



Nippold | Partner
Potenziale entwickeln

Braucht die „Generation Y“
eine andere Art von Führung?





3 Fragen:

- Ausgangslage: Warum beschäftigen wir uns mit dem Thema „Generation Y“?
- Wer oder was verbirgt sich überhaupt hinter dem Begriff „Generation Y“?
- Welche Relevanz hat das Thema „Führung“ dabei?



Nippold | Partner
Potenziale entwickeln

Referentin



Elke Nippold-Rothes



Nippold | Partner
Potenziale entwickeln

Erfahrungen:

- seit mehr als 25 Jahren in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft zuhause.
- davon 15 Jahre als Personal- und Führungskräfteentwicklerin in großen deutschen Wohnungsunternehmen.
- seit 5 Jahren freiberuflich tätig als Beraterin für Personalentwicklung, **als Führungskräftetrainerin** und als Coach für Führungskräfte.
- Dozentin an der EBZ-Akademie (*Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft*)

Studium und Fortbildungen (Auswahl):

- zertifizierte Ausbildung zum Business-Coach DGFP (*Deutsche Gesellschaft für Personalführung*); zum Arbeitsbewältigungscoach (a-bc); zum Diversitycoach (*healthpro-academy*)
- Trainerqualifizierung (train the trainer)
- Grundausbildung „Positive Psychology“
- **Immobilien-Ökonomin** (GdW) – (EBZ - Business School (University of Applied Sciences))

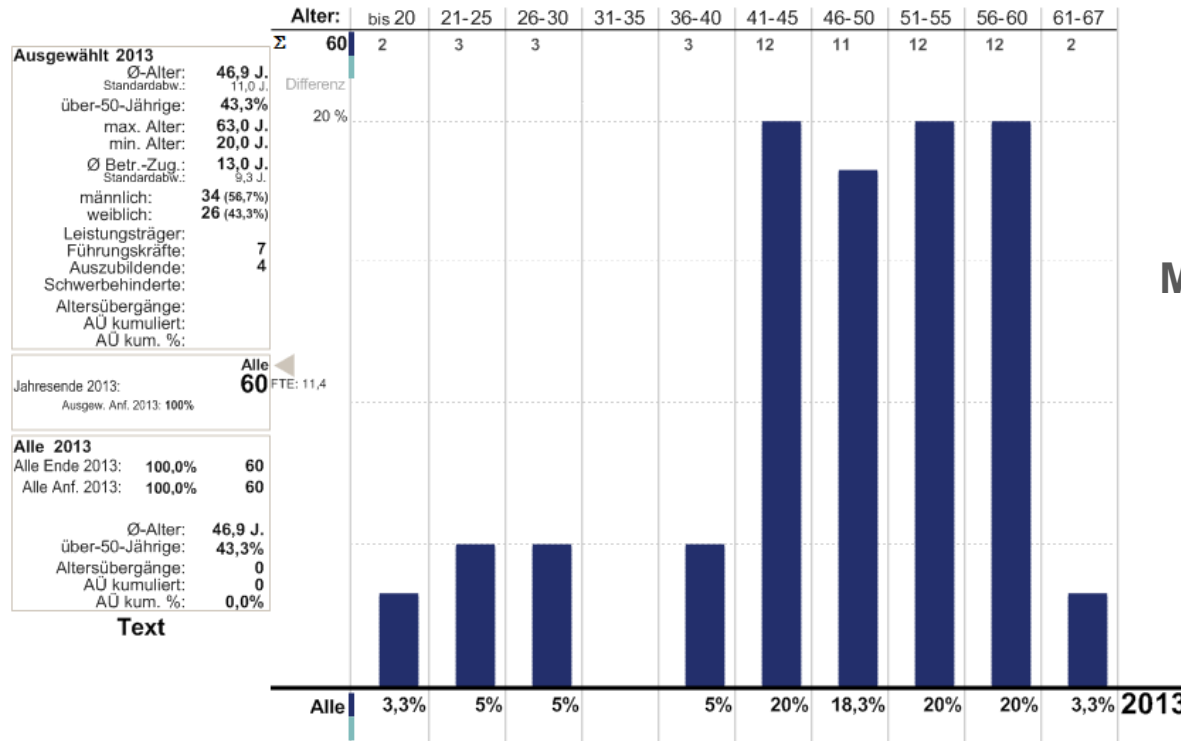
Tochter Patrizia
26 Jahre alt



Sohn Niklas
25 Jahre alt



Blick in die Wohnungswirtschaft: eine typische (?) Altersstruktur in einem Wohnungsunternehmen:



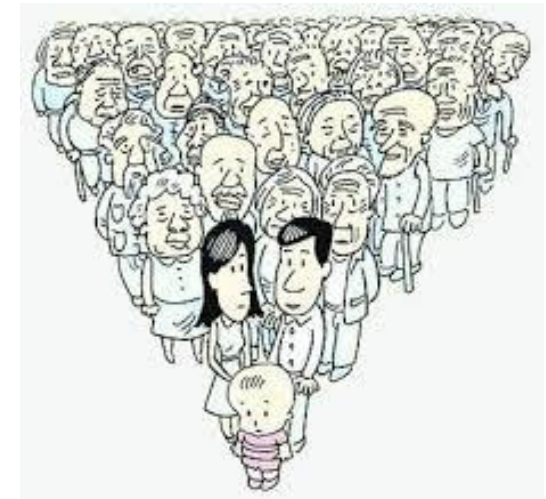
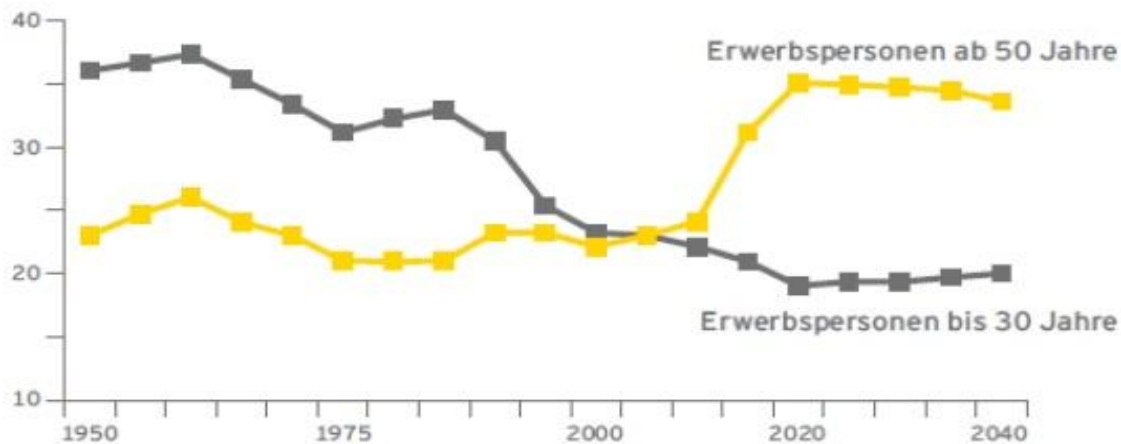
GDW- Studie von 2010:
Mehr als 25 % aller Beschäftigten
der Wohnungswirtschaft
sind über 56 Jahre!



