchten sich in ihrer Arbeit vor allem selbst verwirklichen und ihre individuellen Fähigkeiten entwickeln können (vgl. Hodapp/Peußer 2014, 196). Trotz ihres recht ausgeprägten Individualismus schätzen sie Teamarbeit und ein gewisses Zugehörigkeitsgefühl als Mitarbeiter/innen im Unternehmen (vgl. Tolbize 2008, 4 & Gursoy/Chi/Karadag 2013, 41). Aufgrund ihrer Skepsis gegenüber hierarchischen Verhältnissen und Autoritätspersonen, ist für sie das Führen durch Zielvorgaben besonders gut geeignet (vgl. Oertel 2007, 26 & Tolbize 2008, 4). Da sich Angehörige der Generation X darüber im Klaren sind, dass sie nicht ihr ganzes Leben lang im selben Unternehmen arbeiten werden, weisen sie eine recht hohe Wechselbereitschaft auf (vgl. O'Bannon 2001, 99). Weiters zeichnen sie sich durch ihre hohen technischen Kompetenzen, ihre vermeintliche Multi-Tasking-Fähigkeit und ihre Akzeptanz von Veränderungen und Wettbewerb aus (vgl. Smola/Sutton 2002, 365).

2.2.4 Generation Y

Die Generation Y, deren Angehörige ungefähr in den Jahren zwischen 1980 und 2000 geboren wurden, stellt, bis auf wenige Ausnahmen, die derzeit jüngste Generation am Arbeitsmarkt dar. Da im Laufe dieser Masterarbeit eine detaillierte Auseinandersetzung mit dieser Generation stattfindet, soll sie hier nur kurz beschrieben und zu den anderen Generationen abgegrenzt werden.

Ihren Namen verdankt die Generation Y einem Artikel in der US-amerikanischen Marketing-Fachzeitschrift *Advertising Age* aus dem Jahre 1993, in denen die Charakteristika der damaligen Kinder und Jugendlichen beschrieben wurden (vgl. Klaffke/Parment 2011, 5 & Huber/Rauch 2013, 14 & Parment 2013a, 7 & Stoisiej 2015, 351). Einerseits soll der Begriff *Generation Y* die Nachfolge auf die Generation X zum Ausdruck bringen, andererseits steht der im Englischen als *Why* ausgesprochene Buchstabe auch für die wesentliche Eigenschaft der *Ypsiloner*, alles zu hinterfragen bzw. in Frage zu stellen. Geltende Regeln und Normen werden von dieser Generation nicht einfach hingenommen und als selbstverständlich betrachtet, sondern auf ihre Sinnhaftigkeit hinterfragt (vgl. Dahlmanns 2014, 16 & Stoisiej 2015, 351). Eine weitere Bezeichnung für Angehörige dieser Generation ist der Begriff *Millennials*, der durch das Buch *Generations – The History of America’s Future, 1584 to 2069* von William Strauss und Neil Howe aus dem Jahr 1991 geprägt wurde (vgl. Huber/Rauch 2013, 14). Weiters werden sie auch als *Digital Natives*, *Generation @* oder *Net Generation* bezeichnet, was auf ihre Vertrautheit mit Computer, Internet und sozialen Netzwerken zurückzuführen ist (vgl. Dahlmanns 2014, 16 & Troger 2016, 93).

2.2.5 Generation Z

Die Mitglieder der Generation Z, die in etwa ab dem Jahr 2001 geboren wurden bzw. werden, sind erst seit Kurzem als Lehrlinge und Praktikantinnen/Praktikanten in Unternehmen vertreten und daher noch kaum mit der Arbeitswelt in Berührung gekommen. Zu einer besseren Abgrenzung von ihrer Vorgänger/innengeneration, der Generation Y, soll jedoch auch diese Generation hier kurz beschrieben werden. Dabei wird vor allem auf die Unterschiede zu den Millennials, die bei den heutigen Kindern und Jugendlichen bereits beobachtbar sind, eingegangen.

Die Bezeichnung *Generation Z* hat keine wirkliche Bedeutung, außer dass damit die Nachfolgeneration der Generation Y, bezeichnet mit dem nächsten Buchstaben im Alphabet, gemeint ist (vgl. Hagen 2015, o.S. & Troger 2016, 94). Aufgewachsen in Zeiten der Wirtschafts- und Finanzkrise, geprägt durch Massenentlassungen und Jugendarbeitslosigkeit, sowie in Zeiten des Kampfs gegen den Terror, zeichnet sich diese Generation vor allem durch eine sehr individualistische Einstellung und eine starke Ich-Bezogenheit aus (vgl. Hodapp/Peußer 2014, 197 & Troger 2016, 94). Weiters wurde bzw. wird die Generation Z, im Gegensatz zur Generation Y, bereits mit dem Internet geboren und ist mit der Verwendung

von Smartphones und Tablets bereits seit ihren sehr jungen Jahren vertraut. Daher unterscheiden sie sich insbesondere durch die Art und Weise der Verwendung des Internets sowie durch die Bedeutung des *Online-Seins* von ihrer Vorgänger/innengeneration (vgl. Hagen 2015, o.S.). Das Leben in einer digitalisierten und vernetzten Welt stellt für die Angehörigen der Generation Z eine Selbstverständlichkeit dar (vgl. Troger 2016, 94). Da sie meist zehn oder mehr Stunden pro Tag online sind, ist für die meisten von ihnen ein Tag ohne Internet unvorstellbar (vgl. Hagen 2015, o.S.).

Im Unterschied zur Generation Y, die die sozialen Medien vor allem zur Kommunikation mit Freundinnen/Freunden und Bekannten und damit zur Aufrechterhaltung von Kontakten nutzt, dienen diese der Generation Z eher zur Unterhaltung und zum Zeitvertreib (vgl. Hodapp/Peußer 2014, 197). Sie verspüren kaum den Wunsch, irgendwo dazuzugehören oder sich intensiv mit anderen auseinanderzusetzen (vgl. Scholz 2012, o.S. & Hodapp/Peußer 2014, 197). Im Gegensatz zur Generation Y, die zwar auch schon keine Bindung zum Unternehmen selbst, jedoch zumindest zu den Arbeitskolleginnen/Arbeitskollegen hat, fehlt der Generation Z jegliche Bindung oder Beziehung zu Institutionen. So können sie lediglich eine Bindung zu interessanten Projekten entwickeln (vgl. Scholz 2012, o.S.). Daher kann vermutet werden, dass ihre Loyalität zu ihrer späteren Arbeitgeberin/ihrem späteren Arbeitgeber sehr gering ausfallen wird (vgl. Hodapp/Peußer 2014, 197).

In der Arbeitswelt könnte die ständige Erreichbarkeit dieser Generation von Vorteil sein (vgl. Hagen 2015, o.S.). Allerdings bevorzugen die Angehörigen der Generation Z eine klare Trennung zwischen Berufs- und Privatleben sowie geregelte Arbeitszeiten. Sie sind der Meinung, dass Arbeit zu Hause nichts verloren hat (vgl. Hagen 2015, o.S. & Scholz 2015a, 79 & Scholz 2015b, 45). Dienstschluss sollte spätestens um 17 Uhr sein, um danach pünktlich in den Feierabend starten zu können (vgl. Lehky 2015, o.S. & Scholz 2015b, 45). Da sie bei ihren Eltern und in ihrem Verwandtenkreis beobachten konnten, dass sich die Aufopferung für den Beruf oft nicht gelohnt hat, stehen bei ihnen Freizeit und Familie an erster Stelle (vgl. Scholz 2015a, 78 & Scholz 2015b, 45). Sie möchten ihre Prioritäten lieber auf die schönen Dinge des Lebens legen und betrachten die Arbeit nur noch als Mittel zum Zweck (vgl. Troger 2016, 95). Da Druck, Stress und Probleme zu Krankenständen und Burnout führen und damit die Gesundheit gefährden, möchten die Mitglieder der Generation Z für nichts und niemanden Verantwortung übernehmen müssen. So ist für sie auch die Übernahme von Führungsverantwortung nur wenig attraktiv (vgl. Scholz 2015a, 80 & Scholz 2015b, 45).

Erzogen von sogenannten *Helikopter-Eltern*, die sich überfürsorglich ständig um sie kümmerten und sie für jede Kleinigkeit lobten, sind sie nur gute Bewertungen und positive Rückmeldungen gewohnt. Daher erwarten sie auch von ihren zukünftigen Vorgesetzten, stets nur positives Feedback zu erhalten (vgl. Scholz 2014, o.S.). Als Mitarbeiter/innen wählen sie somit, im Gegensatz zu den Angehörigen ihrer Vorgänger/innengenerationen, einen entspannteren und weniger verbissenen Zugang zur Arbeit (vgl. Scholz 2012, o.S. & Hagen 2015, o.S. & Lehky 2015, o.S.).

2.3 Charakteristika und Besonderheiten der Generation Y

Die Generation Y stellt, bis auf wenige Ausnahmen, die derzeit jüngste Generation am Arbeitsmarkt dar. Um diese jungen Mitarbeiter/innen, die entweder noch vor ihrem Berufseinstieg stehen oder bereits erste berufliche Erfahrungen gewonnen haben, besser kennenzulernen, ist eine detaillierte Auseinandersetzung mit ihren Charakteristika und Besonderheiten notwendig. Wie bereits in Kapitel 2.1.3 beschrieben, sind Bedingungen und Umstände sowie Erlebnisse und Ereignisse in den Kindheits- und Jugendjahren ausschlaggebend für die Entstehung grundlegender Wertvorstellungen und Eigenschaften einer Generation (vgl. Höpflinger 1999, 10 & Parment 2013a, 18). Da alle Millennials – trotz unterschiedlicher Herkunft und unterschiedlichem Milieu – den ungefähr gleichen gesellschaftlichen Bedingungen ausgesetzt waren bzw. sind, weisen sie ähnliche Denk- und Verhaltensweisen auf. Auch wenn sich die nachfolgenden Ausführungen hauptsächlich auf jenen Teil dieser Generation beziehen, der aus der materiell abgesicherten Mittelschicht stammt und über einen Hochschulabschluss oder eine gute Berufsausbildung verfügt bzw. verfügen wird, besitzen sie auch für den Rest der Millennials Gültigkeit, da sich diese tendenziell an der sogenannten *Elite* orientieren und versuchen ihr nachzueifern (vgl. Bund 2016, 28–29).

Im Folgenden werden nun wesentliche Einflussfaktoren, die die Mitglieder der Generation Y in ihrem Prozess des Heranwachsens stark geprägt haben, näher beschrieben. In einem weiteren Schritt erfolgt eine Ableitung der Werte, Einstellungen und Charaktereigenschaften aus den Lebensumständen und prägenden Ereignissen dieser Generation. Dabei ist stets zu berücksichtigen, dass eine Generation immer aus Individuen besteht, die sich aufgrund ihrer persönlichen Erlebnisse und Prägungen voneinander unterscheiden. Die nachfolgenden Ausführungen stellen daher eine Verallgemeinerung dar und betreffen nicht alle Angehörige

der Generation Y im gleichen Ausmaß (vgl. DGFP 2011, 10 & Klaffke/Parment 2011, 6–7 & Parment 2013a, 17–20).

2.3.1 Einflussfaktoren

Als die wohl prägendsten Einflussfaktoren in der Kindheit und Jugendzeit spielen die Eltern und ihre Erziehung eine wesentliche Rolle im Sozialisationsprozess junger Menschen (vgl. Hucke et al. 2013, 129). Die Eltern der Angehörigen der Generation Y sind in den meisten Fällen Mitglieder der Generation der Baby Boomer, die ihre Kinder als Mittelpunkt ihres Lebens betrachteten. Daher wuchs ein Großteil der Millennials sehr behütet, mit Aufmerksamkeit und Unterstützung ihrer Eltern verwöhnt und ohne starre Regeln und Zwänge auf (vgl. DGFP 2011, 12 & Bös 2013, o.S. & Mangelsdorf 2015, 20). In einer kinderzentrierten Gesellschaft, in der der Nachwuchs im Zentrum der Familie steht, durften sie von klein auf überall mitreden, mitentscheiden sowie ihre Meinung kundtun (vgl. DGFP 2011, 12 & Bös 2013, o.S. & Hucke et al. 2013, 130). Aus diesem Grund sind sie mit Anweisungen, Bevormundung und Entscheidungen, die über ihren Kopf hinweg getroffen werden, wenig vertraut. Die liebevolle und partnerschaftliche Erziehung trägt zu einem überwiegend guten Verhältnis der Millennials zu ihren Eltern bei (vgl. Bös 2013, o.S. & Hucke et al. 2013, 130). Sie erhielten sowohl als Kinder als auch als Jugendliche ständig Anerkennung, Wertschätzung und jede nur erdenkliche materielle und ideelle Unterstützung von ihrer Familie. Millennials haben die Konsequenzen ihres Verhaltens kaum zu spüren bekommen, da sie trotz eines etwaigen Fehlverhaltens von ihren Eltern immer verteidigt wurden (vgl. Bös 2013, o.S. & Mangelsdorf 2015, 20). Deshalb haben sie auch nie gelernt zu scheitern, mit Problemen selbstständig umzugehen oder Konflikte zu lösen (vgl. Goodman 2014, o.S.). Die Generation Y wurde damit von sogenannten *Helikopter-Eltern* erzogen, die wie ein Hubschrauber über ihren Kindern kreisen und ständig in ihrer Nähe sind, um sie zu behüten und zu unterstützen und sich bis ins Erwachsenenalter in ihre Angelegenheiten einzumischen (vgl. Lipkin/Perrymore 2009, 51–52). Viele Millennials wohnen auch während ihrer Studienzeit noch zu Hause bei ihren Eltern oder kehren nach ihrem Studium wieder ins Elternhaus zurück. Dieses Verhalten kann einerseits auf ihr Verlangen, tagtäglich in der Nähe ihrer Eltern zu sein, bzw. auf ihre Bequemlichkeit, andererseits aber auch auf finanzielle Gründe zurückgeführt werden (vgl. Lipkin/Perrymore 2009, 59 & Hucke et al. 2013, 130). Aufgrund ihrer behüteten Kindheit, in der es ihnen an nichts mangelte, bleiben viele

Millennials auch deshalb so lange bei ihren Eltern, um den damit verbundenen hohen Lebensstandard aufrechterhalten zu können (vgl. Lipkin/Perrymore 2009, 59).

Einen weiteren Faktor, der im Sozialisationsprozess junger Menschen eine große Rolle spielt, stellt die Bildung bzw. Ausbildung dieser dar (vgl. Hucke et al. 2013, 129). Die Generation Y gilt als die am besten ausgebildete Generation von allen. Die Zahl der Maturantinnen und Maturanten an höheren Schulen in Österreich ist, trotz des deutlichen Rückgangs der Anzahl der Jugendlichen, so hoch wie nie zuvor (vgl. Statistik Austria 2015a, 40). Auch die Zahl der Studienabschlüsse an öffentlichen Universitäten und Fachhochschulen hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten vervierfacht (vgl. Statistik Austria 2015a, 42). Daher lässt sich bei den Mitgliedern der Generation Y ein regelrechter Trend zum Hochschul- bzw. Fachhochschulstudium feststellen. Im Vergleich zu den Generationen ihrer Eltern und Großeltern hat sich die Bildungszeit der Millennials also deutlich ausgeweitet (vgl. Hucke et al. 2013, 130). Da ihren Eltern aber nichts zu teuer war, um sie auf dem Weg zu einer Top-Ausbildung zu begleiten und zu unterstützen, verspürten viele von ihnen kaum den Druck, möglichst schnell ins Erwerbsleben einzusteigen und ihr eigenes Geld zu verdienen. Vielen Millennials wurde sogar ein Auslandssemester bzw. -studium, mehrere Extrasemester oder auch ein Zweitstudium ermöglicht (vgl. Schulenburg 2016, 12). Die Tugenden Fleiß und Ehrgeiz sind ihnen also, im Gegensatz zu den Angehörigen ihrer Vorgänger/innengeneration – der Generation X oder *Null-Bock-Generation* – nicht fremd (vgl. Bund/Heuser/Kunze 2013, o.S.). Die Generation Y sammelt regelrecht Zertifikate, Zusatzqualifikationen und Praktika, um ihr persönliches Portfolio aus Kompetenzen immer weiter auszubauen (vgl. DGFP 2011, 16 & Ruthus 2014, 12). Damit übererfüllt sie häufig die Erwartungen und Wünsche ihrer Eltern in Bezug auf ihre Bildung (vgl. Bund/Heuser/Kunze 2013, o.S.). Millennials wissen, dass sie nicht ihr ganzes Leben lang den gleichen Beruf im gleichen Unternehmen ausüben werden, und sind daher bereit, ihre Ausbildung so vielseitig wie möglich auszurichten (vgl. Parment 2013a, 33).

Als verhaltensbezogenes Merkmal stellt das Freizeitverhalten einen weiteren Einflussfaktor auf den Prozess des Heranwachsens junger Menschen einer Generation dar (vgl. Hucke et al. 2013, 129). Die Generation Y gilt aufgrund ihres sehr intensiven Freizeitverhaltens als die meist beschäftigte Generation bisher. Bereits als Kleinkinder wurde ihre Freizeit von ihren Eltern bis ins letzte Detail geplant und durchorganisiert (vgl. Zemke/Raines/Filipczak 2013, 125). Von klein auf durften sie mitbestimmen, wie und wo die Familie ihre freien

Nachmittage, ihre Wochenenden und ihren Urlaub verbringt (vgl. Bund 2016, 16). Später, als sie ihre Freizeit schon alleine gestalten konnten, durften sie aus zahllosen Freizeitangeboten, die alle von ihren Eltern finanziert und organisiert wurden, jene wählen, die sie am meisten interessierten und unterhielten. Millennials sind es daher gewohnt, viele verschiedene Alternativen zu haben sowie viele dieser auch ausprobieren zu können, die unterschiedlichsten Erfahrungen machen zu dürfen und dabei ihre eigenen Grenzen kennenzulernen. Aufgrund dieser Fülle an Wahlmöglichkeiten zur Gestaltung ihrer Freizeit können verschiedene Freizeittypen, wie beispielsweise der kreative, der medienfixierte oder der gesellige Typ, beobachtet werden (vgl. Hucke et al. 2013, 130). Durch die Einführung und Verbreitung des privatrechtlichen Rundfunks konnte die Generation Y auch bei der Freizeitbeschäftigung des Fernsehens aus einer schier unendlichen Zahl an Fernsehkanälen ihre bevorzugten Sendungen, Serien, Reality-TV-Formate oder Unterhaltungs-Shows auswählen (vgl. Parment 2013a, 23 & Bund 2016, 20). Diese sehr intensive Freizeitgestaltung in der Kindheit und Jugendzeit erklärt somit den hohen Stellenwert, den Freizeitaktivitäten auch im Erwachsenenalter für die Generation Y haben (vgl. Bös 2013, o.S.). Während in jungen Jahren jedoch noch die Eltern dafür sorgten, dass sich die Millennials nicht durch den Haushalt oder andere Pflichten in ihren Hobbys einschränken mussten, ist fraglich, wer für diese Erleichterung des Alltags im Berufsleben sorgen wird (vgl. Mangelsdorf 2015, 42). Die Mitglieder der Generation Y möchten ihr Leben genießen, nicht zurückstecken, sowie Spaß und Unterhaltung haben – und zwar so oft und so lange wie möglich (vgl. Mangelsdorf 2015, 20).

Einen weiteren, sehr prägenden Einflussfaktor auf den Sozialisationsprozess Heranwachsender stellt die Nutzung von Technologie dar (vgl. Hucke et al. 2013, 129). Die Evolution des Internets sowie der digitalen Medien kann als wesentliche Veränderung in der Kindheit und Jugendzeit der Generation Y im Vergleich zu anderen Generationen angesehen werden (vgl. Parment 2013a, 22 & Ruthus 2014, 14). Sie ist die erste Generation, die mit Computer, Internet und sozialen Medien bereits in jungen Jahren in Kontakt kam. Während ihrer formativen Phase erlebten Millennials eine rasante Entwicklung im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien (vgl. Klaffke/Parment 2011, 9 & Dahlmanns 2014, 25). Aufgrund der Auswirkungen auf und der Beeinflussung von vielen Bereichen des Lebens und Alltags, kann das Internet als eine der wesentlichsten Veränderungen des Informationswesens seit der Erfindung des Buchdrucks angesehen werden (vgl. Parment 2013a, 22). Die Generation Y, die an dieser Entwicklung Anteil nahm und mit den diversen

Möglichkeiten des Internets bestens vertraut ist, wird daher auch als *Generation der Digital Natives*, *Generation @* oder *Net Generation* bezeichnet (vgl. Dahlmanns 2014, 16 & Troger 2016, 93). In den ersten Jahren der Internetnutzung stand vor allem das weltweite Netz an Informationen im Vordergrund (vgl. Klaffke/Parment 2011, 9 & Parment 2013a, 22). Die Vertreter/innen der Generation Y sind es also gewohnt, das Internet jederzeit als Informations- und Wissensquelle heranziehen zu können (vgl. Ruthus 2014, 14). In den letzten zehn Jahren kam jedoch zu dieser Funktion als Informationsnetz auch die Nutzung von sozialen Medien, welche Vernetzung, Austausch und Kommunikation sowie die Gestaltung von Inhalten ermöglichen, hinzu (vgl. Parment 2013a, 22). Laut Statistik Austria verwenden knapp 90 % der Österreicher/innen im Alter zwischen 16 und 24 sowie knapp 78 % im Alter zwischen 25 und 34 Jahren das Internet auch für die Nutzung sozialer Medien (vgl. Statistik Austria 2015b, o.S.). Durch die Verwendung mobiler Endgeräte, wie Smartphones oder Tablets, sind Millennials an eine Kommunikation gewöhnt, die schnell, direkt, formlos und orts- und zeitunabhängig ist. Diese Art der Kommunikation führt häufig zu Missverständnissen und Verständigungsschwierigkeiten im Umgang mit anderen Generationen (vgl. Lipkin/Perrymore 2009, 101–103). Technik dient der Generation Y daher einerseits zum Ausdruck ihres Lebensstils und andererseits auch zur Abgrenzung gegenüber den älteren Generationen (vgl. Huckle et al. 2013, 130).

Als ein weiteres verhaltensbezogenes Merkmal hat auch das Konsumverhalten der Millennials Auswirkungen auf ihren Sozialisationsprozess. Aufgrund der zunehmenden Wahlmöglichkeiten bei Produkten und Dienstleistungen seit den 1980er-Jahren werden Millennials auch in ihrem Einkaufsverhalten mit einer unglaublichen Vielfalt und unzähligen Optionen konfrontiert (vgl. Parment 2013a, 23). Die Vertreter/innen der Generation Y sind, im Gegensatz zu ihren Baby Boomer Eltern, deren Kindheit und Jugendzeit sich eher durch Warenknappheit auszeichnete, in einer regelrechten Überflussgesellschaft aufgewachsen, in der die Verfügbarkeit an Konsumgütern weit über den tatsächlichen Bedarf hinausgeht. Sie sind es also gewohnt, dass Unternehmen sich an ihren Wünschen und Bedürfnissen ausrichten und ihnen geeignete Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung stellen. Daher zeichnet sich die Generation Y durch eine ausgeprägte Konsumentinnen- und Konsumenten-souveränität aus (vgl. Dahlmanns 2014, 20). Durch den steigenden Wettbewerb zwischen den vielen verschiedenen Unternehmen müssen Anbieter/innen in ihren Marketingaktivitäten vor allem versuchen, ihre Alleinstellungsmerkmale hervorzuheben sowie die emotionale Ebene ihrer potenziellen Kundinnen und Kunden anzusprechen (vgl. Ruthus 2014, 15). Die

Generation Y ist aufgrund ihrer intensiven Nutzung des Internets für Unternehmen und ihre Werbung zwar leicht erreichbar, allerdings entscheiden die Angehörigen dieser Generation gerne selbst, wann, wo und wie mit ihnen kommuniziert werden soll (vgl. Parment 2013b, 192). Als Vorteil dieser ausgeprägten Konsumkultur sehen Millennials die Möglichkeit, sich durch ihr Kaufverhalten profilieren und ihre eigenen Präferenzen umsetzen zu können (vgl. Parment 2013a, 36). Durch den Kauf und die Verwendung von bestimmten Markenprodukten unterstützen und betonen sie ihren eigenen Lebensstil. Im Gegensatz zu den Baby Boomern legen Millennials viel Wert darauf, wie andere sie als Konsumentinnen und Konsumenten wahrnehmen und welche Signale sie durch die Verwendung oder das Tragen von bestimmten Marken aussenden (vgl. Parment 2013b, 193–197). Um diesem Trend des Ausdrucks der eigenen Lebensweise durch Konsumgüter nachzukommen, begannen Unternehmen im Rahmen der sogenannten *Mass Customization* ihre Kundinnen und Kunden in den Prozess der Leistungserstellung miteinzubeziehen und damit ihre individuellen Wünsche zu berücksichtigen (vgl. Parment 2013a, 24). Dieser Ansatz eignet sich für Millennials besonders gut, da sie Konsumgüter gerne an ihre eigenen Bedürfnisse anpassen und sich somit von ihren Mitmenschen unterscheiden und abheben können (vgl. Tulgan 2009, 8–9).

Wie bereits in Kapitel 2.1.3 beschrieben, stellen auch kollektive Erlebnisse und Ereignisse wichtige Faktoren zur Entstehung grundlegender Wertvorstellungen und Eigenschaften einer Generation dar. So weisen Menschen, die ungefähr im gleichen Alter sind, ähnliche Erinnerungen an ihre Kindheit und Jugend auf (vgl. Parment 2013a, 18). Für die Generation Y bestehen diese prägenden Ereignisse hauptsächlich aus Krisen, Katastrophen und Bedrohungen. Trotz ihres wohlbehüteten und finanziell abgesicherten Aufwachsens, war ihr sorgloses Leben auch von Naturkatastrophen, Wirtschaftskrisen und Terrorismus überschattet (vgl. Parment 2013a, 18 & Bund 2016, 39). Die Terroranschläge in den USA vom 11. September 2001 stellen insbesondere für die älteren Vertreter/innen der Generation Y eines der wichtigsten prägenden Ereignisse dar (vgl. Parment 2013a, 18). Die meisten jener Millennials, die damals zumindest im Volksschulalter waren, wissen heute noch ganz genau, wo sie sich zu diesem Zeitpunkt gerade aufhielten und wie sie davon erfahren haben, dass Passagierflugzeuge in das World Trade Center in New York und das Pentagon in Virginia gelenkt wurden. Die Bilder der brennenden und rauchenden Türme und der tausenden Menschen in Todesangst prägten sich in das kollektive Gedächtnis der Generation Y ein (vgl. Zemke/Raines/Filipczak 2013, 126 & Bund 2016, 40–41). Weitere historische Ereignisse, die diese Generation beeinflussten, waren die darauffolgenden Kriege im Irak und in Afghanistan

(vgl. Dahlmanns 2014, 18 & Bund 2016, 39). Im Bereich der Naturkatastrophen stellt für Millennials vor allem die Tsunami-Katastrophe an den Küsten des Indischen Ozeans im Dezember 2004, die rund 300.000 Menschen das Leben kostete, ein prägendes Ereignis dar (vgl. Parment 2013a, 18). Doch die Generation Y blieb auch von wirtschaftlichen Krisen nicht verschont. So erlebten sie das Platzen der *Dotcom-Blase* im Jahr 2000 als auch der *Immobilienblase* im Jahr 2007, das wiederum der Auslöser für eine weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2008 war. Darauf folgte ab dem Jahr 2010 die sogenannte *Eurokrise*, die sich aus einer Staatsschulden- und Bankenkrise zusammensetzte (vgl. Bund 2016, 42). Aufgrund all dieser Krisen ist die Generation Y an den Umgang mit ständigen Bedrohungen und Unsicherheiten gewöhnt und lässt sich von diesen nicht so leicht beeinflussen und aus der Ruhe bringen (vgl. Troger 2016, 93).

