

Psychologie der Generationen X, Y, Z

Presseclub, Baden Baden, 06.05.16

Prof. Dr. Peter Fischer

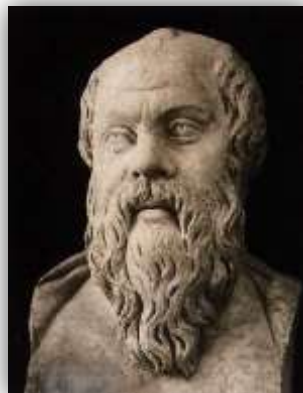
Lehrstuhlinhaber für Arbeits-, Organisations-, Sozial- und
Wirtschaftspsychologie, Universität Regensburg

Wissenschaftlicher Leiter der Gesellschaft für empirische
Organisationsforschung mbH (GfeO)



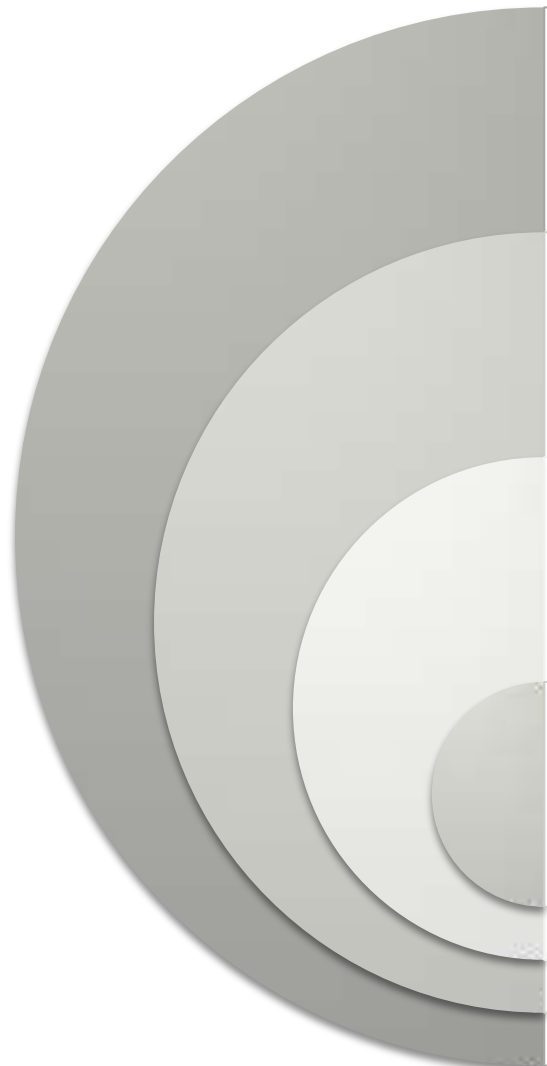
Negative Stereotypen über die GenY (III/III)

“Die Jugend liebt heute den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt mehr vor älteren Leuten und diskutiert, wo sie arbeiten sollte. Die jungen Leute stehen nicht mehr auf, wenn Ältere das Zimmer betreten. Sie widersprechen ihren Eltern, schwadronieren in der Gesellschaft, verschlingen bei Tisch die Süßspeisen, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer.”



Sokrates, 470 – 399 v.Chr.

<http://www.michaelmaxwolf.de/bilder/antike/griechenland/sokrates.jpg>



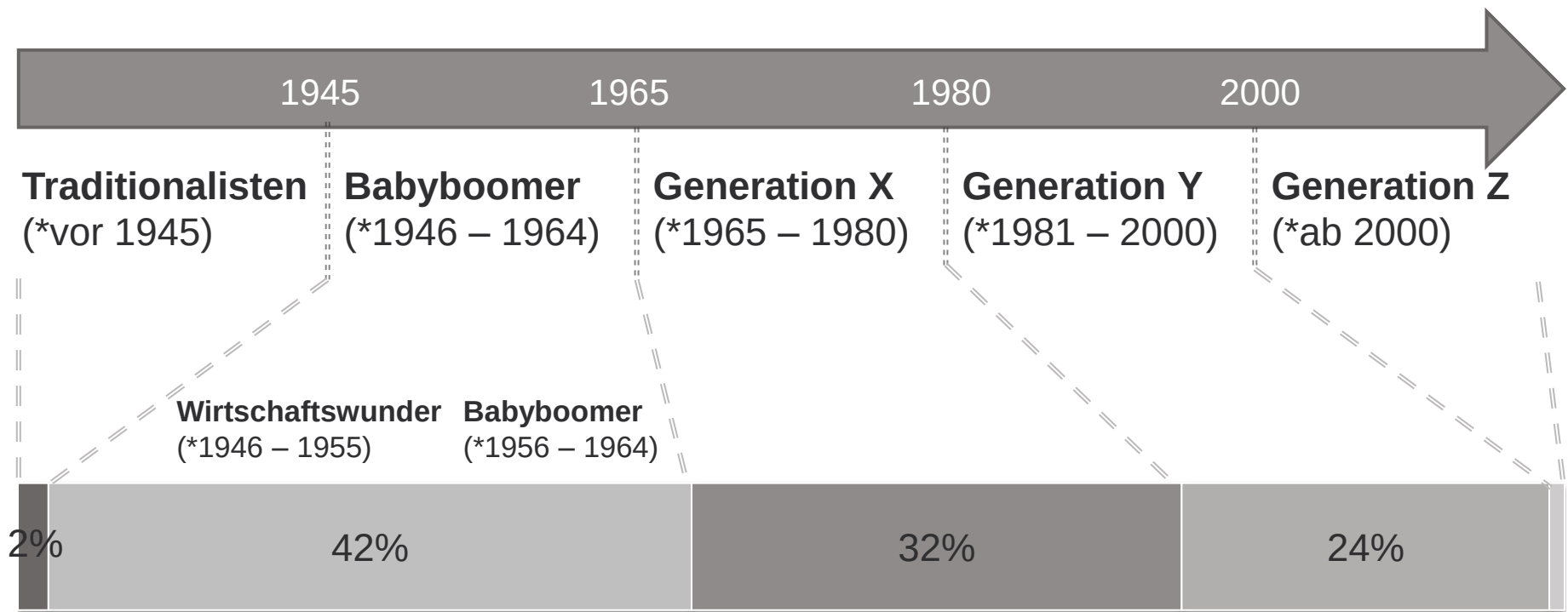
5 Generationen – 5 Sozialisationen – 5 Wertesysteme
in Zeiten des demografischen Wandels

Die Generation Y im Fokus – Wer sind die und was
wollen die?

Die Generation Y trifft auf die Arbeitswelt

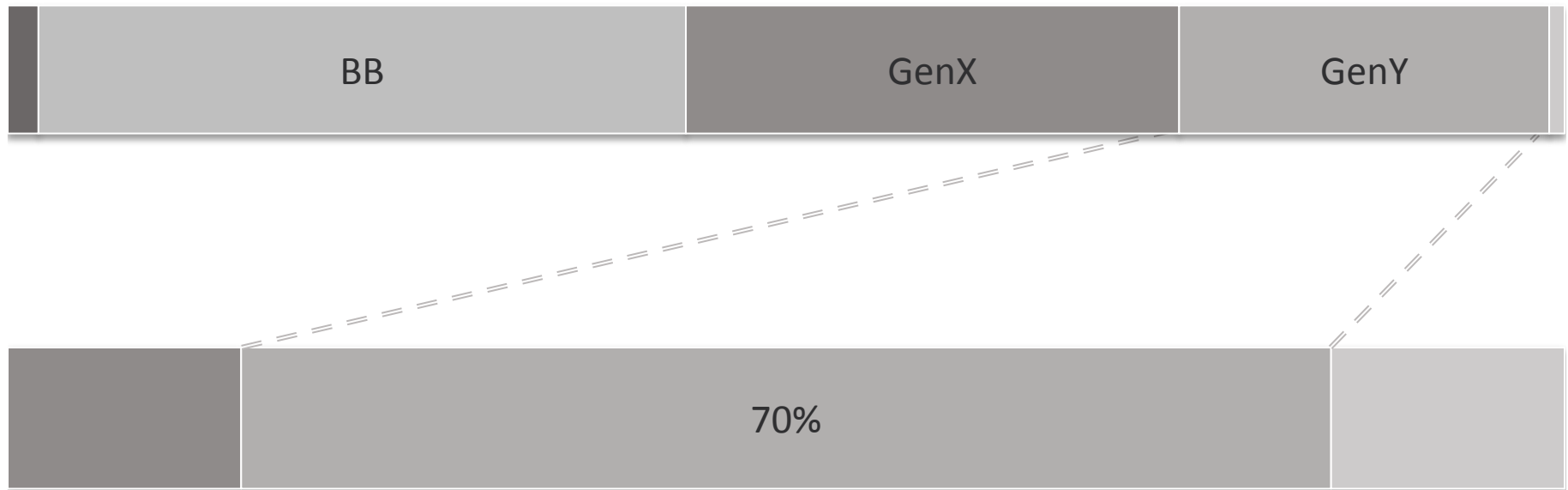
Recruiting, Retaining & Managing Generations

Aktuell arbeiten mehrere Generationen in Unternehmen



Anteil an Arbeitnehmern am
aktuellen Arbeitsmarkt in %

Die Arbeitswelt in 5 bis 10 Jahren



Die Generation Y wird in 10 Jahren
70% der Arbeitnehmer stellen!

In ca. 5 Jahren werden die ersten
Vertreter der Generation Y in
Führungspositionen sein!

Der demografische Wandel hat längst begonnen

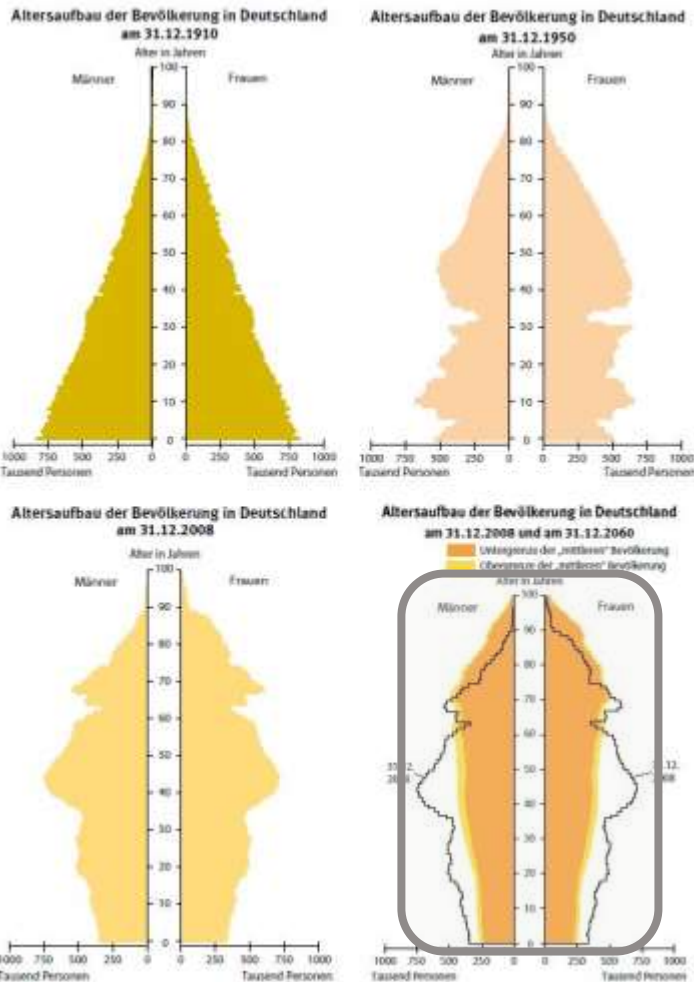
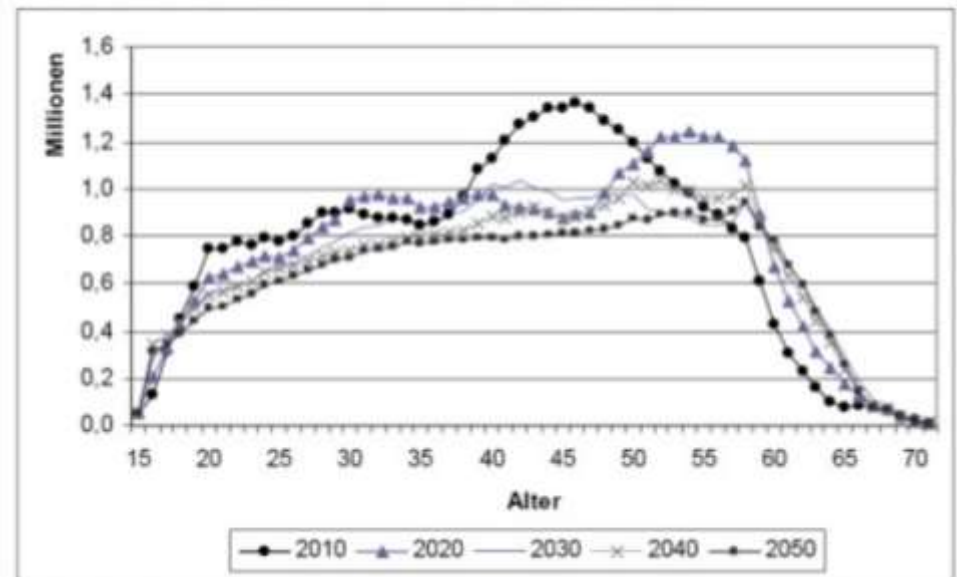