Warum interessiert uns dieses Thema?

1 Die neue(n) Generation(en)

Die demografische Entwicklung gibt der Generation(en) mehr Gewicht



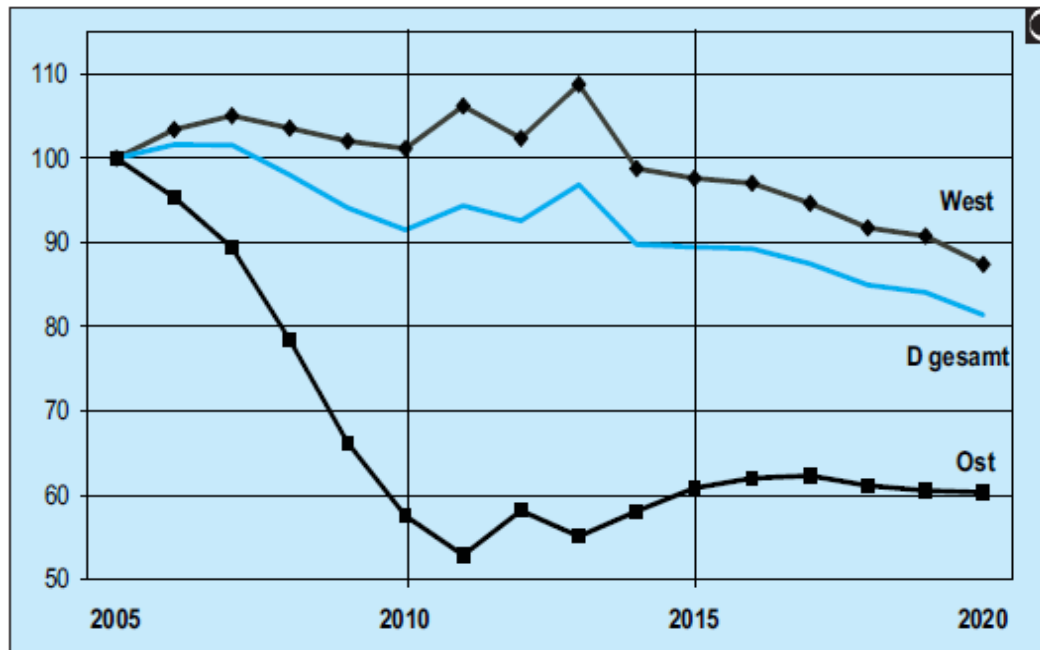
...wir brauchen dringend junge Mitarbeiter in unseren Unternehmen...



...doch die Schülerzahlen gehen in allen Bundesländern zurück...

Schulabgänger in Deutschland:

Schulabgänger in Prozent
(Basisjahr 2005)



Schulabgänger
Beispiel Bochum:
in 2015: 3363
In 2020: 2975

=> - 388 (11 %)

- **960.000 (2005) versus 780.000 Schulabgänger (2020)**



...somit natürlich auch die Absolventen

Absolventen/Abgänger an allgemein bildenden Schulen in ausgewählten Städten (ohne Abendgymnasien und Kollegs)

Region	Sekundärbereich I und II insgesamt							Insgesamt
	Hauptschule	Realschule	Gymnasium	IGS, SmG, FWS	FöS-Lernen	FöS-Geist.	FöS-Sonst.	
Braunschweig, Stadt								
2000/01	592	551	1.715	544	71	13	30	3.516
2006/07	542	499	1.094	440	57	13	70	2.715
2012/13	330	544	1.014	495	48	18	49	2.498
Wolfsburg								
2000/01	434	414	800	262	47	6	8	1.971
2006/07	408	495	529	187	36	8	4	1.667
2012/13	139	421	600	228	21	9	16	1.491
Salzgitter								
2000/01	403	452	518	-	55	1	-	1.429
2006/07	437	424	278	-	63	-	-	1.202
2012/13	278	488	319	-	27	2	-	1.114