2.3.2 Werte, Einstellungen und Eigenschaften

Aus den gerade beschriebenen wesentlichen Einflussfaktoren, die die Mitglieder der Generation Y in ihrem Prozess des Heranwachsens besonders geprägt haben, werden nun Werte, Einstellungen und Eigenschaften der Millennials abgeleitet. Natürlich kann diese Zuschreibung gemeinsamer Charakteristika nur als Verallgemeinerung dienen, da die Kategorisierung von Menschen in Generationen nicht alle Unterschiede zwischen einzelnen Individuen erklären kann (vgl. DGFP 2011, 11). Einige Charakteristika und Besonderheiten, die die Generation Y im Großen und Ganzen auszeichnen, können jedoch identifiziert werden.

Eine Eigenschaft, die bei vielen Millennials beobachtet werden kann, ist ihr stark ausgeprägtes Selbstbewusstsein (vgl. Enderle 2008, 12 & DGFP 2011, 12 & Stoisiak 2015, 352 & Schulenburg 2016, 15). Die Begriffe des Selbstwertgefühls und des Selbstverständnisses beziehen sich auf die Art und Weise, wie Individuen über sich selbst denken bzw. wie sie sich selbst empfinden. Menschen mit ausgeprägtem Selbstwertgefühl haben das Gefühl, geschätzt, gewürdigt und verstanden zu werden sowie kompetent zu sein. Sie sind also mit ihren persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften zu einem überwiegenden Teil zufrieden. Menschen mit geringem Selbstwertgefühl hingegen fühlen sich häufig ungeliebt, missverstanden, nicht wertgeschätzt und inkompetent (vgl. Lipkin/Perrymore 2009, 24). Da den Angehörigen der Generation Y jedoch von klein auf vermittelt wurde, dass sie etwas ganz Besonderes sind und dass sie alles, wovon sie träumen und was sie sich wünschen,

auch erreichen können, weisen sie ein sehr hohes Selbstwertgefühl und ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein auf (vgl. Zemke/Raines/Filipczak 2013, 134). Viele Millennials zeichnen sich durch ein aufgeschlossenes und kommunikatives Auftreten aus und kennen bei der Befriedigung ihrer Bedürfnisse sowie bei der Verfolgung ihrer Ziele keine Grenzen. Sie äußern ihre Wünsche und Anliegen klar und direkt und zeigen dabei auch gegenüber Vorgesetzten oder Autoritäten keinerlei Angst oder Schüchternheit (vgl. DGFP 2011, 12). Als Auslöser für dieses Charakteristikum der Generation Y können neben der stark unterstützenden Erziehung ihrer Eltern, auch die Nutzung des Internets, insbesondere der sozialen Medien, ihr hohes Ausbildungsniveau sowie die erlebte Konsumentinnen- und Konsumentensouveränität angesehen werden (vgl. Stoisiek 2015, 352 & Schulenburg 2016, 15). Wie bereits in Kapitel 2.3.1 beschrieben, wuchsen sie in einer kinderzentrierten Gesellschaft auf, in der sich ihre Eltern bewusst für ihren Nachwuchs – und damit für sie – entschieden haben. Aufgrund der vom Elternhaus vermittelten Wertschätzung und Anerkennung sowie des ständig erhaltenen Lobs, hat die Erziehung ihrer *Helikopter-Eltern* sicherlich einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung ihres Selbstbewusstseins geleistet (vgl. Lipkin/Perrymore 2009, 26). Durch die intensive Nutzung der sozialen Medien stellt die Selbstdarstellung und Selbstinszenierung in Form von Posts, Kommentaren und Fotos für Millennials eine Selbstverständlichkeit dar. Auch die dadurch erfahrene Aufmerksamkeit und Anerkennung können als Gründe für ihr selbstbewusstes Auftreten genannt werden (vgl. Stoisiek 2015, 352). Eine weitere Stärkung des Selbstbewusstseins erfuhren bzw. erfahren die Vertreter/innen der Generation Y auch dadurch, dass sie in ihrer Rolle als Konsumentinnen und Konsumenten von Unternehmen stark umworben werden. In einem Käufer/innenmarkt, der durch einen Überhang an Angebot gekennzeichnet ist, können sie frei entscheiden, wo sie was und wann konsumieren möchten und werden damit zu einer hart umkämpften Zielgruppe (vgl. Schulenburg 2016, 15). Von anderen Generationen wird das ausgeprägte Selbstbewusstsein der Generation Y oft als Arroganz, Selbstüberschätzung oder Größenwahnsinn wahrgenommen und erzeugt somit ein gewisses Spannungsfeld in intergenerationellen Beziehungen (vgl. DGFP 2011, 12 & Slowak/Thoma/Bender 2013, 12 & Zemke/Raines/Filipczak 2013, 134).

Als weiteres Charakteristikum der Generation Y kann ihr Wunsch bzw. ihr Bedürfnis nach Sicherheit genannt werden (vgl. DGFP 2011, 14 & Ruthus 2014, 15). Aufgewachsen in einer Welt voll von Unsicherheiten, Bedrohungen, Unbeständigkeiten und Veränderungen weisen Millennials eine tiefe Sehnsucht nach Stabilität auf. Auch wenn ihnen bewusst ist, dass sie die

gewünschte Sicherheit im Beruf nur sehr schwer finden werden, wünschen sich dennoch mehr als 80 % einen sicheren Arbeitsplatz, der eine gewisse Planbarkeit und Verlässlichkeit aufweist (vgl. Huber/Rauch 2013, 31–33). Die Vertreter/innen der Generation Y versuchen daher ihr Bedürfnis nach Sicherheit und Zuflucht in Gemeinschaften und Beziehungen zu befriedigen (vgl. Mangelsdorf 2015, 25). Für die meisten Millennials ist eine Familie, egal ob die bestehende oder ihre selbst gegründete, für ein glückliches und erfülltes Leben unerlässlich (vgl. Bund 2016, 87). Viele von ihnen haben im Hinblick auf ihr Privatleben recht konservative Wertvorstellungen und wünschen sich, später einmal ein Haus mit Garten oder eine Eigentumswohnung zu besitzen, wo sie sich wohl und geborgen fühlen können. Weiters bevorzugt ein Großteil der Millennials eine feste Partnerschaft, in der Treue und Verlässlichkeit hochgehalten werden. Ihre Beziehungen weisen häufig eine starke Reglementierung sowie eine eheähnliche Struktur auf (vgl. Grünewald et al. 2010, 2–4). Bürgerliche Werte im Privatleben bieten der Generation Y also ein gewisses Maß an Halt und Ordnung (vgl. Ruthus 2014, 11). Ihren intensiven Wunsch nach dem Gefühl der Zusammengehörigkeit und Gemeinschaft erfüllen sich Millennials in ihren vielfältigen realen und virtuellen Freundschaften und Bekanntschaften (vgl. Mangelsdorf 2015, 25). Auch wenn dieses Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit auf alle Generationen zutrifft, ist es bei der Generation Y besonders stark ausgeprägt. Im täglichen Leben, das zunehmend durch Komplexität und Unsicherheit geprägt ist, bieten soziale Gemeinschaften, wie die Familie und der Freundeskreis, Orientierung und Sicherheit (vgl. Schulenburg 2016, 13). Aufgrund der vielfältigen sozialen Gruppen, denen Millennials angehören, verfügen sie über ein ausgeprägtes Sozialverhalten sowie eine hohe soziale Kompetenz (vgl. Schirmer et al. 2014, 25 & Schulenburg 2016, 13).

Die Angehörigen der Generation Y zeichnen sich auch durch ihre hohe Leistungs- und Zielorientierung aus und wissen was sie wollen (vgl. Rump/Eilers 2013a, 113 & Schulenburg 2016, 11). Seit Mitte der 1990er-Jahre gewinnen Werte wie Leistung, Pflichterfüllung und Disziplin sowie Tugenden wie Ehrgeiz und Fleiß wieder zunehmend an Bedeutung (vgl. Rump/Eilers 2013a, 113–114). Ein Großteil der Millennials ist lern- und leistungsbereit und verfolgt ehrgeizige Pläne und Ziele, um im Leben etwas zu erreichen (vgl. Schirmer et al. 2014, 25). Der Leistungsbegriff bleibt hierbei jedoch nicht mehr rein auf Ausbildung und Beruf beschränkt, sondern bezieht alle Lebensbereiche mit ein. Angehörige der Generation Y wollen nicht nur in ihrem Job, sondern auch in ihrem Privatleben erfolgreich sein. Sie möchten ihre gesetzten Ziele, die zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse und zur Erfüllung ihrer

Ansprüche notwendig sind, auch in den Bereichen des Familienlebens, des Freundeskreises und der Freizeitgestaltung unbedingt erreichen. Dabei schließen sich jedoch Leistungsorientierung und Lebensgenuss nicht gegenseitig aus, sondern gehen vielmehr miteinander einher. Millennials sind nur solange leistungsorientiert, solange ihnen eine Aufgabe Spaß und Freude bereitet. Im Gegensatz zu ihren Baby Boomer Eltern sind sie daher nicht mehr bereit, sich für ihre Leistung vollkommen aufzuopfern und dabei ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden aufs Spiel zu setzen. Karriere und Erfolg im Berufsleben sind zwar von Bedeutung, werden jedoch zur Aufrechterhaltung des gewünschten Familienlebens, einer Partnerschaft oder Freundschaften hinten angestellt. Ihr Pflichtbewusstsein bezieht sich nur zu einem geringen Teil auf die Erfüllung von Verpflichtungen gegenüber ihren Mitmenschen. Viel mehr steht die Erfüllung von Verpflichtungen gegenüber sich selbst im Mittelpunkt (vgl. Rump/Eilers 2013a, 114–116). Millennials wurden von klein auf von ihren Eltern, ihren Lehrerinnen/Lehrern und von sich selbst unter Druck gesetzt, möglichst alles was sie sich vornahmen auch erreichen zu müssen. In ihrer Kindheit und Jugend musste immer alles perfekt sein – egal ob in der Schule oder in der Freizeit (vgl. Zemke/Raines/Filipczak 2013, 132–133). Dieses ausgeprägte Streben nach Perfektion resultiert vor allem aus der Tatsache, dass die Mitglieder der Generation Y in einer Gesellschaft aufwuchsen, in der ihnen alles geboten wurde und in der ihnen stets alle Türen offenstanden. Aufgrund dieser guten Ausgangsposition entwickelte sich ein gewisser Druck, alle Chancen zu nutzen, alle Optionen auszuschöpfen und keine Gelegenheiten zu verpassen (vgl. Rump/Eilers 2013a, 115–116). Millennials möchten sich in allen Lebensbereichen regelrecht selbst optimieren und setzen sich dabei unter einen hohen Erwartungs- und Leistungsdruck (vgl. Rump/Eilers 2013a, 116 & Schulenburg 2016, 12).

Ein Merkmal der Generation Y, das mit dieser Leistungs- und Zielorientierung einhergeht, ist ihr immerwährender Wunsch nach Weiterentwicklung – sowohl im Berufsleben als auch im Privatleben (vgl. Welk 2015, 58). Aufgrund ihres ständigen Strebens nach Verbesserung der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie nach Erhöhung ihres eigenen Wertes sind sie immer auf der Suche nach Möglichkeiten der Weiterentwicklung und Weiterbildung. Aufgewachsen mit interaktiven Medien, mit Hilfe derer Bildung Spaß machte, betrachten sie Lernen als selbstverständlichen Teil ihres täglichen Lebens. Dabei legen sie besonderen Wert darauf, dass sie das Gelernte kurz danach auch einsetzen bzw. gebrauchen können (vgl. Martin/Tulgan 2001, 54–55). Als Konsequenz ihres hohen Ausbildungsniveaus und der ausgedehnten Ausbildungszeit sind Millennials an das Lernen gewöhnt. Sie empfinden dieses,

im Gegensatz zu den Angehörigen ihrer Vorgänger/innengenerationen, nicht mehr als Belastung und Zwang, sondern als Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung und Entfaltung (vgl. Schulenburg 2016, 12). Im Arbeitsleben schätzen sie Chancen zur Entwicklung und Weiterbildung mehr als die Generationen zuvor (vgl. Kring 2013, 14). So stellen *Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten* für 67 % der befragten Millennials ein sehr wichtiges Merkmal einer ausgezeichneten Arbeitgeberin bzw. eines ausgezeichneten Arbeitgebers dar (vgl. Parment 2013a, 18). Aus diesem Grund wird die Personalentwicklung für Vertreter/innen der Generation Y zu einem der bedeutendsten Attraktivitätsfaktoren von Unternehmen (vgl. Ruthus 2014, 11).

Ein weiteres Charakteristikum der Mitglieder der Generation Y ist ihr stark ausgeprägtes Streben nach Sinnhaftigkeit und sinnvollen Lebensinhalten (vgl. Mangelsdorf 2015, 22–23). Millennials betrachten geltende Regeln und Normen nicht als selbstverständlich und unantastbar, sondern hinterfragen sie und untersuchen sie auf ihre Sinnhaftigkeit (vgl. Dahlmans 2014, 16 & Stoisiek 2015, 351). Die Mitglieder der Generation Y weisen ein starkes Bedürfnis zur Selbstverwirklichung auf und versuchen sowohl im Privatleben als auch im Beruf Erfüllung zu finden (vgl. DGFP 2011, 15 & Mangelsdorf 2015, 23). Sie legen besonderen Wert darauf, dass alles was sie tun, egal ob in der Arbeit oder in der Freizeit, für sie persönlich Sinn macht und ihnen Freude und Spaß bereitet (vgl. DGFP 2011, 15 & Welk 2015, 58). Aus diesem Grund spielen Selbstbestimmung sowie die Möglichkeit der Erreichung und Verwirklichung der persönlichen Ziele und Wünsche eine bedeutende Rolle. Diese hohe Freiheitsorientierung, die unter anderem aus den unzähligen Optionen zur Selbstverwirklichung resultiert, kann als Statussymbol der Millennials betrachtet werden. Damit stellen sie hohe Ansprüche an die Gestaltung ihrer Arbeit und ihrer Freizeit (vgl. Schulenburg 2016, 16). Doch gerade aufgrund dieser uneingeschränkten Möglichkeiten der persönlichen Verwirklichung und Entfaltung hat sich mit der sogenannten *Quarter-Life Crisis*, die auch als *Premature Mid-Life Crisis* bezeichnet wird, ein neues Phänomen eines psychischen Zustands der Unsicherheit herausgebildet (vgl. Lipkin/Perrymore 2009, 171 & Ruthus 2014, 12). Viele Millennials befinden sich mit Mitte Zwanzig in einer Art Sinnkrise, in der sie sich die Frage nach dem Sinn des Lebens und der eigenen Identität stellen. In dieser Zeit zweifeln sie an sich selbst, ihren Fähigkeiten und bisherigen Leistungen sowie ihrer Einstellung zum Leben. Gefühle wie Enttäuschung, Verwirrtheit, Angst und Frust prägen diese Phase des Erwachsenwerdens (vgl. Lipkin/Perrymore 2009, 171). Auslöser für dieses ausgeprägte Streben nach Selbstverwirklichung und Erfüllung ist unter anderem ihre

Erziehung. Sie wurden in ihrer Kindheit und Jugendzeit von ihren Eltern immer dazu ermutigt, das zu tun, was sie glücklich macht und ihnen Freude bereitet (vgl. Mangelsdorf 2015, 26–27).

Weiters zeichnen sich die Mitglieder der Generation Y durch ihre Toleranz und Akzeptanz von Diversität sowie ihre Weltoffenheit aus (vgl. Martin/Tulgan 2001, 9–10 & Valentine/Powers 2013, 598 & Schulenburg 2016, 17). Im Gegensatz zu vielen Angehörigen der Vorgänger/innengenerationen betrachten Millennials die Unterschiedlichkeit von Menschen aufgrund verschiedener Merkmale, wie ethnische Herkunft, Weltanschauung oder Lebensformen, als bereichernd und inspirierend (vgl. Schulenburg 2016, 17). Diese Haltung kann auf ihr Heranwachsen als sogenannte *Global Citizens* zurückgeführt werden, die unter anderem aufgrund des Internets, offener Grenzen und vieler Reisen Kontakte zu Menschen aus aller Welt pflegen (vgl. Rump/Eilers 2013a, 122 & Zemke/Raines/Filipczak 2013, 133). Die Technologie des Internets ermöglicht es, Beziehungen und Freundschaften zu Menschen aus den verschiedensten Ländern aufzubauen und sie und ihre fremden Kulturen besser kennenzulernen (vgl. Martin/Tulgan 2001, 10–11). Durch ihre Erziehung wurde den Angehörigen der Generation Y vermittelt, dass sie denken, fühlen und machen können, was immer sie wollen und dass die sich daraus ergebenden Unterschiede zwischen Individuen völlig in Ordnung wären (vgl. Tulgan 2009, 7–8). Sie wurden dazu ermutigt, ihre eigene Meinung zu haben und diese offen zu kommunizieren sowie in Diskussionen zu verteidigen (vgl. Zemke/Raines/Filipczak 2013, 134). Millennials betrachten und behandeln alle Menschen, unabhängig von ihrer Herkunft, ihrer Religion, ihrer sexuellen Orientierung, ihres Alters oder ihrer Fähigkeiten und Eigenschaften, als gleichwertig (vgl. Tulgan 2009, 8 & Mangelsdorf 2015, 43). Aufgrund ihres stark ausgeprägten Selbstbewusstseins zeichnen sie sich nicht nur durch eine hohe Selbstakzeptanz, sondern auch durch die Akzeptanz anderer und derer Besonderheiten aus (vgl. Martin/Tulgan 2001, 10). Werte wie Vielfalt und Gleichstellung sind daher für die Mitglieder der Generation Y von großer Bedeutung (vgl. Mangelsdorf 2015, 43).

3 Die Arbeitswelt der Generation Y

Die Arbeitswelt prägt als Teil des Umfeldes, in dem sich Millennials bewegen, sowohl ihre persönliche als auch ihre berufliche Entwicklung. Auf der Makroebene wird sie von allgemeinen Trends und Entwicklungen beeinflusst, die sich wiederum auf den individuellen Lebenskontext der Angehörigen der Generation Y auswirken (vgl. Rump/Eilers 2013a, 15). Diese Trends lassen sich in demografische, technisch-ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungen unterteilen, die Auswirkungen auf die Arbeitswelt und den Arbeitsmarkt haben (vgl. Robert Bosch Stiftung 2013, 26). Sie weisen insofern eine Gemeinsamkeit auf, als dass sie alle den Druck auf Arbeitgeber/innen erhöhen, ihre Stellenangebote, ihr Arbeitsumfeld für Mitarbeiter/innen, ihre Unternehmenskultur und ihr Image in Zukunft noch attraktiver zu gestalten (vgl. Parment 2013a, 79). Damit führen sie zu einer gewissen Machtverschiebung von den Arbeitgeberinnen/Arbeitgebern zu den Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmern und der damit einhergehenden Notwendigkeit der Anpassung von Unternehmen an die Mitglieder der Generation Y (vgl. Bund 2016, 76–77).

Um die Bedeutung der jungen Arbeitnehmer/innen der Generation Y für den Arbeitsmarkt und für die Unternehmen aufzuzeigen, findet in diesem Kapitel eine Auseinandersetzung mit der derzeitigen Arbeitswelt statt. Dazu wird in einem ersten Schritt auf die demografischen, technisch-ökonomischen und gesellschaftlichen Entwicklungen eingegangen, aufgrund derer sich die Arbeitswelt in einem ständigen Wandel befindet. Anschließend erfolgt eine Auseinandersetzung mit der Generation Y im Arbeitsumfeld, wobei sowohl die Anforderungen, die sie an ihre künftige Arbeit bzw. ihre künftigen Arbeitgeber/innen stellt, als auch ihre Karrierevorstellungen und -strategien diskutiert werden.

3.1 Der stetige Wandel und die Auswirkungen auf die Arbeitswelt

Die Arbeitswelt unterliegt einem Prozess des ständigen Wandels, dessen Dynamik und Komplexität durch verschiedene Trends und Entwicklungen vorangetrieben wird (vgl. Kettler 2010, 140 & Olsen 2014, 71 & Rump/Wilms/Eilers 2014, 4 & Schröder/Förster/Schmicker 2015, 20). Diese Entwicklungstreiber lassen sich einerseits in veränderte externe Rahmenbedingungen, wie die Entstehung neuer Märkte, der Markteintritt neuer Konkurrentinnen/Konkurrenten oder gesellschaftliche und rechtliche Neuerungen, und andererseits in veränderte interne Rahmenbedingungen, wie die Weiterentwicklung von

Technologien oder Arbeitsprozessen, unterteilen (vgl. Rimser 2014, 5). Zwischen all diesen Treibern bestehen wechselseitige Abhängigkeiten, die sowohl die Arbeitgeber/innen als auch die Arbeitnehmer/innen vor neue Herausforderungen in Bezug auf Flexibilität und Innovationsfähigkeit stellen (vgl. Rimser 2014, 5 & Rump/Wilms/Eilers 2014, 4).

Die Auslöser des stetigen Wandels der Arbeitswelt lassen sich zu sogenannten *Megatrends* zusammenfassen. Unter Megatrends werden globale und langfristige Entwicklungstreiber verstanden, deren Wirkung sich langsam und tief greifend entfaltet. Sie weisen eine Halbwertszeit von mindestens 50 Jahren auf und wirken sich auf viele verschiedene Bereiche des Lebens aus (vgl. Horx 2011, 61–63 & Schröder/Förster/Schmicker 2015, 20). Zur Beschreibung des Wandels der Arbeitswelt werden im Folgenden die drei Megatrends der demografischen, der technisch-ökonomischen sowie der gesellschaftlichen Entwicklungen näher betrachtet.

3.1.1 Demografische Entwicklungen

Da die Bevölkerung der meisten westlichen Industrieländer schrumpft und vergreist, ist der Begriff des demografischen Wandels in aller Munde (vgl. Rump/Eilers 2006, 16 & Rimser 2014, 9). Dieser bezeichnet die nachhaltige Änderung der Altersstruktur der Bevölkerung, die ungefähr seit Anfang der 19070er-Jahre zu beobachten ist (vgl. Schipfer 2005, 3 & Rimser 2014, 9). Zuvor glich die altersmäßige Bevölkerungsverteilung aufgrund der Mehrheit an jungen Menschen eher einer Pyramide oder einem Tannenbaum. Inzwischen gleicht sie einem Laubbaum, dessen breite Krone immer weiter nach oben wandert (vgl. Rimser 2014, 9–10). Diese Entwicklung ist in nachfolgender Abbildung, die die Bevölkerungspyramide von Österreich für die Jahre 2013, 2030 und 2060 darstellt, ersichtlich.

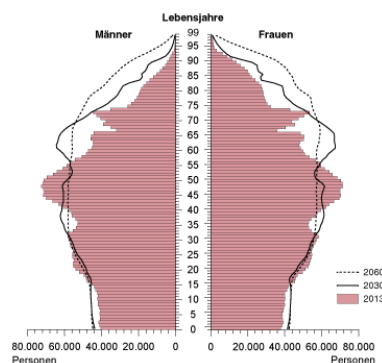


Abbildung 2: Bevölkerungspyramide 2013, 2030 und 2060 (Statistik Austria 2014c, o.S.)

Die Bevölkerungsentwicklung eines Landes wird vor allem von den drei Faktoren der Fertilitätsrate, der Lebenserwartung und der Wanderungssalden beeinflusst (vgl. Rump 2009, 18). In Österreich und vielen anderen hochentwickelten Industrieländern steht damit ein steigender Anteil älterer Menschen einem sinkenden Anteil jüngerer Menschen gegenüber. Diese Entwicklung der Alterung der Gesellschaft ist das Resultat zweier demografischer Übergänge. Der Erste führte zu einer Reduktion der durchschnittlichen Kinderzahl pro Frau und der Zweite zum Sinken der Kinderzahl unter das Bestandserhaltungsniveau (vgl. Schipfer 2005, 3–4).

Da in Österreich die Gesamtfertilitätsrate mit 1,46 Kindern pro Frau deutlich unter dem Bestandserhaltungsniveau von 2,1 liegt, kann die österreichische Bevölkerung ohne Zuwanderung nicht stabil gehalten werden (vgl. Rump 2009, 19 & Statistik Austria 2015c, 15). Wurden in Österreich zu Beginn der 1960er-Jahre noch ungefähr 130.000 Baby Boomer pro Jahr geboren, waren es in den 80er- und 90er-Jahren nur noch etwa 90.000 Millennials jährlich. Auch die Lebenserwartung bei der Geburt stieg deutlich von ca. 70 Jahre (1960) der Baby Boomer auf 76 Jahre (1990) der Angehörigen der Generation Y (vgl. Statistik Austria 2014a, o.S.). Da sich in den nächsten Jahren viele Arbeitnehmer/innen der geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand verabschieden werden, wird die Anzahl an Personen im erwerbsfähigen Alter stark sinken (vgl. Kettler 2010, 140 & Welk 2015, 54). Diese Entwicklung wird den schon bestehenden Fachkräftemangel noch weiter verschärfen (vgl. Kettler 2010, 140). Nach einer Umfrage geben 39 % der österreichischen Arbeitgeber/innen an, aufgrund dieses Mangels an Fachkräften Schwierigkeiten bei der Besetzung von offenen Stellen zu haben (vgl. Der Standard 2015, o.S.).

Der demografische Wandel bewirkt damit einerseits, dass Nachwuchskräfte am Arbeitsmarkt immer knapper werden und andererseits, dass Arbeitnehmer/innen immer älter werden (vgl. Rump/Eilers 2006, 16). Diese Knappheit an potenziellen Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern führt aus Unternehmenssicht zu einem verstärkten Wettbewerb um die Besten der Besten, der häufig als *War for Talents* bezeichnet wird. Daher ist es für Unternehmen unerlässlich im Zuge des *Employer Brandings* eine attraktive Arbeitgeber/innenmarke aufzubauen, die nicht nur nach außen kommuniziert, sondern auch nach innen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erlebt wird (vgl. Klaffke 2009, 14). Diese Macht der Demografie führt zu einem regelrechten Wandel des Arbeitsmarktes zu einem Arbeitnehmer/innenmarkt, wobei sich die Machtverhältnisse zugunsten der

Bewerber/innen verschieben (vgl. Parment 2013a, 79 & Bund 2016, 76). Die Angehörigen der Generation Y spielen daher als potenzielle Mitarbeiter/innen eine ganz besondere Rolle in der Personalgewinnung und -bindung von Unternehmen (vgl. Harris et al. 2015, 6).

Doch nicht nur die Verknappung von Nachwuchskräften, sondern auch das steigende Durchschnittsalter der Belegschaft stellt für Unternehmen eine große Herausforderung dar. Einerseits muss die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen über ein längeres Erwerbsleben hinweg aufrechterhalten bleiben, was zur Notwendigkeit eines lebensphasenorientierten Personalmanagements führt (vgl. Bünnagel 2012, 9 & Rump/Eilers 2013b, 139 & Träger 2015, 18). Andererseits müssen aufgrund der zunehmenden Diversität, die sich durch die vier oder fünf verschiedenen Generationen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ergibt, geeignete Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und ein gemeinsames Lernen geschaffen werden (vgl. Behrens 2009, 119 & Abicht/Miritz 2011, 362 & Wabro 2014, 74).