ABBILDUNG 5: ALTERSSTRUKTUR DER ERWERBSPERSONEN



Quelle: Berechnung der Uni Mannheim, 2007

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2009

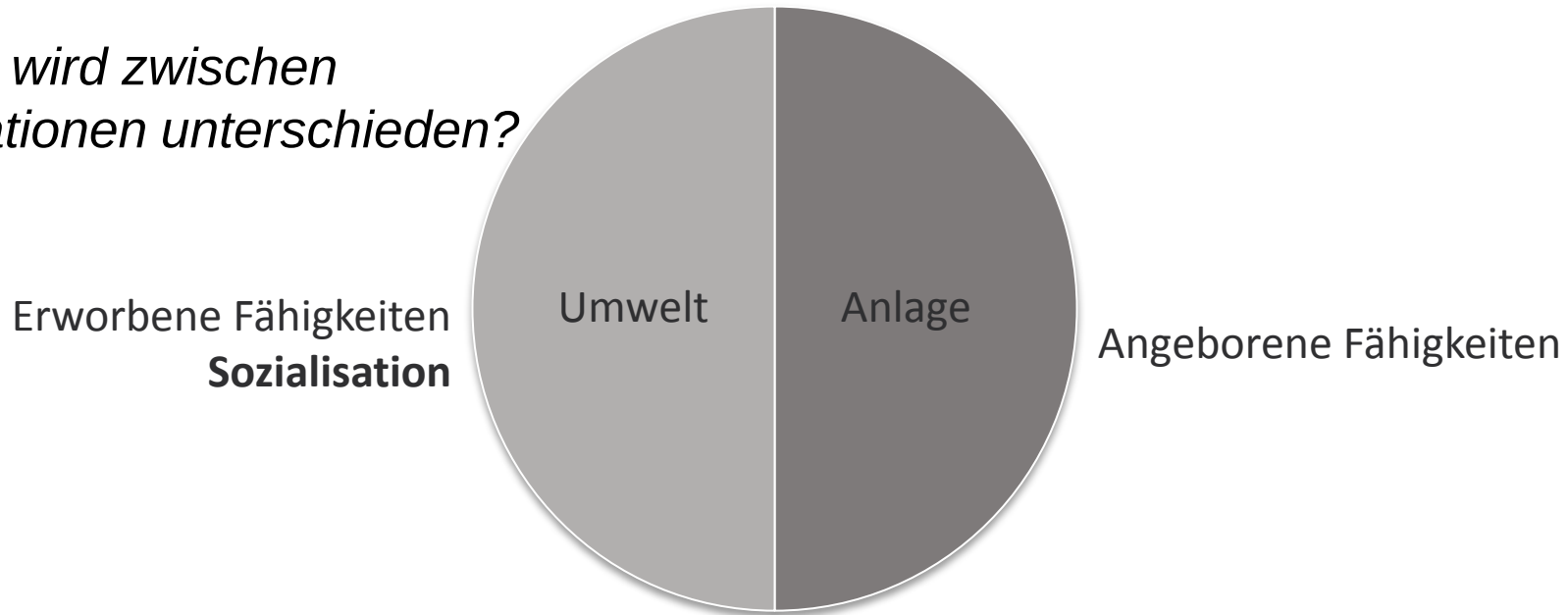
Aus diesen Entwicklungen ergeben sich Herausforderungen für Unternehmen (I/IV)

- im „**War for Talents**“ bestehen
 - Wertschöpfungsverlust durch Mangel an gut qualifizierten Arbeitskräften: **18,5 Milliarden €** (DIW, 2006)

Nach Bruch, Kunze & Böhm (2010)

Generationen teilen Geburtsperiode und prägende Ereignisse in ihrer Entwicklung

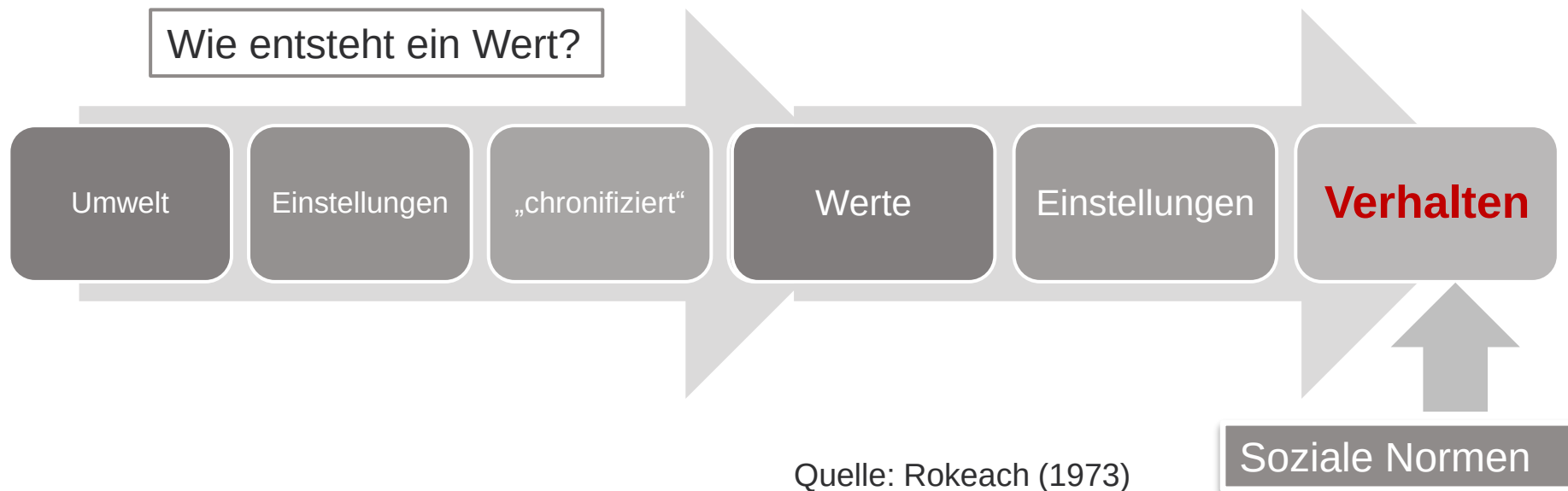
Warum wird zwischen Generationen unterschieden?



Generationen werden **unterschiedlich sozialisiert**.
Dadurch entstehen unterschiedliche
generationenspezifische Wertesysteme.

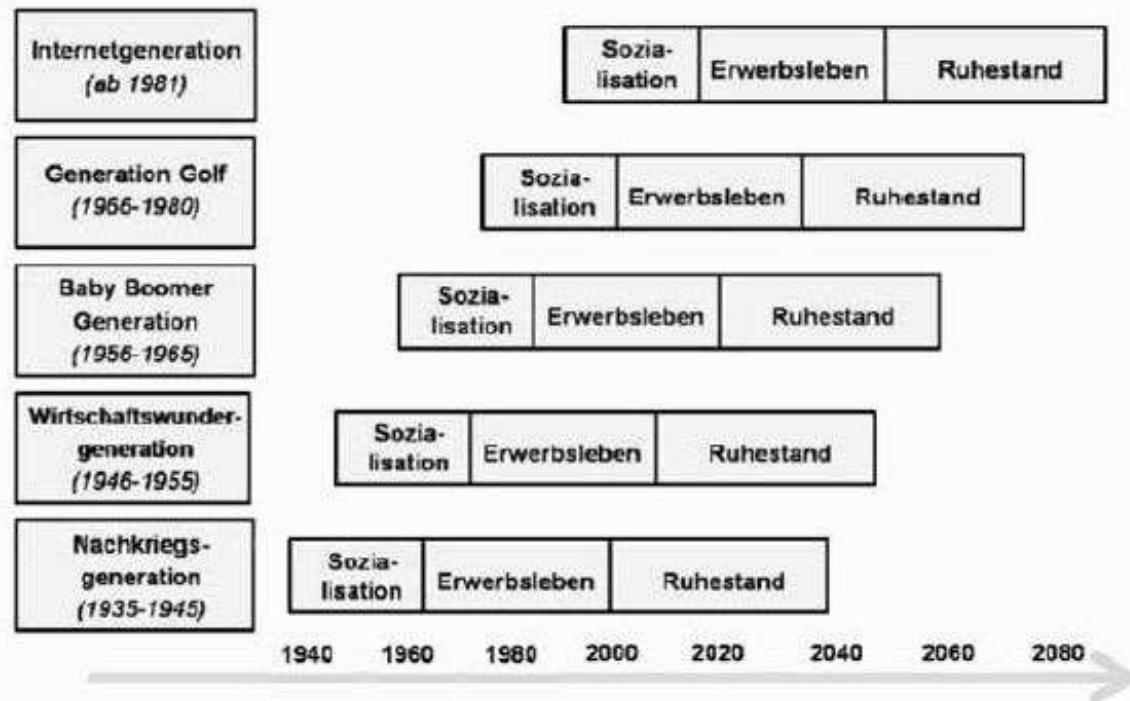
Wertesysteme beeinflussen unser Verhalten

- **Wertesystem:** Einstellungen, Vorlieben, Abneigungen von Menschen gegenüber z.B. Personen, Institutionen, Lebensstilen



Ein Psychogramm hilft uns, Generationen besser zu verstehen

Fünf Generationen und ihre geschätzte Sozialisations- und Erwerbsphase



Quelle: Bruch, Kunze & Böhm (2010)

Generationen – Sozialisationen – Wertesysteme (I/VI)

Traditionalisten 1945

Beschreibung der Generation		Lebensphase	Alterungseffekte
Prägende Ereignisse	Kriegsende Gründung der BRD	Im Ruhestand	Kritische Phase für Leistungsfähigkeit im Berufsleben
Sozialisation	Trauma Ernst Entbehrung Traditionelle Erziehung	Höhere Freizeit- orientierung Kinder sind aus dem Haus	Immenser Erfahrungsschatz
Werte & Attribute	Materielle Werte Harte Arbeit Loyalität & Ehre Respekt vor Autorität Pragmatismus		

Generationen – Sozialisationen – Wertesysteme (II/VI)



Beschreibung der Generation		Lebensphase	Alterungseffekte
Prägende Ereignisse	Vollbeschäftigung Generationenkonflikte („68‘er“)	Höhepunkt des Berufslebens / Übergang in Rente	Evtl. erste Einschränkungen
Sozialisation	Persönliche und ökonomische Sicherheit Veränderung gesellschaftlicher Zustände	„Scharniergeneration“ Zunehmende Selbstverwirklichung im Privaten	Dennoch hohes Leistungsvermögen Großer Erfahrungsschatz
Werte & Attribute	Postmaterielle Werte Idealismus Selbstbestimmung & Partizipation „Arbeiten um zu leben“		

Generationen – Sozialisationen – Wertesysteme (III/VI)



Beschreibung der Generation		Lebensphase	Alterungseffekte
Prägende Ereignisse	Ölkrise mit autofreien Sonntagen RAF	Über Lebensmitte hinaus	Kaum Beeinträchtigungen
Sozialisation	Wirtschaftliche Stagnation Unsicherheit Konkurrenzsituation („Flaschenhals“)	Viele heutige Eltern mit erwachsenen Kindern z.T. „Scharnier-generation“	„Rückgrat der Erwerbsbevölkerung“
Werte & Attribute	Fokus auf Sicherheit Sozialkompetenz		

Generationen – Sozialisationen – Wertesysteme (IV/VI)



Beschreibung der Generation		Lebensphase	Alterungseffekte
Prägende Ereignisse	Globalisierung	Mittleres Erwerbsalter	Hohe Leistungsfähigkeiten
	Krise des Wohlfahrtsstaates	Steile Karrieren, häufig jetzt Stagnation	
Sozialisation	1.Email		
	Zunehmende berufliche Unsicherheit		
Werte & Attribute	Medienrevolution		
	Frühe Selbständigkeit		
	Materielle Werte		
	Wohlstand, Karriere & Sicherheit		
	„kämpferisch, konsumorientiert, busy“		

Generationen – Sozialisationen – Wertesysteme (V/VI)



Beschreibung der Generation

Prägende Ereignisse	Dt. Wiedervereinigung Euro Globalisierung	Materielle Sicherheit Umfassende Förderung	Scheidungen, Burnouts	Internet Soziale Medien NSA-Skandale	9/11 Klimakrise Wirtschaftskrise Finanzkrise
Sozialisation	Grenzenlosigkeit	„Alles ist möglich“	„Arbeiten, um zu leben“	Soziale Vernetzung	„Alles ist zwar möglich, aber nichts von Dauer“
Werte & Attribute	Freiheit Vernetzung Kulturelle Offenheit	Entfaltung Selbst- & Mitbestimmung Wahlfreiheit	Work-Life-Balance Familie Freunde Sinn	Kooperation Transparenz	Berufliche und persönliche Unsicherheit

Das Wertesystem der GenY – Befunde aus der Glücksforschung



Die Werte der Generation Y

„Ganzheitlicher Erfolg“

- Erfolg wird nicht allein an Status oder Besitz gemessen
- Erfolgreich ist, wer glücklich ist



Glücksforschung (Daniel Kahneman)