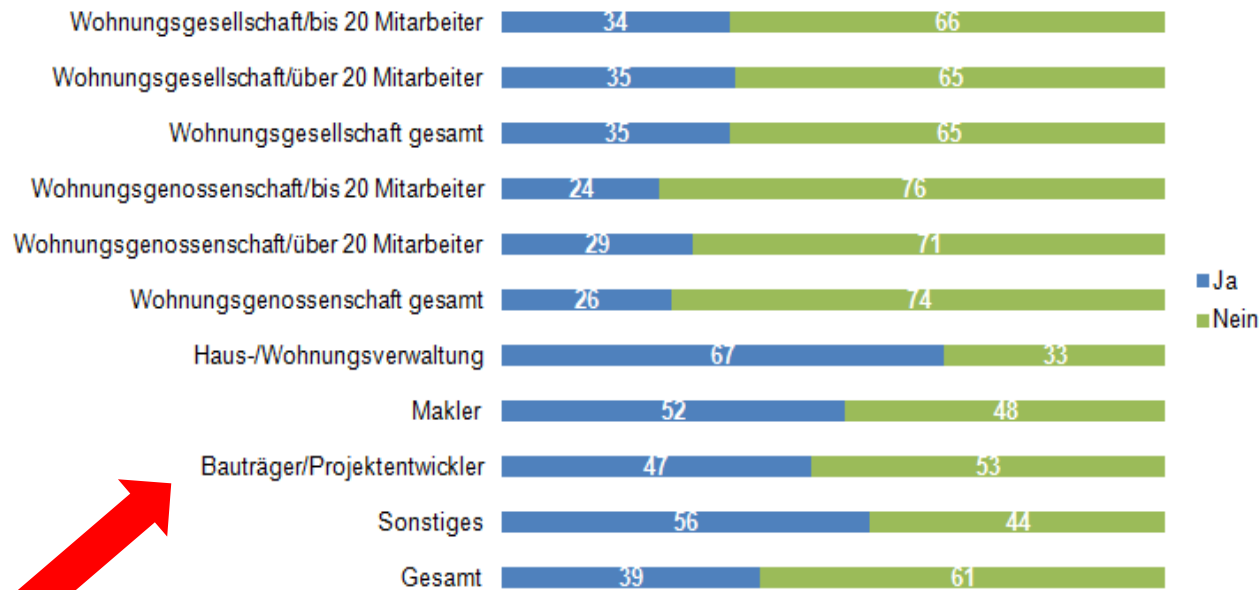
Quelle: Landesamt für Statistik Niedersachsen (eigene Darstellung)



Umfrage in der Branche zeigt: zunehmende Schwierigkeiten Mitarbeiter zu finden

Schwierigkeiten qualifizierte Mitarbeiter zu finden - nach Unternehmenstyp

„Ist es für Sie bzw. Ihr Unternehmen bislang schwierig, qualifizierte Mitarbeiter zu finden?“ Angabe in %



Größter Fachkräftemangel bei

- Ingenieuren
- Bautechnikern
- Bilanzbuchhaltern



Nippold | Partner
Potenziale entwickeln

Was folgt aus der demografischen Entwicklung für die Unternehmen?

- Weniger **junge Menschen** und diese haben andere **Wertvorstellung** als die Älteren
- **Alternde** Belegschaften
- Punktueller **Fachkräftemangel**





Fazit 1:

**Um zukunftsfähig zu bleiben
brauchen wir gut ausgebildete,
Junge Mitarbeiter (*der Generation Y*) –**

**Wir müssen Sie aber zunächst finden
und dann binden! (*wenn möglich...*)**



3 Fragen:

- Ausgangslage: Warum beschäftigen wir uns mit dem Thema „Generation Y“?
- **Wer oder was verbirgt sich überhaupt hinter dem Begriff „Generation Y“?**
- Warum hat das Thema „Führung“ dabei eine Relevanz?



Nippold | Partner
Potenziale entwickeln

Wer zählt zur Generation Y und was macht sie aus?

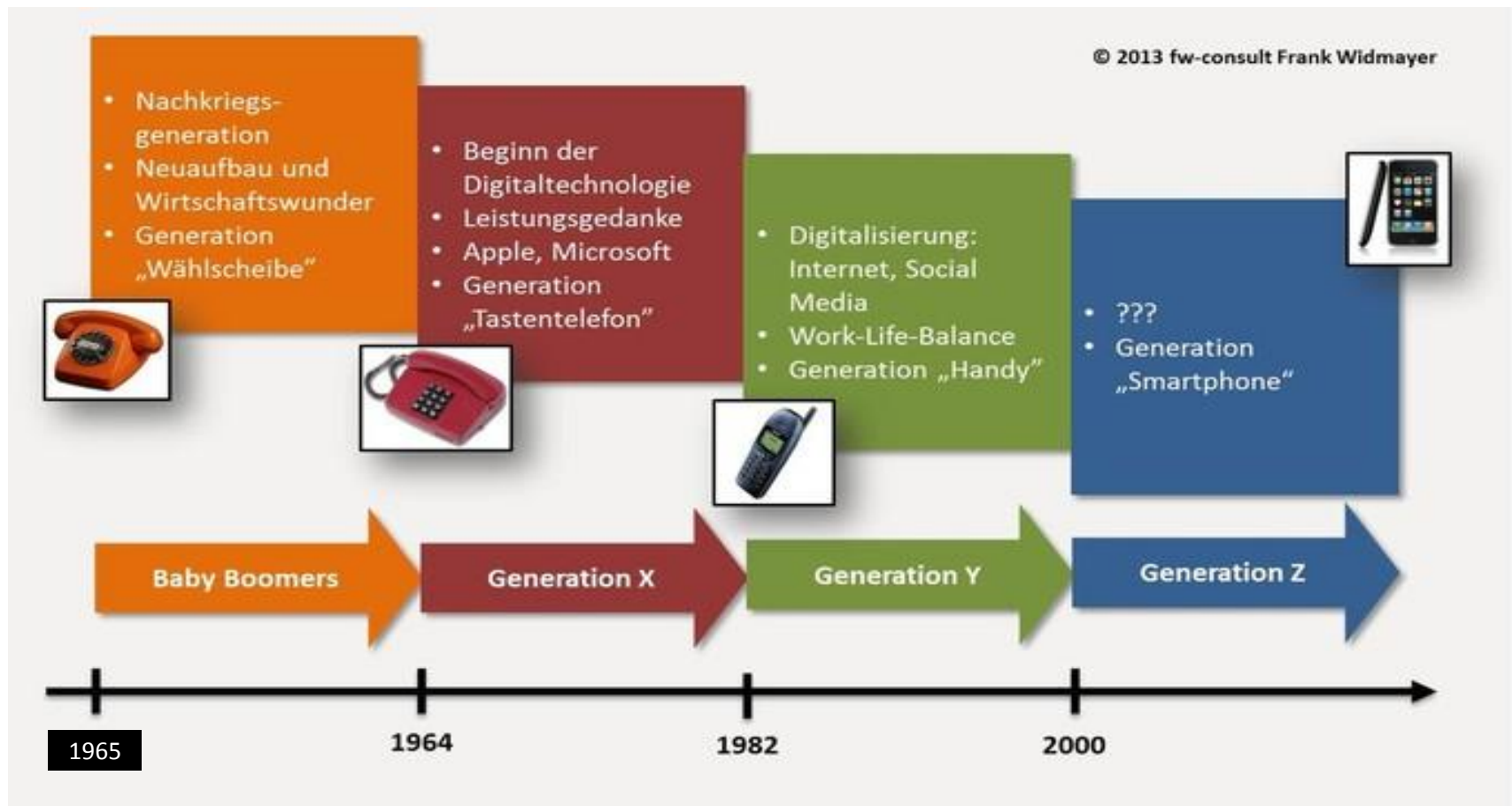


Generation WHY??