3.1.2 Technisch-ökonomische Entwicklungen

Der Megatrend der technisch-ökonomischen Entwicklungen trägt insbesondere durch die fortschreitende Globalisierung und die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien zum Wandel der Arbeitswelt bei (vgl. Robert Bosch Stiftung 2013, 26 & Rump/Wilms/Eilers 2014, 7). Unter dem Begriff der Globalisierung werden häufig nur die internationalen Verflechtungen der Wirtschaft und der damit einhergehende Auftritt von Unternehmen im weltweiten Wettbewerb und Handel bezeichnet (vgl. Bartscher/Stöckl/Träger 2012, 39 & Dahlmanns 2014, 18–19). Globalisierung weist jedoch nicht nur eine ökonomische, sondern auch eine soziale und eine politische Dimension auf (vgl. Robert Bosch Stiftung 2013, 26 & Rump/Eilers 2013a, 15). Gemäß dem *KOF Globalisierungsindex*, der die Globalisierung verschiedener Länder anhand dieser drei Dimensionen misst, ist die Globalisierung seit den 1970er-Jahren kontinuierlich gestiegen. Die ökonomische Dimension wird dabei vor allem anhand der grenzüberschreitenden Handels-, Investitions- und Einkommensströme gemessen. Die soziale Dimension wird unter anderem durch grenzüberschreitende persönliche Kontakte von Menschen und durch grenzüberschreitende Informationsflüsse bestimmt. Die politische Globalisierungsdimension misst beispielsweise die Anzahl ausländischer Botschaften, internationaler Organisationen oder abgeschlossener bi- und multilateraler Verträge eines Landes. Nach diesem Index liegt

Österreich insgesamt auf Platz vier und in der sozialen Dimension der Globalisierung sogar auf Platz eins der am stärksten globalisierten Länder der Welt (vgl. KOF 2015, o.S.).

Eine der Auswirkungen der Globalisierung auf die Arbeitswelt ist die zunehmende Entkopplung der Arbeit vom Ort ihrer Ausführung (vgl. Robert Bosch Stiftung 2013, 27 & Rump/Eilers 2013a, 16). Unabhängig vom Sitz des Unternehmens werden Dienstleistungen und einzelne Produktionsschritte an jenen Orten ausgeführt, an denen entweder die Kosten der Erstellung am niedrigsten oder die Arbeitskräfte mit den notwendigen Fähigkeiten verfügbar sind (vgl. Ferchhoff 2007, 68–69 & Olsen 2014, 71). So werden von großen Unternehmen in hochentwickelten Industrieländern tendenziell jene Stellen für Arbeitnehmer/innen mit geringerer Qualifikation ins Ausland verlagert und neue Stellen für höher qualifizierte Arbeitnehmer/innen im Inland geschaffen (vgl. Rump/Eilers 2013a, 16 & Dahlmanns 2014, 21). Aufgrund des dadurch entstehenden höheren Konkurrenzkampfes zwischen gering qualifizierten Arbeitskräften werden Ausbildung und Qualifikation für die Angehörigen der Generation Y zu entscheidenden Faktoren, um im Arbeitsmarkt bestehen zu können (vgl. Dahlmanns 2014, 21). Eine weitere Folge der Globalisierung ist die zunehmende Bedeutung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen, um sich im internationalen Wettbewerb durchsetzen zu können (vgl. Klaffke 2009, 12 & Rimser 2014, 6). Um diesem weltweiten Innovationsdruck standzuhalten, gewinnen die ständige Weiterentwicklung, die Flexibilität, die Mobilität, die Anpassungs- und Vernetzungsfähigkeit sowie die Kreativität von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern immer mehr an Bedeutung (vgl. Klaffke 2009, 12 & Rump/Eilers 2013a, 16–17).

Die Mitglieder der Generation Y verbinden mit der Globalisierung sowohl positive als auch negative Aspekte. Einerseits ergeben sich dadurch Möglichkeiten des länderübergreifenden Studierens, Arbeitens und Reisens als auch Vorteile von kultureller Vielfalt und Diversität (vgl. Klaffke/Parment 2011, 8–9 & Parment 2013a, 21 & Ruthus 2014, 14). So bieten Schüler/innenaustauschprogramme, Auslandssemester, Auslandspraktika und Auslandsentsendungen für Millennials attraktive Möglichkeiten, um sich selbst und ihre interkulturellen Kompetenzen weiterzuentwickeln (vgl. Kettler 2010, 142 & Dahlmanns 2014, 23). Andererseits betrachten sie den Klimawandel, die Umweltzerstörung und die gestiegene Arbeitslosigkeit als negative Auswirkungen der Globalisierung. Aus diesem Grund stellt für die Generation Y die *Corporate Social Responsibility* eines Unternehmens auch ein zentrales

Merkmal der Arbeitgeber/innenattraktivität dar (vgl. Klaffke/Parment 2011, 9 & Parment 2013a, 22 & Ruthus 2014, 14).

Der Megatrend der technisch-ökonomischen Entwicklungen trägt nicht nur durch die fortschreitende Globalisierung, sondern auch durch die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien zu einem Wandel der Arbeitswelt bei (vgl. Robert Bosch Stiftung 2013, 26 & Rump/Wilms/Eilers 2014, 7). Diese Technologien gehören heutzutage für die meisten Menschen sowohl im Berufs- als auch im Privatleben zum Alltag (vgl. Rump/Eilers 2013a, 22 & Rump/Wilms/Eilers 2014, 7). Dabei steht vor allem das Internet, das der Nutzerin/dem Nutzer einerseits einen ständigen Zugang zu vielfältigen Informationen und andererseits eine Kommunikation mit unzähligen Gesprächspartnerinnen/Gesprächspartnern ermöglicht, im Mittelpunkt dieser Technologien. Die private Nutzung ist damit ausschlaggebend für die zunehmende Bereitstellung technischer Infrastrukturen in anderen Lebensbereichen, wie am Arbeitsplatz oder in der öffentlichen Verwaltung (vgl. Klein 2012, 723). Im Jahr 2015 verfügten 82,4 % der österreichischen Haushalte über einen privaten Internetzugang. Im Vergleich dazu waren es zehn Jahre zuvor im Jahr 2005 nur 46,7 %. Außerdem verfügen 76 % der österreichischen Internetnutzer/innen auch unterwegs auf ihrem Smartphone, ihrem Laptop oder ihrem Tablet über einen Zugang zum Internet (vgl. Statistik Austria 2015b, o.S.).

Diese Entwicklungen führten in der Arbeitswelt zu einer Art Öffnung und Auflösung vorhandener Grenzen, wobei Zeit, Ort und Struktur der Arbeit immer fluid werden (vgl. Kettler 2010, 143 & Kaiser/Kozica 2015, 309). Die klassische Arbeitswelt, in der eine bestimmte Tätigkeit zu bestimmten Zeiten und an einem bestimmten Ort ausgeführt wird, kann aufgrund der Entwicklungen digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien zunehmend als überholt betrachtet werden. In einer modernen Arbeitswelt tritt diese Raum- und Zeitbindung des Arbeitens immer mehr in den Hintergrund (vgl. Eichhorst/Tobsch 2015, 47 & Kaiser/Kozica 2015, 309). Arbeiten ist von jedem nur erdenklichen Ort, an dem eine Verbindung zum Internet verfügbar ist, sowie zu jeder Zeit, nicht nur innerhalb der Bürozeiten, möglich (vgl. Kettler 2010, 143). Dadurch gewinnen das Homeoffice, das Tele-Working und die Vertrauensarbeitszeit immer mehr an Bedeutung (vgl. Kettler 2010, 143 & Kaiser/Kozica 2015, 309). Zusätzlich zu diesen Grenzauflösungen von Raum und Zeit kommt es auch zu einer Öffnung der Grenzen des Unternehmens in Bezug auf die gemeinsame Nutzung freischaffender Fachkräfte (vgl. Olsen 2014, 72 & Kaiser/Kozica 2015, 309). So

arbeiten immer mehr unabhängige Fachleute als sogenannte *Freelancer* für jeweils das Unternehmen, in dem ihre Kenntnisse und Fähigkeiten für einen bestimmten Zeitraum gefragt sind. Damit können Unternehmen, zusätzlich zu ihren Festangestellten, auf einen globalen Pool an Expertinnen/Experten zugreifen, die online und damit unabhängig von ihrem Aufenthaltsort an bestimmten Projekten arbeiten können (vgl. Olsen 2014, 71–73).

3.1.3 Gesellschaftliche Entwicklungen

Der Megatrend der gesellschaftlichen Entwicklungen trägt insbesondere durch die Individualisierung sowie durch die Feminisierung zum Wandel der Arbeitswelt bei (vgl. Robert Bosch Stiftung 2013, 31–34 & Rump/Wilms/Eilers 2014, 9–11). Da sich der gesellschaftliche Wandel sehr vielfältig gestaltet, soll hier nur auf jene Aspekte, die für die Arbeitswelt der Generation Y eine besondere Bedeutung besitzen, eingegangen werden. Häufig wird in diesem Zusammenhang vom sogenannten *Wertewandel* gesprochen, der die Veränderung von „Zielvorstellungen, die von Menschen in einem Land oder einem Kulturkreis als das Wünschbare, das Richtige und das Gute angesehen werden“ (Schönherr/Grübele 2011, 133) beschreibt. In der westlichen Welt steht es dem einzelnen Individuum grundsätzlich frei, ob die gängigen Wertvorstellungen der Gesellschaft auch für das eigene Leben Geltung besitzen. In Zeiten des ausgeprägten Individualismus, in denen der/die Einzelne über einen großen Spielraum an Entfaltungsmöglichkeiten verfügt, ist diese Entscheidung Ausdruck der eigenen Individualität und Autonomie (vgl. Schönherr/Grübele 2011, 133–134).

Der Aufstieg des Individualismus kann als eine der bedeutendsten Werteverstärkungen der letzten Jahrzehnte und damit auch als wesentlicher Faktor der Prägung der Angehörigen der Generation Y betrachtet werden (vgl. Parment 2013a, 32 & Dahlmanns 2014, 34). Er resultiert aus den zunehmenden Wahlmöglichkeiten, denen Individuen bei der Gestaltung all ihrer Lebensbereiche, ohne kollektive Vorgaben oder Druck von außen, gegenüberstehen. Individualisierung bedeutet keinesfalls, dass sich Menschen zurückziehen und sich nur mehr um sich selbst kümmern, sondern dass die eigene Lebensgestaltung, der Lebensstil und das eigene Schicksal zu einem überwiegenden Teil in der Verantwortung des Individuums liegen (vgl. Parment 2013a, 32 & Rump/Wilms/Eilers 2014, 10). Auf der einen Seite ermöglichen diese unzähligen Optionen eine bessere Selbstverwirklichung und Selbstfindung eines Menschen, womit die Verwirklichung individueller Wünsche sowie das Erreichen

individueller Ziele erleichtert wird (vgl. Dahlmanns 2014, 34 & Welk 2015, 53). Auf der anderen Seite stellen sie gleichzeitig auch eine Herausforderung dar, weil dadurch ständig Entscheidungen getroffen werden müssen und dies als Belastung empfunden werden kann (vgl. Ferchhoff 2007, 76–78). Zusätzlich erzeugen die vielen Wahlmöglichkeiten auch ein Gefühl der Unsicherheit darüber, nicht immer die beste Alternative wählen zu können sowie eine Chance zu verpassen oder nicht ausnutzen zu können (vgl. Rump/Eilers 2013a, 41 & Dahlmanns 2014, 34).

Eine weitere Entwicklung, die zum Wandel der Arbeitswelt beiträgt, ist die zunehmende Feminisierung der Gesellschaft. Die Gründe für diesen sogenannten *Female Shift*, also der Verschiebung zum Weiblichen, sind vielfältig. Als einer dieser Gründe ist die zunehmende Bildung von Frauen zu nennen (vgl. Robert Bosch Stiftung 2013, 32 & Rump/Eilers 2013a, 44). Lag der Anteil der Maturantinnen im Jahr 1970 noch bei 35 %, war dieser Anteil im Jahr 2014 bereits auf 58 % angestiegen (vgl. Statistik Austria 2015d, o.S.). Frauen haben Männer aber nicht nur bei den Reife- und Diplomprüfungen bzw. bei der Matura, sondern auch bei der Anzahl an Studienabschlüssen überholt. Im Studienjahr 2013/14 waren 56 % der Absolventinnen/Absolventen an Österreichs öffentlichen Universitäten weiblich (vgl. Statistik Austria 2015e, o.S.). Mit steigendem Bildungsniveau nimmt auch der Wert des Berufs zu, da sich dadurch die Möglichkeiten und Chancen am Arbeitsmarkt verbessern (vgl. Rump/Eilers 2013a, 45). Ein weiterer Grund für die Feminisierung der Arbeitswelt stellt die veränderte Rolle der Frau und der damit einhergehende Rückgang des Alleinverdiener-Modells dar (vgl. Rump/Eilers 2013a, 45 & Dahlmanns 2014, 34). Immer mehr Frauen haben den Wunsch nach beruflicher Selbstverwirklichung und wirtschaftlicher Unabhängigkeit vom Partner. Auch die steigenden Lebenshaltungskosten sowie die finanzielle Absicherung können als Gründe für die zunehmende Berufstätigkeit der Frau genannt werden (vgl. Rump/Eilers 2013a, 45–46).

Potenziale zum Aufholen der Frauen im Arbeitsmarkt liegen weniger in ihrer Erwerbsquote als viel mehr in ihrer hohen Teilzeitquote, ihrem Anteil an Führungspositionen sowie im Aufbrechen traditionell weiblicher Berufsbilder (vgl. Industriellen Vereinigung 2009, 11 & Maurer/Benedikter 2013, 5 & Rump/Eilers 2013a, 46). Die Erwerbsquote von Frauen im Jahr 2014 lag bei 70,8 %, was im Vergleich zum Jahr 1994 einen Anstieg um fast 10 % darstellt (vgl. Statistik Austria 2014b, o.S.). Mit dieser steigenden Erwerbsbeteiligung der Frauen erhöhte sich jedoch auch ihre Teilzeitquote auf fast 45 %. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass viele Frauen Arbeitsplätze im Dienstleistungsbereich, wie im

Gesundheits- und Sozialwesen oder in der Gastronomie, besetzen, in dem überwiegend Teilzeit gearbeitet wird (vgl. Maurer/Benedikter 2013, 5). Beim Anteil der Frauen, die aufgrund von Betreuungspflichten gegenüber Kindern bzw. pflegebedürftigen Erwachsenen nicht Vollzeit arbeiten, liegt Österreich nach Großbritannien auf Platz zwei (vgl. Haas/Huemer/Mahringer 2012, 31). Diese Betreuungspflichten waren für 38 % der Frauen, jedoch nur für 3 % der Männer, der Grund für ihre Teilzeitbeschäftigung (vgl. Maurer/Benedikter 2013, 5). Der Frauenanteil in Führungspositionen der Top-200 österreichischen Unternehmen lag im Jahr 2009 bei gerade einmal 4,8 % in den Geschäftsführungen sowie bei 8,7 % in den Aufsichtsräten. Weiters stand im Jahr 2008 keine einzige Frau an der Spitze eines der zwanzig ATX Unternehmen (vgl. Stockinger 2010, 81–82). Frauen sind damit nicht nur in den höchsten Führungspositionen, sondern generell in Entscheidungspositionen deutlich unterrepräsentiert (vgl. Industriellen Vereinigung 2009, 16). Ein weiteres Problem stellt die Konzentration weiblicher Lehrlinge auf einige wenige Lehrberufe dar. So wählten im Jahr 2012 fast die Hälfte aller Mädchen, die eine Lehre absolvierten, die Lehrberufe *Einzelhandelskauffrau*, *Bürokauffrau* und *Friseurin* (vgl. Maurer/Benedikter 2013, 20). Diese Wahl beeinflusst auch die Einkommensperspektive der Frauen, da das Einkommen in diesen Berufen deutlich niedriger als in technisch-handwerklichen Lehrberufen ist (vgl. Industriellen Vereinigung 2009, 11).

Aus gesellschaftspolitischer und auch aus ökonomischer Perspektive sind die Gleichstellung von Frauen und Männern und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf von großer Bedeutung für den Wirtschaftsstandort Österreich (vgl. Industriellen Vereinigung 2009, 5). Das Potenzial von Frauen wird in Zukunft im Arbeitsmarkt nicht nur aufgrund der zunehmenden Gleichstellung, sondern auch zur Bewältigung des demografischen Wandels und des damit einhergehenden Fachkräftemangels stärker genutzt werden (vgl. Industriellen Vereinigung 2009, 5 & Robert Bosch Stiftung 2013, 33 & Rump/Eilers 2013a, 47).

3.2 Die Generation Y im Arbeitsumfeld

Behütet und verwöhnt aufgewachsen, fordern die Angehörigen der Generation Y von ihren Arbeitgeberinnen/Arbeitgebern, ihren Personalverantwortlichen und ihren Vorgesetzten genau so viel Anerkennung, Aufmerksamkeit und individuelle Betreuung und Unterstützung wie von ihren Eltern (vgl. Mangelsdorf 2015, 47 & Bund 2016, 56). Damit bringen sie hohe Erwartungen, Forderungen und Hoffnungen in den Arbeitsmarkt, denen sich die

Arbeitgeber/innen bewusst werden müssen, um sie im *War for Talents* gewinnen und binden zu können (vgl. Parment 2013a, 3). Im Gegensatz zu den Vertreterinnen/Vertretern ihrer Vorgängergenerationen kommunizieren Millennials ihre Wünsche und Ansprüche an das Unternehmen und fordern diese auch offensiv ein (vgl. Parment 2013a, 59 & Rump/Wilms/Eilers 2014, 12). Sie sind immer weniger dazu bereit, sich an die Bedingungen der Arbeitgeber/innen anzupassen und weisen eine immer höhere Wechselbereitschaft zur besseren Befriedigung ihrer Bedürfnisse auf (vgl. DGFP 2011, 13 & Huber/Rauch 2013, 22).

Da sich in den nächsten Jahren viele Baby Boomer in den Ruhestand verabschieden werden, müssen Unternehmen wissen, was die Mitglieder der Generation Y von ihnen erwarten, welche Anreizmechanismen für sie geeignet sind und wie sie für längere Zeit als Mitarbeiter/innen gehalten und gebunden werden können (vgl. Parment 2013a, 3–4 & Domsch/Ladwig 2015, 11). Abgeleitet aus den Charakteristika und Besonderheiten der Millennials erfolgt daher in den nächsten beiden Unterkapiteln eine Auseinandersetzung mit den Anforderungen, die sie an die Arbeitswelt und ihre Arbeitgeber/innen stellen, als auch mit den Vorstellungen, die sie von ihrem Berufsleben und ihrer Karriere haben.

3.2.1 Anforderungen an die Arbeitswelt

Wie bereits in Kapitel 2.3.2 beschrieben, zeichnet sich die Generation Y durch ihr stark ausgeprägtes Streben nach Sinnhaftigkeit und sinnvollen Lebensinhalten aus (vgl. Mangelsdorf 2015, 22–23). Daher muss auch ihre Arbeit für sie persönlich und für die Erfüllung ihrer Bedürfnisse und Wünsche Sinn ergeben (vgl. Huber/Rauch 2013, 22 & Stoisiek 2015, 362 & Troger 2016, 93). Millennials betrachten ihren Beruf daher nicht mehr als Zwang und Pflicht zur Sicherung des Lebensunterhalts und zur Aufrechterhaltung des Lebensstandards, sondern vielmehr als eine erfüllende, sinnvolle und anregende Tätigkeit, die gerne ausgeführt wird und auf die sie stolz sein möchten (vgl. Huber/Rauch 2013, 22). Nach der Trendstudie des Zukunftsinstituts geben 87 % der Befragten an, dass ihnen Sinn und Erfüllung in ihrem Beruf wichtig sind (vgl. Huber/Rauch 2013, 33). Entsprechend den eigenen Vorstellungen möchte die Generation Y ihre wertvolle Zeit so sinnvoll wie möglich gestalten und auch durch ihre Arbeit Lebensfreude und -genuss empfinden können (vgl. Parment 2013a, 27 & Riederle 2013, 160). Da sie danach streben, Erfüllung in der Arbeitsaufgabe selbst zu finden, muss diese für sie sowohl von Interesse als auch von Bedeutung sein (vgl. Ruthus 2014, 12 & Stoisiek 2015, 362). So ergab eine Untersuchung zu

den Faktoren zur Bestimmung der Attraktivität einer Arbeitgeberin bzw. eines Arbeitgebers, dass mehr als 60 % der befragten Millennials die Faktoren *Spaß an der Arbeit* und *Interessante Arbeitsaufgaben* als sehr wichtig ansehen (vgl. Parment 2009, 62–63). Weiters erwarten 94 % der Mitglieder der Generation Y von ihren Arbeitgeberinnen/Arbeitgebern, dass diese die gleichen oder zumindest ähnliche Werte vertreten, wie sie selbst (vgl. Encatus 2014, 6–7). Dabei spielen häufig auch die soziale und ökologische Verantwortung, der positive Beitrag zum Gemeinwohl, die Zukunftsorientierung sowie ein überzeugendes Geschäftsmodell des Unternehmens eine wichtige Rolle (vgl. Parment 2013a, 69 & Enactus 2014, 6 & Bund 2016, 76). Somit werden Unternehmen, die selbst altruistische Werte unterstützen und sich durch eine stark ausgeprägte *Corporate Social Responsibility* auszeichnen, bevorzugt (vgl. Kring 2013, 14). Da die Arbeit von vielen Millennials als Bestandteil eines erfüllten Lebens betrachtet wird, sind vor allem die hochqualifizierten Nachwuchskräfte unter ihnen immer weniger dazu bereit, für Unternehmen zu arbeiten, die ihren Vorstellungen nicht entsprechen und mit denen sie sich nicht identifizieren können (vgl. Huber/Rauch 2013, 22).

Einen weiteren wichtigen Faktor der Arbeitgeber/innenattraktivität stellt die Möglichkeit der persönlichen Entwicklung dar (vgl. DGFP 2011, 16 & Parment 2013a, 27). Mehrere Studien belegen, dass Weiterbildungsmöglichkeiten, die Förderung der Mitarbeiter/innen sowie Aufstiegs- und Entwicklungschancen im Unternehmen für den Großteil der Millennials zu den wichtigsten Anforderungen an ihre potenziellen Arbeitgeber/innen zählen (vgl. Ernst & Young 2009, 15 & PwC 2011, 10–11 & Encatus 2014, 6). Da sie sich darüber im Klaren sind, dass sie nicht ihr ganzes Lebens lang den gleichen Beruf ausüben werden und dass damit eine einmal erworbene Ausbildung nicht ausreicht, legen sie viel Wert auf ständige persönliche Weiterentwicklung und Weiterbildung (vgl. Parment 2013a, 33 & Rump/Eilers 2013a, 181). Die Angehörigen der Generation Y möchten in ihrem Job lernen, Erfahrungen sammeln und Kompetenzen entwickeln (vgl. Zemke/Raines/Filipczak 2013, 140). Sie betrachten lebenslanges Lernen und die ständige persönliche Entwicklung als notwendige Voraussetzungen, um ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit ihr gesamtes Arbeitsleben lang aufrechterhalten zu können und stets auch für andere Arbeitgeber/innen attraktiv zu bleiben (vgl. Rump/Eilers 2013a, 181–182). Nach einer Umfrage von Millennials aus 75 verschiedenen Ländern, geben 71 % der Befragten an, während ihrer Berufslaufbahn auch Auslandsaufenthalte und Auslandseinsätze zur Gewinnung vielfältiger Erfahrungen zu planen (vgl. PwC 2011, 5). Aus diesem Grund sind Jobs in großen, internationalen Konzernen, in

denen internationale Arbeitserfahrung als auch die geforderten Möglichkeiten zur Weiterbildung geboten werden, sehr beliebt (vgl. Steinle/Wippermann 2003, 156). Die Bedeutung anspruchsvoller und herausfordernder Tätigkeiten, die nach einer Kienbaum-Studie auf Platz eins der wichtigsten Attribute einer attraktiven Arbeitgeberin bzw. eines attraktiven Arbeitgebers liegen, kann ebenfalls auf das Streben der Millennials nach Weiterentwicklung zurückgeführt werden (vgl. Kienbaum 2010, 6 & DGFP 2011, 16). Da sie Zeit als knappe Ressource betrachten und Geduld nicht zu ihren Stärken zählt, fordern sie diese Möglichkeiten ihrer Förderung, Entwicklung und Weiterbildung auch gleich nach ihrem Eintritt ins Unternehmen ein (vgl. DGFP 2011, 16).

Im Spannungsfeld zwischen Lebensgenuss und Leistungsorientierung spielt die Ausgewogenheit zwischen Berufs- und Privatleben für die Generation Y eine wichtige Rolle (vgl. Rump/Wilms/Eilers 2014, 12). Millennials sind in ihrem Beruf nur so lange leistungsbereit, solange sich dieser mit ihren Freizeitaktivitäten sowie ihren familiären und partnerschaftlichen Verpflichtungen vereinbaren lässt (vgl. Rump/Eilers 2013a, 114–116). Nach einer Enactus-Studie geben 93 % der Millennials an, dass eine sogenannte *Work-Life-Balance* für sie von großer Bedeutung ist (vgl. Enactus 2014, 6). Dabei geht es jedoch nicht darum, durch einen fixen Arbeitsort und feste Arbeitszeiten eine klare Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben zu erreichen (vgl. Parment 2009, 95 & Kaiser/Kozica 2015, 311). Vielmehr fordern Millennials eine Aufweichung der Grenzen zwischen diesen beiden Domänen, weshalb auch von einer *Work-Life-Blend* gesprochen wird (vgl. Hopson/Ledger 2009, 38 & Ruthus 2014, 13 & Bund 2016, 58). Sie sehen eine strikte Trennung als nicht mehr erforderlich an, da sie einerseits der Arbeitgeberin/dem Arbeitgeber auch in der Freizeit zur Verfügung stehen und sie andererseits auch während der Arbeitszeit gewisse private Angelegenheiten erledigen wollen (vgl. DGFP 2011, 15 & Dahrendorf 2013, 35 & Ruthus 2014, 13). Aus diesem Grund gewinnen die flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeit und Arbeitsort sowie die damit verbundene Autonomie der Mitarbeiter/innen immer mehr an Bedeutung (vgl. Rump/Wilms/Eilers 2014, 12 & Kaiser/Kozica 2015, 311).

Aufgrund des intensiven Bedürfnisses der Millennials nach dem Gefühl der Zusammengehörigkeit, Gemeinschaft und Kooperation, sind soziale Beziehungen auch im Arbeitsleben von großer Bedeutung (vgl. Huber/Rauch 2013, 30 & Schirmer et al. 2014, 25 & Mangelsdorf 2015, 25). Nach einer Enactus-Studie geben 99 % der Befragten an, dass ihnen ein gutes Arbeitsklima wichtig bzw. sehr wichtig ist (vgl. Enactus 2014, 6). Die Angehörigen

der Generation Y möchten sowohl zu ihren Kolleginnen und Kollegen als auch zu ihren Vorgesetzten sinnstiftende Beziehungen aufbauen und dadurch ihr Bedürfnis nach regelmäßigem *Socializing* auch am Arbeitsplatz befriedigen (vgl. Lipkin/Perrymore 2009, 149–150 & Domsch/Ladwig 2015, 11). Durch die Zusammenarbeit und Kooperation mit ihren Kolleginnen/Kollegen versprechen sie sich nicht nur eine abwechslungsreichere und interessantere Gestaltung, sondern auch eine bessere Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben (vgl. Myers/Sadaghiani 2010, 229 & Kring 2013, 14). Sie sind an Teamarbeit gewöhnt und versuchen auch am Arbeitsplatz Anschluss an ein Netzwerk aus Kolleginnen und Kollegen zu finden (vgl. Huber/Rauch 2013, 14 & Zemke/Raines/Filipczak 2013, 143).