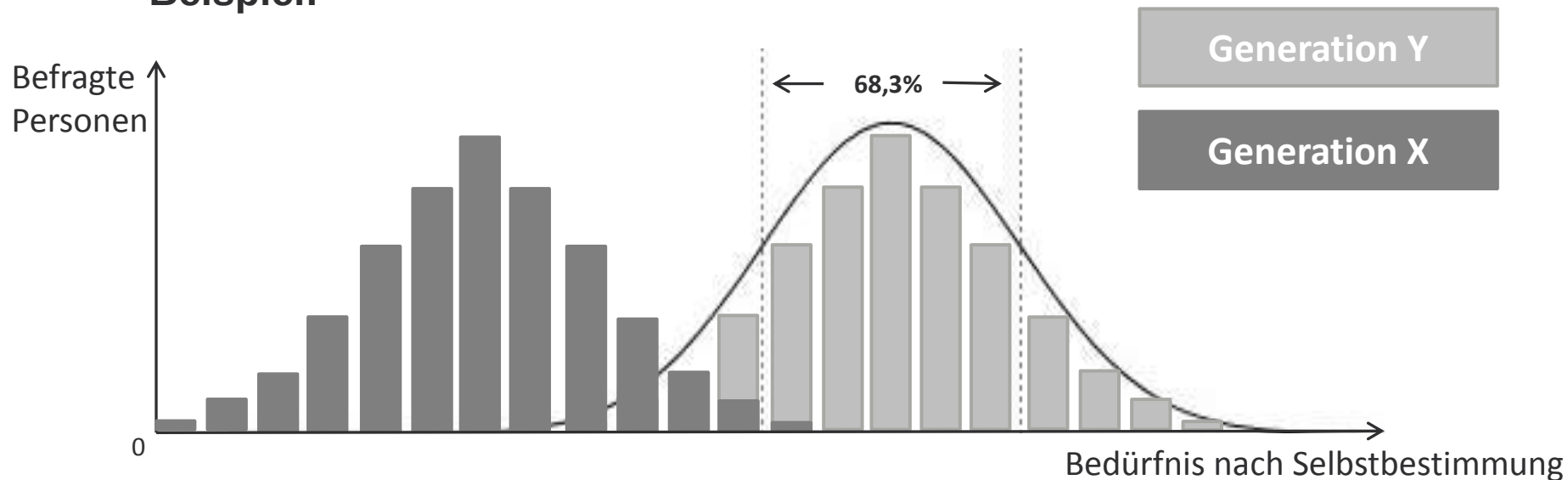
Erleben erzeugt mehr Zufriedenheit als Haben

http://cms.questico.com/opencms/export/sites/default/questico/Images/Magazin/Artikel-Bilder/glueck-1_220x250.jpg

Generationenspezifische Wertesysteme – Kennste einen, kennste alle?

- „Generationenspezifische Werte“ entsprechen der Mehrheit einer Generation, aber nicht unbedingt jedem einzelnen Vertreter
- Normalverteilung von Merkmalen in der Grundgesamtheit

Beispiel:



Reflexion: Persönliche Sozialisation

Welche gesellschaftliche oder private Umwelt hat Sie geprägt?

Welche Werte sind durch diese Umwelteinflüsse für Sie zentral geworden?

Reflexion: Vorurteile über die GenY

Welche Vorurteile über die Vertreter der Generation Y bestehen in Ihrem Unternehmen / Ihrer Abteilung / Ihrem Team / bei Ihren Kollegen?

Negative Stereotypen über die GenY (I/III)



Generation Weichei



Kuschelkohorte

„Die wollen alles – und zwar sofort!“

Luxusgeschöpfe

Nonkonformistisch
Materialistisch
Individualistisch

„Erbe statt
anpacken!“

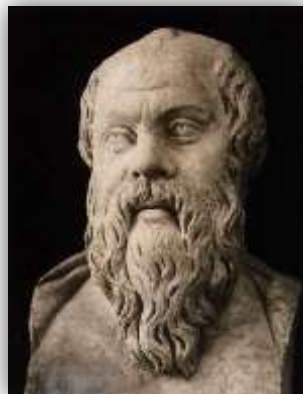
„Is GenY
underemployed – or
just lazy?“ (Forbes)

http://cdn29.elitedaily.com/wp-content/uploads/2013/06/social_media.jpg

http://files.edelight.de/img/posts/228x228_artebene-servietten-pippi-langstrumpf-von-mel-o-mel.jpg

Negative Stereotypen über die GenY (III/III)

“Die Jugend liebt heute den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt mehr vor älteren Leuten und diskutiert, wo sie arbeiten sollte. Die jungen Leute stehen nicht mehr auf, wenn Ältere das Zimmer betreten. Sie widersprechen ihren Eltern, schwadronieren in der Gesellschaft, verschlingen bei Tisch die Süßspeisen, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer.”



Sokrates, 470 – 399 v.Chr.

<http://www.michaelmaxwolf.de/bilder/antike/griechenland/sokrates.jpg>

Was ist dran an den Stereotypen über die GenY?

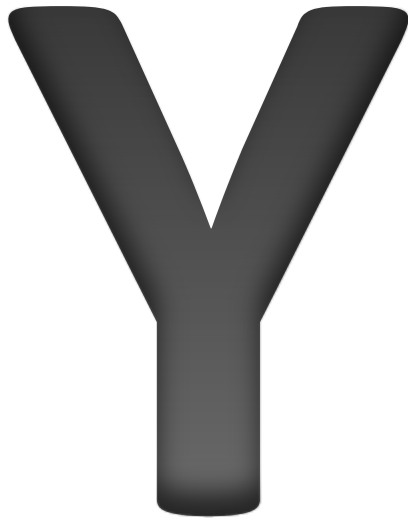
„Protest ist dieser höchst konstruktiven Generation fremd“

Prof. Dr. Klaus Hurrelmann, Jugendforscher

„Die nächste große Generation“

Neil Howe & William Strass, Historiker

Positive Charakteristika der GenY - Studienergebnisse



- Optimistische Grundhaltung
- Leistungsbereit und engagiert
 - Tugenden „Fleiß“ und „Ehrgeiz“ hoch im Kurs
 - Stereotyp „GenY arbeitet nicht hart“ trifft nicht zu
- Überwindung tradierter Rollenbilder
- Wunsch zur Gestaltung von Veränderung
- Kreativ, innovativ, weltoffen

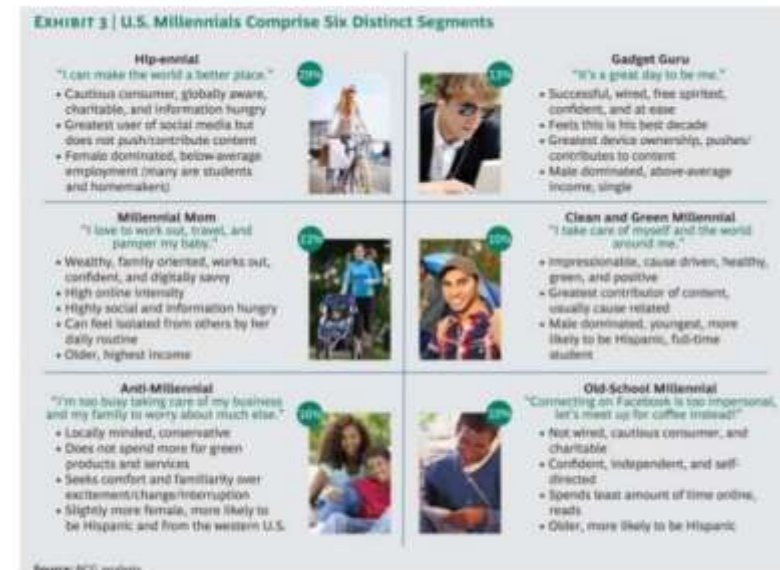
Quellen: PwC-Studie „NextGen“ (2013), Shell-Jugendstudie (2010); Studie des Zukunftsinstituts (2013)

Die Vertreter der GenY sind sehr heterogen

Die **Lebensentwürfe** junger Menschen sind vielfältiger geworden. Ein **Label** „Die GenY“ gibt es nicht!

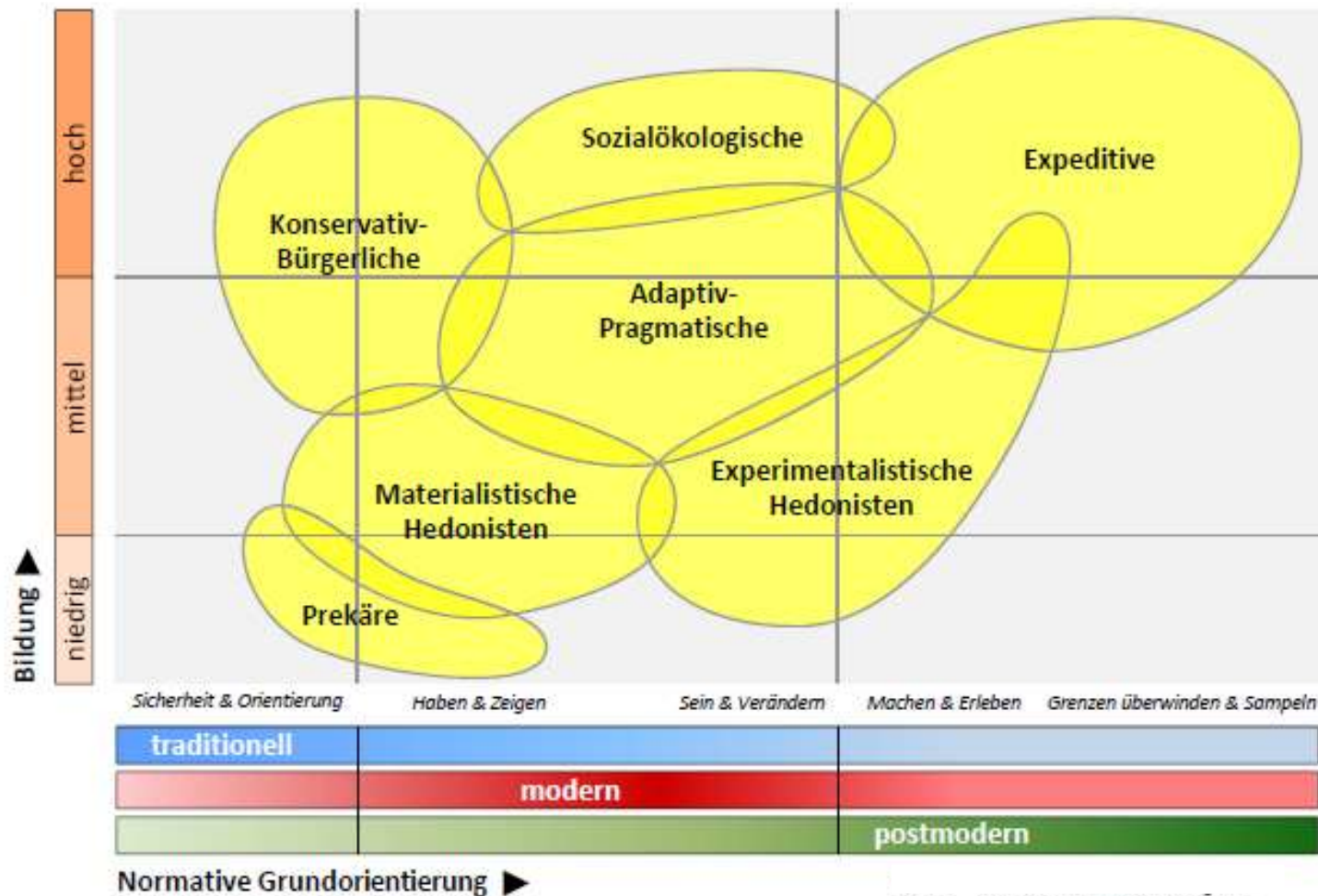


Quelle: embrace-Studie (2014): „Karriere trifft Sinn“



Quelle: BCG-Studie „The Millennial Consumer“ (2012)

Das SINUS-Lebensweltenmodell U18



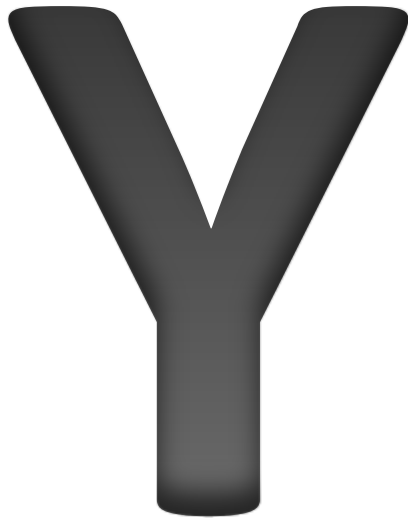
Quelle: Sinus Markt- und Sozialforschung (2011)

Die Lebenswelten der GenY

Konservativ-Bürgerliche	Materialistische Hedonisten	Prekäre	Sozial-ökologische	Adaptiv-Pragmatische	Expeditiv	Experimentalistische Hedonisten
• Familie • Heimat • Ordnung • Selbstdisziplin • Geringe Lifestyle-Affinität	• Konsum • Marken • Spaß • Mainstream • Ablehnung von Autoritäten	• Scham für soziale Stellung • Wunsch nach Zugehörigkeit, Anerkennung • Geringe Aufstiegsperspektiven	• Gemeinwohl • Nachhaltigkeit • „Sendungsbewusstsein“ • Fortschritts-skeptisch	• Modern • Leistungsorientiert • Verantwortungsbewusst • Streben nach „Normal-Biografie“	• Selbstverwirklichung • Horizont erweitern • Flexibel • Trendbewusstsein	• Selbstentfaltung • Freiräume • Spaß • Gegen Routinen • Nonkonform

Quelle: Sinus Markt- und Sozialforschung (2011)

Forderungen in der Arbeitswelt (I/III)