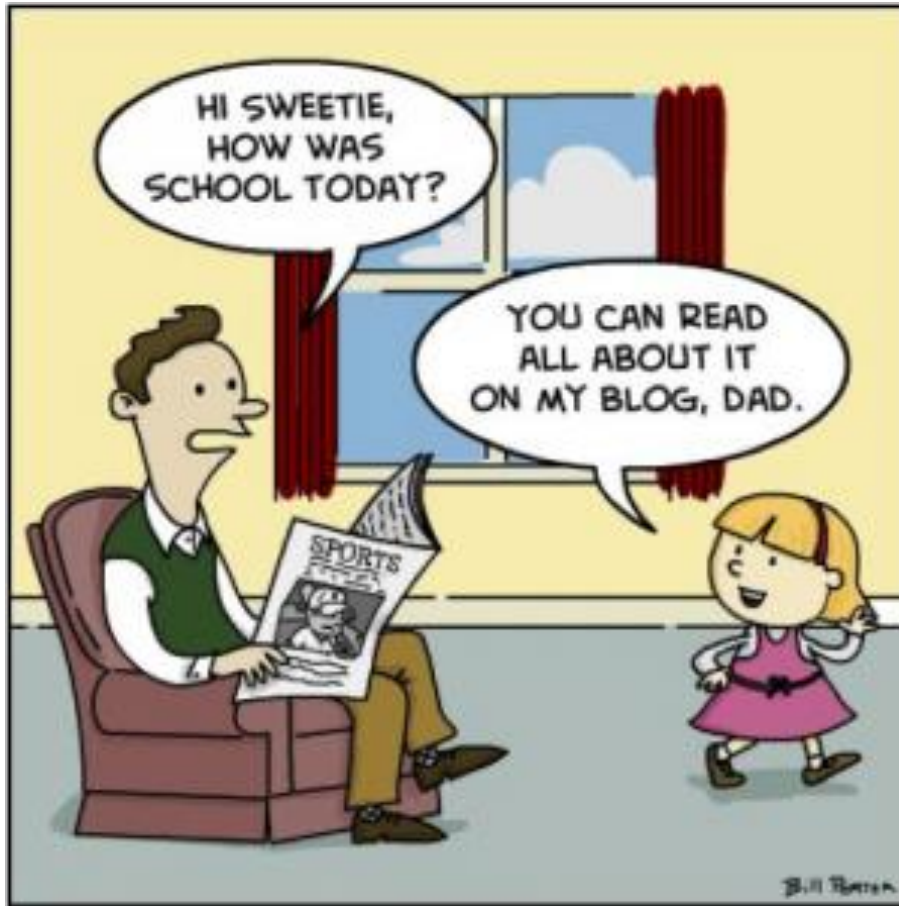
Überblick über die Generationen



Generation Y



Nippold | Partner
Potenziale entwickeln





Nippold | Partner
Potenziale entwickeln

Überblick über die Generationen

Übersicht der Generationen

Generation Y:
Geboren zwischen 1985 und 2000



Arbeiten und Leben als
fließender Prozess.

Generation X:
Geboren zwischen 1970 und 1985



Arbeiten, um zu leben

Baby Boomer:
Geboren zwischen 1955 und 1970



Leben, um zu arbeiten

Silent Generation:
Geboren vor 1955





Nippold | Partner
Potenziale entwickeln

Generation Y - Presse

Chefredakteur Huffington Post Deutschland:

"Unsicher, ziellos und wenig belastbar": Eine Abrechnung mit der Generation Y!

Generation Y: Wollen die auch arbeiten?
Junge Beschäftigte verlangen eine neue Arbeitswelt. Sonst ziehen sie weiter zum nächsten Job. Ihre Ansprüche verändern die gesamte Wirtschaft.

**FAZ- 2013
Jung, gebildet, arbeitsscheu?**



- **“Wir sind nicht faul. Wir wollen arbeiten. Nur anders. Mehr im Einklang mit unseren Bedürfnissen. Wir lassen uns im Job nicht versklaven, doch wenn wir von einer Sache überzeugt sind (und der Kaffeeautomat nicht streikt), geben wir alles. Wir suchen Sinn, Selbstverwirklichung und fordern Zeit für Familie und Freunde.” – aus: Die [ZEIT](#) 2015**



Merkmale Generation Y

Es gibt zahlreiche Studien zum Thema:

Studie Egon Zehnder / 2011 Merkmale Generation Y

Beispiel: Zielgruppe Generation Y

Generation Y (nach 1980 Geborene) wird zur zahlungskräftigen Zielgruppe und löst die Babyboomer (ab 1940) ab.

Merkmale dieser Zielgruppe:

- In **komplexer** und **dynamischer** Welt aufgewachsen
- Tritt **selbstbewusst** auf
- Ist jedoch **orientierungslos** und **sprunghaft**
- Sucht nach **Sicherheit** und **Stabilität**
- Ist **geübt** im Umgang mit **Technologie** und **Netzwerken**
- Strebt nach **Leistung**, **Sinn** und **Spaß** im (Arbeits-) **Leben**



Bildquelle: <http://www.egonzehnder.com/the-focus-magazine/the-focus-editions/the-focus-volume-20091-award/expertise/woeing-generation-y.html>
Text: <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdern-binden.pdf>

15

Studie PWC / 2015 Merkmale Generation Y:

1. **Wechselbereitschaft** und geringere Arbeitgeberloyalität.
2. Prioritäten und anderer Fokus: Adäquate **Work-Life-Balance** und die **persönliche Weiterentwicklung** im Job ist dieser Generation mitunter wichtiger als finanzielle Kompensation „Glück schlägt Geld“.
3. **Karriereweg und Mobilität** muss sein: Wichtig ist für die Berufseinsteiger, dass kein Stillstand herrscht und sie im Unternehmen eine Chance bekommen, zügig aufzusteigen
4. Streben nach dem **wertvollen Arbeitgeber**: Corporate Social Responsibility und für die eigenen Werte stehende Arbeitgeber bleiben wichtig.
5. **Technologie bevorzugt**: Der digitale Lebensstil der Millenials verändert auch ihr Verhalten im Job



Merkmale Generation Y So sieht sich die GenY selbst:

- 1. Generation Y: Wir suchen nach dem Sinn. In allem. Und überall.
- 2. Generation Y: Wir verzichten auf "das große Geld".
- 3. Generation Y: Wir sind eigenständig und individuell.
- 4. Generation Y: Wir suchen und suchen – und wollen uns nicht festlegen.
- 5. Generation Y: Wir wollen eigene Projekte starten.
- 6. Generation Y: Wir und ...das Internet.



“Wir sind eine andere Generation – eine Generation, die sich selbst verwirklichen will. Eine Generation, die stets nach dem Sinn sucht hinter dem was sie tut. Die „Sicherheit“, nach der unsere Eltern suchten gibt es längst nicht mehr. Ich denke es ist Zeit uns zu emanzipieren.”



Zusammenfassend: 5 Merkmale Generation Y

Eigenschaften und Wertevorstellungen
der Generation Y und ihrer Vorgängergeneration

GenY

Sinnsuche in Arbeit
Selbstverwirklichung
Abwechslung
Arbeiten um zu leben

Familienorientiert
Work-Life-Balance

Zunehmende Verflechtung mit Arbeit
Viel Wert auf Freiraum
für private Angelegenheiten

Individualität
Flexibilität
Spaß/Freude

Sinnerfülltes Handeln
Gesellschaftlicher Beitrag
Anerkennung
Beziehungen zu Kollegen



Arbeitseinstellung

Familie

Privatleben

Werte

Antreiber

GenX

Arbeit als zentraler Bestandteil des Lebens
„Workaholics“
Leben, um zu arbeiten

Familienzentrierung
Gefühl, Familienmitglieder
versorgen zu müssen

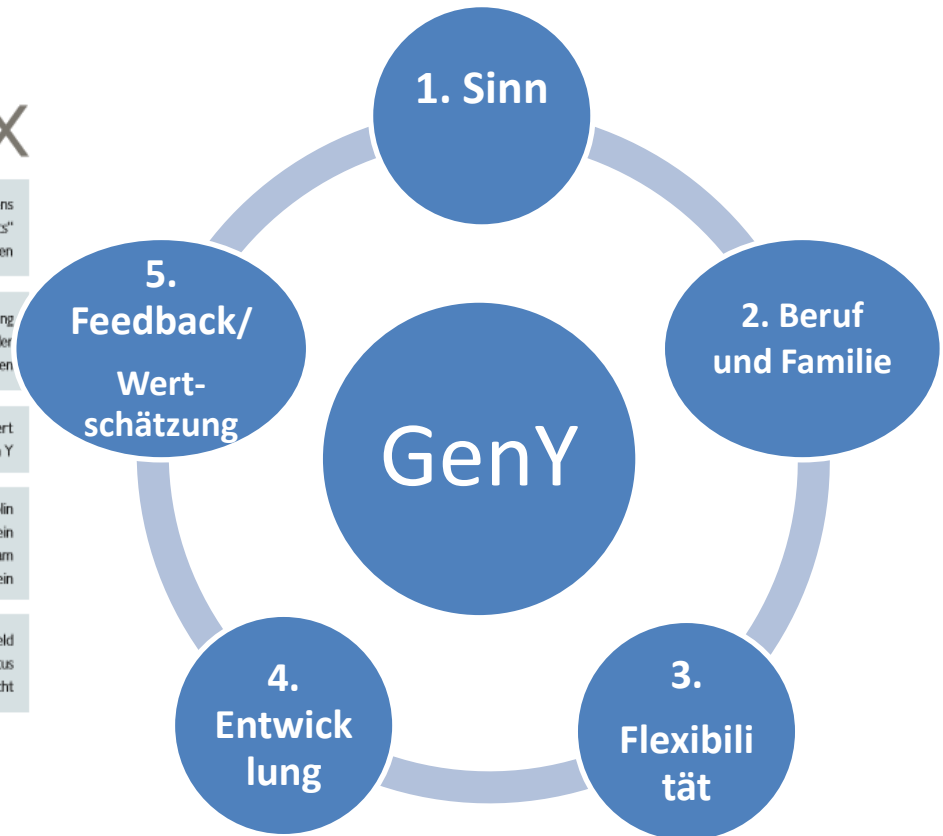
Weniger freizeitorientiert
als Generation Y

Disziplin
Selbstbewusstsein
Gehorsam
Pflichtbewusstsein

Geld
Status
Macht



Quelle: Catella Research





Nippold | Partner
Potenziale entwickeln

Fazit 2:

Die Generation Y ist heterogen,

aber auf einige übereinstimmende Merkmale und Erwartungen werden wir uns als Unternehmen und als Führungskräfte in Zukunft einstellen müssen.





3 Fragen:

- Ausgangslage: Warum beschäftigen wir uns mit dem Thema „Generation Y“?
- Wer oder was verbirgt sich überhaupt hinter dem Begriff „Generation Y“?
- Warum hat das Thema „Führung“ dabei eine Relevanz?