Damit stellt auch der Führungsstil der Vorgesetzten eines der wichtigsten Kriterien für die Wahl der zukünftigen Arbeitgeber/innen von Millennials dar (vgl. Ernst & Young 2009, 15). Dieser sollte sich vor allem durch Respekt und Vertrauen sowie offene und direkte Kommunikation auszeichnen (vgl. Richter/Semiz 2014, 50 & Mangelsdorf 2015, 49). Die Angehörigen der Generation Y bevorzugen Führungskräfte, die nicht anordnen, diktieren, bestimmen und kontrollieren, sondern die ihnen Gestaltungsspielräume und Entscheidungsmöglichkeiten offen lassen und sie durch Interaktion motivieren (vgl. Meyers 2009, 216 & Richter/Semiz 2014, 50). Damit spielen Autoritäten und Hierarchien für sie eine andere Rolle als für ihre Vorgänger/innengenerationen. Millennials akzeptieren und respektieren diese nur, wenn sie in ihren Augen auch berechtigt und begründet sind. Respekt ist nicht mehr an Status, Titel, Rang oder Alter geknüpft, sondern muss sich durch entsprechendes Wissen und Erfahrung verdient werden (vgl. Tolbize 2008, 7 & Rump/Eilers 2013a, 190 & Bund 2016, 64). Die Generation Y erwartet von Führungskräften also einerseits Fürsorge, Aufmerksamkeit und Unterstützung in schwierigen Situation, aber andererseits auch Mitspracherechte und gewisse Freiheiten in der Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben (vgl. Bund/Heuser/Kunze 2013, o.S. & Mangelsdorf 2015, 66).

Weiters fordern sie von ihren Vorgesetzten regelmäßiges Feedback zu ihren Arbeitsleistungen (vgl. Parment 2009, 82 & Rump/Eilers 2013a, 189 & Stoisiek 2015, 363 & Willyerd 2015, o.S.). Millennials sind es gewohnt, einerseits von ihren Eltern und andererseits aufgrund ihrer vielfältigen Beziehungen in den sozialen Medien, häufige und zeitnahe Rückmeldungen auf ihr Verhalten zu bekommen sowie permanent in Austausch mit ihrem Umfeld zu treten (vgl. Parment 2013a, 82 & Rump/Eilers 2013a, 189 & Zemke/Raines/Filipczak 2013, 143). Daher wünschen sie sich, deutlich häufiger als ihre Vorgänger/innengenerationen, in gewissen

zeitlichen Abständen, konstruktives Feedback zu ihrer Arbeits- und Herangehensweise sowie zu den Ergebnissen ihrer Arbeit zu erhalten (vgl. Stoisiak 2015, 363 & Willyerd 2015, o.S.). Dieses dient ihnen einerseits zur Bestätigung, Bestärkung und Ermutigung, und andererseits, durch das Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen, zur ständigen Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen (vgl. Meyers 2009, 205 & Parment 2009, 95 & Stoisiak 2015, 363). Durch ein direktes, ehrliches und professionelles Feedback können Führungskräfte ihr Interesse an der Förderung ihrer Mitarbeiter/innen zum Ausdruck bringen, gegenseitiges Vertrauen aufbauen und dadurch die Verbundenheit der Millennials mit dem Unternehmen stärken (vgl. Parment 2009, 95–96 & Stoisiak 2015, 363).

Ein weiteres Attribut von attraktiven Arbeitgeberinnen/Arbeitgebern stellt aus Sicht der Generation Y auch die zeitgemäße technische Ausstattung des Arbeitsplatzes dar (vgl. Kring 2013, 15 & Mangelsdorf 2015, 39). Da Millennials das Internet in allen Lebensbereichen zur Kommunikation und Information nutzen, sehen sie einen innovativen Arbeitsplatz mit modernen Technologien als Selbstverständlichkeit an (vgl. Kring 2013, 15 & Ruthus 2014, 14). Diese ermöglichen ihnen eine einfachere und schnellere Kommunikation mit ihren Kolleginnen und Kollegen, das Teilen von und den Zugang zu Informationen und Wissen, sowie die Pflege ihrer Netzwerke. Aufgrund schneller Reaktionszeiten und einer hohen Vernetzung gewährleisten diese Technologien für Millennials ein effizienteres und flexibleres Arbeiten (vgl. Rump/Eilers 2013a, 201 & Kaiser/Kozica 2015, 311–312). Durch die Zurverfügungstellung von mobilen Endgeräten in Kombination mit der Möglichkeit, von überall auf das Unternehmensnetzwerk mit den erforderlichen Daten zugreifen zu können, wird auch die Forderung der Millennials nach einer Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit erfüllt (vgl. Kaiser/Kozica 2015, 311). Aufgrund der Vermischung von Privat- und Berufsleben werden hingegen Verbote der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers, das Internet im Büro für private Zwecke zu verwenden, als erhebliche Einschränkung ihrer persönlichen Freiheit wahrgenommen (vgl. Rump/Eilers 2013a, 201).

Aufgrund des hohen Lebensstandards, an den Millennials von klein auf gewöhnt sind, spielt auch das Entgelt bei der Wahl der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers eine Rolle (vgl. Parment 2013a, 58 & Bund 2016, 156). In Bezug auf die Höhe der Vergütung stellen sie selbstbewusste Forderungen und sind dabei nur wenig kompromissbereit (vgl. Enactus 2014, 7). Das Gehalt muss als angemessen, fair und leistungsgerecht wahrgenommen werden (vgl. Rump/Eilers 2013a, 185 & Bund 2016, 156). Es stellt somit für die Generation Y einen

sogenannten *Hygienefaktor* dar, der nur die Entstehung von Unzufriedenheit verhindern, jedoch nicht zur Zufriedenheit beitragen kann (vgl. Enactus 2014, 7 & Bund 2016, 156). Nach der Trendstudie des Zukunftsinstituts spielt bei der Arbeitgeber/innenwahl ein überdurchschnittlich hoher Verdienst nur für 55 % und eine gute Positionsausstattung, wie ein Firmenauto oder ein Firmenhandy, nur für 34 % der befragten Millennials eine Rolle (vgl. Huber/Rauch 2013, 30–33). Damit sind Vergütungsbestandteile für die Generation Y von weitaus geringerer Bedeutung als Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen (vgl. Gertz 2008, o.S.).

3.2.2 Karrierevorstellungen und Karrierestrategien

Die Angehörigen der Generation Y haben andere Vorstellungen von Karriere als die Angehörigen ihrer Vorgänger/innengenerationen und bringen damit auch neue Karrierestrategien in den Arbeitsmarkt (vgl. Parment 2013a, 66). Da die Arbeit für viele Millennials zum Ausdruck der eigenen Identität dient, wird die Wahl einer Arbeitgeberin bzw. eines Arbeitgebers, die sie als Arbeitnehmer/innen treffen, ähnlich wie die Wahl eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sie als Konsumentinnen/Konsumenten treffen, betrachtet. Beim Vergleich verschiedener Angebote gewinnen emotionale Aspekte, wie Arbeitsinhalte und -aufgaben, Image des Unternehmens, Unternehmenskultur oder soziales Umfeld, immer mehr an Bedeutung (vgl. Parment 2009, 128–131). Da Millennials die Arbeit nicht mehr als Pflicht und Zwang betrachten, sind sie auch immer weniger dazu bereit, ein Jobangebot anzunehmen, das ihre grundlegenden Ansprüche, Vorstellungen und Wünsche nicht erfüllt (vgl. Huber/Rauch 2013, 22 & Parment 2013a, 49). Andererseits ist es für sie auch denkbar, ein Angebot trotz eines niedrigeren Entgelts anzunehmen, wenn dafür gewisse emotionale Anforderungen erfüllt werden (vgl. Rump/Eilers 2013a, 195). Das Verhältnis der hoch qualifizierten Angehörigen der Generation Y zur Arbeit kann damit in gewisser Weise als konsumorientiert bezeichnet werden (vgl. Parment 2013a, 13).

Millennials weisen in Bezug auf ihre Arbeitgeber/innen eine hohe Wechselbereitschaft auf (vgl. DGFP 2011, 13). Einerseits möchten sie durch das Durchlaufen mehrerer Jobs in verschiedenen Unternehmen vielfältige Erfahrungen sammeln, um einen guten Lebenslauf vorweisen zu können und am Arbeitsmarkt nicht als unflexibel oder unbeweglich wahrgenommen zu werden (vgl. Parment 2013a, 12–13). Andererseits stellt häufig auch die Nichterfüllung ihrer hohen Anforderungen in Bezug auf Arbeitsinhalte, Arbeitsgestaltung,

kollegiales Umfeld oder Unternehmenskultur einen Grund für den Wechsel des Unternehmens dar (vgl. Rump/Eilers 2013a, 195). Auch wenn sich Millennials gegenüber ihren Arbeitgeberinnen/Arbeitgebern nicht zur Loyalität verpflichtet fühlen, sind sie gegenüber ihren Aufgaben als auch gegenüber ihren Kolleginnen und Kollegen loyal und versuchen ihren Job möglichst gut zu machen (vgl. Parment 2013a, 13 & Rump/Eilers 2013a, 195). Ihr Verhältnis zu ihrer Arbeitgeberin bzw. ihrem Arbeitgeber zeichnet sich nicht mehr durch Abhängigkeit, sondern durch eine Beziehung auf Augenhöhe, von der beide gleichermaßen profitieren können, aus (vgl. Rump/Eilers 2013a, 198). Millennials nehmen ein Jobangebot nur dann an, wenn es auch ihren persönlichen Vorstellungen, Wünschen und Bedürfnissen entspricht (vgl. Huber/Rauch 2013, 22). Aufgrund dieser Bereitschaft zum Jobwechsel wird es sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch aus Sicht der einzelnen Mitarbeiter/innen immer schwieriger, ihre berufliche Laufbahn vorzusehen und vorzuplanen (vgl. Parment 2013a, 66).

Die Angehörigen der Generation Y haben häufig mit dem Vorurteil und dem Vorwurf zu kämpfen, nicht arbeiten zu wollen, keine Ausdauer zu besitzen und unverschämte hohe Forderungen an ihre Arbeit zu stellen (vgl. Bund/Heuser/Kunze 2013, o.S. & Huber/Rauch 2013, 36). Doch in Wirklichkeit zeichnen sie sich durch eine besonders hohe Leistungsorientierung aus (vgl. Rump/Eilers 2013a, 113 & Schulenburg 2016, 11). Dieser falsche erste Eindruck, den viele Vorgesetzte und Kolleginnen/Kollegen von den Nachwuchskräften der Generation Y haben, kann auf ein neues, verändertes Leistungsverständnis der Millennials zurückgeführt werden. So geben bei der Studie des Zukunftsinstituts 77 % der Befragten an, dass sie bereit sind alles zu geben, solange ihnen der Job Spaß macht. Weiters stellt für 66 % ein hohes Arbeitspensum kein Problem dar, wenn sie für ihre Leistung auch Anerkennung erhalten. Fast ebenso viele (61 %) empfinden positiven Stress, d.h. Stress, der bei einer Tätigkeit empfunden wird, die mit Begeisterung und Freude verrichtet wird, sogar als zusätzliche Motivation (vgl. Huber/Rauch 2013, 36–37). Millennials weisen also durchaus eine hohe Leistungsbereitschaft auf, sind aber im Gegensatz zu ihren Baby Boomer Eltern nicht mehr dazu bereit, sich für ihren Erfolg im Beruf vollkommen aufzuopfern und dabei ihr Wohlbefinden und ihre Gesundheit aufs Spiel zu setzen (vgl. Rump/Eilers 2013a, 114–116 & Mangelsdorf 2015, 39).

Auch die Karriereorientierung der Millennials wird von den Angehörigen der Vorgänger/innengenerationen als eher gering wahrgenommen (vgl. DGFP 2011, 15). Dabei geben in der

Studie des Zukunftsinstituts immerhin 55 % der Befragten an, dass sie über Karriereambitionen verfügen. Allerdings betrachten sie Karriere nicht mehr als Selbstzweck, sondern vielmehr als Möglichkeit, etwas gestalten, bewirken oder verändern zu können (vgl. Huber/Rauch 2013, 36–37). Ein möglicher Grund für die Wahrnehmung der geringen Karriereorientierung der Angehörigen der Generation Y könnte ihre zunehmende Ablehnung von traditionellen Karrierepfaden sein (vgl. DGFP 2011, 15). Karriere und berufliche Werdegänge werden von Millennials stets an die Bedürfnisse der jeweiligen Lebenssituation bzw. des jeweiligen Lebensabschnitts angepasst und damit stark individualisiert betrachtet (vgl. Rump/Eilers 2013a, 184). Das Karrieremuster der Vertreter/innen früherer Generationen verlief häufig linear und zeichnete sich durch ein lebenslanges, durchgängiges Emporklettern der Hierarchie-Leiter eines einzigen Unternehmens aus. Die Karrieren von Millennials weisen hingegen ein nichtlineares Muster auf, das durch Brüche und Diskontinuitäten gekennzeichnet ist (vgl. Huber/Rauch 2013, 22 & Parment 2013a, 67 & Schuhmacher/Geschwill 2014, 157). Je nach Lebensphase möchten sie ihre Arbeitszeit sowie ihren Arbeitsort gerne selbst bestimmen, um eine Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben erreichen zu können. Dafür wird die Karriere beispielsweise durch Auszeiten, Verringerung der Wochenarbeitszeit, Elternzeit oder Bildungskarenzen unterbrochen (vgl. Bund 2016, 174–175). Auch temporäre Ausstiege aus dem Berufsleben – sogenannte *Sabbaticals* – gewinnen immer mehr an Bedeutung. So halten es 45 % der befragten Millennials für wahrscheinlich, dass sie im Laufe ihres Lebens einmal für einige Zeit bewusst aus dem Job aussteigen, um etwas anderes zu machen (vgl. Huber/Rauch 2013, 22–27).

Auch die traditionelle Karriere im Sinne eines kontinuierlichen hierarchischen Aufstiegs wird durch ein anderes Karriereverständnis der Millennials abgelöst (vgl. Hausherr Fischer 2013, 94). Eine Führungslaufbahn, bei der die Karriere durch den Aufstieg zur Führungskraft auf immer höheren Ebenen des Unternehmens gekennzeichnet ist, scheint für viele Millennials nicht mehr attraktiv zu sein (vgl. DGFP 2011, 35 & Trost 2014, o.S. & Domsch/Ladwig 2015, 12). Daher gewinnen andere Laufbahnkonzepte, wie die Fach- und die Projektlaufbahn, immer mehr an Bedeutung (vgl. Ladwig/Linde/Fründt 2013, 311–313). Diese sind in den Augen der Millennials zur Erreichung einer ausgewogenen *Work-Life-Balance* besser geeignet, da sie mehr Flexibilität in Arbeitszeit und Arbeitsort erlauben (vgl. Domsch/Ladwig 2015, 12). Weiters wünschen sie sich eine Arbeitswelt, in der die Leistung der Mitarbeiter/innen daran bemessen wird, welche Ergebnisse sie am Ende vorweisen können, und nicht daran, wie viel Zeit sie am Arbeitsplatz verbringen (vgl. PwC 2011, 20 & Bund

2016, 63). Diese Leistung sollte auch als Grundlage für die Höhe ihres Entgelts und für den Erhalt anderer Privilegien dienen. Damit verliert das Senioritätsprinzip, nach dem ältere Arbeitnehmer/innen aufgrund ihres Alters und ihrer längeren Betriebszugehörigkeit höhere Gehälter und mehr Privilegien erhalten, immer mehr Bedeutung. Stattdessen treten die Leistungsorientierung und die damit verbundenen kurzfristigen Anreize in den Vordergrund (vgl. Parment 2013a, 99 & Bund 2016, 176–177).

4 Personalentwicklung in der Ära der Generation Y

Aufgrund der zunehmenden Machtverschiebung von Arbeitgeberinnen/Arbeitgebern hin zu Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmern wird es für Unternehmen immer wichtiger, ihre potenziellen Bewerber/innen der Generation Y zu verstehen, sich an sie anzupassen, sowie ihre Aufmerksamkeit und ihr Interesse zu wecken (vgl. Rademacher/Remus/Kamm 2009, 12 & Parment 2013a, 79 & Bund 2016, 76–77). Die Nachwuchskräfte der Generation Y unterscheiden sich von den Vertreterinnen/Vertretern ihrer Vorgängergenerationen insbesondere durch ihre direktere und offenere Kommunikation ihrer Anforderungen und Erwartungen an ihre Arbeitgeber/innen (vgl. Meister/Willyerd 2010, 72 & Dahlmanns 2014, 50–51). Damit zeichnen sich Millennials nicht nur durch ihre höheren Ansprüche an die Arbeitswelt, sondern vor allem durch ihr lautstarkes Einfordern dieser aus (vgl. Bund 2016, 115). Sie äußern sowohl ihre Wünsche und Anliegen als auch ihre Unzufriedenheit bezüglich Arbeitsbedingungen oder Arbeitsumfeld gegenüber ihren Vorgesetzten klar und direkt (vgl. DGFP 2011, 12 & Parment 2013a, 64). Diese offene Kommunikation ihrer Ansprüche sollte von Unternehmen weniger als Belastung, sondern viel mehr als Chance empfunden werden, sich proaktiv und ohne Berührungsängste mit den Bedürfnissen und Wünschen dieser Generation auseinanderzusetzen und damit an Arbeitgeber/innenattraktivität im derzeitigen und zukünftigen *War for Talents* zu gewinnen (vgl. Bösenberg/Küppers 2011, 113 & Dahlmanns 2014, 50–51).

Die Verschärfung und Globalisierung des Wettbewerbs, der demografische Wandel sowie die zunehmende Individualisierung der Gesellschaft lassen das Personalmanagement zu einer immer wichtigeren Unternehmensfunktion werden (vgl. Laske 2002, 28 & Ruthus 2014, 17). Die anspruchsvollen und selbstbewussten Mitarbeiter/innen der Generation Y erfordern ein neu durchdachtes Personalmanagement, das sich zwar nicht neu erfinden, aber an die Anforderungen der Millennials als auch an die Veränderungen der Arbeitswelt anpassen und gegebenenfalls erweitern und weiterentwickeln muss (vgl. Parment 2013a, 77–78 & Dahlmanns 2014, 51). Da die Angehörigen der Generation Y nicht mehr bereit sind, sich für ihre Arbeit völlig aufzuopfern und ihre Gesundheit, ihr Wohlbefinden und ihr Privatleben aufs Spiel zu setzen, müssen personalwirtschaftliche Instrumente entwickelt werden, die die unterschiedlichen Lebensentwürfe sowie die Familien- und Lebensphasen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigen (vgl. Rump/Eilers 2013a, 114–116 & Weinmann/Leist/Boerckel 2014, 160). Das Personalmanagement muss sich systematisch mit

den Besonderheiten und Charakteristika der Generation Y auseinandersetzen, um potentiellen Engpass-, Motivations- und Austrittsrisiken entgegenzuwirken und damit dem Fachkräftemangel vorzubeugen. Demnach ist es eine der wichtigsten Aufgaben des Personalmanagements, Handlungsansätze und Maßnahmen zu identifizieren, die zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung geeigneter Nachwuchskräfte der Generation Y beitragen (vgl. Klaffke/Parment 2011, 5 & Ruthus 2014, 17).

In Zeiten, in denen viele Unternehmen nach relativ wenigen geeigneten Arbeitskräften mit hohen Ansprüchen suchen, reicht die alleinige Ausschreibung der offenen Stelle ohne vorherige Bemühungen, die Arbeitgeber/innenattraktivität zu kommunizieren, nicht mehr aus (vgl. Kolb/Burkart/Zundel 2010, 83–84 & Dahrendorf 2013, 36–37). Um die Aufmerksamkeit und das Interesse potenzieller Arbeitnehmer/innen gewinnen zu können, müssen Unternehmen ihre positiven Merkmale in den Vordergrund rücken und sich gegenüber anderen Arbeitgeberinnen/Arbeitgebern klar und deutlich abgrenzen (vgl. Dahrendorf 2013, 37 & Parment 2013a, 79 & Ruthus 2014, 17). Im Zuge des Personalmarketings, das den Marketinggedanken auf den Personalbereich überträgt, sollen die Bedürfnisse der bestehenden und potenziellen Mitarbeiter/innen so weit wie möglich berücksichtigt und damit das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber am Arbeitsmarkt positioniert werden (vgl. Dahrendorf 2013, 37 & Kring 2013, 18). Das Personalmarketing sorgt durch positive Kommunikationsprozesse für die Entstehung des gewünschten Bildes und Images der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers in den Köpfen der Zielgruppen und versucht dadurch das Unternehmen als sogenannten *Employer of Choice* zu positionieren (vgl. Achouri 2011, 17–18). Durch den Eintritt der wählerischen Nachwuchskräfte der Generation Y in den Arbeitsmarkt ist es für Unternehmen somit von besonderer Bedeutung, ihre spezifischen Vorzüge, vor allem jene, die von Millennials geschätzt werden, nach außen zu kommunizieren (vgl. Kring 2013, 19). Da Personalmarketing nicht nur in Zeiten eines Personalbedarfs, sondern zu jeder Zeit, durchzuführen ist, empfiehlt sich der langfristige Aufbau einer attraktiven Arbeitgeber/innenmarke im Sinne des sogenannten *Employer Brandings* (vgl. Berthel/Becker 2013, 338–339). Dieses verfolgt das Ziel, sowohl bei bestehenden als auch bei potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Präferenzen für das eigene Unternehmen zu entwickeln und damit als begehrteste Arbeitgeberin bzw. begehrtester Arbeitgeber zu gelten (vgl. Kolb/Burkart/Zundel 2010, 89 & Oechsler/Paul 2015, 203). Dadurch entfaltet *Employer Branding* einerseits eine Wirkung nach innen ins Unternehmen, in dem es die Zufriedenheit der Belegschaft erhöhen, die Wechselbereitschaft

reduzieren und damit die Mitarbeiter/innenbindung stärken soll. Andererseits entfaltet es seine Wirkung aber vor allem nach außen, in dem es ein Unternehmen für Bewerber/innen interessant und attraktiv erscheinen lässt (vgl. Oechsler/Paul 2015, 203–204). Gelingt der Aufbau einer Arbeitgeber/innenmarke, die bei potenziellen Nachwuchskräften klare, positive Assoziationen hervorruft, verbessern sich die Chancen des Unternehmens im *War for Talents* die gewünschten Mitarbeiter/innen gewinnen zu können (vgl. Kolb/Burkart/Zundel 2010, 89 & Berthel/Becker 2013, 338). Eine hohe Arbeitgeber/innenattraktivität kann einen gewissen *Sog-Effekt* auslösen, der dazu führt, dass sich Bewerber/innen von sich aus durch Initiativbewerbungen als potenzielle Mitarbeiter/innen anbieten und unbedingt für dieses eine Unternehmen arbeiten möchten (vgl. Berthel/Becker 2013, 338).

Neben der Kommunikation einer attraktiven Arbeitgeber/innenmarke kommt es aber vor allem darauf an, dass all die Markenversprechen und umworbenen Bereiche im Unternehmensalltag auch tatsächlich erlebt werden können (vgl. Rademacher/Remus/Kamm 2009, 14 & Ruthus 2014, 18). Denn gerade für die Angehörigen der Generation Y stellt es keine Schwierigkeit dar, durch Recherche in den sozialen Medien oder in Arbeitgeber/innenbewertungsportalen nachzuvollziehen, ob diese Versprechen auch gehalten werden (vgl. Ruthus 2014, 18). Als äußerst glaubwürdige Träger der Unternehmenskommunikation und des Unternehmensmarketings eignen sich zur Ansprache und Rekrutierung neuer Mitarbeiter/innen der Generation Y die aktuell im Unternehmen tätigen sowie die ehemaligen Mitarbeiter/innen besonders gut. Diese können in ihrem persönlichen Umfeld, wie ihrem Freunds-, Bekannten- und Verwandtenkreis, in ihren sozialen Netzwerken aber auch über spezielle Mitarbeiter/innen-Empfehlungs-Programme über die Gegebenheiten im Unternehmen berichten, Empfehlungen aussprechen oder die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld beschreiben (vgl. Achouri 2011, 17 & DGFP 2011, 30 & Parment 2013a, 80 & Ruthus 2014, 18–19). Damit tragen sie nicht nur zur Steigerung des Bekanntheitsgrades der Arbeitgeber/innenmarke, sondern vor allem zu einer glaubwürdigen Darstellung der real existierenden Situation im Unternehmen und damit zu einer Überprüfung der Versprechungen der nach außen aufgebauten Arbeitgeber/innenmarke bei (vgl. Parment 2013a, 80). Unternehmen können sich also aufgrund dieser nahezu uneingeschränkten Transparenz ein Auseinanderklaffen zwischen den offiziell kommunizierten und den tatsächlichen Gegebenheiten für Mitarbeiter/innen – insbesondere aufgrund des damit einhergehenden Vertrauensverlustes bei den Angehörigen der Generation Y – nicht mehr leisten (vgl. Dahlmanns 2014, 57 & Ruthus 2014, 18–19).

Um die potenziellen Nachwuchskräfte der Generation Y auf die ausgeschriebenen Stellen des Unternehmens aufmerksam zu machen und um sie dazu anzuregen, sich dafür zu bewerben, müssen Beschaffungswege genutzt werden, die dieser Zielgruppe entgegenkommen (vgl. Kring 2013, 19 & Dahlmanns 2014, 52). Bei der Auswahl geeigneter Rekrutierungskanäle ist in erster Linie darauf zu achten, welche Kanäle von den Mitgliedern der Generation Y zur Informationsbeschaffung hinsichtlich potenzieller Arbeitgeber/innen am stärksten genutzt werden (vgl. Kring 2013, 19 & Dahlmanns 2014, 57 & Ruthus 2014, 26). Nach einer Studie nutzen 88,2 % der befragten Millennials Unternehmenshomepages und 53,5 % Karrierewebsites als Informationskanäle für die Jobsuche und für das Kennenlernen potentieller Arbeitgeber/innen (vgl. Seng/Fiesel/Krol 2012, 52). Damit zählen *E-Recruiting-Kanäle* zu den wichtigsten Kanälen externer Beschaffung von Personal der Generation Y (vgl. Kring 2013, 19 & Dahlmanns 2014, 58). Die Unternehmenshomepage, auf der Informationen über die ausgeschriebene Stelle als auch über das Unternehmen selbst zu finden sind, dient interessierten Millennials als zentraler Anlaufpunkt bei der Suche nach konkreten Jobangeboten (vgl. Seng/Fiesel/Krol 2012, 52 & Dahlmanns 2014, 60). Daher sind eine qualitativ hochwertige Internetpräsenz sowie eine Abstimmung der inhaltlichen und funktionalen Gestaltung der Unternehmenswebpage auf die Präferenzen und Wünsche der potenziellen Nachwuchskräfte von besonderer Bedeutung (vgl. Rademacher/Remus/Kamm 2009, 14 & Ruthus 2014, 26). Doch auch bei der Darstellung des Unternehmens auf der Unternehmenswebpage und auf Karrierewebsites ist darauf zu achten, dass die Unternehmenskultur sowie die Arbeitgeber/innenversprechen so authentisch und realistisch wie möglich kommuniziert werden. Denn falsche bzw. übertriebene Unternehmensbeschreibungen führen schnell zur Enttäuschung der Erwartungen und damit zu einer Abwanderung der Millennials (vgl. DGFP 2011, 26). Konnte das Interesse der Bewerber/innen geweckt werden, ist in einem nächsten Schritt darauf zu achten, dass ihnen ein möglichst schneller und unkomplizierter Bewerbungsprozess ermöglicht wird (vgl. Tulgan 2009, 20 & DGFP 2011, 30–31). Wenn gute Kandidatinnen/Kandidaten der Generation Y zu lange auf eine Rückmeldung auf ihre Bewerbung warten müssen, orientieren sie sich schnell anderweitig. Daher kann durch den Einsatz erster Gespräche via Internettelefonie die Zeit des Wartens verkürzt, Interesse an den Bewerberinnen/Bewerbern bekundet sowie auf die moderne technische Ausstattung des Unternehmens hingewiesen werden (vgl. DGFP 2011, 31 & Ruthus 2014, 28).