Sinn

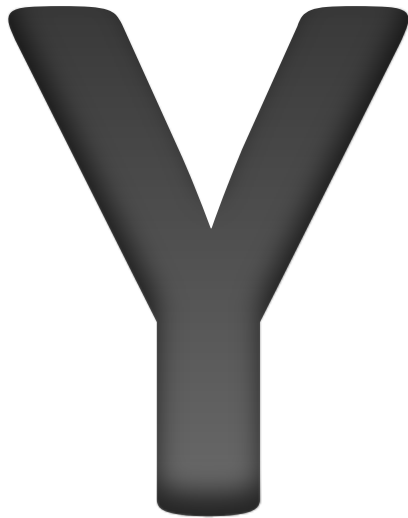
- Sinnstiftung als „Zahlungsmittel“
- Möglichkeit, die Welt zu verbessern
- Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten

Flexibilität

- Work-Life-Blending
- Selbstbestimmtes, flexibles Arbeiten

Quellen: PwC-Studie „NextGen“ (2013), Ernst&Young-Umfrage (2013); Audi-Studie (2012)

Forderungen in der Arbeitswelt (II/III)



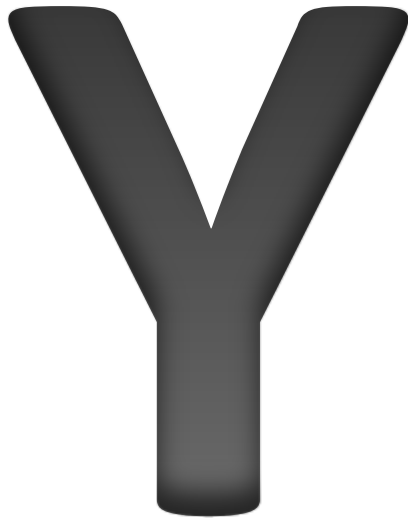
Karriere & Geld

- Angemessenes Gehalt, kein „Schmerzensgeld“
- Familie trotz Karriere

Arbeit & Umfeld

- Spaß bei der Arbeit
- Herausfordernde Aufgaben,
- Kollegiales Arbeitsklima
- Arbeit am Ergebnis, nicht in Stunden messen

Forderungen in der Arbeitswelt (III/III)



Führung

- Wer Ahnung hat ist Chef
- Führungskräfte, die wie Eltern sind
- Flache Hierarchien, viele Freiräume
- Demokratie in Führungsentscheidungen
- Offenes, kritisches Hinterfragen

Informationen

- Permanenter und freier Zugang zu Informationen

Recruiting, Retaining & Managing Generations

Recruiting, Retaining & Managing Generations



Recruiting

- Konkurrenz um Yer!
- Attraktivität für Yer?
- Offene oder schlecht besetzte Stellen?

Retaining

- Das Problem: Loyalität und Fluktuation
- Führung der Generationen
- Weiterbildung
- AZ- & Ruhestandsregelungen
- Arbeitszufriedenheit, Motivation

Managing

- Zusammenarbeit und Kommunikation in trans-generationalen Teams?

Eine Altersstrukturanalyse zeigt, wo Handlungsbedarf besteht

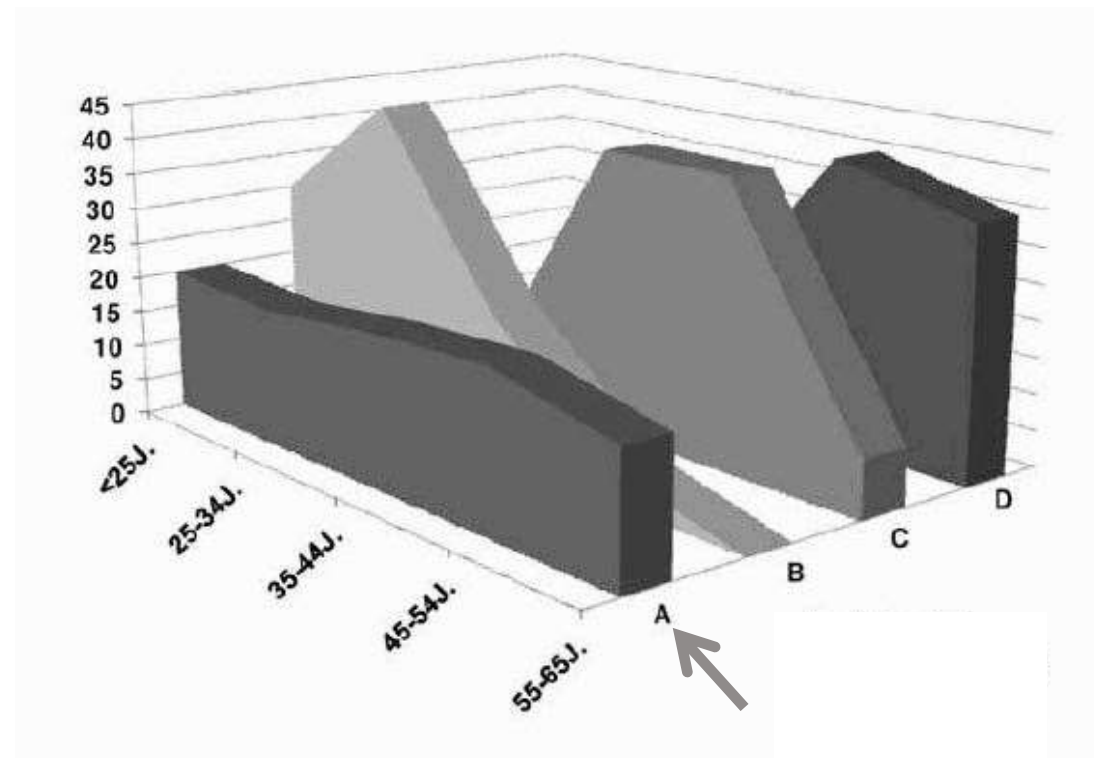


Eine Altersstrukturanalyse zeigt, wo Handlungsbedarf besteht - Altersstrukturen (I/IV)

Balancierte Altersstruktur

- Ausreichende Zahl an jungen Arbeitnehmern
- Erfahrungen im Umgang mit allen Altersgruppen

➔ **Übergeordnetes Ziel:
Struktur aufrecht erhalten!**



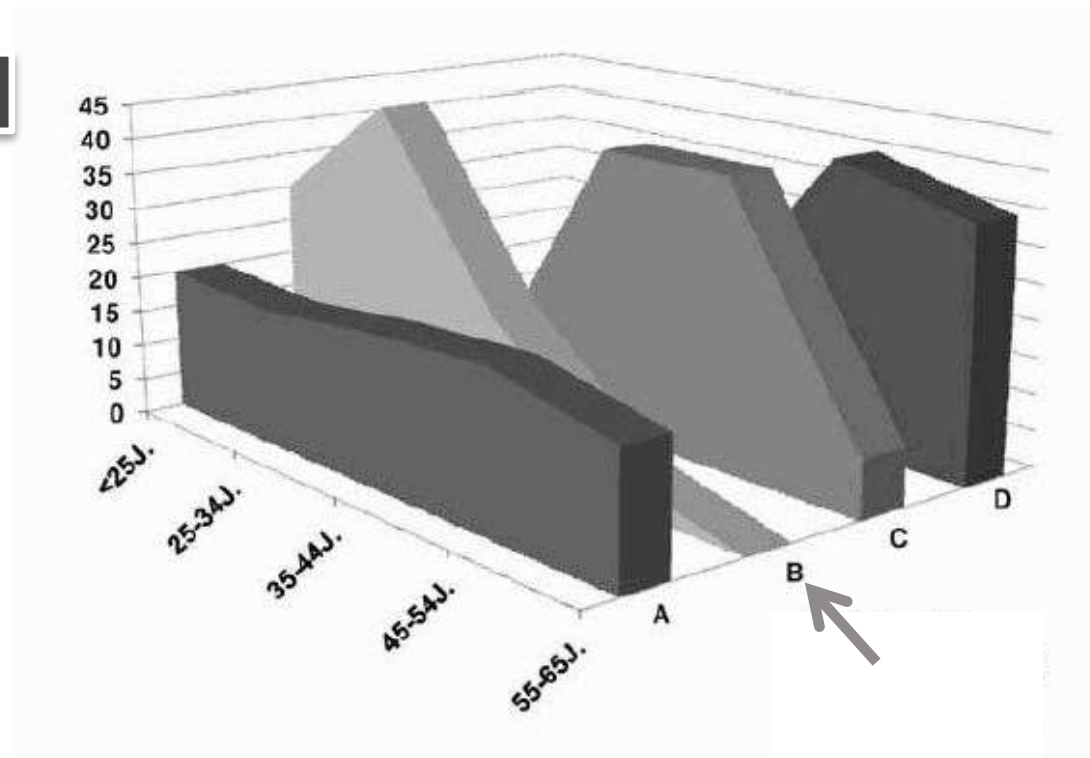
Quelle: Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (2005)

Eine Altersstrukturanalyse zeigt, wo Handlungsbedarf besteht - Altersstrukturen (II/IV)

Jugendzentrierte Altersstruktur

- Großteil der Belegschaft ist Mitte 30 oder jünger

- ➡ Junge Mitarbeiter halten
- ➡ Entwicklung zu mittelalter Struktur begleiten
- ➡ Rekrutierung älterer Mitarbeiter (?)



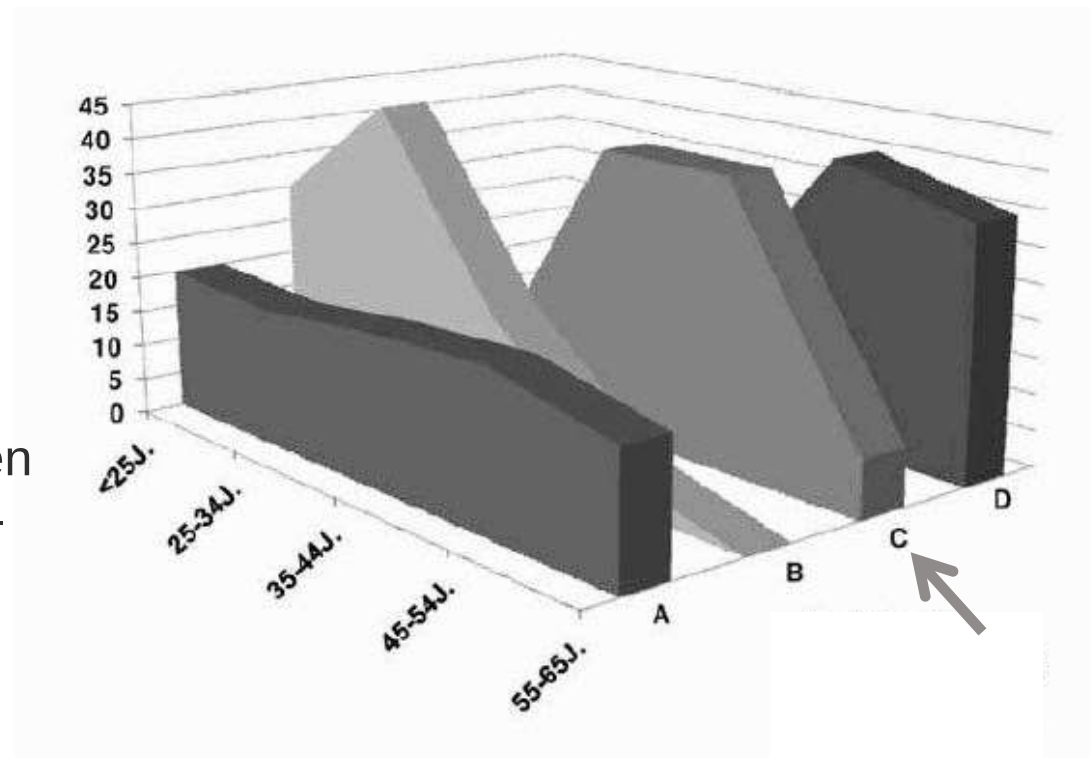
Quelle: Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (2005)

Eine Altersstrukturanalyse zeigt, wo Handlungsbedarf besteht - Altersstrukturen (III/IV)

Komprimierte Altersstruktur

- Zentrierung auf Mitarbeiter zwischen 35-55 Jahren
- Gefahr: Alterszentrierung

➡ Junge Mitarbeiter rekrutieren
➡ Wandel der Unternehmenskultur begleiten



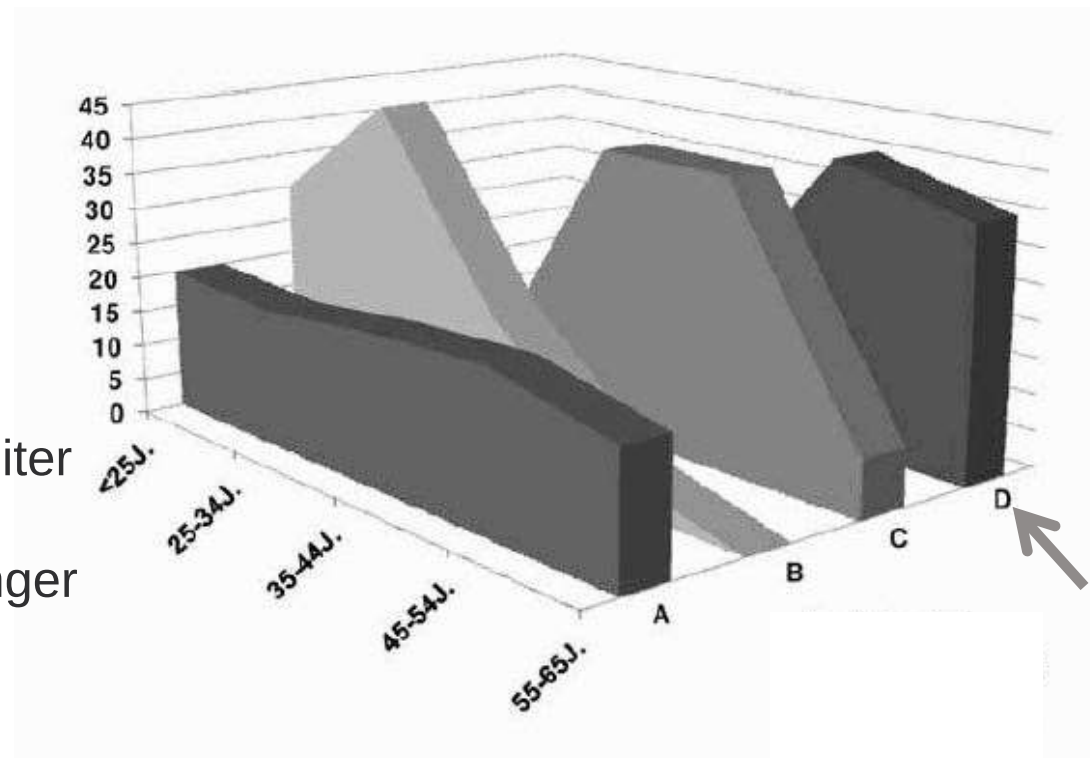
Quelle: Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (2005)