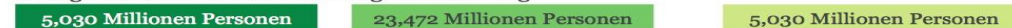
Führung ist einer der Haupt-Treiber sh. Gallup Engagement Index 2014

ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND 2014 DIE LAGE IN DEUTSCHEN BÜROS UND FABRIKHALLEN

Von je 100 Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen weisen eine



Hochgerechnet auf die erwerbstätige Bevölkerung:

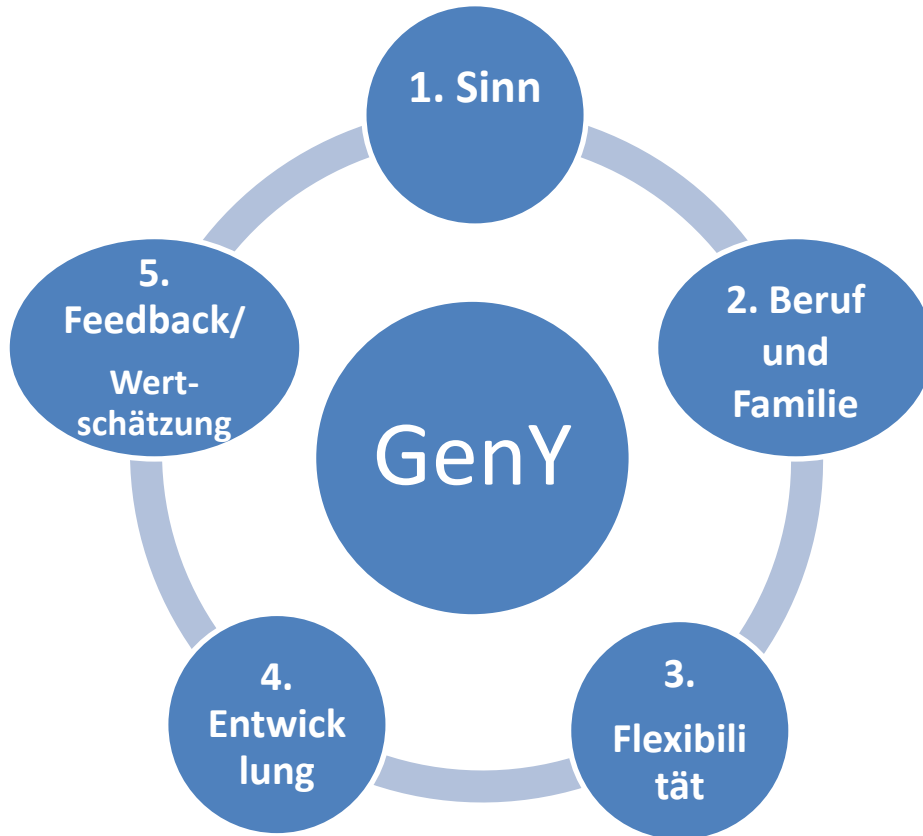


Grundlage: 33,532 Millionen Erwerbstätige ab 18 Jahre (ohne Selbständige, mithelfende Familienangehörige) im Jahr 2013;
Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden (Mikrozensus 2013, Fachserie 1 Reihe 4.1.1.)
Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

Gallup Engagement Index 2014: Interview mit Marco Nink:
„Unsere Studien zeigen, dass die emotionale Mitarbeiterbindung unmittelbar vom Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten beeinflusst wird.“



5 motivierende Merkmale für Generation Y



...was heißt das für Führungskräfte?



1. Sinn statt Geld

- **Arbeit muss Sinn machen**

GenY möchte den Sinn von Aufgaben und die Ziele verstehen. Sie möchten ihren eigenen Beitrag kennen. **Von Führungskräften erfordert dies eine regelmäßige zielgerichtete Kommunikation, Transparenz und Offenheit.**

Sie befolgen Regeln, wenn sie sie verstehen! Die Eltern der GenY haben sich immer viel Zeit genommen ihr Handeln zu erklären. Dies schlägt sich jetzt in der Arbeitswelt nieder.

- **Sinn bedeutet auch „Wert(e)voll“ –**

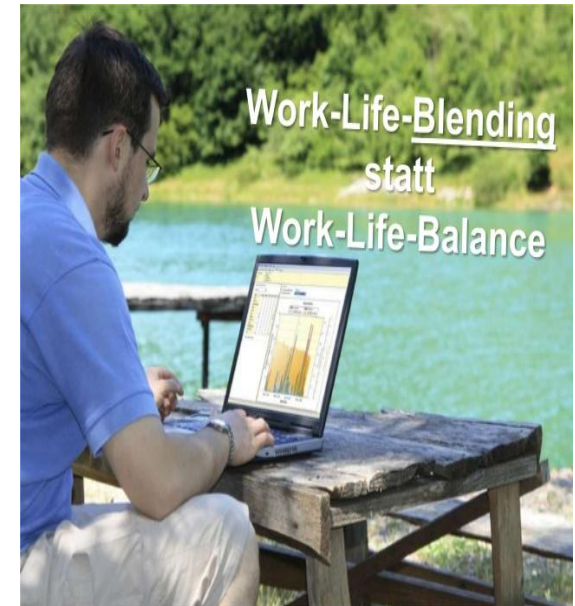
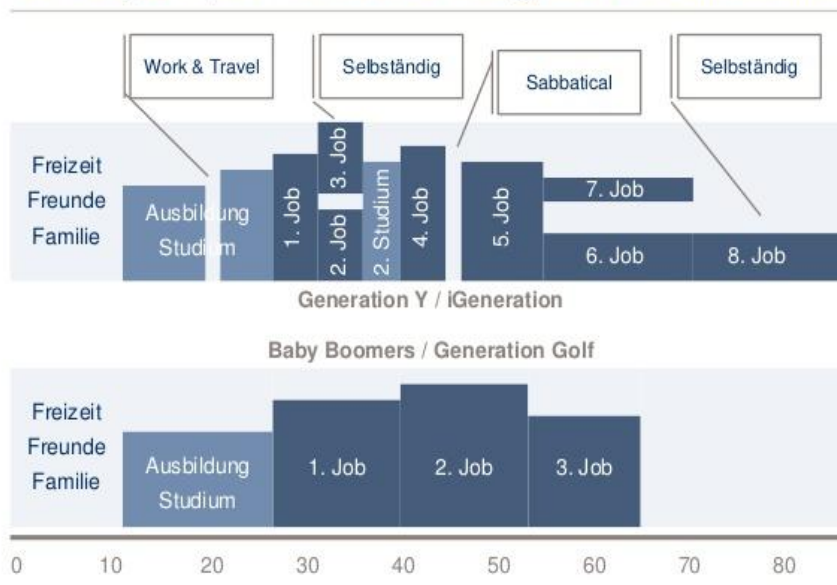
GenY möchte wissen, wofür ihr Unternehmen steht, und sie möchten sich damit identifizieren können. Werte sollen sich nicht nur in bunten Leitbildern finden, sondern gelebt werden.