Nach erfolgreicher Gewinnung und Einstellung qualifizierter Nachwuchskräfte der Generation Y, stellt die langfristige Bindung dieser wertvollen Mitarbeiter/innen die nächste große Herausforderung für Unternehmen dar. Aufgrund der hohen Kosten, die im Zusammenhang mit der Fluktuation von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern entstehen, als auch aufgrund der Schwierigkeit geeigneten Ersatz für ausscheidende Arbeitskräfte zu finden, kann mit Hilfe der richtigen Strategie zur Bindung von Millennials die Grundlage für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens geschaffen werden (vgl. Thoma 2011, 164–167 & Ruthus 2014, 20). Auch bereits eingestellte Mitarbeiter/innen müssen aktiv und jeden Tag aufs Neue von ihren Arbeitgeberinnen/Arbeitgebern umworben werden. Dabei geht es nicht nur um die Aufrechterhaltung ihrer Bleibemotivation, sondern viel mehr um die Aufrechterhaltung ihrer Leistungsmotivation – also der Bereitschaft, sich engagiert für die Ziele des Unternehmens einzusetzen und dabei Spitzenleistungen zu erbringen (vgl. Berthel/Becker 2013, 738 & Nink 2015, 61). Um zentrale Erwartungen und Bedürfnisse der Millennials erfüllen und sie damit zum Verbleib im Unternehmen bewegen zu können, ist ein zielorientiertes *Retention Management* von besonderer Bedeutung (vgl. Thoma 2011, 164). Unter dem Begriff des *Retention Managements* lassen sich dabei alle Maßnahmen zusammenfassen, die Mitarbeiter/innen an ein Unternehmen binden. Dazu zählen unter anderem die Unternehmenskultur, das Arbeitsumfeld, die Arbeitsinhalte, die Führungskultur oder auch die Personalentwicklung (vgl. Bösenberg/Küppers 2011, 205). Zur Gestaltung des *Retention Managements* von Millennials sind ihre Anforderungen an attraktive Arbeitgeber/innen zu identifizieren und in Form von gezielten Maßnahmen zur positiven Beeinflussung ihres Engagements, ihrer Bindung und ihrer Leistung umzusetzen (vgl. Thoma 2011, 170–173). Durch Berücksichtigung der vorher beschriebenen Erwartungen der Millennials an das Arbeitsleben – wie die Ausübung sinnvoller und erfüllender Tätigkeiten, die Möglichkeit der persönlichen Entwicklung, die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben oder die gute Beziehung zu Kolleginnen/Kollegen und Vorgesetzten – kann eine Bindung auf emotionaler bzw. affektiver Ebene erreicht werden (vgl. Nink 2015, 61–62). Emotionale Mitarbeiter/innenbindung ist durch eine Übereinstimmung der Ziele und Werte von Arbeitgeber/in und Arbeitnehmer/in, durch eine hohe Einsatzbereitschaft für das Unternehmen sowie durch den Wunsch nach Aufrechterhaltung dieser Bindung gekennzeichnet. Dadurch bleiben Mitarbeiter/innen dem Unternehmen auch dann erhalten, wenn das reine Kosten-Nutzen-Kalkül für einen Wechsel der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers spricht (vgl. Wolf 2013, 73–74). Im Mittelpunkt des Ansatzes der emotionalen

Mitarbeiter/innenbindung steht die Führungskraft, da viele der Anforderungen und Bedürfnisse der Millennials direkt von dieser erfüllt werden können. So zeichnet sich gute Führung aus Sicht der Generation Y durch Ergebnisorientierung, regelmäßiges Feedback, Vertrauen und persönliches Interesse der Vorgesetzten an den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern sowie durch eine Kooperationsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern auf Augenhöhe aus (vgl. Thoma 2011, 177 & Hölzl 2013, 57). Ein weiteres zentrales Handlungsfeld für die Bindung von Millennials stellt die Personalentwicklung dar, deren Bedeutung und Ausprägungen in den folgenden Unterkapiteln diskutiert und analysiert werden.

4.1 Bedeutung und Herausforderungen der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung gewinnt aufgrund des demografischen Wandels, der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens, der Verkürzung der Halbwertszeit von Wissen und der lebenslangen Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit immer mehr an Bedeutung (vgl. Rohrschneider 2011, 13 & Ruthus 2014, 19 & Troger 2016, 66–67). Dies gilt sowohl aus Sicht der Arbeitgeber/innen, für die qualifizierte Mitarbeiter/innen einen wesentlichen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg und damit zur langfristigen Überlebensfähigkeit leisten, als auch aus Sicht der Arbeitnehmer/innen (vgl. Kleiminger 2011, 136 & Ruthus 2014, 19). Wie bereits erwähnt, stellt die Möglichkeit der persönlichen Entwicklung für Angehörige der Generation Y einen sehr wichtigen Faktor der Arbeitgeber/innenattraktivität dar (vgl. DGFP 2011, 16 & Parment 2013a, 27). Mehrere Studien belegen, dass Weiterbildungsmöglichkeiten, die Förderung der Mitarbeiter/innen sowie Aufstiegs- und Entwicklungschancen im Unternehmen zu den wichtigsten Anforderungen der Millennials an ihre potenziellen Arbeitgeber/innen zählen (vgl. Ernst & Young 2009, 15 & PwC 2011, 10–11 & Encatus 2014, 6). Bereits im Rekrutierungsprozess wird deutlich, dass sich Nachwuchskräfte der Generation Y danach erkundigen, welche Qualifizierungsangebote und Entwicklungsperspektiven sie im Unternehmen erwarten dürfen. Im Gegensatz zu den Vertreterinnen/Vertretern ihrer Vorgängergenerationen, die solche Fragen im Bewerbungsgespräch weniger aufgrund von wirklichem Interesse, sondern eher zum Erwecken eines guten Eindrucks stellten, sind die Möglichkeiten der ständigen persönlichen Weiterentwicklung und Weiterbildung für Millennials bei der Auswahl ihrer Arbeitgeber/innen von entscheidender Bedeutung (vgl. Kleiminger 2011, 136 & Parment 2013a, 33 & Rump/Eilers 2013a, 181). Da sie sich darüber

im Klaren sind, dass sie nicht ihr ganzes Lebens lang den gleichen Beruf in ein und demselben Unternehmen ausüben werden, betrachten sie lebenslanges Lernen als notwendige Voraussetzung zur Erhaltung ihrer eigenen Beschäftigungsfähigkeit (vgl. Rump/Eilers 2013a, 181). Diese Erhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit, die auch als *Employability* bezeichnet wird, bedeutet für Millennials, nicht nur jene Fähigkeiten und Kompetenzen weiterzuentwickeln, die sie für die Ausübung ihrer aktuellen Tätigkeitsbereiche in einem bestimmten Unternehmen benötigen, sondern auch jene, die für andere Arbeitsumfelder in anderen Jobs und anderen Unternehmen notwendig sind (vgl. Rump/Eilers 2006, 23 & Bund 2016, 148). Aufgrund ihrer hohen Bereitschaft zum Wechsel ihrer Arbeitgeber/innen (vgl. DGFP 2011, 13), verfolgen sie mit der Förderung ihrer *Employability* nicht nur das Ziel der Erhöhung der Karrierechancen in ihrem aktuellen Unternehmen, sondern auch das Ziel der Verbesserung der Karrierechancen am externen Arbeitsmarkt (vgl. Rump/Eilers 2006, 31–32).

Aus Sicht des Unternehmens stellt die Personalentwicklung jenes Instrument des Personalmanagements dar, dessen Bedeutung in Zukunft am stärksten zunehmen wird (vgl. Holtbrügge 2013, 141). Die bereits beschriebenen Entwicklungen in der Arbeitswelt, insbesondere der zunehmende globale Wettbewerb, der demografische Wandel sowie die rasche technologische Entwicklung, verlangen eine ständige Anpassung und Weiterentwicklung der Qualifikationen der Mitarbeiter/innen, um den veränderten Bedingungen des Unternehmensumfeldes gerecht zu werden. Daher wird eine systematisch ausgerichtete sowie an den Zielen und Strategien des Unternehmens angepasste Personalentwicklung zum entscheidenden Faktor für den Unternehmenserfolg (vgl. Frankhauser et al. 2011, 48–49 & Wien/Franzke 2013, 1). Zusätzlich weist die Personalentwicklung als einer der wichtigsten Attraktivitätsfaktoren von Arbeitgeberinnen/Arbeitgebern aber auch eine marketingmäßige Funktion im Sinne des *Employer Brandings* auf. Da, wie oben bereits beschrieben, Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Millennials von enormer Bedeutung bei der Auswahl von Arbeitgeberinnen/Arbeitgebern sind, spielt die Ausgestaltung der Personalentwicklung für die *Employer Value Proposition* – also das Nutzenversprechen eines Unternehmens als Arbeitgeber – und damit für das Image des Unternehmens am Arbeitsmarkt eine wichtige Rolle (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2012, 141 & Troger 2016, 66). Im Wettbewerb um die besten Nachwuchskräfte der Generation Y muss die Bedeutung der Personalentwicklung im Unternehmensprofil besonders herausgestellt werden, um sich von anderen

Arbeitgeberinnen/Arbeitgebern positiv abheben zu können (vgl. Ruthus 2014, 19). Doch die Anreizwirkung der Personalentwicklung kann nicht nur zur Gewinnung von neuen, sondern auch zur Bindung und Motivation der bestehenden Mitarbeiter/innen genutzt werden (vgl. Kleiminger 2011, 135–136 & Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2012, 141). Werden den Mitgliedern der Generation Y keine entsprechenden Perspektiven der Weiterentwicklung geboten, wenden sie sich von ihren Arbeitgeberinnen/Arbeitgebern ab und suchen am externen Arbeitsmarkt nach neuen Herausforderungen (vgl. Parment 2013a, 81 & Rump/Eilers 2013a, 197 & Schulenburg 2016, 39). Daher müssen jegliche Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten als auch Karriere- und Aufstiegsoptionen im Unternehmen transparent gemacht und klar kommuniziert werden (vgl. Kleiminger 2011, 136 & Parment 2013a, 81).

Der Begriff der Personalentwicklung wird in der Literatur recht unterschiedlich definiert (vgl. Meifert 2008, 4 & Jung 2011, 250 & Berthel/Becker 2013, 414 & Scholz 2013, 574). In dieser Masterarbeit soll sowohl die Personalentwicklung im engeren als auch die Personalentwicklung im weiteren Sinn betrachtet werden. Beim engeren Verständnis der Personalentwicklung steht die Bildung im Fokus der Betrachtung. Damit bezieht sich dieses Verständnis auf alle Maßnahmen, die eingesetzt werden, um Mitarbeiter/innen für die Ausführung bestimmter Tätigkeiten zu qualifizieren (vgl. Stock-Homburg 2008, 152 & Kleiminger 2011, 135). Dazu zählt einerseits die Ausbildung, die im Rahmen einer Berufsausbildung, eines berufsbegleitenden Studiums oder eines Trainee-Programms den Berufseinsteigerinnen/Berufseinsteigern zum Erwerb beruflicher Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen dient. Andererseits ist auch die Weiterbildung, im Rahmen derer berufliche Kenntnisse und Fertigkeiten angepasst und weiterentwickelt werden, Teil der Personalentwicklung im engeren Sinn (vgl. Olfert 2010, 375 & Kleiminger 2011, 135). Ein erweitertes Verständnis der Personalentwicklung schließt auch das sogenannte *Karrieremanagement* mit ein, dass sich auf die Förderung der beruflichen bzw. laufbahnbezogenen Entwicklung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern bezieht (vgl. Stock-Homburg 2008, 152 & Kleiminger 2011, 135). Da für die Gewinnung und Bindung von Nachwuchskräften der Generation Y sowohl die Personalentwicklung im engeren als auch die Personalentwicklung im weiteren Sinn von großer Bedeutung sind, werden sie in den nächsten beiden Unterkapiteln näher betrachtet.

4.1.1 Aus- und Weiterbildung

Die Aus- und Weiterbildung als Personalentwicklung im engeren Sinn gewinnt sowohl aus Sicht der Arbeitgeber/innen als auch aus Sicht der Arbeitnehmer/innen zunehmend an Bedeutung (vgl. Kleiminger 2011, 136 & Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 336). Für Angehörige der Generation Y liefern Möglichkeiten zur Weiterbildung und Entwicklung im Unternehmen einen wichtigen Beitrag zur Erhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit als auch zur Aktivierung und Entwicklung latent vorhandener Fähigkeiten im Sinne der Selbstverwirklichung (vgl. Rump/Eilers 2006, 23 & Holtbrügge 2013, 131 & Ruthus 2014, 23). Aus Sicht des Unternehmens ist Aus- und Weiterbildung notwendig, um den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern den Erwerb der zur Bewältigung von gegenwärtigen oder zukünftigen betrieblichen Aufgaben und Tätigkeiten erforderlichen Qualifikationen zu ermöglichen. Daher ist Aus- und Weiterbildung immer dann notwendig, wenn Diskrepanzen zwischen den Arbeitsanforderungen und dem Eignungsprofil der Mitarbeiter/innen bereits bestehen oder in Zukunft bestehen werden, die durch externe Personalbeschaffung nicht ausgeglichen werden können bzw. sollen (vgl. Holtbrügge 2013, 133). Im Rahmen der Ausbildung werden Berufseinsteigerinnen/Berufseinsteigern Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die sie zur Ausübung eines spezifischen Berufes benötigen (vgl. Stock-Homburg 2008, 157 & Oechsler/Paul 2015, 447). Die Weiterbildung hingegen umfasst alle Aktivitäten, die der Erhaltung, Steigerung und Anpassung von Kenntnissen und Fähigkeiten, die zur Ausführung bestimmter betrieblicher Tätigkeiten notwendig sind, dienen (vgl. Stock-Homburg 2008, 168 & Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 336).

Die Maßnahmen und Methoden zur Vermittlung der verschiedensten Inhalte der Aus- und Weiterbildung können nach ihrer Nähe zum Arbeitsplatz sowie nach dem zeitlichen Aspekt eines Berufslebens klassifiziert werden (vgl. Rings 2011, 144–145 & Holtbrügge 2013, 135 & Wien/Franzke 2013, 20). Bezüglich der Nähe zum Arbeitsplatz bzw. zur eigentlichen Arbeitsaufgabe kann zwischen der Personalentwicklung *on-the-job*, der Personalentwicklung *off-the-job* sowie der Personalentwicklung *near-the-job* unterschieden werden. Bei der Personalentwicklung *on-the-job* finden die Maßnahmen der Qualifizierung unmittelbar am Arbeitsplatz statt und sind daher an die Ausübung produktiver Tätigkeiten gekoppelt (vgl. Becker 2005, 116 & Rings 2011, 144). Beispiele hierfür sind die Arbeitsunterweisung, die Anleitung und Beratung durch Vorgesetzte sowie die qualifikationsfördernde Aufgabengestaltung in Form von *Job Enlargement*, *Job Enrichment* und *Job Rotation* (vgl.

Olfert 2010, 396–397 & Holtbrügge 2013, 136). Zu den Vorteilen des Trainings *on-the-job* zählen die unmittelbare Verzahnung von Theorie und Praxis sowie die relativ geringen Kosten (vgl. Olfert 2010, 396 & Scholz 2013, 581). Bei der Personalentwicklung *off-the-job* finden die Maßnahmen der Qualifizierung hingegen in räumlicher, zeitlicher und inhaltlicher Distanz zum Arbeitsplatz statt (vgl. Becker 2005, 120 & Wien/Franzke 2013, 21). Hierzu zählen unter anderem Seminare, Workshops oder Corporate Universities (vgl. Kolb/Burkart/Zundel 2010, 497 & Scholz 2013, 585–586 & Wien/Franzke 2013, 21). Zur Personalentwicklung *near-the-job* zählen Maßnahmen, die in räumlicher und zeitlicher Umgebung des Arbeitsplatzes stattfinden und bei denen konkrete Probleme der Arbeitstätigkeit außerhalb der Arbeitszeit in ungestörter Atmosphäre behandelt werden (vgl. Becker 2005, 118 & Wien/Franzke 2013, 22). Bezüglich des zeitlichen Aspektes eines Berufslebens kann weiters zwischen der Personalentwicklung *into-the-job*, der Personalentwicklung *along-the-job* und der Personalentwicklung *out-of-the-job* unterschieden werden (vgl. Wien/Franzke 2013, 20–21). Die Personalentwicklung *into-the-job* kann dabei mit der bereits beschriebenen Ausbildung, also dem erstmaligen Erwerb von beruflichen Kenntnissen und Fähigkeiten, gleichgesetzt werden (vgl. Holtbrügge 2013, 135). Die Personalentwicklung *along-the-job* bezieht sich auf die karrierebezogene Entwicklung und Laufbahn von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern im Unternehmen (vgl. Max/Haas/Rodig 2010, 86 & Rings 2011, 145 & Hausherr Fischer 2013, 88). Maßnahmen der Personalentwicklung *out-of-the-job* sollen hingegen die Beschäftigten beim Ausstieg aus dem Unternehmen bzw. bei der Vorbereitung auf ihre Pensionierung unterstützen (vgl. Scholz 2013, 580 & Hausherr Fischer 2013, 88 & Wien/Franzke 2013, 22).

Um die leistungsorientierten und leistungsbereiten Nachwuchskräfte der Generation Y im Unternehmen halten zu können, müssen ihnen ausreichende Möglichkeiten zur Leistungsentfaltung und Weiterentwicklung geboten werden (vgl. Ruthus 2014, 23 & Schulenburg 2016, 39). Durch eine entsprechende Gestaltung der Arbeitsaufgaben sowie des Arbeitsumfeldes können Tätigkeiten für Millennials geschaffen werden, die Abwechslung, Herausforderung sowie Möglichkeiten zum Lernen bieten (vgl. DGFP 2011, 37 & Ruthus 2014, 23 & Bund 2016, 177). Bezüglich der Lernpräferenzen und Lernvorlieben der Mitglieder der Generation Y konnten Schofield und Honoré (2009/2010) in einer empirischen Untersuchung herausfinden, dass ihnen Handeln und Ergebnisse wichtiger sind, als das Sammeln von Wissen, und dass sie problembasiertes Lernen, das auf dem Versuch-und-Irrtum-Prinzip beruht, bevorzugen (vgl. Schofield/Honoré 2009/2010, 28). Dadurch gewinnt

das Lernen durch Erfahrung im Sinne der Personalentwicklung *on-the-job*, wo in einer konkreten Arbeitssituation und anhand einer konkreten Arbeitsaufgabe gelernt wird, gegenüber dem Lernen durch Verstehen im Sinne der Personalentwicklung *off-the-job* an Bedeutung (vgl. Kobi 2012, 101 & Kring 2013, 24). Lernen wird somit durch das selbstorganisierte und kreative Lösen von Problemstellungen im Arbeitsprozess zu einem integralen Bestandteil der Arbeit (vgl. Sauter/Scholz 2015, 4 & Troger 2016, 75). Durch eine lernförderliche Arbeitsgestaltung können Millennials neue Herausforderungen sowie interessante, abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben geboten werden (vgl. Rump/Eilers 2006, 50 & Troger 2016, 75).

Eine derartige Gestaltung des Arbeitsinhaltes wird durch die Anreicherung von Funktionen mit neuen Aufgaben und Verantwortung sowie durch den systematischen Arbeitsplatzwechsel ermöglicht (vgl. DGFP 2011, 37 & Jung 2011, 212). Mit Hilfe der drei Instrumente der Personalentwicklung *on-the-job* – dem *Job Enlargement*, dem *Job Enrichment* sowie der *Job Rotation* – können die Arbeitszufriedenheit erhöht und die Möglichkeiten der Selbstverwirklichung verbessert werden (vgl. Jung 2011, 212). Im Rahmen des *Job Enlargements* findet eine quantitative, horizontale Aufgabenerweiterung statt, durch die Mitarbeiter/innen zusätzliche Aufgaben der gleichen Wertschöpfungsstufe übernehmen (vgl. Stock-Homburg 2008, 182 & Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2012, 161 & Holtbrügge 2013, 163). Durch das Erlernen neuer Tätigkeiten auf ähnlichem Anforderungsniveau kann dem monotonen Arbeiten und der damit einhergehenden Demotivation von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern vorgebeugt werden (vgl. Weyer 2007, 151 & Nicolai 2014, 231). Außerdem ermöglicht der erhöhte Arbeitsumfang eine bessere Identifizierung mit dem Arbeitsergebnis, was wiederum das Bedürfnis der Millennials nach dem Erkennen des Sinns ihrer Arbeit besser befriedigt (vgl. Huber/Rauch 2013, 33 & Nicolai 2014, 231). Da durch das *Job Enlargement* ein Mehr an Aufgaben in der gleichen Zeit erledigt werden muss, wird bei den betroffenen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern ein Prozess des Optimierens in Gang gesetzt, in dem nach Möglichkeiten einer schnelleren und effizienteren Aufgabebearbeitung gesucht wird. Daher können die leistungsorientierten Angehörigen der Generation Y mit Hilfe dieses Instruments der Personalentwicklung vor neue Herausforderungen gestellt werden, die ihnen Möglichkeiten zur Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen bieten (vgl. Schulenburg 2016, 42–43).

Ein weiteres geeignetes Instrument zur Personalentwicklung von Millennials stellt das *Job Enrichment* dar, bei dem eine vertikale Aufgabenbereicherung stattfindet, durch die Mitarbeiter/innen qualitativ höherwertige Aufgaben einer vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufe übernehmen (vgl. Stock-Homburg 2008, 182–183 & Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2012, 161 & Holtbrügge 2013, 163). Damit erhöht sich nicht nur der Tätigkeits-, sondern auch der Entscheidungs- und Kontrollspielraum der Mitarbeiter/innen (vgl. Holtbrügge 2013, 163 & Nicolai 2014, 232). Da die neuen Aufgaben schwieriger und anspruchsvoller sind als die alten, erfordert das *Job Enrichment* die Aneignung neuer Fähigkeiten sowie den Ausbau bestehender Kompetenzen und stellt somit eine gute Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern dar (vgl. Olfert 2010, 183 & Schulenburg 2016, 45). Darüber hinaus führt es zu einer Erhöhung von Selbstständigkeit, Autonomie, Selbstkontrolle und Verantwortung, was ebenfalls den Ansprüchen der Millennials an attraktive Arbeit entspricht (vgl. Jung 2011, 213 & Nicolai 2014, 232). Das dritte Instrument der Personalentwicklung *on-the-job*, das sich für Mitglieder der Generation Y besonders gut eignet, ist die sogenannte *Job Rotation*, bei der Mitarbeiter/innen in bestimmten zeitlichen Abständen ihre Arbeitsplätze tauschen. Dieser geplante Wechsel kann sowohl innerhalb eines Funktionsbereiches, wie beispielsweise einer Abteilung, als auch funktionsübergreifend ausgestaltet sein (vgl. Berthel/Becker 2013, 474–475 & Schulenburg 2016, 45). Je nach Art der *Job Rotation* wird dadurch insbesondere die Entwicklung fachlicher und sozialer Kompetenzen gefördert (vgl. Schulenburg 2016, 45). Durch den funktionsübergreifenden Arbeitsplatzwechsel wird vor allem die Einsatzflexibilität und durch den funktionsgebundenen Arbeitsplatzwechsel vor allem der Teamgeist von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern erhöht (vgl. Berthel/Becker 2013, 475 & Oechsler/Paul 2015, 449 & Schulenburg 2016, 45). Dadurch kann das Instrument der *Job Rotation* dabei helfen, die Forderungen der Nachwuchskräfte der Generation Y nach Abwechslung, Erweiterung ihrer Kompetenzen, Erhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit und guter Zusammenarbeit mit Kolleginnen/Kollegen zu erfüllen (vgl. DGFP 2011, 37 & Enactus 2014, 6 & Ruthus 2014, 23).

4.1.2 Karrieremanagement

Das erweiterte Verständnis der Personalentwicklung schließt das Karrieremanagement, das sich auf die Förderung der beruflichen bzw. laufbahnbezogenen Entwicklung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern bezieht, mit ein (vgl. Stock-Homburg 2008, 152 & Kleiminger

2011, 135). Der Begriff der Karriere stammt vom französischen Wort *carrière*, was ursprünglich die Laufbahn bzw. den Renngalopp als schnellste Gangart im Pferdesport bezeichnet. Damit wird – im traditionellen Verständnis – eine erfolgreiche Karriere als möglichst schnell durchlaufene hierarchiebezogene Positionsabfolge definiert (vgl. Friedli 2007, 248). In einem moderneren Verständnis wird mit dem Karrierebegriff die Abfolge von beruflichen Positionen einer Person im Zeitverlauf bezeichnet, wobei neben vertikalen Aufwärtsbewegungen auch horizontale Bewegungen und Abwärtsbewegungen möglich sind (vgl. Stock-Homburg 2008, 199 & Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 343). Um den Angehörigen der Generation Y ihre Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten im Unternehmen möglichst klar aufzeigen zu können, ist ein transparentes betriebliches Karrieremanagement erforderlich (vgl. Dahlmanns 2014, 90). „Als betriebliches Karrieremanagement wird ein kontinuierlicher Prozess der Planung, Realisierung und Evaluation von organisationalen Laufbahnen und individuellen Karrieren bezeichnet.“ (Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 344) Damit beinhaltet es einerseits die individuelle Karriereplanung, die die berufliche Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgehend von ihren Fähigkeiten, Wünschen und Bedürfnissen festlegt, und andererseits die Nachfolgeplanung, die die optimale Besetzung von Stellen aus Sicht des Unternehmens ermittelt (vgl. Nicolai 2014, 359). Durch die Erstellung von individuellen Karriere- bzw. Entwicklungsplänen können den Nachwuchskräften der Generation Y ihre Entwicklungsmöglichkeiten und Chancen des beruflichen Aufstiegs im Unternehmen aufgezeigt werden (vgl. Kleiminger 2011, 144 & Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 344). Aus Sicht des Unternehmens soll mit Hilfe eines gezielten Karrieremanagements der notwendige Personalbestand durch die interne Besetzung zukünftiger, freier Stellen gesichert werden (vgl. Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 344–345). Betriebliches Karrieremanagement verfolgt damit das Ziel, den zukünftigen Personalbedarf der Arbeitgeber/innen mit den individuellen Karrierevorstellungen und Karrierezielen der Arbeitnehmer/innen in Einklang zu bringen (vgl. Stock-Homburg 2008, 202 & Schwierz 2014, 12).

Wie bereits in Kapitel 3.3.2 beschrieben, kann bei den Mitgliedern der Generation Y eine zunehmende Ablehnung von traditionellen Karrierepfaden beobachtet werden (vgl. DGFP 2011, 15). Die klassische Form der innerbetrieblichen Karriere im Sinne einer Führungslaufbahn, die sich aus einer Folge von hierarchisch aufsteigenden Versetzungen innerhalb eines Funktionsbereichs zusammensetzt und mit einem Zuwachs an Macht, Status, Verantwortung und Entscheidungskompetenz der Führungskraft einhergeht, stellte lange Zeit

das dominierende Karrieremodell dar (vgl. Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 347 & Oechsler/Paul 2015, 459). Doch aufgrund von Restrukturierungen, flacheren Unternehmenshierarchien sowie dem Wunsch der Mitarbeiter/innen nach Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung ist ein zunehmender Trend in Richtung alternative Laufbahnmodelle zu beobachten (vgl. Deller et al. 2008, 142 & Berthel/Becker 2013, 486 & Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 346–347). Um den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten außerhalb traditioneller Führungspositionen zu ermöglichen, ist die Einführung von Fach- und Projektlaufbahnen erforderlich (vgl. Deller et al. 2008, 142). Mit der Etablierung von Fachlaufbahnen entstehen Parallelhierarchien, die durch einen hohen Anteil an Fach- und einen geringen Anteil an administrativen Aufgaben gekennzeichnet sind (vgl. Berthel/Becker 2013, 486 & Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 347). Der Aufstieg basiert dabei auf zunehmendem Expertinnen- und Expertenwissen und steigender Fachverantwortung (vgl. Thom 2007, 13). Damit die Fachlaufbahn als alternatives Karrieremodell auch anerkannt und akzeptiert wird, müssen die Auswahlkriterien sowie die einzelnen Karriereschritte transparent gemacht und eindeutig kommuniziert werden (vgl. Berthel/Becker 2013, 487 & Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 347). Die Projektlaufbahn als weiteres alternatives Karrieremodell ist aus der zunehmenden Projektorganisation von Unternehmen entstanden (vgl. Dahlmanns 2014, 91). Durch diese befristete Tätigkeitsform, die neben die ständige Linienorganisation tritt, wird einerseits die fachliche Weiterentwicklung im Sinne einer Fachkarriere auf Zeit und andererseits die Entwicklung von Führungskompetenz durch die Übernahme der Projektleitung im Sinne einer Führungskarriere auf Zeit ermöglicht (vgl. Berthel/Becker 2013, 487 & Ladwig/Linde/Fründt 2013, 313 & Dahlmanns 2014, 91 & Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 347–348). Der Aufstieg der Mitarbeiter/innen basiert dabei auf der zunehmenden Bedeutung der Projekte, in denen sie tätig sind, sowie auf der zunehmend höheren Stellung, die sie in den Projektteams einnehmen (vgl. Holtbrügge 2013, 145). Die Projektkarriere bietet damit den Angehörigen der Generation Y sowohl abwechslungsreiche und attraktive Arbeitsinhalte als auch die Möglichkeit der Weiterentwicklung in Richtung Fach- oder Führungskarriere (vgl. Dahlmanns 2014, 91 & Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 348).

