



# Perspektivwechsel

*Wie Arbeitgeber Young Professionals  
für ihre Unternehmen gewinnen können*



**F**akt ist: Die Young Professionals haben andere Vorstellungen über einen »guten« Arbeitgeber und auch andere Erwartungen an Arbeit als die ältere Generation. Zu wissen, wie sich die Werte und Einstellungen zwischen den Generationen unterscheiden und wie die jüngere Generation »tickt«, sind wichtige Aspekte im Rahmen der Unternehmens- und Personalpolitik. Dies betrifft vor allem Ziel- und Leistungsorientierung, Entwicklungsmöglichkeiten, Bedeutung von Führung, Work-Life-Balance, Geld und Zeit sowie den Umgang mit Medien.

JUTTA RUMP | LUDWIGSHAFEN

## 1 | GRUNDSÄTZLICHES

Das Bedürfnis von Menschen, anerkannt, wertgeschätzt und geliebt zu werden, hat nichts mit der Generationenthematik zu tun. Dies gilt ebenso für kulturelle Werte. Auch diese ändern sich kaum bzw. sehr langfristig. Was sich jedoch hinter der Generationendiversität im Kontext des Employer Branding verbirgt, sind Sozialisationsmuster und die damit verbundenen Einstellungen. Unter Sozialisation wird die Spanne der ersten 20 Lebensjahre verstanden, die sehr prägend sind.

Zu den beeinflussenden Faktoren zählen: Familienleben, Schulzeit, Technologien, wirtschaftliche Situation, politische Bedingungen, Peergroups, Optionen und Handlungsmöglichkeiten, Klima, (In-)Stabilitäten, Wohlstand, Sicherheit ... Die Veränderungen einzelner Faktoren in den letzten Jahrzehnten hat Kon-

sequenzen für die Sozialisationsmuster junger Erwachsener und damit auch für den Arbeitsmarkt.

Im Folgenden sollen junge Arbeitnehmende, sogenannte Young Professionals, betrachtet werden, die sich noch relativ neu im Berufsleben befinden oder sich darauf vorbereiten. Aufgrund der demografischen Entwicklung sowie des Nachwuchs- und Fachkräftemangels ist davon auszugehen, dass sie ihre Sozialisationsmuster weiterleben können und sich nicht in dem Maße anpassen müssen (im Gegensatz zu den älteren Generationen). Für sie scheint sich der Arbeitsmarkt von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt gedreht zu haben, mit entscheidenden Folgen: Unternehmen und Institutionen sind jetzt unter derartigen Rahmenbedingungen gezwungen, ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu gestalten, sichtbar zu machen und zu vermarkten.