Führungskräfte werden dabei als Vorbilder gesehen.



2. Beruf und Familie Work-Life-Blending statt Work-Life-Balance

Multi-Duty-Life (oder: Work-Life-Blending) statt Work-Life-Balance



- **GY möchte leben und arbeiten** und sich nicht zwischen Familie und Karriere entscheiden müssen. Für Führungskräfte bedeutet dies ein hohes Maß an Akzeptanz und Verständnis für Auszeiten und Prioritäten. (*Elternzeit für Väter.., Weltreise..., Sabbatical*)



3. Flexibilität

- **GenY möchte nicht zu starren Zeiten und an starren Orten arbeiten**

Warum kann eine Präsentation nicht auch im home-office oder im Cafe erstellt werden und „die besten Ideen erhält man eh außerhalb von starren Mauern“. Ein fester Arbeitsplatz ist GenY nicht wichtig und große Büros als Statussymbol ebenfalls nicht.



Auch feste Arbeitszeiten werden als störend und zu reglementierend angesehen. Arbeit wird als Teil des Lebens angesehen, mit einer hohen intrinsischen Motivation – nicht als Belastung. Daher ist GenY auch bei bestimmten Projekten bereit am Wochenende oder abends mal „reinzuhauen“ - möchte aber dafür von Führungskräften auch Verständnis für ein privates Telefonat oder Erledigungen zur Arbeitszeit.



4. Entwicklung

▪ GenY ist in einer digitalen Welt groß geworden

Entwicklung hat für sie eine andere Dimension. Klassische Weiterbildung zur Wissensvermittlung hat ausgedient, denn Wissen holen sich junge MA situativ aus dem Netz. Entwicklung muss individuelle Stärken berücksichtigen und ebenso individuelle und kreative Entfaltungsmöglichkeiten bieten. Fortbildungen müssen qualitativ und zielführend sein.

Führungskräfte können GenY mit Projektarbeiten und Anerkennung ihrer Ideen sowie ihrer digitalen Kompetenz motivieren und fördern.

Eine zeitgemäße, professionelle IT-Ausstattung ist für GenY dabei selbstverständlich.

Steckbrief: Generation Y

zwischen 1977 und 1998 geboren

2020: über 50% der Arbeitnehmer in Deutschland





Nippold | Partner
Potenziale entwickeln

5. Feedback und Wertschätzung

Feedback von ihren Führungskräften ist GenY sehr wichtig.

Und dies nicht nur ein oder zweimal im Jahr zu den regelmäßigen Mitarbeiter-Jahresgesprächen - sondern **regelmäßig**. Sie wollen wissen, was von ihnen erwartet wird, welche Herausforderungen es für sie gibt und wo sie stehen.

Wertschätzung und Anerkennung für ihre Leistungen und wertschätzende Akzeptanz und Toleranz für eventuelle Diversität erwarten sie von ihren Führungskräften.



Like



Umfrage: Was erwartet die Generation Y konkret von Ihren Führungskräften?

Ranking der Erwartungen an die Führungskräfte

Abbildung 1a: Mittelwerte. n=1.037. (1=am wichtigsten; 9=am neuntwichtigsten).