Um den Karrierevorstellungen der Millennials zu entsprechen, müssen Unternehmen individuelle Karriereoptionen, die sowohl die unterschiedlichen Lebensphasen als auch die persönlichen Wünsche und Begabungen von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern berücksichtigen, anbieten (vgl. Robert Bosch Stiftung 2013, 58 & Rump/Eilers 2013a, 265). Dies kann nur

durch eine personenbezogene, den individuellen Lebensphasen und Bedürfnissen angepasste Personalentwicklung ermöglicht werden, die allen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu jeder Zeit ihre Perspektiven aufzeigen und flexible, individuelle Entwicklungspfade bieten kann (vgl. Troger 2016, 77–79). Neben dieser Ausrichtung der Karriere auf unterschiedliche Lebensphasen, kann auch der zunehmende Wegfall der Konzentration und Fokussierung auf ein Berufsfeld sowie eine Arbeitgeberin bzw. einen Arbeitgeber beobachtet werden. Millennials möchten und müssen ihren beruflichen Werdegang breiter sehen als die Angehörigen ihre Vorgänger/innengenerationen und im Laufe ihres Berufslebens viele verschiedene Tätigkeitsbereiche übernehmen, die auch mit hierarchischen Seitwärts- oder Abwärtsbewegungen einhergehen können (vgl. Rump/Eilers 2006, 63 & Rump/Wilms/Eilers 2014, 46–47). Dadurch treten an die Stelle der traditionellen *Schornsteinkarriere*, die durch einen Werdegang gekennzeichnet ist, der entlang eines Pfades linear nach oben verläuft, neue Laufbahnmodelle wie die *Mosaikkarriere* und die *Portfoliokarriere* (vgl. DGFP 2011, 35 & Rump/Wilms/Eilers 2014, 47 & Schwierz 2014, 5). Im Rahmen der *Mosaikkarriere* wechseln sich Phasen von Führungs-, Fach- und Projekteinsätzen ab, wodurch eine breite Qualifizierung der Mitarbeiter/innen erreicht werden kann (vgl. Schwierz 2014, 5). Im Rahmen der *Portfoliokarriere* erfolgt auf Basis flexibler Kooperationsvereinbarungen eine Bearbeitung von Projekten unterschiedlicher Arbeitgeber/innen (vgl. DGFP 2011, 35).

Aufgrund dieser vielfältigen Karrieremöglichkeiten und Karrierevorstellungen sollte die individualisierte Karriereplanung partnerschaftlich in Form eines aktiven Miteinanders von Arbeitnehmer/in und Arbeitgeber/in erfolgen. Die Mitarbeiter/innen müssen Verantwortung für ihre eigene Karriere übernehmen und sich aktiv darum kümmern. Das Unternehmen muss Karrieremöglichkeiten schaffen und die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter/innen fördern (vgl. Litz 2012, 19 & Schwierz 2014, 5). Um den Mitgliedern der Generation Y möglichst viele Wahlmöglichkeiten bieten zu können und, um die gewünschte Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu gewährleisten, können mit Hilfe eines sogenannten *Karriereregitters* eine Reihe alternativer Karrieremodelle entwickelt werden. Durch eine individuelle Ausgestaltung und Gewichtung der Faktoren *Geschwindigkeit der Karriere*, *Arbeitspensum*, *Arbeitsort und -zeit* sowie *angestrebte Position* kann eine maßgeschneiderte Karriereentwicklung erreicht werden. Dadurch ermöglicht das *Karriereregitter* eine Entwicklung der Mitarbeiter/innen in unterschiedliche Richtungen und mit unterschiedlichem Tempo sowie eine bestmögliche Anpassung der Karriere an unterschiedliche Bedürfnisse in unterschiedlichen Lebensphasen (vgl. Kettler 2010, 146–147 & DGFP 2011, 35–36).

4.2 Ausgewählte Instrumente der Personalentwicklung zum Berufseinstieg

Die Personalentwicklung *into-the-job* umfasst alle Maßnahmen, um Berufseinsteiger/innen auf den Beruf vorzubereiten, sie in das Unternehmen einzugliedern und ihnen die zur Ausübung bestimmter Arbeitsaufgaben notwendigen Qualifikationen zu vermitteln, damit sie möglichst schnell zu produktiven und vollwertigen Mitgliedern des Unternehmens werden können (vgl. Wien/Franzke 2013, 23 & Kauffeld 2016, 74–75). Obwohl bekannt ist, dass eine systematische Einführung neuer Mitarbeiter/innen zu mehr Zufriedenheit und einer geringeren Fluktuation in den ersten Wochen und Monaten der Betriebszugehörigkeit führt, werden solche Maßnahmen häufig vernachlässigt (vgl. Kolb/Burkart/Zundel 2010, 141–142 & Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 328 & Kauffeld 2016, 75). Nicht nur aufgrund der hohen Kosten, die diese Frühfluktuation verursacht, sondern auch aufgrund des potenziellen Imageverlustes, der mit einer schlechten bzw. nicht vorhandenen Einführung neuer Mitarbeiter/innen einhergehen kann, stellt das sogenannte *Onboarding* eine wichtige Aufgabe des Personalmanagements dar (vgl. Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 328). Insbesondere für den Einstieg der Nachwuchskräfte der Generation Y, die großen Wert auf persönliche Betreuung, Begleitung und Unterstützung legen, ist eine durchdachte und strukturierte Einarbeitung von zentraler Bedeutung für einen gelungenen Karrierestart (vgl. Gessnitzer/Kauffeld/Braumandl 2011, 12 & Kring 2013, 20 & Dahlmanns 2014, 80–81).

Der Prozess der Einführung von neuen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern dient sowohl zur fachlichen Einarbeitung in bestimmte Aufgabenfelder als auch zur Eingliederung in das soziale Gefüge des Unternehmens (vgl. Kolb/Burkart/Zundel 2010, 141–142 & Dahlmanns 2014, 80 & Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 328). Weiters soll damit die Unsicherheit neuer Mitarbeiter/innen abgebaut sowie ihre Arbeitszufriedenheit und ihre Leistungsbereitschaft und -fähigkeit erhöht werden (vgl. Stock-Homburg 2008, 180). Vor allem junge Akademiker/innen, die bei ihrem Eintritt ins Unternehmen kaum über Berufserfahrung verfügen, bedürfen besonderer Aufmerksamkeit (vgl. Lang/Geithner 2010, 337). Sind diese nach ihrer Einstellung zu schnell auf sich alleine gestellt, kommt es häufig zu Problemen wie Orientierungslosigkeit, Überforderung, Arbeitsüberlastung oder der Wahrnehmung von Qualifikationsdefiziten. Daraus wiederum können persönliche Selbstzweifel, Unzufriedenheit mit der Wahl des Unternehmens sowie ein Praxisschock resultieren (vgl. Lang/Geithner 2010, 337 & Nicolai 2014, 162–163).

Die Personalentwicklung kann durch eine entsprechende Gestaltung des ersten Arbeitstages sowie durch die Einrichtung von Trainee- und Mentoring-Programmen einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit sowie zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation von Berufseinsteigerinnen/Berufseinsteigern leisten (vgl. Lang/Geithner 2010, 338). Da bereits der erste Arbeitstag zeigt, wie im Unternehmen mit Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern umgegangen wird, muss dieser genau geplant und gut vorbereitet werden (vgl. Tulgan 2009, 45 & DGFP 2011, 32 & Döbelt 2013, 24). Der bzw. die Vorgesetzte muss die neuen Mitarbeiter/innen begrüßen, ihren Kolleginnen und Kollegen vorstellen sowie sie in die Betriebsgemeinschaft einführen (vgl. Mentzel/Grotzfelt/Haub 2012, 72 & Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 331). Nicht zur Verfügung stehende Vorgesetzte, uninformierte Kolleginnen/Kollegen sowie ein nachlässig ausgestatteter Arbeitsplatz können Millennials schnell den Eindruck vermitteln, dass sie im Unternehmen nicht willkommen sind bzw. nicht erwartet werden (vgl. DGFP 2011, 32 & Döbelt 2013, 24). Um eine schnelle Abwanderung der Angehörigen der Generation Y zu anderen Arbeitgeberinnen/Arbeitgebern zu verhindern, müssen diese bereits vom ersten Tag an durch eine entsprechende Gestaltung ihres Einstieges an das Unternehmen gebunden werden (vgl. Ruthus 2014, 30).

Die Maßnahmen und Instrumente zur Integration und Einarbeitung junger Hochschulabsolventinnen und -absolventen, die in das Berufsleben eintreten, sind vielfältig (vgl. Wien/Franzke 2013, 56 & Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 332). In den folgenden Unterkapiteln dieser Masterarbeit werden drei Instrumente der Personalentwicklung, die sich für den Berufseinstieg der Angehörigen der Generation Y besonders gut eignen, diskutiert. Dies sind Trainee-Programme, Mentoring sowie das regelmäßige Feedback von Vorgesetzten.

4.2.1 Trainee-Programme

Der Begriff *Trainee* stammt aus dem angelsächsischen Sprachgebrauch und bezeichnet, relativ weit gefasst, alle Personen, die in Ausbildung stehen (vgl. Schuhen 2008, 32). Im deutschen Sprachgebrauch hingegen werden damit nur Absolventinnen/Absolventen von Universitäten und Fachhochschulen bezeichnet, die von einem Unternehmen durch ein spezielles Programm in die Berufspraxis eingeführt werden (vgl. Schuhen 2008, 32 & Stock-Homburg 2008, 163 & Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 334). Hochschulabsolvent-

innen und -absolventen verfügen in der Regel aufgrund ihrer Ausbildung über ein breites theoretisches Fachwissen, jedoch über relativ wenig Praxiserfahrung (vgl. Thom/Friedli 2007, 329 & Scholz 2013, 581). Mit Hilfe von Trainee-Programmen soll ihnen der Übergang und der Eintritt in das Berufsleben erleichtert werden (vgl. Scholz 2013, 581 & Nicolai 2014, 338). Trainee-Programme sind „spezielle Einarbeitungsprogramme, in denen Hochschulabsolventen systematisch mit dem gesamtbetrieblichen Geschehen, der Unternehmensphilosophie und -politik, den strukturellen Zusammenhängen und konkreten Arbeitsanforderungen des Unternehmens vertraut gemacht werden“ (Jung 2011, 289). Junge Akademiker/innen erhalten also durch solche Programme die Möglichkeit, ihre theoretischen Kenntnisse um unternehmensspezifisches Wissen zu erweitern, sich auf ihre zukünftigen Tätigkeitsbereiche im Unternehmen vorzubereiten sowie ihre eigenen Fähigkeiten und Neigungen besser kennenzulernen (vgl. Thom/Friedli 2007, 330 & Stock-Homburg 2008, 164 & Nicolai 2014, 338). Auch wenn sich in der Praxis verschiedene Formen von Trainee-Programmen herausgebildet haben, weisen sie gemeinsame Merkmale auf. So liegt die Zeitdauer des Programms in der Regel zwischen sechs Monaten und zwei Jahren. Ein ausgewählter Teilnehmer/innenkreis von wenigen Hochschulabsolventinnen und -absolventen durchläuft ein systematisch geplantes, gut organisiertes und didaktisch strukturiertes Programm, das meist einen systematischen Arbeitsplatzwechsel in Form von *Job Rotation* beinhaltet. Dabei werden häufig verschiedene Methoden der Personalentwicklung kombiniert, wobei das Training *on-the-job* durch Maßnahmen des Trainings *off-the-job* ergänzt werden kann (vgl. Thom/Friedli 2007, 330 & Jung 2011, 289 & Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 334).

Das übergeordnete Ziel von Trainee-Programmen, die in die unternehmensspezifische Personalentwicklung eingebettet sind, stellt die Versorgung des Unternehmens mit qualifizierten Nachwuchskräften dar (vgl. Thom/Friedli 2007, 332 & Nesemann/Thom 2011, 18). Aufgrund des demografischen Wandels und der damit einhergehenden Verknappung am Arbeitsmarkt können Trainee-Programme als effektives Mittel eingesetzt werden, um jungen Akademikerinnen/Akademikern Anreize und Perspektiven zu bieten und sie damit langjährig an das Unternehmen zu binden (vgl. Flato/Reinbold-Scheible 2006, 67). Dadurch kann ein Pool an qualifizierten Nachwuchskräften geschaffen werden, aus dem zukünftige Fach- und Führungskräfte aus den eigenen Reihen entwickelt werden können (vgl. Schuhen 2008, 34 & Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 334). Aus diesem übergeordneten Ziel der Versorgung mit qualifizierten Nachwuchskräften ergeben sich vier Teilziele. Neben dem

Teilziel des *Ausbildungserfolgs* der Trainees, wird auch das Teilziel des *Sozialisationserfolgs* verfolgt. Das bedeutet, dass sich Trainees im Unternehmen einleben, dessen Werte und Kultur kennenlernen, sich ein umfangreiches Netzwerk aufbauen sowie gute Kontakte zu Kolleginnen/Kollegen und Vorgesetzten pflegen sollen. Ein weiteres Teilziel ist die *Informationsergiebigkeit*, wobei sowohl das Unternehmen als auch der Trainee selbst mehr über seine Leistungsfähigkeit und sein Potenzial erfahren sollen. Das vierte Teilziel von Trainee-Programmen ist die *Verbesserung des Images* des Unternehmens am relevanten Arbeitsmarkt. Dabei sollen qualifizierte Bewerber/innen auf das Unternehmen aufmerksam gemacht und zu einer Bewerbung angeregt werden (vgl. Thom/Friedli 2007, 332–333 & Nesemann/Thom 2011, 18 & Thom/Nesemann 2011, 27).

Hinsichtlich der inhaltlichen Breite sowie des Grades der Standardisierung können verschiedene Formen von Trainee-Programmen unterschieden werden (vgl. Stock-Homburg 2008, 165 & Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 334). In *klassischen ressortübergreifenden Trainee-Programmen* durchlaufen Trainees die wichtigsten Ressorts eines Unternehmens und verbringen dabei ungefähr gleich viel Zeit in jeder der Abteilungen. Dadurch stehen vor allem die Information und die Orientierung der Trainees im Vordergrund, die sich am Ende des Programms gemeinsam mit dem Unternehmen für ihr zukünftiges Einsatzgebiet entscheiden. Im Gegensatz zu diesen klassischen Programmen erfolgt bei *ressortübergreifenden Trainee-Programmen mit Fachausbildungsphase* nach der Phase der Grundausbildung, in der ein verkürztes Rotationsprogramm stattfindet, eine Phase der Fachausbildung, in der Trainees eine vertiefende Einschulung in ein bestimmtes Ressort erhalten. In *ressortbegrenzten bzw. Spezial-Trainee-Programmen* lernen Trainees ausschließlich die verschiedenen Funktionsbereiche eines bestimmten Ressorts kennen. Am Ende erhalten sie in der Vertiefungsphase eine spezielle Einschulung in einem dieser Bereiche, die sie nach Abschluss des Programms eigenverantwortlich übernehmen. Im Rahmen von *projektorientierten Trainee-Programmen* arbeiten Trainees entweder an einem großen bereichsbezogenen oder an mehreren kleineren bereichsübergreifenden Projekten. In beiden Fällen übernehmen sie dabei von Anfang an die Verantwortung über bestimmte Aufgaben und erhalten zusätzlich eine Ausbildung im Bereich des Projektmanagements. Eine weitere Form von Trainee-Programmen stellt das *individuelle flexible Trainee-Programm* dar, das sich durch eine Mitsprache der Trainees bei der Festlegung des Ablaufs des Programms auszeichnet. Durch diese Berücksichtigung von individuellen Wünschen und Bedürfnissen

soll die Attraktivität sowie die Anreiz- und Imagewirkung dieser Programme erhöht werden (vgl. Thom/Friedli 2007, 331 & Schuhen 2008, 40–44 & Stock-Homburg 2008, 165–168).

Für Angehörige der Generation Y, die unmittelbar nach ihrem Eintritt in ein Unternehmen interessante und abwechslungsreiche Arbeitsinhalte sowie Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung fordern, sind Trainee-Programme gut geeignet (vgl. DGFP 2011, 16). Dem Wunsch der Millennials nach intensiver Kooperation mit Kolleginnen und Kollegen kann vor allem beim ressortübergreifenden Trainee-Programm nachgekommen werden, wobei sowohl die Kolleginnen/Kollegen selbst als auch ihre Tätigkeitsfelder kennengelernt werden können (vgl. Kring 2013, 21). Auch die Forderung der Mitglieder der Generation Y nach persönlicher Betreuung und Anleitung am Arbeitsplatz kann durch diese Programme erfüllt werden (vgl. DGFP 2011, 33 & Mangelsdorf 2015, 66). Nach einer Kienbaum-Studie geben 46 % der befragten Millennials an, am liebsten durch ein Trainee-Programm in ein Unternehmen einsteigen zu wollen (vgl. Kienbaum 2015, 10). Als Gründe dafür wurden unter anderem die Gewinnung eines Überblicks über die Funktionsweise und das Entdecken von Schnittstellen eines Unternehmens, das Durchlaufen verschiedener Stationen, die Vielfalt der Aufgaben, das Sammeln von Berufserfahrung, der geringere Erwartungsdruck als beim Direkteinstieg, die Möglichkeit des Aufbaus eines Netzwerkes sowie die Zurverfügungstellung konkreter Ansprechpartner/innen genannt. Bei der Entscheidung für ein Trainee-Programm sind die Faktoren *Persönliche Betreuung*, *Inhaltliche Vielfalt des Programms* sowie *Gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen* von besonderer Bedeutung. Die befragten Millennials sehen in der Absolvierung von Trainee-Programmen die Möglichkeit, sich auf die zukünftigen Arbeitsaufgaben vorbereiten zu können, ihre eigenen Stärken besser kennenzulernen, Eindrücke und Erfahrungen in verschiedenen Bereichen zu sammeln, sich ein Netzwerk aufbauen zu können sowie als Nachwuchskraft gezielt gefördert zu werden (vgl. Kienbaum 2015, 11–14).

4.2.2 Mentoring

Neben Trainee-Programmen kann auch das Mentoring als geeignetes Instrument der Personalentwicklung zur Unterstützung des Berufseinstieges von Millennials identifiziert werden. Der Begriff *Mentoring* stammt ursprünglich aus der griechischen Mythologie (vgl. Gurtner/Habermayr/Schmid 2007, 161). In Homers Epos *Odyssee* ist Mentor der Freund von Odysseus, der sich um Odysseus' Sohn Telemachos kümmert, während dieser in den Krieg

zieht. Mentor steht Telemachos in dieser Zeit als väterlicher Freund mit Rat und Tat zur Seite (vgl. Gurtner/Habermayr/Schmid 2007, 161 & Lipkin/Perrymore 2009, 205 & Graf/Edelkraut 2014, 3). Auch im Mittelalter basierte die Ausbildung zum Handwerker auf dem Mentoren-Prinzip, wobei der Lehrmeister sowohl für die fachliche Ausbildung als auch für einen erfolgreichen Start ins Berufsleben sorgte (vgl. Graf/Edelkraut 2014, 3). Mentoring kann damit im weitesten Sinne als Instrument zur Begleitung, Unterstützung und Förderung junger Menschen durch eine ältere, erfahrenere Person betrachtet werden (vgl. Peters 2004, 7 & Graf/Edelkraut 2014, 3). In den 1970er-Jahren wurde das Mentoring von US-amerikanischen Unternehmen aufgrund seiner karrierefördernden Funktion wiederentdeckt und verbreitete sich so ab den 1980er-Jahren auch in Europa (vgl. Graf/Edelkraut 2014, 4). Heute stellt Mentoring ein bedeutendes Instrument der Personalentwicklung dar, wobei eine erfahrene Person (Mentor/in) eine weniger erfahrene Person (Mentee) beim Übergang in eine neue berufliche Situation begleitet und unterstützt (vgl. Stock-Homburg 2008, 196 & Oechsler/Paul 2015, 462). Mentorinnen und Mentoren sind in der Regel jene Mitarbeiter/innen, die über langjährige Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit verfügen und eine gehobene, einflussreiche Position im Unternehmen einnehmen (vgl. Flato/Reinbold-Scheible 2006, 69 & Ryschka/Tietze 2011, 109 & Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 333). Sie fungieren als Begleiter/innen, Partner/innen und Vertraute und nehmen eine Vorbildfunktion für Mentees ein (vgl. Flato/Reinbold-Scheible 2006, 69 & Schuhen 2008, 230). Mentees sind in der Regel Berufsanfänger/innen, Neueinsteiger/innen oder Nachwuchsführungskräfte, die über einen gewissen Zeitraum hinweg Unterstützung und Beratung erhalten (vgl. Stock-Homburg 2008, 196–197 & Ryschka/Tietze 2011, 109).

Ein Anwendungsbereich des Mentorings ist daher der Eintritt neuer Mitarbeiter/innen in das Unternehmen, wobei Mentorinnen/Mentoren die fachliche und persönliche Eingliederung dieser erleichtern sollen (vgl. Stock-Homburg 2008, 197). Die Mentorin/der Mentor hilft dem Mentee dabei, sich möglichst schnell im Unternehmen zurechtzufinden, gibt fachliches Wissen sowie Erfahrungswissen über Werte, Normen und Rituale des Unternehmens weiter, vermittelt Kontakte und weist ihn in innerbetriebliche Abläufe und Prozesse ein (vgl. Flato/Reinbold-Scheible 2006, 69 & Ryschka/Tietze 2011, 108 & Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2012, 160). Im Mittelpunkt der Mentoring-Beziehung stehen regelmäßige Kommunikation und Erfahrungsaustausch, individuelles Feedback und offene Kritik sowie die Weitergabe von formellem und informellem Wissen (vgl. Peters 2004, 9 & Schuhen 2008, 231 & Nicolai 2014, 367). Weiters bieten Mentorinnen/Mentoren ihren Mentees einen

geschützten und vertraulichen Raum, in dem sie experimentieren und Fehler machen und sich dadurch weiterentwickeln können (vgl. Peters 2004, 9 & Schuhen 2008, 231). Daher muss die Beziehung auf Vertrauen, Respekt, Achtung, Wertschätzung und Offenheit beruhen (vgl. Graf/Edelkraut 2014, 7 & Nicolai 2014, 367).

Auch wenn das übergeordnete Ziel von Mentoring-Programmen die Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung des Mentees ist, können auch die Mentorin bzw. der Mentor sowie das Unternehmen davon profitieren (vgl. Lipkin/Perrymore 2009, 205 & Graf/Edelkraut 2014, 12). Mentees erhalten nicht nur Unterstützung bei der Integration ins Unternehmen und Hilfestellung bei ihrer persönlichen Entwicklung, sondern auch wertvolle Einblicke in die Führungsetage (vgl. Peters 2004, 16 & Ryschka/Tietze 2011, 109). Durch die vielfältigen Kontakte der Mentorin/des Mentors wird dem Mentee der Zugang zu betrieblichen Netzwerken ermöglicht (vgl. Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 333). Mentorinnen und Mentoren können von solchen Programmen insofern profitieren, als dass sie die Möglichkeit erhalten, aus den Gesprächen neue Sichtweisen und Perspektiven auf ihr eigenes berufliches Handeln zu gewinnen und dadurch ihre Berufsrolle zu reflektieren sowie festgefahrene Routinen aufzubrechen (vgl. Peters 2004, 17 & Ryschka/Tietze 2011, 109). Weiters können das steigende Ansehen, die Weitergabe der eigenen Erfahrungen an junge Menschen sowie die Stabilisierung von Netzwerken als positive Effekte des Mentorings für die Mentorinnen/Mentoren genannt werden (vgl. Peters 2004, 17 & Graf/Edelkraut 2014, 13). Der Nutzen für das Unternehmen besteht in der besseren Integration und Förderung neuer Mitarbeiter/innen, dem hierarchie- und bereichsübergreifenden Austausch sowie der höheren Arbeitszufriedenheit und der damit einhergehenden Bindung von Mentorinnen/Mentoren und Mentees (vgl. Ryschka/Tietze 2011, 109).

Neben diesem klassischen Mentoring, bei dem eine erfahrene Mentorin bzw. ein erfahrener Mentor einen weniger erfahrenen Mentee unterstützt, bestehen noch weitere Formen des Mentorings. Beim sogenannten *Cross-Mentoring* schließen sich zwei oder mehrere Unternehmen zu einer Kooperation im Sinne eines gemeinsamen Mentoring-Programms zusammen. Dabei wird einem Mentee eines Unternehmen eine Mentorin bzw. ein Mentor aus einem anderen Unternehmen zugeteilt (vgl. Ryschka/Tietze 2011, 110 & Graf/Edelkraut 2014, 23). Diese Form des Mentorings, bei der die notwendige Infrastruktur von mehreren Unternehmen gemeinsam genutzt wird, ermöglicht es auch kleinen und mittelständischen Unternehmen von solchen Programmen zu profitieren (vgl. Graf/Edelkraut 2014, 23). Beim

sogenannten *Reverse Mentoring* kommt es zu einem Rollentausch von Mentor/in und Mentee. Die lebenserfahrenere, hierarchisch höhergestellte Person wird in einem bestimmten Bereich von einer jüngeren, weniger lebenserfahrenen Person unterstützt (vgl. Graf/Edelkraut 2014, 18). Dadurch werden beispielsweise Führungskräfte von jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Generation Y im Umgang mit neuen Technologien geschult. Durch diese Beziehung erhalten beide Seiten Einblicke in die Arbeit des jeweils anderen und lernen sich somit besser kennen (vgl. Meister/Willyerd 2010, 70 & Hockling 2011, o.S. & Graf/Edelkraut 2014, 23). Eine weitere Form des Mentorings stellt das *Gruppen-Mentoring* dar, bei dem eine Mentorin bzw. ein Mentor mehrere Mentees gemeinsam betreut (vgl. Meister/Willyerd 2010, 71 & Graf/Edelkraut 2014, 18). In Ergänzung zu persönlichen Treffen, können auch Telefonkonferenzen gehalten und Online-Plattformen zum Austausch unter den Mentees eingerichtet werden (vgl. Meister/Willyerd 2010, 71 & Hockling 2011, o.S.). Die geringere Betreuungsintensität durch die Mentorin/den Mentor kann dabei durch gegenseitige Unterstützung und kollegiale Beratung der Mentees untereinander teilweise kompensiert werden (vgl. Graf/Edelkraut 2014, 30–31).

Mentoring stellt damit ein geeignetes Instrument der Personalentwicklung dar, um Berufseinsteigerinnen/Berufseinsteigern der Generation Y attraktive Entwicklungsangebote zu bieten sowie sie von Beginn an individuell zu fördern, zu fordern und an das Unternehmen zu binden (vgl. DGFP 2011, 34 & Ryschka/Tietze 2011, 109). Diese Programme kommen damit dem Wunsch der Millennials nach persönlicher Betreuung und Begleitung ihrer Einarbeitungsphase als auch nach Möglichkeiten der persönlichen und beruflichen Entwicklung nach (vgl. Dahlmanns 2014, 95). Nach einer PwC-Studie geben 28 % der befragten Millennials an, die *Arbeit mit Mentoren oder Coaches* als wichtigste Entwicklungsmaßnahme zu betrachten (vgl. PwC 2011, 18). Die von Mentorinnen/Mentoren gebotene persönliche Beratung sowie die Unterstützung in der Karriereplanung werden von den Angehörigen der Generation Y besonders geschätzt (vgl. Kleiminger 2011, 142). Da die Mentorinnen/Mentoren in der Regel einer anderen Generation als die Mentees angehören, können durch diese Form der Zusammenarbeit, die gegenseitiges Verständnis sowie gegenseitige Achtung und Wertschätzung fördert, auch mögliche Alterskonflikte entschärft werden (vgl. Flato/Reinbold-Scheible 2006, 71 & DGFP 2011, 34).