Eine Altersstrukturanalyse zeigt, wo Handlungsbedarf besteht - Altersstrukturen (IV/IV)

Alterszentrierte Altersstruktur

- Gefährlichste Struktur!
- Viele Mitarbeiter nahe am Ruhestand

- ➔ Rekrutierung neuer Mitarbeiter
- ➔ Wissensweitergabe
- ➔ Rekrutierung & Bindung junger Mitarbeiter

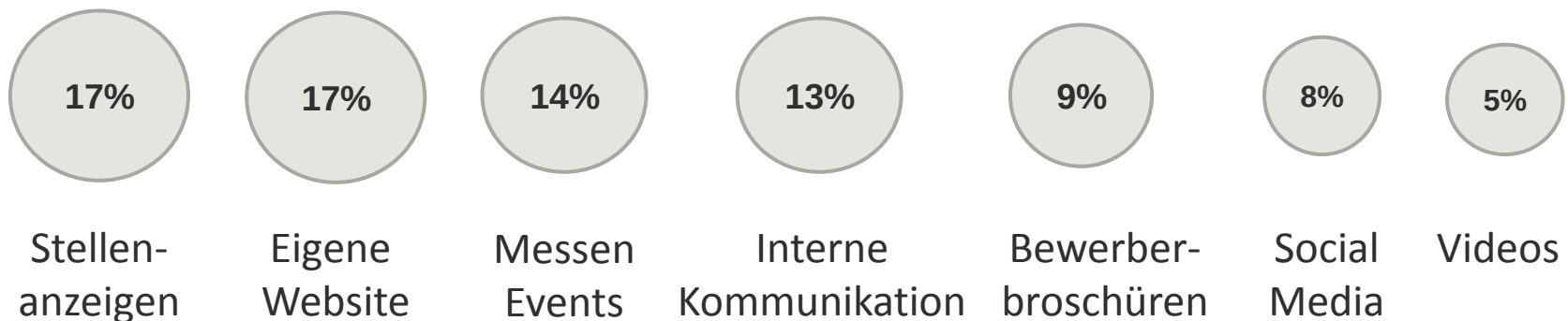


Quelle: Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (2005)

So überzeugen Sie die GenY von sich: (Digital) Employer Branding

- Vermittlung einer unverwechselbaren, glaubwürdigen und attraktiven Arbeitgebermarke nach innen und außen
- Kanäle: Web 2.0 und Social Media

Employer Branding wird in Deutschland noch zu wenig eingesetzt!



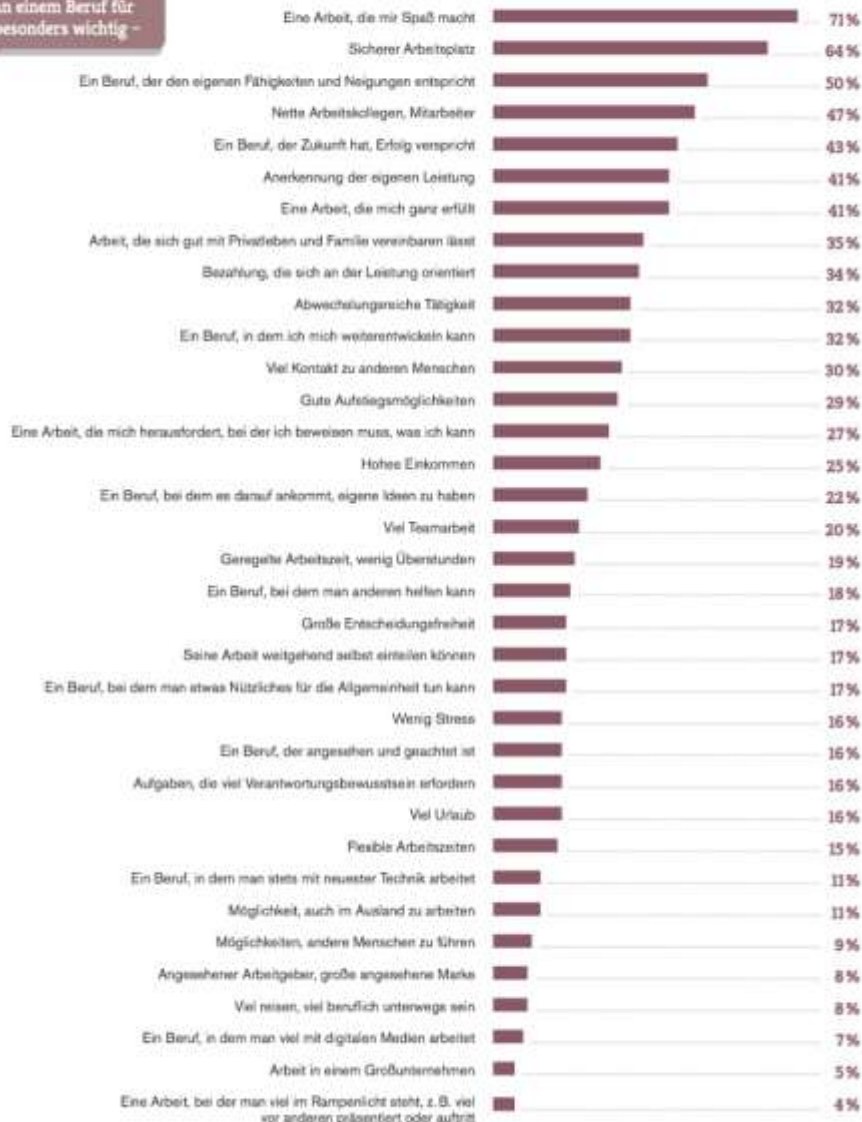
Quelle: Index Personalmarketing-Report 2013

GenY Employer Branding - Ähnlichkeit schafft Attraktivität

- **Ausschreibungen** so gestalten, dass die Bedürfnisse und Werte der GenY angesprochen werden
- Eine attraktive **Arbeitgebermarke** aufbauen, z.B. durch die Kommunikation von auf die GenY zugeschnittenen Angeboten
- Psychologisches Phänomen:
 - **Similarity:** Ähnlichkeit in Ansichten, Meinungen und Werten steigert Attraktivität (Byrne, 1997)

ERWARTUNGEN AN DIE EIGENE TÄTIGKEIT

Es halten persönlich an einem Beruf für besonders wichtig -



Spaß

Erfüllende Arbeit

Vergütung

Berufliche
Weiterentwicklung

Herausforderung

Nützliches für
die Allgemeinheit

Moderne Arbeitsweisen

Internationales Arbeiten

Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-
Umfrage 9688

Best Practice Karrierewebsite

SIEMENS

Arbeiten bei Siemens in Deutschland

Deutschland Kontakt Site Explorer

> Startseite > Jobs & Karriere > Arbeiten bei Siemens in Deutschland

→ Anspruchsvolle Aufgaben

→ Entwicklung & Führung

→ Einkommen und mehr

→ **Diversity**

→ Unsere Werte

→ Moderne Arbeitswelten

→ Wegweisende Produkte

Share this Page: [Icons]

→ **Ohne Menschen die Fragen stellen, kann es keine Antworten geben**

Siemens hat revolutionäre Innovationen in den Bereichen Energy, Infrastructure & Industry und Healthcare bewirkt – all dies, weil sich jeden Tag 370.000 Mitarbeiter w drängenden Fragen unserer Zeit stellen.

Um Antworten auf die drängenden Fragen unserer Zeit zu finden, brauchen wir Menschen, die sich trauen c Erleben Sie Antworten von denjenigen, die es wissen müssen – unseren Mitarbeitern in Deutschland.

Um die Videos einem breiten Publikum zur Verfügung zu stellen, haben wir unsere Mitarbeiter gebeten ihre A Englisch zu formulieren.

Finden Sie mehr Mitarbeiter Videos aus anderen Ländern auf unserer globalen Jobs & Karriere Seite **siemens**

→ Internationaler Stellenmarkt

http://www.siemens.de/jobs/arbeiten_bei_siemens_de/Seiten/home.aspx

Reflexion Employer Branding: Was zeichnet Sie als Arbeitgeber aus?

- Was sind Ihre individuellen Stärken und Schwächen als Arbeitgeber?
- Was ist Ihre Bewerberzielgruppe?
- Welche Erwartungen und Werte hat Ihre Bewerberzielgruppe?
- Wie decken sich Ihre Stärken/Schwächen mit den Erwartungen Ihrer Bewerberzielgruppe?
- Was macht Sie für Ihre Bewerberzielgruppe als Arbeitgeber attraktiv?
- Wettbewerberanalyse: Was ist Ihr Alleinstellungsmerkmal?

Wie benutzerfreundlich ist Ihre Karrierewebsite für Smartphone-Nutzer?

Best Practice: Thyssen Krupp



<http://personalmarketing2null.de/2012/08/22/generation-y-surft-mobil-personalmarketing/>

Social Recruiting – Die wichtigsten Kanäle

Die GenY kommuniziert mehr in **sozialen Netzwerken** als andere Generationen.



Die GenY verlässt sich auf die Weisheit der Vielen

„Für welchen Job bewerbe ich mich?“

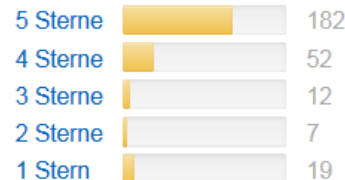
- Bewerber sind mit Fülle von entscheidungsrelevanten Informationen konfrontiert
- GenY hat gelernt, Entscheidungen auf Basis von **Social Proof** zu treffen (Cialdini, 2007)

→ Verhalten bzw. Meinung anderer Personen stellt wichtige Orientierungshilfe für eigene Entscheidungen dar!

Kundenrezensionen

★★★★★ (272)

4.4 von 5 Sternen



[Alle 272 Kundenrezensionen anzeigen](#)

vs.

Kundenrezensionen

★★★☆☆ (1)

2.0 von 5 Sternen



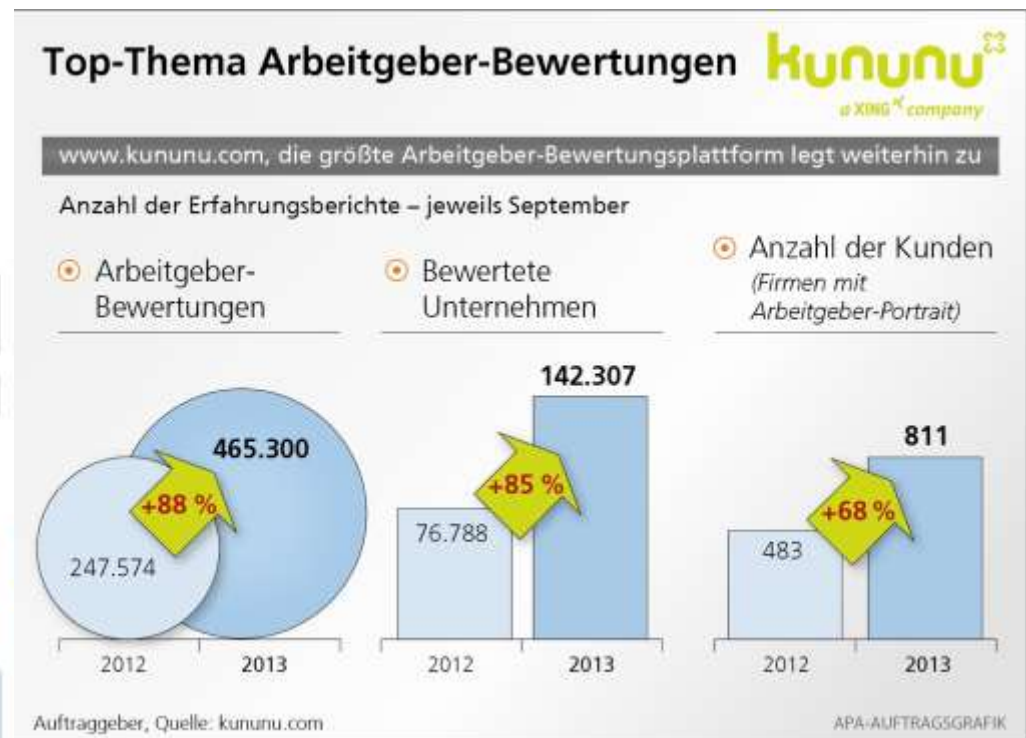
[Siehe die Kundenrezension](#)

Welchen Ruf haben Sie online als Arbeitgeber?