## VORSTELLUNG ÜBER EINEN »GUTEN« WERDEGANG

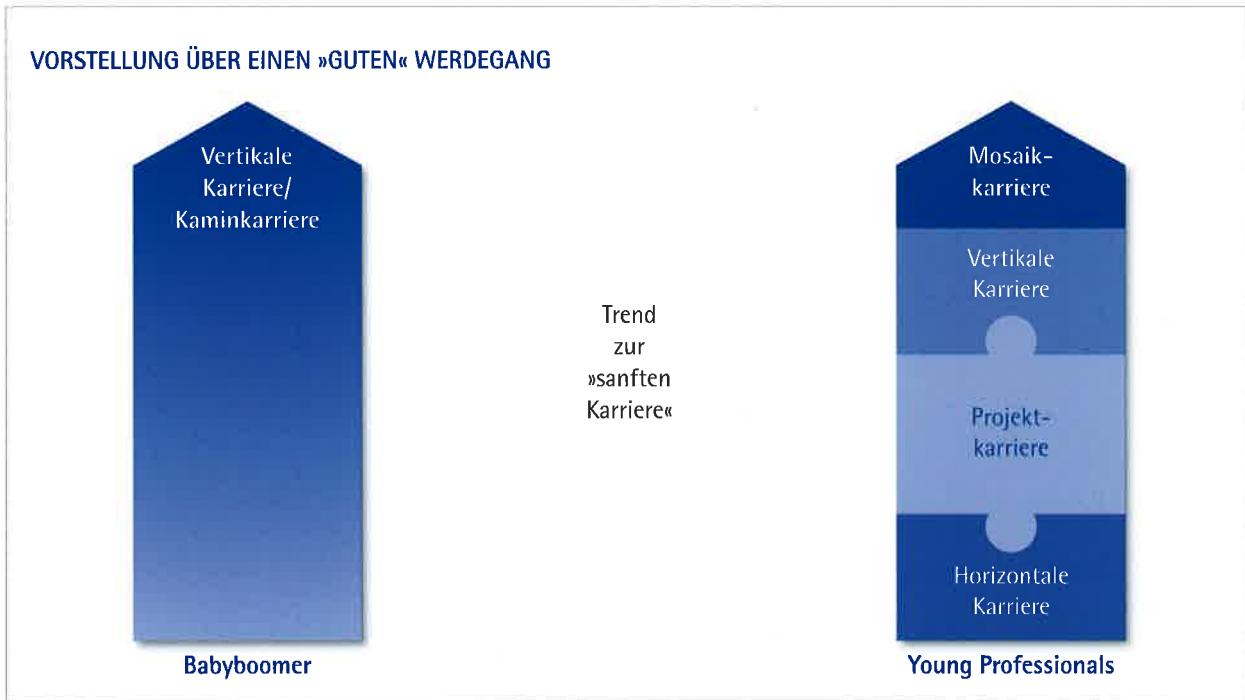


Abbildung 1 | Karriere und Entwicklung

## 2 | ERWARTUNGEN AN DIE ARBEITSWELT

Viele Arbeitgeber sehen sich heute und in Zukunft bestimmten Erwartungen der Young Professionals an Arbeit und Arbeitgeber gegenüber. Dies betrifft zahlreiche Bereiche, wie beispielsweise:

- Ziel- und Leistungsorientierung
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Bedeutung von Führung
- Work-Life-Balance
- Geld und Zeit
- Umgang mit Medien

## a | Leistungs- und Zielorientierung

Nicht überraschend wird der älteren Generation eine hohe Leistungsorientierung zugesprochen, die stark mit Fleiß, Disziplin und Pflichtbewusstsein verknüpft ist. Für viele ist hingegen überraschend, dass die Young Professionals über die höchste (jemals) gemessene Leistungsorientierung verfügen. Allerdings mit der Einschränkung, dass die Arbeit Spaß machen muss, eine Perspektive hat und sinnvoll erscheint. [1]

Darüber hinaus wird der Leistungsbegriff zunehmend breiter definiert als rein über den Beruf. Durch den stetig wachsenden Wohlstand wird die Arbeit immer weniger als Zweck zur Existenzsicherung betrachtet. Extrinsische Arbeitsmotive wie Geld sind zwar weiterhin vorhanden, werden jedoch durch Motive zur Selbstverwirklichung und dem Erbringen kreativer Leistungen überlagert. Daneben verstehen sie unter Leistung auch, «sich Freiheiten leisten zu können». [2]

## b | Entwicklungsmöglichkeiten

Die Karriereorientierung ist bei den jungen Erwachsenen also durchaus gegeben, allerdings verbunden mit Spaß an der Arbeit, Selbstverwirklichung und Einfluss. [3]

Gleichzeitig ist aber die »Karriere um jeden Preis« für viele Jüngere aufgrund der veränderten Wertigkeit von Arbeit nicht mehr erstrebenswert. Gerade Neueinsteiger, die bei Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten in den angestrebten Positionen beobachten, dass diese viel arbeiten (manchmal im Sinne von »Wir leben, um zu arbeiten«) und sich infolgedessen ihre privaten Beziehungen verschlechtern, entscheiden immer häufiger, dass dies für sie nicht infrage kommt. [4]

Entwicklungsmöglichkeiten stellen einen wichtigen Einflussfaktor auf die Motivation, mit der eine Tätigkeit ausgeübt wird, dar. [5]

Der Drang, sich ständig weiterzubilden, ist bei den Young Professionals besonders stark ausgeprägt. Diese Entwicklung wirkt sich auch auf die Suche nach geeigneten Arbeitgebern aus und bildet inzwischen einen wichtigen Faktor der Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität. Die Möglichkeit, sich weiterzubilden, wird als Selbstverständlichkeit erwartet. [6]

Darüber hinaus zeigt sich, dass weniger ein spezieller Typ von Werdegang im Fokus steht, sondern Karrieren als eine Art von Kletterwand gesehen werden, die sowohl Projektkarriere, fachlichen Werdegang als auch Führungskarriere umfasst. Dies wird als Mosaikkarriere bezeichnet.