4.2.3 Feedback

Ein weiteres Personalentwicklungsinstrument zum Berufseinstieg von Angehörigen der Generation Y stellt das regelmäßige Feedback von Vorgesetzten dar. Der Begriff des Feedbacks stammt ursprünglich aus der Kybernetik – der Lehre von Regelungsprozessen – und bezeichnet dort die Rückmeldung bzw. Rückkoppelung von Informationen. Die Entwicklung des sozialwissenschaftlichen Feedback-Konzeptes begann im Jahr 1946 in den USA, als eine Gruppe von Forschern rund um den Sozialpsychologen Kurt Lewin das Feedback-Prinzip zufälligerweise entdeckte, als sie sich über ihre Wahrnehmungen des Verhaltens von Teilnehmer/innen eines Seminars unterhielten und diese dann bei ihren Besprechungen zuhören ließen (vgl. Fengler 2009, 12–14). Feedback kann daher als eine „Rückmeldung an eine Person über deren Verhalten und darüber, wie dieses von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt wird“ (Achouri 2011, 169) definiert werden. Empfänger/innen von Feedback erhalten durch diese Rückmeldung die Möglichkeit, ihr eigenes Verhalten und dessen Wirkung zu reflektieren sowie ihr Selbstbild mit Fremdbildern abzugleichen (vgl. Achouri 2011, 169 & Demmerle et al. 2011, 282). In der Personalentwicklung sind Feedbackgespräche unerlässlich, da Mitarbeiter/innen von ihren Vorgesetzten regelmäßig Rückmeldungen über ihre Leistung, ihr Verhalten sowie ihre soziale Integration erhalten müssen bzw. wollen (vgl. Wien/Franzke 2013, 134). Mit Hilfe dieser Rückmeldungen können der Entwicklungsbedarf von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern sowie Maßnahmen zur Verhaltensänderung abgeleitet werden (vgl. Ryschka/Tietze 2011, 120).

In der Beziehung zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern können drei wesentliche Funktionen von Feedback identifiziert werden (vgl. Wien/Franzke 2013, 73). Im Rahmen der *Steuerungsfunktion* soll das Verhalten von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern insofern gelenkt werden, als dass das erwünschte Verhalten verstärkt und das unerwünschte Verhalten korrigiert wird. Durch positive Rückmeldungen lernen Feedbacknehmer/innen, dass ihr Verhalten erwünscht ist und dass sie sich in zukünftig ähnlichen Situationen wieder auf diese Art und Weise verhalten sollen. Somit wird die erwünschte Verhaltensweise verstärkt bzw. stabilisiert. Durch negative Rückmeldungen hingegen lernen Feedbacknehmer/innen, dass ihr Verhalten vom erwünschten Verhalten abweicht und dass sie sich in Zukunft in ähnlichen Situationen anders verhalten sollen (vgl. Weyer 2007, 55 & Demmerle et al. 2011, 282). Obwohl negatives Feedback damit eher eine leistungssteigernde Wirkung als positives Feedback hat, kann eine von Feedbacknehmerinnen/Feedbacknehmern

als falsch oder unbrauchbar empfundene negative Rückmeldung auch vollkommen unwirksam bleiben (vgl. Demmerle et al. 2011, 282–283). Eine weitere Funktion des Feedbacks ist die *Unterstützungsfunktion*, wobei die persönliche und berufliche Weiterentwicklung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern durch das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten und durch Hinweise und Ideen zur Verbesserung von Arbeitsverhalten und Arbeitsergebnissen gefördert werden soll (vgl. Flato/Reinbold-Scheible 2006, 85 & Wien/Franzke 2013, 73 & Schulenburg 2016, 103–104). Die dritte wesentliche Funktion des Feedbacks ist die *Motivationsfunktion*, wobei Mitarbeiter/innen durch Feedbackgespräche Wertschätzung und Anerkennung erfahren und so zu besseren Leistungen motiviert und angespornt werden sollen (vgl. Jung 2011, 459 & Wien/Franzke 2013, 73). Im idealen Fall stimuliert Feedback somit einen „positiven Entwicklungsprozess, der zu Lernen, Verhaltensanpassung und Leistungsverbesserung führt“ (Belschak/Jacobs/Hartog 2008, 147).

Um diese drei Funktionen optimal erfüllen zu können, muss sich die Feedbackgeberin bzw. der Feedbackgeber in jedem Feedbackgespräch an gewisse Regeln halten. So sollte bei der Wahl des Zeitpunktes für das Feedback darauf geachtet werden, dass es möglichst zeitnah gegeben wird. Damit kann die Feedbacknehmerin/der Feedbacknehmer eine logische Verbindung zwischen ihrem/seinem Verhalten und den Wahrnehmungen der/des Vorgesetzten herstellen (vgl. Jung 2011, 476 & Schulenburg 2016, 104–105). Weiters sollte sich Feedback immer auf konkrete, nachvollziehbare Beobachtungen und Fakten und keinesfalls generell auf die Persönlichkeit der Feedbacknehmer/innen beziehen (vgl. Demmerle et al. 2011, 285 & Jung 2011, 477). Die Wirkung von Feedback kann durch die Unterbreitung von Änderungsvorschlägen, die Feedbacknehmerinnen/Feedbacknehmern konkrete Alternativen zu ihren Verhaltensweisen anbieten, verbessert werden (vgl. Demmerle et al. 2011, 285). Außerdem sollte Feedback stets in Form von Ich-Botschaften formuliert werden, da es auf der subjektiven Wahrnehmung einer Person basiert und damit auch als subjektiv kenntlich gemacht werden muss (vgl. Demmerle et al. 2011, 286 & Schulenburg 2016, 103). Eine Umsetzung dieser Regeln erfolgt bei der Formulierung von Feedback durch die Beachtung des Dreischritts der drei *W* – Wahrnehmung, Wirkung und Wunsch. Im ersten Schritt erfolgt eine Schilderung von wahrgenommenen, beobachtbaren Verhaltensweisen. Im zweiten Schritt erfolgt eine Beschreibung der Wirkung, die das Verhalten bei der Feedbacksenderin/beim Feedbacksender ausgelöst hat. Im dritten Schritt erfolgt die Formulierung eines Wunsches, in dem die Feedbacksenderin/der Feedbacksender die gewünschte Verhaltensalternative beschreibt (vgl. Achouri 2011, 173 & Demmerle et al.

2011, 286). Dadurch können Vorgesetzte ihren Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen, die jedoch nicht verpflichtend sind. Feedbacknehmer/innen entscheiden also selbst, ob sie das Feedback als hilfreich empfinden und es somit annehmen wollen (vgl. Schulenburg 2016, 103–104).

Insbesondere in der Phase der Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen müssen regelmäßig Feedbackgespräche mit Vorgesetzten stattfinden, da in dieser Zeit hohe Unsicherheit bezüglich der zufriedenstellenden Ausführung der Arbeitsaufgaben sowie bezüglich des erwarteten Verhaltens herrscht. Weiters helfen solche Gespräche den Neuen auch dabei, die Unternehmenskultur und die damit verbundenen Werte und Normen zu verinnerlichen (vgl. Fölhs-Königslehner/Müller-Camen 2015, 332). Die Angehörigen der Generation Y, die häufige und zeitnahe Rückmeldungen gewohnt sind, möchten von ihren Vorgesetzten so oft wie möglich konstruktives Feedback zu ihrer Arbeitsweise und ihren Arbeitsleistungen erhalten (vgl. Parment 2013a, 82 & Stoisiek 2015, 363 & Willyerd 2015, o.S.). Dieses dient ihnen einerseits zur Bestätigung, Bestärkung und Ermutigung, und andererseits, durch das Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen, zur ständigen Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen (vgl. Meyers 2009, 205 & Parment 2009, 95 & Stoisiek 2015, 363). Da in den meisten Unternehmen nur in den einmal jährlich stattfindenden Mitarbeiter/innengesprächen Feedback gegeben wird, müssen Führungskräfte ihre Feedbackkultur neu überdenken, um den Forderungen der Millennials nach regelmäßigem Feedback nachkommen zu können (vgl. Parment 2013a, 95–96).

5 Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde der Frage nachgegangen, welche Rolle die Personalentwicklung beim Berufseinstieg junger Arbeitnehmer/innen der Generation Y spielt und welche Herausforderungen dieser mit sich bringt. Durch eine intensive Auseinandersetzung mit den Besonderheiten und Charakteristika der Mitglieder der Generation Y, ihren Anforderungen an zukünftige Arbeitgeber/innen sowie ihren Karrierevorstellungen und Karrierestrategien, wurde die Bedeutung für Unternehmen, sich mit diesen jungen Nachwuchskräften zu beschäftigen, aufgezeigt. Vor allem jene Aufgabenfelder des Personalmanagements, die aufgrund der generationsspezifischen Merkmale als auch aufgrund der im Wandel befindlichen Arbeitswelt von besonderer Bedeutung sind – die Personalgewinnung, die Personalentwicklung und die Personalbindung – müssen an die Mitarbeiter/innen der Generation Y angepasst werden.

Um die Rolle der Generationszugehörigkeit als Instrument zur Erklärung unterschiedlicher Wünsche, Erwartungen, Interessen und Verhaltensweisen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Unternehmen aufzuzeigen, erfolgte im zweiten Kapitel zunächst eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Begriff der Generation. Dabei wurde der historisch-gesellschaftliche Generationenbegriff, nach dem eine Generation als eine Gruppe von Menschen definiert wird, die aufgrund ihres gleichzeitigen Aufwachsens innerhalb einer bestimmten Zeitspanne und den damit einhergehenden Erlebnissen und Erfahrungen gewisse Gemeinsamkeiten aufweisen, dieser Masterarbeit zugrunde gelegt. Zur besseren Ein- und Abgrenzung der Generation Y erfolgte in einem nächsten Schritt eine kurze Auseinandersetzung mit den weiteren vier Generationen von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern, die derzeit in Unternehmen zu finden sind – der Generation der Veteranen, der Generation der Baby Boomer, der Generation X sowie der Generation Z. Im Anschluss daran wurden jene Einflussfaktoren, die Millennials in ihrem Prozess des Heranwachsens stark geprägt haben, identifiziert. Aufgewachsen in einer kinderzentrierten Gesellschaft, wurden sie stets behütet und mit Aufmerksamkeit und Unterstützung ihrer *Helikopter-Eltern* verwöhnt. Als die am besten ausgebildete Generation von allen, verbrachten die Mitglieder der Generation Y viel Zeit in Schulen und Hochschulen und sind daher an das Lernen gewöhnt. Konsum und Freizeit waren durch viele verschiedene Optionen und Alternativen gekennzeichnet, aus denen Millennials gemäß eigener Bedürfnisse und Interessen wählen konnten. Durch die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien sind sie an die

ständige Nutzung des Internets als Informations- und Wissensquelle sowie an eine schnelle, formlose und zeit- und ortsunabhängige Kommunikation gewöhnt. Aus diesen Einflussfaktoren konnten in einem nächsten Schritt bestimmte Werte, Einstellungen und Eigenschaften, die viele Vertreter/innen der Generation Y in besonderem Maße auszeichnen, identifiziert werden. Eine dieser Eigenschaften stellt ihr ausgeprägtes Selbstbewusstsein dar, das sich unter anderem in ihrem aufgeschlossenen und kommunikativen Auftreten sowie in der klaren und direkten Kommunikation ihrer Wünsche und Anliegen äußert. Als weiteres Charakteristikum der Millennials kann ihr Bedürfnis nach Sicherheit, das sie sich in ihren vielfältigen realen und virtuellen Freundschaften und Bekanntschaften sowie im Kreise ihrer Familie erfüllen, genannt werden. Die Angehörigen der Generation Y zeichnen sich außerdem durch ihre hohe Leistungs- und Zielorientierung aus, die jedoch nur solange aufrechterhalten wird, solange ihnen eine Aufgabe Spaß und Freude bereitet und solange diese für sie sinnvoll erscheint. Weiters legen sie viel Wert auf Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung und Selbstentfaltung und betrachten Lernen als selbstverständlichen Teil ihres täglichen Lebens.

Im dritten Kapitel konnte durch eine Auseinandersetzung mit der derzeitigen Arbeitswelt die Bedeutung der Millennials für den Arbeitsmarkt und für die Unternehmen aufgezeigt werden. Die Arbeitswelt befindet sich aufgrund demografischer, technisch-ökonomischer und gesellschaftlicher Entwicklungen in einem ständigen Wandel. Diese beeinflussen wiederum den individuellen Lebenskontext sowie die persönliche und berufliche Entwicklung der Mitglieder der Generation Y. In einem weiteren Schritt erfolgte eine Auseinandersetzung mit den Angehörigen der Generation Y im Arbeitsumfeld, wobei sowohl auf die Anforderungen, die sie an ihre Arbeit und ihre Arbeitgeber/innen stellen, als auch auf ihre Karrierevorstellungen und -strategien eingegangen wurde. Millennials fordern erfüllende, sinnvolle und interessante Arbeitsaufgaben, die Spaß machen und mit denen sie sich identifizieren können. Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellen in ihren Augen wichtige Faktoren der Arbeitgeber/innenattraktivität dar. Weiters spielen die Ausgewogenheit zwischen Berufs- und Privatleben, flexible Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeit und Arbeitsort, ein gutes Betriebsklima, regelmäßiges Feedback von Vorgesetzten sowie eine zeitgemäße technische Ausstattung des Arbeitsplatzes bei der Wahl zukünftiger Arbeitgeber/innen eine bedeutende Rolle. Millennials haben im Gegensatz zu den Angehörigen ihrer Vorgänger/innengenerationen andere Vorstellungen von Karriere. Traditionelle Karrierepfade, die linear

verlaufen und sich durch ein lebenslanges, durchgängiges Emporklettern der Hierarchie-Leiter eines einzigen Unternehmens auszeichnen, verlieren immer mehr an Bedeutung. Mitglieder der Generation Y bevorzugen Karrieremodelle, die eine Anpassung von Arbeitszeit und Arbeitsort an die jeweilige Lebenssituation bzw. den jeweiligen Lebensabschnitt ermöglichen.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde im vierten Kapitel die Personalentwicklung in der Ära der Generation Y diskutiert. Diese gewinnt aufgrund des demografischen Wandels, der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens und der Verkürzung der Halbwertszeit von Wissen sowohl aus Sicht der Unternehmen als auch aus Sicht der Mitarbeiter/innen immer mehr an Bedeutung. Für Millennials spielen die Möglichkeiten der ständigen persönlichen Weiterentwicklung und Weiterbildung bei der Auswahl ihrer Arbeitgeber/innen eine bedeutende Rolle. Da sie sich darüber im Klaren sind, dass sie nicht ihr ganzes Leben lang den gleichen Beruf in ein und demselben Unternehmen ausüben werden, betrachten sie lebenslanges Lernen als notwendige Voraussetzung zur Erhaltung ihrer eigenen Beschäftigungsfähigkeit. Damit stellt die Personalentwicklung für die Angehörigen der Generation Y einen entscheidenden Faktor der Arbeitgeber/innenattraktivität dar. Um den Forderungen von Millennials nach interessanten und abwechslungsreichen Tätigkeiten sowie nach Möglichkeiten zur Weiterentwicklung nachzukommen, konnten das *Job Enlargement*, das *Job Enrichment* sowie die *Job Rotation* als geeignete Instrumente der Personalentwicklung *on-the-job* identifiziert werden. Im Rahmen des Karrieremanagements müssen Millennials ihre Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten im Unternehmen möglichst klar aufgezeigt sowie individuelle, die unterschiedlichen Lebensphasen berücksichtigende Karriereoptionen angeboten werden. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden in einem letzten Schritt drei Instrumente der Personalentwicklung, die sich für den Berufseinstieg von Mitgliedern der Generation Y besonders gut eignen, diskutiert. Trainee-Programme bieten ihnen durch die inkludierten Rotationsprogramme interessante und abwechslungsreiche Arbeitsinhalte und erfüllen ihre Wünsche nach persönlicher Betreuung und Anleitung sowie nach gezielter Förderung ihrer Stärken. Im Rahmen von Mentoring-Programmen werden Nachwuchskräften der Generation Y persönliche Begleitung und Unterstützung beim Eintritt in ein Unternehmen, eine fixe Ansprechpartnerin bzw. ein fixer Ansprechpartner für Fragen und Probleme, Hilfe bei der Karriereplanung sowie der Zugang zu Netzwerken geboten. Ein weiteres geeignetes Instrument zum Berufseinstieg von Millennials stellt das Feedback von Vorgesetzten dar,

wobei sie in regelmäßigen Abständen Rückmeldungen zu ihrem Verhalten, ihrer Arbeitsausführung und ihren Arbeitsleistungen erhalten. Dadurch wird ihr Bedürfnis nach häufigem und zeitnahe Feedback zur Bestätigung, Bestärkung und Ermutigung sowie zur persönlichen Weiterentwicklung erfüllt.

Im Rahmen dieser Masterarbeit konnte die Bedeutung für Unternehmen und Führungskräfte, sich mit den Besonderheiten, Wünschen und Forderungen der Arbeitnehmer/innen der Generation Y auseinanderzusetzen, aufgezeigt werden. Im aktuellen und zukünftigen *War for Talents* ist es für Unternehmen unerlässlich, sich durch den Aufbau einer attraktiven Arbeitgeber/innenmarke als sogenannte *Employers of Choice* in den Köpfen der Millennials zu positionieren. Da Millennials bei Nichterfüllung ihrer Bedürfnisse in einem Arbeitsverhältnis eine hohe Wechselbereitschaft aufweisen, müssen außerdem geeignete Strategien zur Mitarbeiter/innenbindung entwickelt werden. Ein weiterer interessanter Untersuchungsgegenstand, der in dieser Masterarbeit nicht thematisiert werden konnte, ist die genaue Ausgestaltung und Organisation von Trainee- und Mentoring-Programmen zum Berufseinstieg von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern der Generation Y. Daher stellt eine Befragung von Millennials, worauf sie in solchen Programmen besonderen Wert legen und wie diese organisiert sein sollten, ein potenzielles Forschungsdesiderat für nachfolgende Arbeiten dar.

Literaturverzeichnis

Abicht, Lothar/Miritz, Sandro (2011): Verschiedene Generationen aus der Perspektive der Personalentwicklung, in: Eckert, Thomas/Hippel, Aiga von/Pietraß, Manuela/Schmidt-Hertha, Bernhard (Hrsg.): Bildung der Generationen, Wiesbaden: Springer, 361–372. DOI 10.1007/978-3-531-92837-1.

Achouri, Cyrus (2011): Human Resources Management. Eine praxisbasierte Einführung, Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-8349-6946-0.

Antz, Eva-Maria/Franz, Julia/Frieters, Norbert/Scheunpflug, Annette (2009): Generationen lernen gemeinsam. Methoden für die intergenerationelle Bildungsarbeit, Bielefeld: Bertelsmann.

Appel, Wolfgang (2013): Personaler und Digital Natives, in: Appel, Wolfgang/Michel-Dittgen, Birgit (Hrsg.): Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten, Wiesbaden: Springer, 3–7. DOI: 10.1007/978-3-658-00543-6.

Bartscher, Thomas/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas (2012): Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis, München: Pearson.

Becker, Manfred (2005): Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Becker, Hans A. (2008): Karl Mannheims „Problem der Generationen“ – 80 Jahre danach, in: Zeitschrift für Familienforschung, Jg. 20, H. 2/2008, 203–221.

Behrens, Beatrix (2009): Lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig sichern, in: Klaffke, Martin (Hrsg.): Strategisches Management von Personalrisiken. Konzepte, Instrumente, Best Practices, Wiesbaden: GWV Fachverlage, 117–138.

Belschak, Frank D./Jacobs, Gabriele/Hartog, Deanne N. Den (2008): Feedback, Emotionen und Handlungstendenzen: Emotionale Konsequenzen von Feedback durch den Vorgesetzten, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, H. 3/2008, 147–152.

Berthel, Jürgen/Becker, Fred G. (2013): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 10. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bös, Nadine (2013): An der langen Leine, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung – online, 12.06.2013, URL: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/generation-y/generation-y-an-der-langen-leine-12212618.html>, [Stand: 25.02.2016].

Bösenberg, Christina/Küppers, Bernhard (2011): Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter. Was die Arbeitswelt wirklich verändern wird, Freiburg und München: Haufe.

Bund, Kerstin (2016): Glück schlägt Geld. Generation Y: Was wir wirklich wollen, 3. Auflage, Hamburg: Murmann.

Bund, Kerstin/Heuser, Uwe J./Kunze, Anne (2013): Wollen die auch arbeiten?, in: Zeit Online – online, 07.03.2013, URL: <http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt>, [Stand: 01.02.2016].

Bünnagel, Werner (2012): Selbstorganisiertes Lernen im Unternehmen. Motivation freisetzen, Potenziale entfalten, Zukunft sichern, Wiesbaden: Springer.

Dahlmanns, Andreas (2014): Generation Y und Personalmanagement, herausgegeben von Bröckermann, Reiner, Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung, Band 18, München und Mering: Rainer Hampp.

Dahrendorf, Stephan (2013): Standardinstrumente für eine innovative Personalarbeit, in: Pappmehl, Andre/Tümmers, Hans J. (Hrsg.): Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert. Herausforderungen, Perspektiven, Lösungsansätze, Wiesbaden: Springer, 33–45. DOI: 10.1007/978-3-658-01416-2.

Deller, Jürgen/Kern, Stefanie/Hausmann, Esther/Diederichs, Yvonne (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess, Heidelberg: Springer.

Demmerle, Christina/Schmidt, Jan M./Hess, Michael/Solga, Marc/Ryschka, Jurij (2011): Basistechniken der Personalentwicklung, in: Ryschka, Jurij/Solga, Marc/Mattenklott, Axel (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer, 273–337. DOI 10.1007/978-3-8349-6384-0.

Der Standard (2015): Fachkräftemangel steigt weltweit, in: Der Standard – online, 24.06.2015, URL: <http://derstandard.at/2000017944920/Fachkraeftemangel-steigt-weltweit>, [Stand: 09.03.2016].

DGFP e.V. (2011): Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden, herausgegeben von Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., PraxisPapier 9/2011, Düsseldorf.

Dobischat, Rolf/Schurgatz, Robert (2011): Der Generationenbegriff in der Personalentwicklung, in: Eckert, Thomas/Hippel von, Aiga/Pietraß, Manuela/Schmidt-Hertha, Bernhard (Hrsg.): Bildung der Generationen, Wiesbaden: Springer, 77–88. DOI 10.1007/978-3-531-92837-1.

Domsch, Michel E./Ladwig, Désirée H. (2015): Erwartungen der Generation Y, in: PERSONALquarterly, H. 1/2015, 10–14.

Döbelt, Frances (2013): 7 Tipps für Sie im Umgang mit der Generation Y, in: Personal im Fokus, H. 9/2013, 24.

Eichhorst, Werner/Tobsch, Verena (2015): Flexible Arbeitswelten – eine Bestandsaufnahme, in: Widuckel, Werner/Molina, Karl de/Ringlstetter, Max J./Frey, Dieter (Hrsg.): Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden: Springer, 45–58. DOI: 10.1007/978-3-658-06092-3.

Enactus e.V. (2014): Enactus-Studie 2014. Das Arbeitgeberwahlverhalten der Generation Y. Eine werteorientierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Sinns der Arbeit, herausgegeben von Enactus e.V. und SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing der HHL Leipzig Graduate School of Management, URL: http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/enactus_gy-summary_2014.pdf, [Stand: 15.03.2016].

Enderle, Kristina (2008): Frech, frei, fordernd, in: PERSONALmagazin, H. 12/2008, 12–14.

Ernst & Young (2009): Studenten in Deutschland 2009. Was sie bewegt. Wohin sie wollen, herausgegeben von Ernst & Young, URL: http://blog.recruitment.de/wp-content/uploads/2009/09/Studentenstudie_2009.pdf [Stand: 02.03.2016].

Fengler, Jörg (2009): Feedback geben. Strategien und Übungen, 4. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz.

Ferchhoff, Wilfried (2007): Jugend und Jugendkulturen im 21. Jahrhundert. Lebensformen und Lebensstile, Wiesbaden: GWV Fachverlage.

Flato, Ehrhard/Reinbold-Scheible, Silke (2006): Personalentwicklung. Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern – Toolbox für die Praxis, Landsberg am Lech: mi-Fachverlag.

Fölhs-Königslehner, Nina/Müller-Camen, Michael (2015): Personalentwicklung, in: Mayrhofer, Wolfgang/Furtmüller, Gerhard/Kasper, Helmut (Hrsg.): Personalmanagement – Führung – Organisation, 5. Auflage, Wien: Linde, 321–355.

Frankhauser, Konrad/Haslinger, Barbara/Krieger, Horst/Krcma, Rudolf/Stieger, Clemens/Zimmerl, Eva Maria (2011): Personalentwicklung – gestern und heute, in: TRAiNiNG, H. 7/2011, 48–53.

Franz, Julia/Frieters, Norbert/Scheunpflug, Annette/Tolksdorf, Markus/Antz, Eva-Maria (2009): Generationen lernen gemeinsam. Theorie und Praxis intergenerationeller Bildung, Bielefeld: Bertelsmann.

Friedli, Vera (2007): Betriebliche Karriereplanung, in: Thom, Norbert/Zaugg, Robert J. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung, 2. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage, 245–261.

Gertz, Winfried (2008): Mitarbeiter-Motivation: Flexible Arbeitszeit ist wichtiger als Blackberrys, in: Spiegel Online – online, 09.06.2008, URL: <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/mitarbeiter-motivation-flexible-arbeitszeit-ist-wichtiger-als-blackberrys-a-558159.html>, [Stand: 16.03.2016].

Gessnitzer, Sina/Kauffeld, Simone/Braumandl, Isabell (2011): Karriere-Coaching: Personalentwicklung für Berufseinsteiger, in: PERSONALquarterly, H. 10/2011, 12–22.

Goodman, Mickey (2014): Erziehen wir eine Generation von hilflosen Kindern?, in: The Huffington Post – online, 20.11.2014, URL: http://www.huffingtonpost.de/Mickey-goodman/erziehen-generation-kinder-hilflos_b_5849312.html, [Stand: 25.02.2016].

Graf, Nele/Edelkraut, Frank (2014): Mentoring. Das Praxishandbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer, Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-02170-2.

Großegger, Beate (2014): Jugend und Zeitgeist: das „Problem der Generationen“. Zur Aktualität der Mannheimschen Generationensoziologie für die zeitgenössische Jugendforschung, herausgegeben vom Institut für Jugendkulturforschung Wien, URL: <http://jugendkultur.at/jugend-und-zeitgeist/>, [Stand: 18.02.2016].

Grünwald, Stephan/Quiring, Frank/Volk, Jasmin/Morzinek, Stephanie (2010): Die Absturz-Panik der Generation Biedermeier. rheingold-Jugendstudie 2010, herausgegeben vom rheingold Institut für qualitative Markt- und Medienanalyse, URL: http://www.rheingold-marktforschung.de/grafik/veroeffentlichungen/Pressemitteilung%20Jugendstudie_2010-09_rheingold.pdf, [Stand: 04.03.2016].

Gursoy, Dogan/Chi, Christina G./Karadag, Ersem (2013): Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees, in: International Journal of Hospitality Management, H. 32, 40–48.