- **Social Proof** in den sozialen Medien (z.B. Arbeitgeberbewertungsportale) steigert die Attraktivität Ihres Unternehmens

- **Social Media Monitoring**

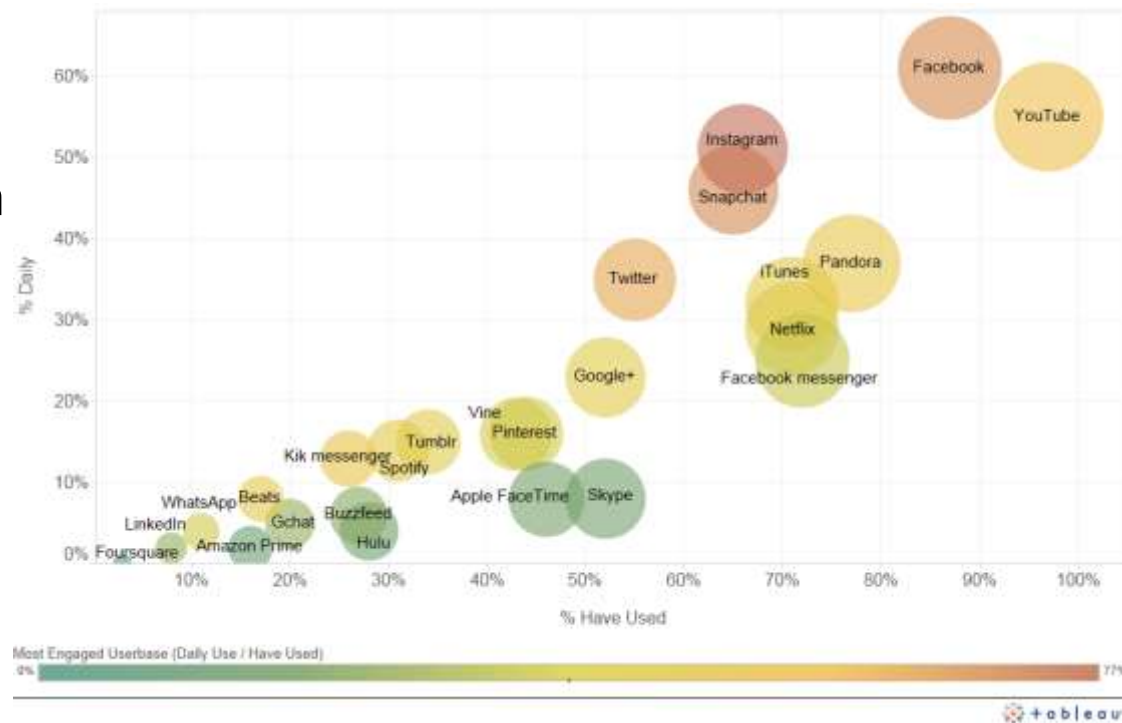
- Zunehmende Bedeutung von **Online Reputation Management** („Shitstorms“)



GenY – Authentische Arbeitgeber gewünscht!

Recruitingvideos

- Einblick in den Arbeitsalltag
- Ähnlichkeit mit Mitarbeitern erhöht Attraktivität
- Glaubwürdige Vermittlung weicher Faktoren (z.B. Arbeitsklima)
- Ideal geeignet für mobile Endgeräte
- Sprache der Zielgruppe
- Hohe Qualität der Bewerber



Persönlichen Kontakt zur GenY nicht vernachlässigen!

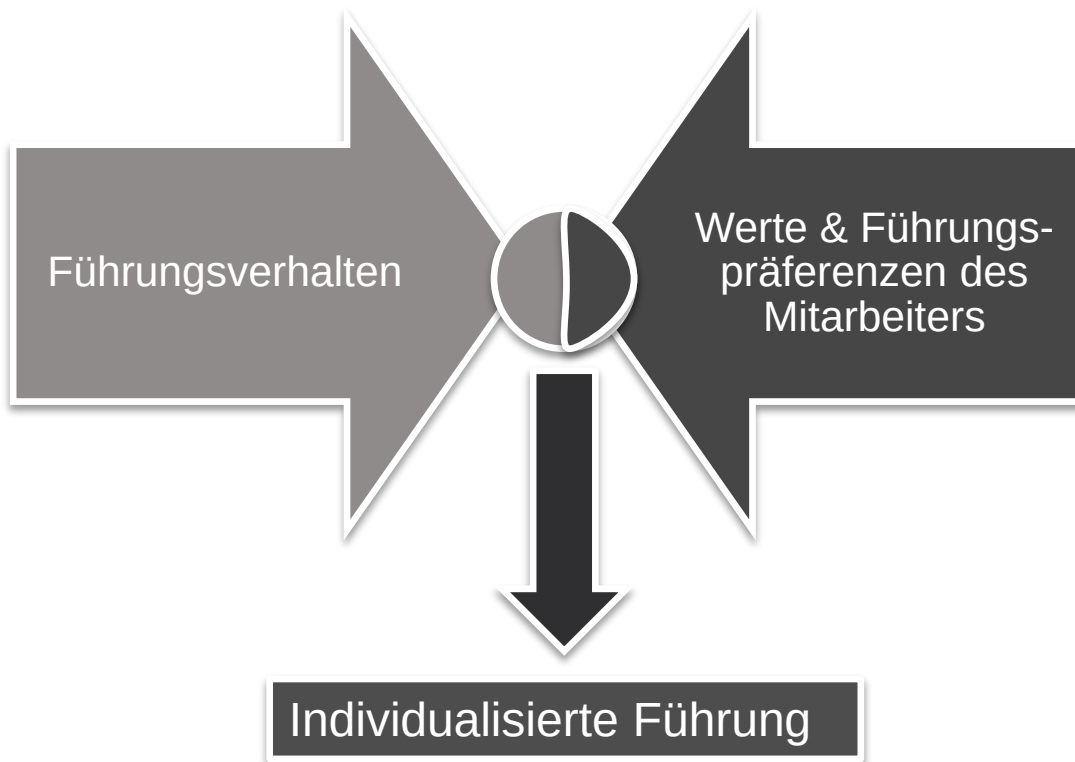
Loyalität der GenY bezieht sich auf Personen,
nicht auf Organisationen

- **Cialdini (2007):** „Liking“ einzelner Personen beeinflusst unsere Entscheidungen
- **Befunde aus der Marktforschung:**
Wertschätzung gegenüber dem Verkäufer führt zu doppelt so hoher Kaufabsicht wie Präferenz für das Produkt selbst
- Bedeutung des **persönlichen Kontakts** zur GenY beim Recruiting
 - Job- und Karrieremessen
 - Praktika, Werkstudententätigkeiten, Abschlussarbeiten
 - Stipendien

Generationen haben unterschiedliche Vorstellungen von „guter“ Führung

Führung

- Einflussnahme
- Zielfokussierung

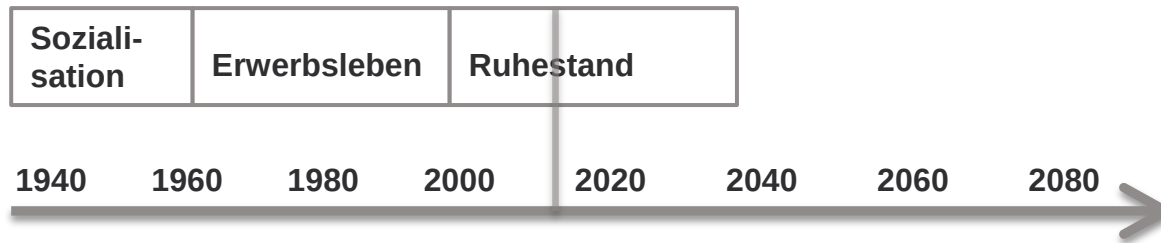


Nach Bruch, Kunze & Böhm (2010)

Führung älterer Mitarbeiter

- Streben nach selbst gesetzten Zielen in unterstützender Umwelt wichtig für Motivation und Bindung
 - Keine Ziele/keine Mggk, diese zu erreichen
→ Unzufriedenheit bis zur inneren Kündigung
- Gesamtmotivation nicht geringer, aber unterschiedliche Motive & Ziele
 - Von klassisch extrinsischen (Karriere,...) zu Sicherheit, Gesundheit, sozialem Engagement / Partizipation, Autonomie
- Mind. Jährliche (lebensphasenorientierte) Beurteilungsgespräche, bes. zugeschnitten auf zukünftige Perspektive und weitere Aufgaben im Unternehmen, mit Wertschätzung und Anerkennung

Traditionalisten – Erfahrungsorientierte Führung



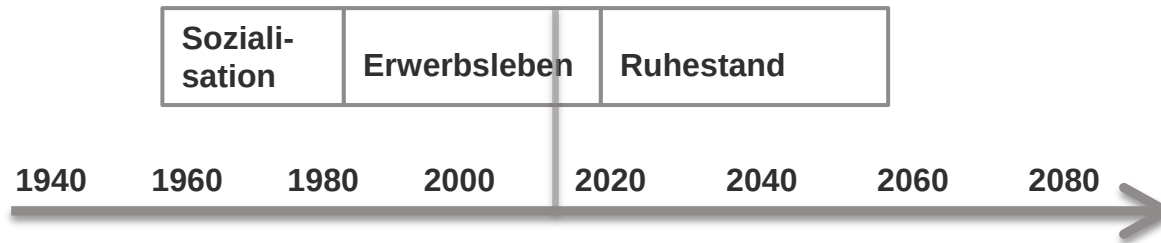
- Klares, zielorientiertes Führungsverhalten
- Bedürfnis nach Hierarchien nachkommen
- Lebens- & Arbeitserfahrung durch Einbindung würdigen
- Persönliche Kommunikation statt virtueller
- Individuelle Leistungsbeurteilung
- Flexiblen Übergang in den Ruhestand ermöglichen

Wirtschaftswunder-Generation – Sinnorientiert-partizipative Führung



- Partizipatives Führungsverhalten, wenig Konfrontation mit Hierarchien, kritisches Hinterfragen zulassen
- Sinnvermittlung in der Führung
- Schwerpunkt auf persönlicher Kommunikation
- Individuelle Leistungsbeurteilung
- Arbeitsbelastung an „Scharniergeneration“ anpassen

Babyboomer – Entwicklungsorientiert-kooperative Führung



- Konsensorientierte Führung
- Kontinuierlich Entwicklungschancen aufzeigen
- Kompetitive Leistungsbeurteilung
- Phasen des Übergangs/der Bilanzziehung begleiten, Bewusstsein für längere Lebensarbeitszeit wecken

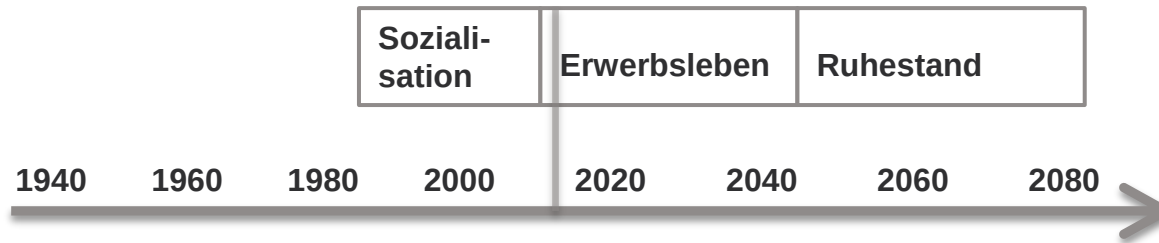
Generation X – Pragmatisch-zielorientierte Führung



- Klarheit in Zielen und Führung
- Mehr Delegation, weniger Partizipation
- Extrinsische und individualistische Motive
 - materielle Anreize, Leistungssymbole
- Kompetitive Leistungsbeurteilung
- Kommunikation über neue Medien

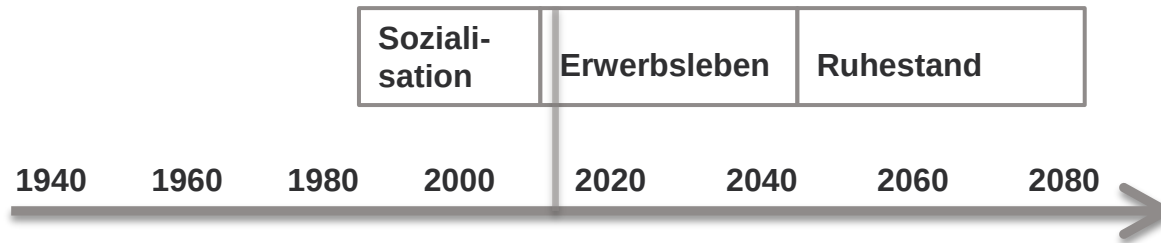
- Androgyn?!
▫ Humanistisch?

Generation Y – Visionsorientierte Führung (I/II)



- Direkt
 - klare, herausfordernde und visionäre Ziele und Perspektiven
- Flexibel
 - in Arbeitsweise und Tempo
- Persönlich und kommunikativ
 - Beziehungsaufbau und Einbindung
 - **Gruppen- und Teamarbeit**

Generation Y – Visionsorientierte Führung (II/II)



- Sinn-vermittelnd
- Demokratisch und transparent
 - Zugang zu **Entscheidungsgremien** ermöglichen
- Kommunikation über neue Medien, Ziele & Visionen im persönlichen Kontakt
 - **Moderne Technologie** am Arbeitsplatz bieten
- Kompetitive Leistungsbewertung
- Persönliche „rush-hour“ berücksichtigen

Management der Arbeitszeit – Schaffung flexibler Arbeitszeitmodelle

Minimale Standards

- Flexible Arbeitszeit
- Elternzeit
- **Arbeitszeitkonten**
- **Sabbaticals**
- Auszeiten bei familiären Krankheiten oder Notfällen
- Stressmanagement-Trainings
- Karriereentwicklungsprogramme

Mittlere Standards

- **Teilzeitarbeit**
- Gesundheitschecks
- Sportmöglichkeiten
- Kinderbetreuung
- Dual-Career-Programme

Gold Standards

- **Jobsharing**
- Kinderbetreuung vor Ort
- Spezifische Work-Life-Balance-Aktivitäten
- Individuelle Arbeitszeiten

Jahresarbeitszeit und Arbeitszeitkonten
Anpassung von Arbeitszeitregelungen
Nacht-/Schichtarbeit, Arbeit am Wochenende

Nach Bruch, Kunze & Böhm (2010) und Fischer (2014)

Familienfreundliche Arbeitsgestaltung und Work-Life-Balance zahlen sich aus!