(siehe Abbildung 1 | Karriere und Entwicklung)

## BALANCE ZWISCHEN BERUF UND PRIVATLEBEN

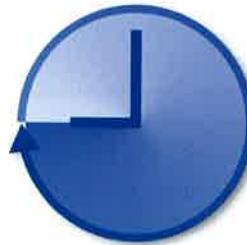
Fester Arbeitszeitrahmen



Arbeit = Büro  
Freizeit = Zuhause

Hohes zeitliches Commitment  
Entgrenzung von Arbeit in das Privatleben

Babyboomer

Wunsch nach Individualisierung  
und mitarbeiterorientierter Flexibilität

Fließende Grenzen zwischen Beruf und Privatleben/  
Entgrenzung von Beruf und Privatleben

Balance und Entschleunigung

Young Professionals

Abbildung 2 | Work-Life-Balance

## c | Bedeutung von Führung

Auch das Führungsverhalten gehört zu den entscheidenden Kriterien für die Wahl eines künftigen Arbeitgebers. [7]

Angemessenes und konstruktives Feedback erscheint angesichts der beschriebenen Sozialisation der Young Professionals ein Weg für Führungskräfte, Motivation zu wecken und Engagement zu erhalten. Hinzu kommt der Wunsch, permanent in Austausch mit dem Umfeld zu treten, so wie es die Young Professionals u. a. aus sozialen Netzwerken gewohnt sind. [8]

Weiterhin schätzen die Young Professionals nicht zuletzt aufgrund der steigenden Freiheitsgrade in ihrer Erziehung einen Führungsstil, der weniger von Anordnungen, Bestimmungen und Kontrolle gekennzeichnet ist als vielmehr von Handlungsspielräumen, Vertrauen und der Möglichkeit, an Entscheidungen beteiligt zu werden. [9]

Autoritäten spielen für die Young Professionals nicht die gleiche Rolle wie für die Vorgängergenerationen. Zwar akzeptieren und respektieren sie Autoritäten und auch Hierarchien durchaus, hinterfragen diese jedoch gleichermaßen und wünschen sich gegenseitigen Respekt. [10]

Sie wurden in der Regel deutlich freier und offener erzogen und zur Äußerung ihrer eigenen Meinung aufgefordert, sodass ältere Personen nicht per se als Autorität anerkannt werden und sich generell Respekt nicht alleine auf Rang und Alter bezieht. Vielmehr gehen junge Erwachsene davon aus, dass man sich Autorität durch entsprechendes Wissen bzw. eine entsprechende Erfahrung »erwerben« muss. [11]

Hinzu kommt der »Netzwerkgedanke«, der auch das berufliche Denken und Handeln der jüngeren Generation prägt: In einem Netzwerk ist es nicht entscheidend, jeder und jedem Einzelnen konkrete Anweisungen zu geben, sondern vielmehr, allen Akteurinnen und Akteuren Handlungsspielräume zu gewähren, während sie auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten in einer dynamischen Zusammenarbeit vieler. [12]

## d | Work-Life-Balance

Die Young Professionals sind sich sehr wohl bewusst, in einer Leistungsgesellschaft zu leben, und scheuen auch keine harte Arbeit, um ihre hochgesteckten Ziele zu erreichen. [13] Gleichzeitig haben sie allerdings auch ein gesundes Bewusstsein für die Gefahren, die mit einer hohen beruflichen Belastung einhergehen. Sie streben daher, wie bereits angedeutet, eine Synthese aus Leistung und Lebensgenuss an. Insbesondere wenn man junge Erwachsene nach den Beweggründen für die Wahl eines Arbeitgebers befragt, stehen Begriffe wie »Work-Life-Balance« und »Vereinbarkeit von Beruf und Familie« in der Gunst weit vor Statussymbolen und Karriere. [14]