Gurtner, Hans/Habermayr, Jürg/Schmid, Barbara S. (2007): Mentoring bei der Schweizerischen Post. Erfahrene Führungskräfte als Türöffner für den Kadernachwuchs, in: Thom, Norbert/Zaugg, Robert J. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung, 2. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage, 157–172.

Haas, Silvia/Huemer, Ulrike/Mahringer, Helmut (2012): Arbeitsmarktmonitor 2012. Ein jährliches, EU-weites Arbeitsmarktbeobachtungssystem, herausgegeben vom Österreichischen Institut für Wirtschaftsforschung WIFO, URL: [http://www.wifo.ac.at/jart/prj3/wifo/resources/person_dokument/person_dokument.jart?publikationsid=46932&mim e_type=application/pdf](http://www.wifo.ac.at/jart/prj3/wifo/resources/person_dokument/person_dokument.jart?publikationsid=46932&mimetype_type=application/pdf), [Stand: 12.02.2016].

Hagen, Lara (2015): Generation Z: Zwischen Weltretten und YOLO, in: Der Standard – online, 20.02.2015, URL: <http://derstandard.at/2000011849915/Zwischen-Welt-retten-und-YOLO>, [Stand: 12.02.2016].

Harris, Imogen/Schooley, Claire/Devine, Paul/Kruijdsdijk, Jost Van (2006): Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation,

herausgegeben von Forrester Consulting im Auftrag von Xerox, URL: http://loader.eurorscg.fi/partner/xerox/Forrester_report.pdf, [Stand: 07.02.2016].

Hausherr Fischer, Astrid (2013): Personalentwicklung als Führungsaufgabe, in: Steiger, Thomas/Lippmann, Eric D. (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen, 4. Auflage, Berlin und Heidelberg: Springer, 85–96. DOI: 10.1007/978-3-642-34357-5.

Hippel, Aiga von/Reich-Claassen, Jutta (2011): Generationen und Milieus – Überlegungen zur Zusammenführung zweier Diskurse im Kontext der Ungleichheitsforschung, in: Eckert, Thomas/Hippel, Aiga von/Pietraß, Manuela/Schmidt-Hertha, Bernhard (Hrsg.): Bildung der Generationen, Wiesbaden: Springer, 65–76. DOI 10.1007/978-3-531-92837-1.

Hockling, Sabine (2011): Junge Mitarbeiter wollen gefördert werden, in: Zeit Online – online, 06.10.2011, URL: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-09/mitarbeiter-typen-alter>, [Stand: 01.02.2016].

Hodapp, Marion/Peußer, Martin (2014): Der Berufs-Lebensbaum. Ein strategischer Ansatz zur Lebensphasenorientierten Personalpolitik und ein ganzheitliches Modell der individuellen Karriere- und Lebenslaufbahn im demografischen Wandel, in: Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.): Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung, Berlin und Heidelberg: Springer, 191–202. DOI: 10.1007/978-3-642-41665-1.

Holtbrügge, Dirk (2013): Personalmanagement, 5. Auflage, Berlin und Heidelberg: Springer.

Hopson, Barrie/Ledger, Katie (2009): And what do you do? 10 steps to creating a portfolio career, London: A & C Black.

Horx, Matthias (2011): Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht, München: Deutsche Verlags-Anstalt.

Hölzl, Hubert (2013): Vom Gehorsam zur Verantwortung, in: Personalwirtschaft, H. 6/2013, 56–57.

Höpflinger, François (1999): Generationenfrage – Konzepte, theoretische Ansätze und Beobachtungen zu Generationenbeziehungen in späteren Lebensphasen, Lausanne: Réalités

Sociales, unveränderte elektronische Fassung, URL: <http://www.hoepflinger.com/fhtop/Generationenfrage.pdf>, [Stand: 18.02.2016].

Huber, Thomas/Rauch, Christian (2013): Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von morgen, herausgegeben von Zukunftsinstitut GmbH und Signium International, URL: https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf, [Stand: 23.02.2016].

Hucke, Maxi/Füssel, Benedikt/Goll, Alfred/Dietl, Stefan (2013): Generation Y – Wie man die Berufseinsteiger von morgen erreicht, in: Stock-Homburg, Ruth (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer, 125–148. DOI 10.1007/978-3-658-00431-6.

Industriellen Vereinigung (2009): Gleiche Chancen. Bessere Vereinbarkeit. Gleichstellung von Frauen und Männern. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, herausgegeben von Industriellen Vereinigung, URL: http://www.iv-net.at/iv-all/publikationen/file_514.pdf, [Stand: 12.03.2016].

Jung, Hans (2011): Personalwirtschaft, 9. Auflage, München: Oldenbourg.

Kaiser, Stephan/Kozica, Arjan (2015): Zukunftsfähige Führung in fluiden Organisationen und modernen Arbeitswelten, in: Widuckel, Werner/Molina, Karl de/Ringlstetter, Max J./Frey, Dieter (Hrsg.): Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden: Springer, 307–322. DOI: 10.1007/978-3-658-06092-3.

Kauffeld, Simone (2016): Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern, 2. Auflage, Berlin und Heidelberg: Springer. DOI: 10.1007/978-3-662-48130-1.

Kelle, Helga (2005): Kinder und Erwachsene. Die Differenzierung von Generationen als kulturelle Praxis, in: Hengst, Heinz/Zeher, Helga (Hrsg.): Kindheit soziologisch, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 83–108. DOI: 10.1007/978-3-322-81004-5.

Kettler, Benita von (2010): (R)evolution der Arbeit – Warum Work-Life Balance zum Megathema wird und sich trotzdem verändert. Wie konkrete Handlungsempfehlungen und gezielte Projekte aussehen, in: Kaiser, Stephan/Ringlstetter, Max Josef (Hrsg.): Work-Life

Balance. Erfolgsversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber, Berlin und Heidelberg: Springer, 139–153. DOI: 10.1007/978-3-642-11727-5.

Kienbaum (2010): Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? Studie der Motivationsfaktoren der jungen Arbeitnehmergeneration im Vergleich zur Wahrnehmung dieser Generationen durch ihre Manager, herausgegeben von Kienbaum Management Consultants, HR Strategie und Organisation, Berlin, URL: http://www.kienbaum.at/Portaldata/1/Resources/downloads/servicespalte/Kienbaum_Studie_Generation_Y_2009_2010.pdf, [Stand: 16.02.2016].

Kienbaum (2015): Absolventenstudie 2014/2015. Ergebnisbericht, herausgegeben von Kienbaum Management Consultants, Communications, Berlin, URL: http://www.kienbaum.at/Portaldata/1/Resources/downloads/brochures/Kienbaum_Absolventenstudie_2014_2015_Ergebnisbericht.pdf, [Stand: 04.04.2016].

Klaffke, Martin (2009): Personal-Risiken und -Handlungsfelder in turbulenten Zeiten, in: Klaffke, Martin (Hrsg.): Strategisches Management von Personalrisiken. Konzepte, Instrumente, Best Practices, Wiesbaden: GWV Fachverlage, 3–23.

Klaffke, Martin/Parment, Anders (2011): Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials, in: Klaffke, Martin (Hrsg.): Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze, Wiesbaden: Springer, 4–21. DOI 10.1007/978-3-8349-6964-4.

Kleiminger, Harriet (2011): Gen Y: Implikationen für die Personalentwicklung, in: Klaffke, Martin (Hrsg.): Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze, Wiesbaden: Springer, 134–145. DOI 10.1007/978-3-8349-6964-4.

Klein, Stefan (2012): Technologieentwicklung und die Gestaltung menschengerechter Arbeitsformen, in: Wirtschaftsdienst, Jg. 92, H. 11/2012, 723–736.

Kobi, Jean-Marcel (2012): Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-8349-4210-4.

KOF (2015): KOF Index of Globalization 2015, herausgegeben von KOF Konjunkturforschungsstelle der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich, URL: <http://globalization.kof.ethz.ch>, [Stand: 09.03.2016].

Kolb, Meinulf/Burkart, Brigitte/Zundel, Frank (2010): Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer.

Kring, Thorn (2013): Generation Y – Anforderungen an Personal- und Organisationsentwicklung, herausgegeben von ADG Business School, URL: https://www.adgonline.de/adg_online/Ueber-die-ADG/Bibliothek/ADG-Publikationen/adg-argumente/kring-generation-y-personal-organisationsentwicklung/Kring-GenerationY.pdf, [Stand: 25.02.2016].

Ladwig, Désirée H./Linde, Claudia/Fründt, Friederike J. (2013): Innovative Laufbahn-/Karrierekonzepte für ein erfolgreiches Retention Management, in: Domsch, Michel E./Ladwig, Désirée H. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbefragung, 3. Auflage, Berlin und Heidelberg: Springer, 311–320. DOI: 10.1007/978-3-642-35295-9.

Lang, Rainhart/Geithner, Silke (2010): Personalentwicklung als verlängertes Studium?! Konsequenzen des Bachelor- und Master-Studiensystems für die Personalentwicklung in Organisationen, in: Wagner, Dieter/Herlt, Susanne (Hrsg.): Perspektiven des Personalmanagements 2015, Wiesbaden: Springer, 337–361.

Laske, Stephan (2002): Das verkaufte Selbst – oder: Loyalty and Solidarity Lost?, in: Götz, Klaus (Hrsg.): Personalarbeit der Zukunft, Managementkonzepte, Band 27, München und Mering: Rainer Hampp, 27–38.

Lehky, Andrea (2015): Generation Z: Sie ist schon da, in: Die Presse, 03.10.2015, o.S., [Stand: 23.02.2015].

Liebau, Eckart (1997): Generation – ein aktuelles Problem?, in: Liebau, Eckart (Hrsg.): Das Generationenverhältnis. Über das Zusammenleben in Familie und Gesellschaft, Weinheim: Juventa, 15–37.

Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe (2012): Personalmanagement, 2. Auflage, Berlin und Heidelberg: Springer. DOI: 10.1007/978-3-7908-2890-0.

Lipkin, Nicole A./Perrymore, April J. (2009): Y in the Workplace. Managing the “Me First“ Generation, New Jersey: Career Press.

- Litz, Stefan (2012): *Karrieremanagement. Dynamik, Ansätze, Beispiele*, Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-8349-3510-6.
- Mai, Jochen (2009): *4 Generationen im Büro*, in der Version vom 28.05.2009, URL: <http://karrierebibel.de/generationen-im-vergleich/>, [Stand: 20.02.2016].
- Mangelsdorf, Martina (2015): *Generation Y*, 2. Auflage, Offenbach: Gabal.
- Martin, Carolyn A./Tulgan, Bruce (2001): *Managing Generation Y. Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties*, Amherst: HRD Press.
- Matthes, Joachim (1985): Karl Mannheims „Das Problem der Generationen“, neu gelesen. Generationen-, „Gruppen“ oder „gesellschaftliche Regelung von Zeitlichkeit“?, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 14, H. 5/1985, 363–372.
- Maurer, Martina/Benedikter, Elisabeth (2013): *Bericht Gleichstellung am österreichischen Arbeitsmarkt 2013*, herausgegeben vom *Arbeitsmarktservice Österreich*, URL: http://www.ams.at/_docs/001_gleichstellungsbericht_frauen_arbeitsmarkt.pdf, [Stand: 12.03.2015].
- Max, Martin/Haas, Dirk-Christian/Rodig, Jan (2010): *Recruitment und Personalentwicklung in Inhouse Consultancies*, in: Moscho, Alexander/Richter, Ansgar (Hrsg.): *Inhouse-Consulting in Deutschland. Markt, Strukturen, Strategien*, Wiesbaden: Springer, 69–89.
- Meifert, Matthias T. (2008): *Was ist strategisch an der strategischen Personalentwicklung?*, in: Meifert, Matthias T. (Hrsg.): *Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen*, Berlin und Heidelberg: Springer, 3–44. DOI: 10.1007/978-3-540-29574-7.
- Meister, Jeanne C./Willyerd, Karie (2010): *Mentoring Millennials. Delivering the feedback Gen Y craves is easier than you think*, in: *Harvard Business Review*, H. 88, 68–72.
- Mentzel, Wolfgang/Grotzfelt, Svenja/Haub, Christine (2012): *Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen*, 10. Auflage, Freiburg und München: Haufe.
- Meyers, Renee A. (2009): *Mitarbeiter im neuen Millennium – Kommunikation zwischen den Generationen*, in: Richter, Götz (Hrsg.): *Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen*, Bielefeld: Bertelsmann, 201–220.

- Myers, Karen K./Sadaghiani, Kamyab (2010): Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance, in: *Journal of Business and Psychology*, H. 25, 225–238.
- Nesemann, Kerstin/Thom, Norbert (2011): Erfolgreiche Trainee-Programme durch engagierte Fachvorgesetzte, in: *PERSONALquarterly*, H. 10/2011, 18–22.
- Nicholas, Arlene J. (2009): Generational Perceptions: Workers And Consumers, in: *Journal of Business & Economic Research*, H. 7, 47–52.
- Nicolai, Christiana (2014): *Personalmanagement*, 3. Auflage, Konstanz und München: UVK.
- Nink, Marco (2015): Der Mensch bleibt Mensch, in: Widuckel, Werner/Molina, Karl de/Ringlstetter, Max J./Frey, Dieter (Hrsg.): *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft*, Wiesbaden: Springer, 59–71. DOI: 10.1007/978-3-658-06092-3.
- O'Bannon, Gary (2001): Managing Our Future: The Generation X Factor, in: *Public Personnel Management*, H. 30, 95–109.
- Oechsler, Walter A./Paul, Christopher (2015): *Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement*, 10. Auflage, Berlin, München und Boston: De Gruyter.
- Oertel, Julia (2007): *Generationenmanagement in Unternehmen*, Dissertation, Westfälische Wilhelms-Universität Münster und Université Nancy 2006, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Olfert, Klaus (2010): *Personalwirtschaft*, 14. Auflage, Herne: Kiehl.
- Olsen, Kjetil (2014): Wandel in der Arbeitswelt, in: *Personalwirtschaft*, H. 9/2014, 71–73.
- Parment, Anders (2009): *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement*, Wiesbaden: Springer. DOI 10.1007/978-3-8349-8802-7.
- Parment, Anders (2013a): *Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-8349-4622-5.

Parment, Anders (2013b): Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing, in: Journal of Retailing and Consumers Services, H. 20, 189–199.

Peters, Sibylle (2004): Mentoring als Instrument für Nachwuchsförderung, in: Peters, Sibylle/Schmicker, Sonja/Weinert, Sybille (Hrsg.): Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring, München und Mering: Rainer Hampp, 7–22.

PwC (2011): Millennials at work. Reshaping the workplace, herausgegeben von PricewaterhouseCoopers, URL: <https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf>, [Stand: 12.02.2016].

Rademacher, Lars/Remus, Nadine/Kamm, Susanne (2009): Stochern im Nebel, in: Personalwirtschaft, H. 8/2009, 12–14.

Richter, Michael/Semiz, Ayse (2014): Leadership im Wandel. Geld ist nicht alles – drei Thesen zum Thema Führung der Generation Y, in: Detecon Management Report Blue, H. 2014, 48–51.

Riederle, Philipp (2013): Wer wir sind und was wir wollen. Ein Digital Native erklärt seine Generation, München: Knauer.

Rimser, Markus (2014): Generation Ressource Management. Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel, Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-07828-7.

Rings, Sandra (2011): Qualifizieren – Aber richtig! Etablieren Sie passgenaue und bedarfsgerechte Maßnahmen, in: Rohrschneider, Uta/Lorenz, Michael (Hrsg.): Der Personalentwickler. Instrumente, Methoden, Strategien, Wiesbaden: Springer, 135–170. DOI: 10.1007/978-3-8349-6462-5.

Robert Bosch Stiftung (2013): Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030, herausgegeben von Robert Bosch Stiftung mit Unterstützung des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE, URL: http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Studie_Zukunft_der_Arbeitswelt_Einzelseiten.pdf, [Stand: 03.02.2016].

Rohrschneider, Uta (2011): Die Bedeutung der Personalentwicklung für den Unternehmenserfolg, in: Rohrschneider, Uta/Lorenz, Michael (Hrsg.): Der

Personalentwickler. Instrumente, Methoden, Strategien, Wiesbaden: Springer, 13–29. DOI: 10.1007/978-3-8349-6462-5.

Rump, Jutta (2009): Risikofaktor demografischer Wandel, in: Knauth, Peter/Elmerich, Kathrin/Karl, Dorothee (Hrsg.): Risikofaktor demografischer Wandel. Generationenvielfalt als Unternehmensstrategie, Düsseldorf: Symposion Publishing, 15–46.

Rump, Jutta/Eilers, Silke (2006): Managing Employability, in: Rump, Jutta/Sattelberger, Thomas/Fischer, Heinz (Hrsg.): Employability Management. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven, Wiesbaden: Springer, 13–73.

Rump, Jutta/Eilers, Silke (2013a): Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby Boomer versus Generation Y, herausgegeben vom Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.

Rump, Jutta/Eilers, Silke (2013b): Lebensphasenorientierte Personalpolitik – alle Potenziale ausschöpfen, in: Papehl, Andre/Tümmers, Hans J. (Hrsg.): Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert. Herausforderungen, Perspektiven, Lösungsansätze, Wiesbaden: Springer, 137–145. DOI: 10.1007/978-3-658-01416-2.

Rump, Jutta/Wilms, Gaby/Eilers, Silke (2014): Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Grundlagen und Gestaltungstipps aus der Praxis für die Praxis, in: Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.): Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung, Berlin und Heidelberg: Springer, 3–69. DOI: 10.1007/978-3-642-41665-1.

Ruthus, Julia (2014): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-07918-5.

Ryschka, Jurij/Tietze, Kim-Oliver (2011): Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze, in: Ryschka, Jurij/Solga, Marc/Mattenklott, Axel (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer, 95–135.

Sauter, Werner/Scholz, Christiana (2015): Von der Personalentwicklung zur Lernbegleitung. Veränderungsprozess zur selbstorganisierten Kompetenzentwicklung, Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-10798-7.

Schipfer, Rudolf K. (2005): Der Wandel der Bevölkerungsstruktur in Österreich. Auswirkungen auf Regionen und Kommunen, herausgegeben vom Österreichischen Institut für Familienforschung, Nr. 51/2005, Wien.

Schirmer, Uwe/Kiesling, Bianca/Nolde, Vera/Spengler, Alexandra (2014): Führung der Generation Y. Berücksichtigung in Führungsgrundsätzen, in: Personalführung, H. 4/2014, 22–29.

Schleiermacher, Friedrich D. E. (1983): Theorie der Erziehung. Die Vorlesungen aus dem Jahre 1826 (Nachschriften), in: Schleiermacher, Friedrich D. E. (Hrsg.): Ausgewählte pädagogische Schriften, Paderborn, 36–61.

Schofield, Carina P./Honoré, Sue (2009/2010): Generation Y and learning, in: The Ashridge Journal, H. Winter 2009/2010, 26–32.

Scholz, Christian (2012): Generation Z: Willkommen in der Arbeitswelt, in: Der Standard, 07./08.01.2012, o.S., [Stand: 23.02.2016].

Scholz, Christian (2013): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 6. Auflage, München: Vahlen.

Scholz, Christian (2014): „Trophäen für alle“-Problem der Helikopter-Kinder, in: Die Welt – online, 31.10.2014, URL: <http://www.welt.de/133851970>, [Stand: 24.02.2016].

Scholz, Christian (2015a): Generation Y plus Generation Z, in: Human Resources Manager, H. Februar/März/2015, 78–80.

Scholz, Christian (2015b): Auf Generation Y folgt Generation Z – und die tickt völlig anders, in: Computerwoche, H. 5/2015, 44–45.

Schönherr, Kurt W./Grübele, Harald (2011): Der gesellschaftliche Wertewandel – Ursachen und Wirkungen, in: Godina, Bojan/Grübele, Harald/Schönherr, Kurt W. (Hrsg.): Wertorientierte Medienpädagogik. Das Präventionsprojekt „Medi Scout“, Wiesbaden: Springer, 133–144. DOI: 10.1007/978-3-531-93026-8.

Schröder, Silke/Förster, Marcel/Schmicker, Sonja (2015): Anforderungen an eine individuelle berufs- und lebensbiografische Arbeitsgestaltung, in: PERSONALquarterly, H. 1/2015, 20–24.

Schuhen, Michael (2008): Führungsnachwuchs mit System. Planung und Gestaltung einer Lernumgebung für Trainee-Programme, Marburg: Tectum.

Schuhmacher, Florian/Geschwill, Roland (2014): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-8349-4631-7.

Schulenburg, Nils (2016): Führung einer neuen Generation. Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte, Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-07204-9.

Schwierz, Caterine (2014): Erfolgreiches Karrieremanagement – Die richtigen Leute für die wichtigen Jobs, herausgegeben von Von Rundstedt & Partner, URL: http://www.erfolgreiches-karrieremanagement.de/fileadmin/media/Downloads/Whitepaper/2014_vR_Whitepaper_Erfolgreiches_Karrieremanagement.pdf, [Stand: 07.02.2016].

Seng, Anja/Fiesel, Laura/Krol, Bianca (2012): Erfolgreiche Wege der Rekrutierung in Social Networks, herausgegeben von Krol, Bianca, KCS Schriftenreihe, Band 4, Essen.

Slowak, Christa/Thoma, Barbara/Bender, Oliver (2013): ARGO studie 2013. Engagement across Generations: The XY-Challenge, herausgegeben von ARGO Personalentwicklung GmbH, URL: <http://www.sizeprozess.at/upload/content/files/ARGOStudie.pdf>, [Stand: 04.03.2016].

Smola, Karen W./Sutton, Charlotte D. (2002): Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium, in: Journal of Organizational Behavior, H. 23, 363–382.

Statistik Austria (2014a): Demographische Indikatoren – erweiterte Zeitreihen ab 1961 für Österreich, in der Version vom 31.07.2015, URL: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_indikatoren/index.html, [Stand: 09.02.2016].

Statistik Austria (2014b): Bevölkerung nach Erwerbsstatus und Geschlecht seit 1994, in der Version vom 18.03.2015, URL: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/erwerbsstatus/index.html, [Stand: 12.03.2016].

Statistik Austria (2014c): Bevölkerungspyramide 2013, 2030 und 2060, in der Version vom 12.11.2014, URL: http://www.statistik.at/web_de/wcmsprod/groups/b/documents/webobj/027331.gif, [Stand: 12.03.2016].

Statistik Austria (2015a): Bildung in Zahlen 2013/14. Schlüsselindikatoren und Analyse, herausgegeben von Statistik Austria, URL: <https://www.bmbf.gv.at/ministerium/vp/2015/20150422a.pdf?4ut4xd>, [Stand: 25.02.2016].

Statistik Austria (2015b): Europäische Erhebung über den IKT-Einsatz in Haushalten 2015, in der Version vom 19.10.2015, URL: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/energie_umwelt_innovation_mobilitaet/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_haushalten/index.html, [Stand: 03.03.2016].

Statistik Austria (2015c): Demographisches Jahrbuch 2014, herausgegeben von Statistik Austria, URL: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/index.html [Stand: 09.03.2016].

Statistik Austria (2015d): Bestandene Reife- und Diplomprüfungen 1960 bis 2014 nach Schultypen, in der Version vom 14.12.2015, URL: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bildung_und_kultur/formales_bildungswesen/bildungsabschluesse/index.html, [Stand: 11.03.2016].

Statistik Austria (2015e): Ordentliche Studienabschlüsse an öffentlichen Universitäten 2013/14 nach Studienart und Hauptstudienrichtung, in der Version vom 24.09.2015, URL: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bildung_und_kultur/formales_bildungswesen/bildungsabschluesse/index.html, [Stand: 11.03.2016].

Steinle, Andreas/Wippermann, Peter (2003): Die neue Moral der Netzwerkkinder. Trendbuch Generationen, München: Piper.

Stock-Homburg, Ruth (2008): Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente, Wiesbaden: Gabler.

Stockinger, Sieglinde (2010): Frauenbericht 2010. Bericht betreffend die Situation von Frauen in Österreich im Zeitraum von 1998 bis 2008, herausgegeben vom Bundesministerium für Frauen und Öffentlichen Dienst, URL: <https://www.bmbf.gv.at/frauen/publikationen/frauenbericht2010.html>, [Stand: 12.03.2016].

- Stoisiek, Oliver (2015): Führung für die Zukunft – neue Arbeitskultur und soziale Beziehungen, in: Widuckel, Werner/Molina, Karl de/Ringlstetter, Max J./Frey, Dieter (Hrsg.): Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden: Springer, 349–366. DOI: 10.1007/978-3-658-06092-3.
- Thom, Norbert (2007): Trends in der Personalentwicklung, in: Thom, Norbert/Zaugg, Robert J. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung, 2. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage, 3–18.
- Thom, Norbert/Friedli, Vera (2007): Auf der Suche nach exzellenten Trainee-Programmen. Die besten Trainee-Programme der Schweiz, in: Thom, Norbert/Zaugg, Robert J. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung, 2. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage, 327–339.
- Thom, Norbert/Nesemann, Kerstin (2011): Talententwicklung durch Trainee-Programme, in: Ritz, Adrian/Thom, Norbert (Hrsg.): Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer, 25–38. DOI 10.1007/978-3-8349-6954-5.
- Thoma, Christoph (2011): Erfolgreiches Retention Management von Millennials, in: Klaffke, Martin (Hrsg.): Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze, Wiesbaden: Springer, 164–179. DOI 10.1007/978-3-8349-6964-4.
- Tiemann, Laura (2005): Generationstheorien. Karl Mannheim und Heinz Bude im Vergleich, in: Vokus, H. 2/2005, 31–49.
- Tolbize, Anick (2008): Generational differences in the workplace, herausgegeben vom Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, URL: http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf, [Stand: 20.02.2016].
- Träger, Thomas (2015): Lebensphasenorientierte Personalpolitik – und die tragende Rolle des Wissensmanagements, in: wissensmanagement, H. 3/2015, 18–20.
- Troger, Hermann (2016): 7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement. Antworten auf demografische Entwicklungen und andere Trends, Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-10398-9.

Trost, Armin (2014): Vorsicht Fachkarriere, in: Harvard Business Manager – online, 23.05.2014, URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/karrierewege-vorsicht-fachkarriere-a-966768.html>, [Stand: 18.03.2016].

Tulgan, Bruce (2009): Not Everyone Gets a Trophy. How to Manage Generation Y, San Francisco: Jossey-Bass.

Valentine, Dawn B./Powers, Thomas L. (2013): Generation Y values and lifestyle segments, in: Journal of Consumer Marketing, H. 30, 597–606.

Wabro, Sabine (2014): Synergien im Demografischen Wandel nutzen, in: Schültz, Benjamin/Strothmann, Philipp/Schmitt, Claudia T./Laux, Lothar (Hrsg.): Innovationsorientierte Personalentwicklung. Konzepte, Methoden und Fallbeispiele für die Praxis, Wiesbaden: Springer, 73–82. DOI: 10.1007/978-3-658-02587-8.

Weinmann, Birgit/Leist, Antje/Boerckel, Janina (2014): Lebensstile. Die „dritte Dimension“ einer modernen Personalpolitik, in: Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.): Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung, Berlin und Heidelberg: Springer, 149–162. DOI: 10.1007/978-3-642-41665-1.

Welk, Svenja (2015): Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern. Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y, Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-07992-5.

Weyer, Birgit (2007): Wie Sie Mitarbeiter beurteilen und gezielt fördern, Berlin: Cornelsen.

Wien, Andreas/Franzke, Normen (2013): Systematische Personalentwicklung. 18 Strategien zur Implementierung eines erfolgreichen Personalentwicklungskonzepts, Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-01076-8.

Willyerd, Karie (2015): Millennials Want to Be Coached at Work, in: Harvard Business Review – online, 27.02.2015, URL: <https://hbr.org/2015/02/millennials-want-to-be-coached-at-work>, [Stand: 25.02.2016].

Wolf, Gunther (2013): Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen, Freiburg und München: Haufe.

Zemke, Ron/Raines, Claire/Filipczak, Bob (2013): *Generations at Work. Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*, 2. Auflage, New York: American Management Association.