In familienbewussten Unternehmen

- sinken die **Fehlzeiten**, die **Eigenkündigungen** und die **Stellennachbesetzungsdauer**!
- steigen die **Mitarbeitermotivation**, die **Produktivität** und die **Qualität der Bewerber**!

Quelle: Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (2013)

Auch Autonomie und Selbstbestimmung zahlen sich aus!

Mitarbeiter, die wählen können, wo und wann sie arbeiten, sind **produktiver**, **kreativer** und **effizienter** als stark kontrollierte Beschäftigte!

Checkliste: Retaining

- Wie hoch ist die Fluktuationsrate junger Leute?
- Was sind die Ursachen der Fluktuation? (→Interviews, Fragebögen)
- Wie beugen Sie der Fluktuation vor?
- Was müssen Sie speziell Ihren jungen Mitarbeitern bieten, damit sie sich wohl fühlen?
- Welches Commitment-Profil haben Ihre Mitarbeiter?

(Eher Führung)

- Wo finden Sie Ihren Stil wieder?
- Wie schaffen Sie eine Kongruenz zwischen persönlichen Zielen des MA und Unternehmenszielen?
- Wie vermitteln Sie den Sinn der Arbeit?
- **HIER NOCH VIEL MEHR!**
- Wie sieht Ihre Weiterbildung aus?
- Ermöglichen Sie flexible Arbeitszeit- und Ruhestandsregelungen?

Heterogene Teams treffen bessere Entscheidungen

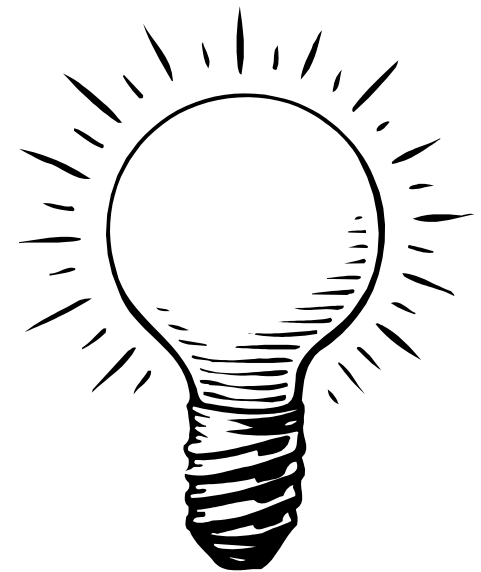
- Entscheidungsqualität wird durch **Entscheidungsfehler** gemindert
 - Heuristiken (Kahneman & Tversky, 1973)
 - Selective Exposure (Frey, 1986)
 - Groupthink (Janis, 1972)
- **Kognitive Diversitäts-Hypothese** (van Knippenberg & Schippers, 2007)
 - Breiterer Pool an relevanten Informationen, Erfahrungen, Perspektiven, Fähigkeiten in altersdiversen Teams
 - Verbesserte Entscheidungsfindungs- und Problemlösefähigkeit v.a. bei nicht-Routine-Aufgaben



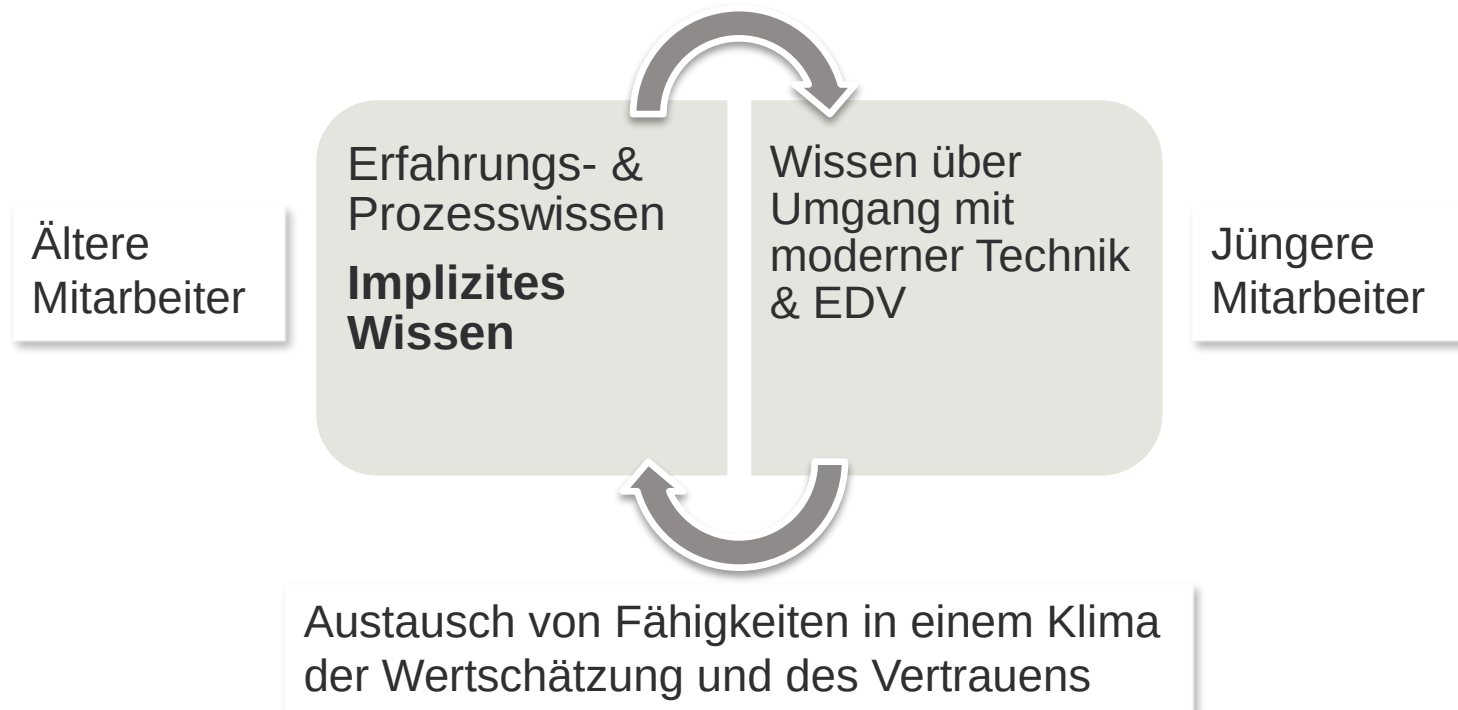
Heterogene Teams sind innovativer

Heterogene Teams > Homogene Teams

- **innovativere Lösungen**
(Richard, McMillan, Chadwick, & Dwyer, 2003)
- **höheres Kundenverständnis**
(Bruch, Kunze & Böhm, 2010)
- **höhere Innovationsfähigkeit** (d.h.
können Innovationen erfolgreicher in
Produkte und Dienstleistungen umsetzen)
(Bruch, Kunze & Böhm, 2010)



Heterogene Teams lernen und wissen mehr



Quelle: Bruch, Kunze & Böhm, 2010

Was die Generationen aneinander schätzen

**Die Generation Y schätzt
an Gesprächen mit
Älteren....**

65%

Erfahrungen &
Wissen der Älteren

53%

Ältere verstehen
lernen

49%

Neue Sichtweisen
kennenlernen

**Ältere Generationen
schätzen
an Gesprächen mit der
Generation Y...**

58%

Jüngere verstehen
lernen

52%

Kontakt mit neuen
Themen

50%

Neue Sichtweisen
kennenlernen

Quelle: Jacobs Krönung-Studie 2013,
Institut für Demoskopie Allensbach

Heterogene Teams begünstigen informelles Lernen

- **Informelles Lernen** (Kuhlmann & Sauter, 2008)
 - Lernen in Lebenszusammenhängen bzw. Lernen außerhalb von Bildungssystemen
 - Dominierende Lernform in Unternehmen (70-80%)
 - v.a. jüngere Mitarbeiter lernen viel von ihren Kollegen
- Neben gezielter Weiterbildungsmaßnahmen: Bedeutung des **kollegialen Umfeldes** für Lernprozesse
 - Tandemmodelle
 - Mentoring

Weiterbildung muss in größerem
Zusammenhang betrachtet werden

Maßnahmen & Umfeld

Reflexionsfragen zum Generationenlernen

Wer sind meine zentralen Wissensträger?

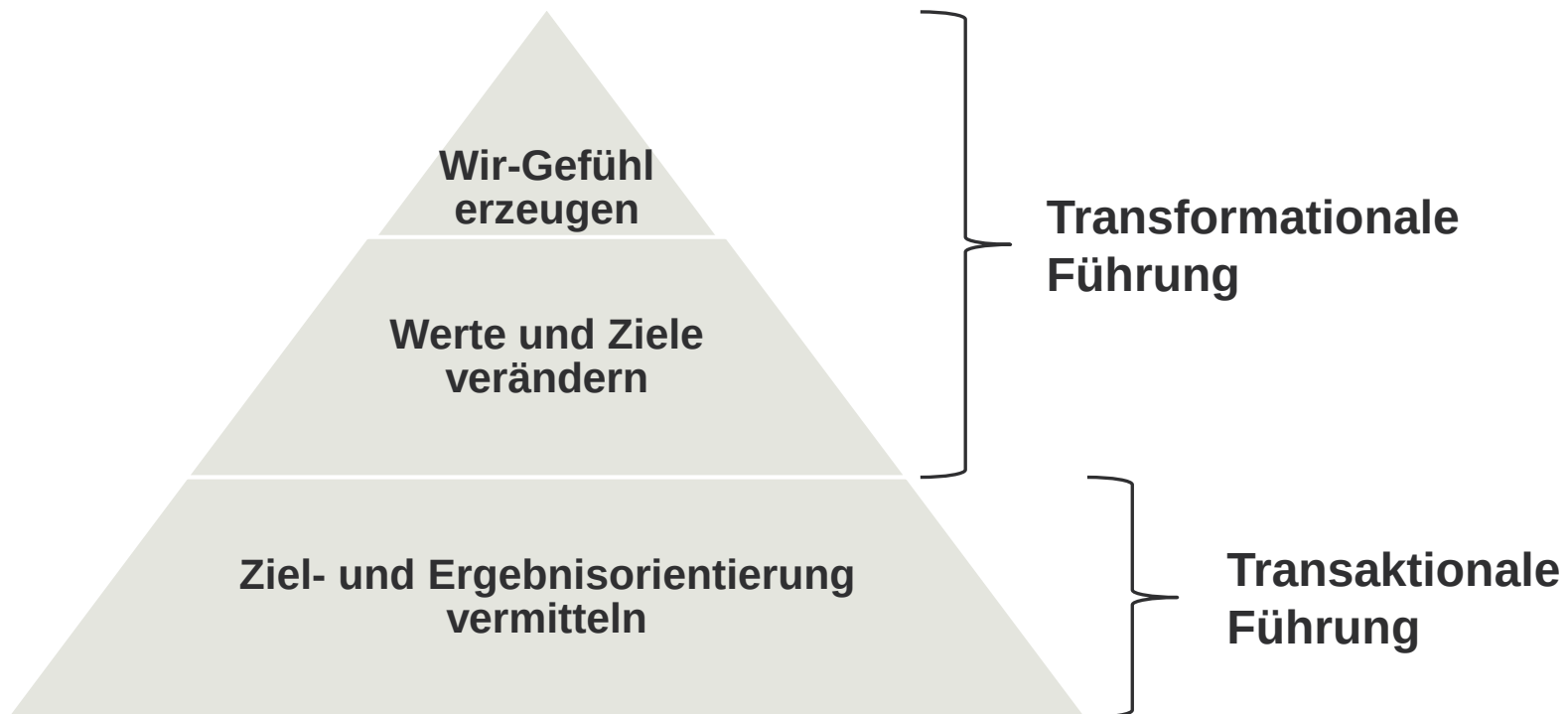
Wann scheiden diese aus dem Unternehmen aus?

Welches Wissen haben die Tandempartner, wie wird es bis wann weitergegeben?