In engem Zusammenhang hierzu steht das zunehmende Verschwinden der Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre, das die Young Professionals als nahezu selbstverständlich empfinden. So haben Young Professionals einerseits kaum Probleme damit, auch außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit telefonisch erreichbar zu sein oder neben den privaten auch noch die geschäftlichen E-Mails am Abend abzurufen. Sie erwarten allerdings im Gegenzug, dass ihnen ebenso am Arbeitsplatz private Erledigungen wie Telefonate oder Internetsurfen zugestanden werden. [15] (siehe Abbildung 2)

**Zur Autorin**

**DR. JUTTA RUMP** ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt »Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung« an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen. Darüber hinaus ist sie Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen IBE.

Seit 2007 gehört sie zu den »40 führenden Köpfen des Personalwesens« (Zeitschrift »Personalmagazin«) und zu den acht wichtigsten Professoren für Personalmanagement im deutschsprachigen Raum. In zahlreichen Unternehmen und Institutionen ist sie als Projekt- und Prozessbegleiterin tätig.

**e | Geld und Zeit**

Es lässt sich feststellen, dass die Young Professionals für ihre Leistung und ihr Engagement, die einem hohen Anspruch folgen, durchaus ein angemessenes Entgelt erwarten und sich bereits beim Berufseinstieg nicht »unter Wert verkaufen«. [16] Entgegen der landläufigen Meinung, dass die Young Professionals Geld als weniger wichtig einstufen – Hauptsache, die Work-Life-Balance stimmt –, zeichnen zahlreiche Studien ein anderes Bild: Geld spielt weiterhin eine Rolle – allerdings weniger als Absicherung, sondern vielmehr als Möglichkeit, in einer multioptionalen Gesellschaft sich Dinge zu leisten. Zudem gilt es, den Lebensstandard der Eltern halten zu können. [17]

Neben Geld scheint eine neue Währung an Bedeutung zu gewinnen: Zeit. Menschen und Güter reisen in einer nie da gewesenen Geschwindigkeit, Veränderung wird zu einem Normalzustand. Nicht selten entsteht der Eindruck, dass die zur Verfügung stehende Zeit (24 h x 365 Tage x Restlebenszeit) uns durch die Finger rinnt. Die Young Professionals scheinen dies sehr wohl zu realisieren und gehen mit diesem Zeitvermögen sorgsamer um. Zeitsouveränität bzw. selbstbestimmter Umgang mit der Zeit wird zu einem wesentlichen Faktor der Attraktivität als Arbeitgeber. [18]

[1] Opaschowski, H. W. (2008), S. 591–626.

[2] Vgl.: Schulenburg, N. (2016), S. 11 f.

[3] Vgl.: Sierke, B. R. A. / Albe, F. (2010), S. 42.

[4] Vgl.: Schulenburg, N. (2016), S. 13 f.

[5] Vgl.: Kurzmann, S. (2015).

[6] Vgl.: Würzburger, T. (2016), S. 17 f.

[7] Vgl.: Scholz, C. (2014), S. 3 f.

[8] Vgl.: Kofler, K. / Güntert, A. (2011), S. 61.

[9] Vgl.: Angeli, M. (2018), S. 353.

[10] Vgl.: Kofler, K. / Güntert, A. (2011), S. 59.

[11] Vgl.: Krüger, K. H. (2016).

[12] Vgl.: Zukunftsinstut (2010), S. 17.

[13] Vgl.: Shell Deutschland Holding (Hrsg.) (2015), S. 33.

[14] Vgl.: Würzburger, T. (2016), S. 35; Haller, M. (2015).

[15] Vgl.: Scholz, C. (2014).

[16] Vgl.: Hergert, S. (2012), S. 57.

[17] Vgl.: Wagner, A. (2014).