3. Führungsverhalten

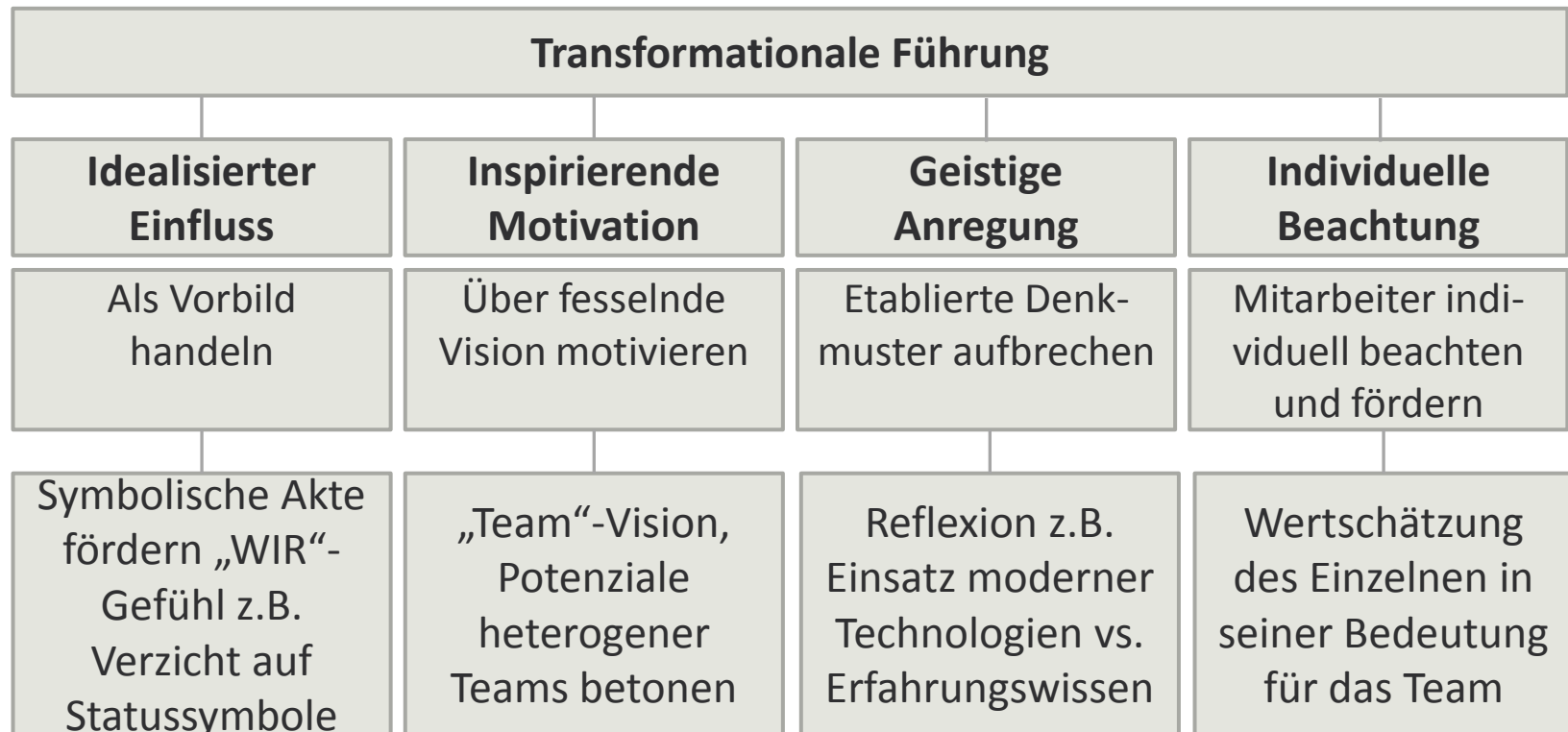
„**Generational Leadership**“ (Bruch, Kunze & Böhm, 2010)

Interaktiver Einsatz von transaktionaler und transformationaler Führung



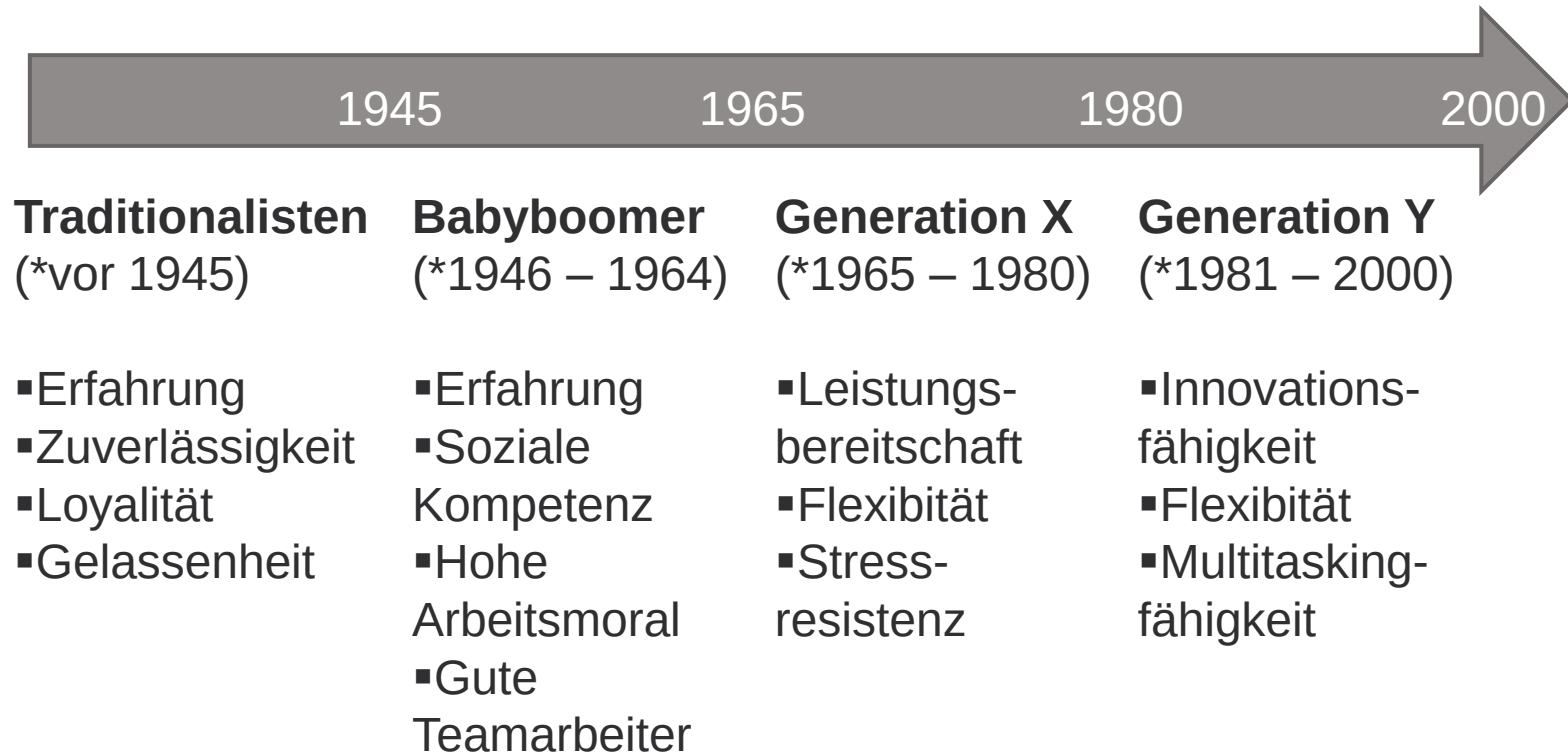
Stärkung des Gruppengefühls und Veränderung von Werten und Zielen durch transformationale Führung

Bass & Avolio (1994)



Altersunterschiede wertschätzen

Jede Generation hat unterschiedliche Stärken



Ausblick – Eine neue Generation von...

- ...**Auftraggebern** und **Kunden** aus der GenY: Um mit diesen konstruktiv zu kooperieren müssen die Verantwortlichen die Werte und Bedürfnisse der „Neuen“ kennen
- ...**Führungskräften**: Da die Gleichstellung der Geschlechter für die GenY normaler als für die GenX ist, schaffen es die besten **Frauen** UND Männer eher an die Spitze

Viele Herausforderungen kommen auf die Unternehmen von morgen zu

- Das **Aufeinandertreffen** von 5 Generationen mit unterschiedlichen Wertesystemen und „Sprachen“ konstruktiv gestalten
- Eine moderne **Führungs-** und **Unternehmenskultur** entwickeln
- **Spielregeln** und **Werte** einführen, die eine **Balance** zwischen Selbstverwirklichung, Pflichtausübung und Verantwortung ermöglichen
- Bestehende **Strukturen, Hierarchien** und **Arbeitszeitmodelle** verändern

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

Kontakt:

info@gfeo.de

peter.fischer@ur.de

Phone: 0049-176-32462994

- 1993 Bankkaufmann (IHK); Kreis- und Stadtsparkasse Dachau
- Abitur 1997 Berufsoberschule Scheyern
- Studium der Psychologie an der LMU München (Diplompsychologe)
- Promotion 2001 über Entscheidungsprozesse und Informationsverarbeitung in Organisationen
- Habilitation 2006 über Informationsverarbeitung bei ökonomischen Entscheidungen, prosoziales Verhalten in Organisationen (venia legendi für das Fach Psychologie in seiner vollen Breite)
- Von 2007-2009 Senior Lecturer an der University of Exeter (Social, Economic and Organizational Psychology)
- Von 2008-2009 Visiting Professor an der Universität zu Köln
- Ruf auf eine Professur für Wirtschaftspsychologie an der Universität Trier
- Von 2009-2011 Professor für Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Graz
- Seit 2011 Lehrstuhlinhaber (W3) für Sozial-, Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Regensburg
- Seit 2013: Dekan der Fakultät für Psychologie, Pädagogik und Sportwissenschaft an der Universität Regensburg
- Juror und Dozent an der Bayerischen Eliteakademie
- Wissenschaftlicher Beirat an der University of Applied Sciences in Göttingen
- 2009-2011 Associate Editor der wissenschaftlichen Zeitschrift Social Psychology
- Gutachter verschiedener nationaler und internationaler wissenschaftlicher Zeitschriften
- Autor von zahlreichen wissenschaftlichen Artikeln, Buchbeiträgen, Sammelwerken
- Wissenschaftlicher Leiter der Consensus GmbH
- Dozent an der European School of Management & Technology, Berlin
- Seminarleiter für den ÄLRD des Universitätsklinikums München
- Dozent am LMU Center for Leadership and People Management
- Dozent an der TUM School of Management



Executive Summary Mitgliederbefragung

- Die Mitglieder des PCN sind mit der Vereinsstruktur sowie der Vereinsführung hoch zufrieden
- Die Mitglieder erleben hohe Identifikation und hohes Commitment gegenüber dem Verein
- Die Vereinsmitgliedschaft wird als mittelmäßig förderlich für die eigene Karriere wahrgenommen
- Nur wenige Mitglieder spielen mit dem Gedanken in Zukunft aus dem Verein auszutreten
- Die Mitglieder fühlen sich im Verein sehr gut und persönlich behandelt; allerdings wünschen sich viele, dass sie mehr Mitsprachemöglichkeiten hätten
- Als häufigster Verbesserungsvorschlag wurden „jüngere Mitglieder“ genannt

Executive Summary Mitgliederbefragung

- Mit der Themenwahl sind die Mitglieder insgesamt zufrieden; allerdings gibt es hier noch Potenzial nach oben
- Die Mitglieder wünschen sich am meisten mehr Themenabende zu den Bereichen „Soziales“ und „Digitalisierung“
- Die beliebteste Veranstaltungsform ist „PC unterwegs/Reisen“
- Am meisten schätzen die Mitglieder am Presseclub seinen besonders informativen Charakter
- Als schönstes Erlebnis im PCN nannten die Mitglieder die Begegnung und den Austausch mit KollegInnen
- Am meisten frustriert die Mitglieder am PCN „starre Zirkel“
- Die Mitglieder wünschen sich für die Zukunft am meisten „eine Verjüngung“ der Mitglieder

Executive Summary potenzielle Mitgliederbefragung

- Am häufigsten erfahren potenzielle Mitglieder (PM) von Arbeitskollegen über den PCN
- 44% der PM haben bereits mindestens eine Veranstaltung des PCN besucht
- Am attraktivsten für PM sind politische Themen
- 67% der PM fühlten sich herzlich empfangen im PCN
- Die PM finden die Themen des PCN gut ausgewählt und interessant
- Ebenso wie die Mitglieder nehmen die potenziellen Mitglieder die Netzwerkmöglichkeiten im PCN als relativ gering wahr
- PM erwarten sich am meisten Netzwerkmöglichkeiten im PCN und dies würde sie auch am stärksten zu einer tatsächlichen Mitgliedschaft bewegen
- PM wünschen sich am häufigsten, dass der PCN Journalisten zu den Themenabenden einlädt

Praktische Handlungsimplicationen

- Zentrales Thema: Gegen Überalterung vorgehen
→ Werbung junger Mitglieder (social domino effect); Skill Workshops (Schreiben, Interviewtechniken, Psychologie und Journalismus, etc.)
- Marketing: Karriere- und Netzwerkmöglichkeiten herausarbeiten (Website, Flyer, Best Practice, Karrierebeispiele)
- Digitalisierung weiter forcieren (online Anmeldungen/News Letter per mail sehr positiv bewertet, mobile Anwendungen, digital social network)
- Auslandsreisen weiter ausbauen (PC unterwegs)

Praktische Handlungsimplikationen

- Peer-to-Peer Mentoring
- Angebote für Karrierecoaching
- Aufbau einer gemeinsamen Medienplattform (Publikation von Artikeln junger KollegInnen)
- Mitgliedsbeiträge senken (alternative Finanzierung suchen)
- Leuchtturmprojekte/Leuchtturmmitglieder (social proof)
- Online-Stammtische
- E-Learningkurse für junge JournalistInnen)

Praktische Handlungsimplicationen

- JournalistInnen aus dem Bereich der MigrantInnen aufnehmen und fördern
- Mehr renommierte Preise/Auszeichnungen
- Einrichtung einer Zukunftskommission mit externer Beratung
- Big Data Analysen zu Besucherzahlen von Veranstaltungen
- Eigenes Messengersystem (siehe WhatsApp, Snapchat)