[18] Vgl.: vbw magazin 2019, S. 16.

[19] Vgl.: Herten, K. (2015), S. 13.

**f | Umgang mit Medien**

Für die Young Professionals ist es selbstverständlich, die modernen Technologien und die damit verbundenen Optionen, mit denen sie aufgewachsen sind und die sie privat nutzen, auch am Arbeitsplatz vorzufinden. Daraus ergibt sich ein erheblicher Attraktivitätsfaktor, der bei der Arbeitgeberwahl einen immer größeren Stellenwert einnimmt.

Eine weitere wichtige Rolle spielt der Bereich der sozialen Medien. Im Alltag der Young Professionals ist der Umgang mit Instagram, Twitter, Facebook, YouTube etc. eine Selbstverständlichkeit geworden. Folglich ist ein weitreichender Auftritt des potenziellen Arbeitgebers in den sozialen Netzwerken ein Identifikationsmerkmal. Arbeitgeber, die diesbezüglich wenig Präsenz zeigen und weder Mitarbeitende noch potenzielle Bewerber hierüber ansprechen, gelten als nicht mehr zeitgemäß. [19]

**3 | DIE YOUNG PROFESSIONALS IM ÜBERBLICK – IN ABGRENZUNG ZUR ÄLTEREN GENERATION**

Zu wissen, wie die Young Professionals »ticken«, ist essenziell für die Gestaltung der Attraktivität als Arbeitgeber. Zusammenfassend lassen sich die Young Professionals wie folgt beschreiben:

- Hohes Commitment, wenn die Tätigkeit Freude macht, als sinnvoll angesehen wird und eine Perspektive bietet
- Forderung von Partizipation und aktiver Mitgestaltung
- Wunsch nach Handlungsspielräumen und Autonomie
- Abkehr von der (systemimmanenten) Akzeptanz von Hierarchien, Hinterfragen der Legitimation von Hierarchien und Trend zu delegativer Führung
- Hohe Leistungsorientierung, ohne die Lebensqualität aus dem Auge zu verlieren
- Trend zur »sanften Karriere« – Wunsch nach Werdegängen unter Berücksichtigung der Verlängerung der Lebensarbeitszeit sowie der Lebensphasenorientierung
- Aktiver Umgang mit Wahlmöglichkeiten und Ausschöpfung von vorhandenen Optionen mit der möglichen Konsequenz von geringeren Verweildauern

- Flexibilität und Veränderungsbereitschaft
- Bewusstsein der Notwendigkeit von (lebenslangem) Lernen
- Vernetzung in Kommunikation und Kooperation sowohl »face to face« als auch virtuell
- Demokratisierung von Information und Kommunikation (nicht zuletzt durch die technischen Möglichkeiten)
- Work-Life-Balance: Entschleunigung und Stabilisierung in einer schnelllebigen und verdichteten Arbeitswelt
- Wunsch nach Aufmerksamkeit und Fürsorge
- Wertorientierung (soziales Bewusstsein, Fairness) bei der Wahl des Arbeitgebers
- Vorhandensein technischer Ausstattung

Im Gegensatz dazu wird der älteren Generation aus ihren Sozialisationsmustern heraus zugeschrieben:

- Akzeptanz von kollektiven Mustern
- Hohes Commitment, weil es zur Pflicht gehört
- Akzeptanz von Hierarchien und der Führung, weil sie legitimiert ist
- Arbeitsethos, Trennung zwischen Beruf und Privatleben
- Trend zur »vertikalen« Karriere
- Lebenslange Loyalität, Entscheidung fürs Leben
- Lebenslange Reichweite der abgeschlossenen Berufsausbildung
- Präferenz für die »Face-to-face«-Kommunikation und Kooperation
- Teil des »Kollektivs«
- Sicherheit als Leitbild

Abschließend sei angemerkt: Es kann nicht darum gehen, sich den Wünschen und Bedürfnissen der jüngeren Generation komplett anzupassen und zu unterwerfen. Es gibt Grenzen. Letztendlich ist der Zweck eines Betriebes, ein Geschäftsmodell umzusetzen, das in bestimmte Prozesse und Strukturen eingebettet ist. Es gilt, Kunden zufriedenzustellen und zu begeistern. Diese Leitplanken stehen nicht (unbedingt) zur Disposition. Auch das knappe Gut einer jüngeren Generation muss sich hier einfinden. Der entscheidende Aspekt ist jedoch, wie innerhalb der definierten Leitplanken die Arbeitswelt gestaltet werden kann, um die Leistungsbereitschaft und die Potenziale der Young Professionals zu halten sowie die sozialisationsbedingten Denk- und Handlungsmuster zu berücksichtigen.

#### Literatur

- Angeli, M. (2018):** Generationen-Management und Mitarbeiterbindung – Effekte und Maßnahmen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Haller, M. (2015):** Was wollt ihr eigentlich?: Die schöne neue Welt der Generation Y. Hamburg: Murrmann Publishers GmbH.
- Hergert, S. (2012):** Geld verdienen und Sinn stifteln, in: Handelsblatt Nr. 60, Wochenendausgabe 23./24./25. März 2012, S. 56–57.

- Herten, K. (2015):** Die Bedeutung von Social Media zur Steigerung von Arbeitgeberattraktivität im deutschen Gesundheitswesen. Hamburg: Diplomica.
- Kofler, K. / Güntert, A. (2011):** Generation Diva, in: BILANZ, Ausgabe 4/2011, S. 53–61.
- Koller, N. (2010):** Young Professionals: Sozialer Managernachwuchs. Interview mit Addie van Rooij, Vice President Human Resources bei Hewlett-Packard (HP) in der Emea-Region, Online verfügbar unter: <http://diepresse.com/home/karriere/karrierelounge/573116/print.do>.
- Krüger, K.H. (2016):** Gesellschaftlicher Wertewandel: Generation X, Y, Z – und dann?, in: Klaus, H. / Schneider, H. (2016), Personalperspektiven Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kurzmann, S. (2015):** Individualität und Flexibilität im Personalmanagement: Die neue Herausforderung durch die Generation Y. Hamburg: Diplomica.
- McCrindle, M. / Wolfinger, E. (2009):** The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations. Sydney.
- McDonald's Ausbildungsstudie (2017):** McDonald's Deutschland LLC/ INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH – Gesellschaft zum Studium der öffentlichen Meinung mbH (Hrsg.), München.
- Oertel, J. (2007):** Generationenmanagement im Unternehmen. Wiesbaden.
- Opaschowski, H. W. (2008):** Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben. Gütersloh.
- Rump, J. (2019):** Wehe, wenn die Party vorbei ist, in: vbw magazin, 06/2019, S. 15–19.
- Scholz, C. (2014):** Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Weinheim: Wiley.
- Schulenburg, N. (2016):** Führung einer neuen Generation – Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Shell Deutschland Holding (Hrsg.) (2015):** 15. Shell Jugendstudie Jugend 2015. Frankfurt a. M.
- Sierke, B. R. A. / Albe, F. (2010):** Bericht zur Studie »Arbeitswelten 2020«, Forschungspapier der PFH (Private Fachhochschule Göttingen), Göttingen. Online verfügbar unter: [www.pfh.de/images/stories/pfh/pdf/studie\\_arbeitswelten\\_2020.pdf](http://www.pfh.de/images/stories/pfh/pdf/studie_arbeitswelten_2020.pdf), letzter Zugriff: 23.06.2010, 14:16 Uhr.
- Wagner, A. (2014):** Generation Y und ihre Auswirkungen auf den deutschen Arbeitsmarkt.
- Würzburger, T. (2016):** Key Skills für die Generation Y – Die wichtigsten Tipps für eine erfüllte Karriere. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zukunftsinstut (2010):** Trendspot #93: Millennial Workforce, in: [www.zukunftsinstut.de/verlag/zukunftsdatenbank\\_detail?nr=2136](http://www.zukunftsinstut.de/verlag/zukunftsdatenbank_detail?nr=2136).



Prof. Dr. Jutta Rump  
Direktorin des Instituts für  
Beschäftigung und Employability IBE  
jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de