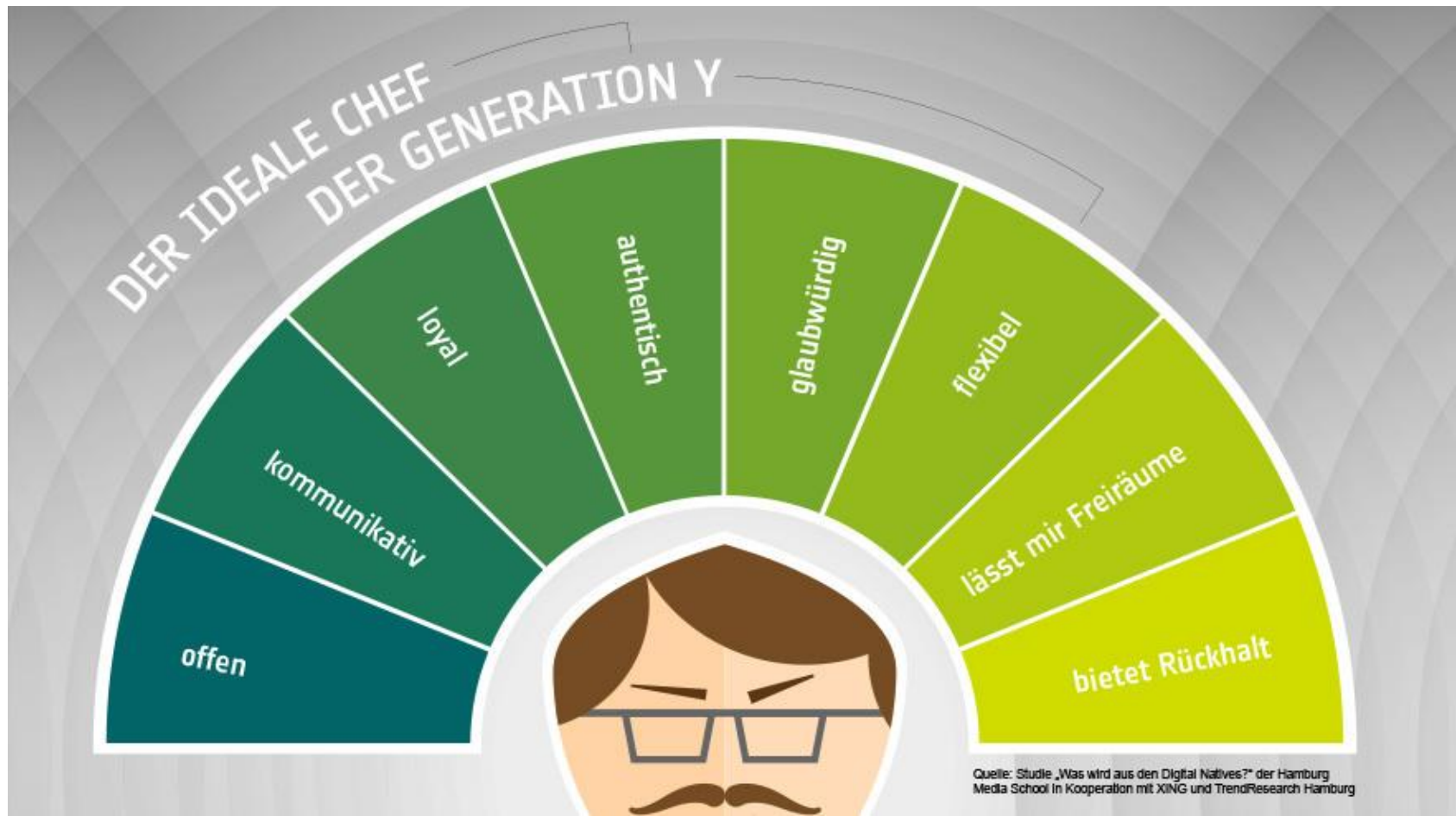


Quelle: „HMS Think Tank Journalismusforschung“ (Leitung: Prof. Dr. Michael Haller) Oktober 2014
(1037 Teilnehmer zwischen 23 und 35 Jahren)



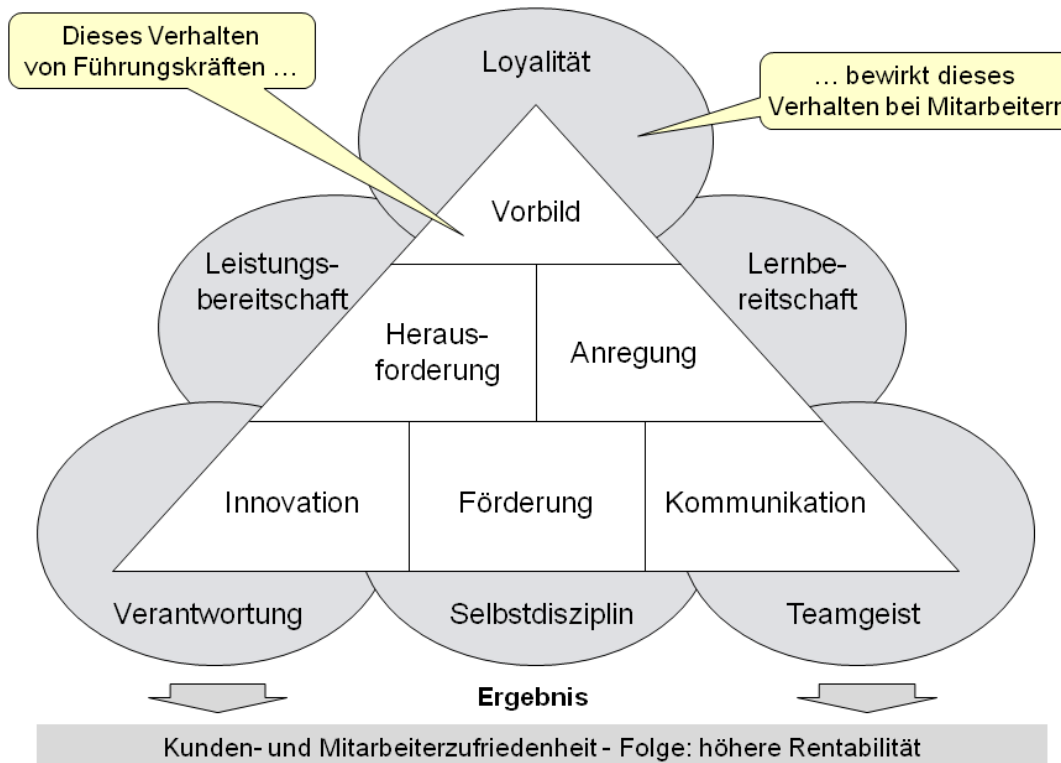
Die ideale Führungskraft für die GenY ist...

Nippold | Partner
Potenziale entwickeln





Die gute Nachricht: Merkmale guter Führung allgemein:



Transformationale Führung nach Bass und Avolio 1995



Nippold | Partner
Potenziale entwickeln

Merkmale guter Führung allgemein:

- 1. Positives Arbeitsklima fördern**
- 2. Positive Beziehungen fördern**
- 3. Positive Kommunikation fördern**
- 4. Arbeit mit Sinn verbinden**

Positive Leadership: die 4 Strategien nach Kim Cameron, 2008



Generation Y braucht keine andere Führung...

...aber sie braucht unbedingt GUTE Führung!



= das **Beste** aus der Organisation und aus den Menschen herauszuholen

Umfrage Catella bei Studenten der Immobilienwirtschaft



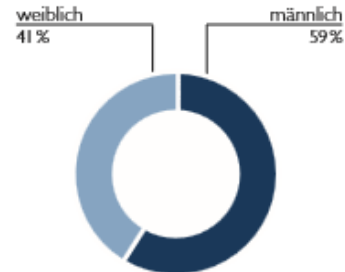
Nippold | Partner
Potenziale entwickeln

- EBS European Business School, Wiesbaden
- EBZ Business School, Bochum
- HBC Hochschule, Biberach
- IREBS International Real Estate Business School, Regensburg
- Staatliche Studienakademie BA, Leipzig

Strukturelle Zusammensetzung der Befragten

Welches Geschlecht haben Sie?

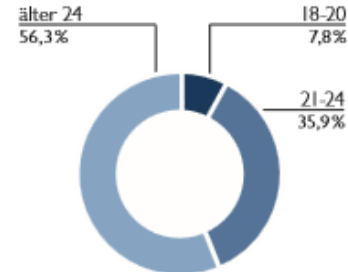
in %



Quelle: Catella Research

Wie alt sind Sie?

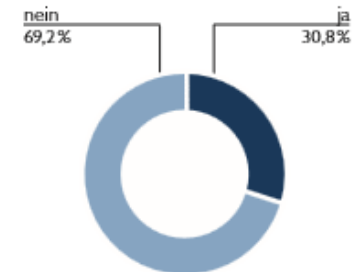
in %



Quelle: Catella Research

Ist Ihr Wohnort Ihr Studienort?

in %

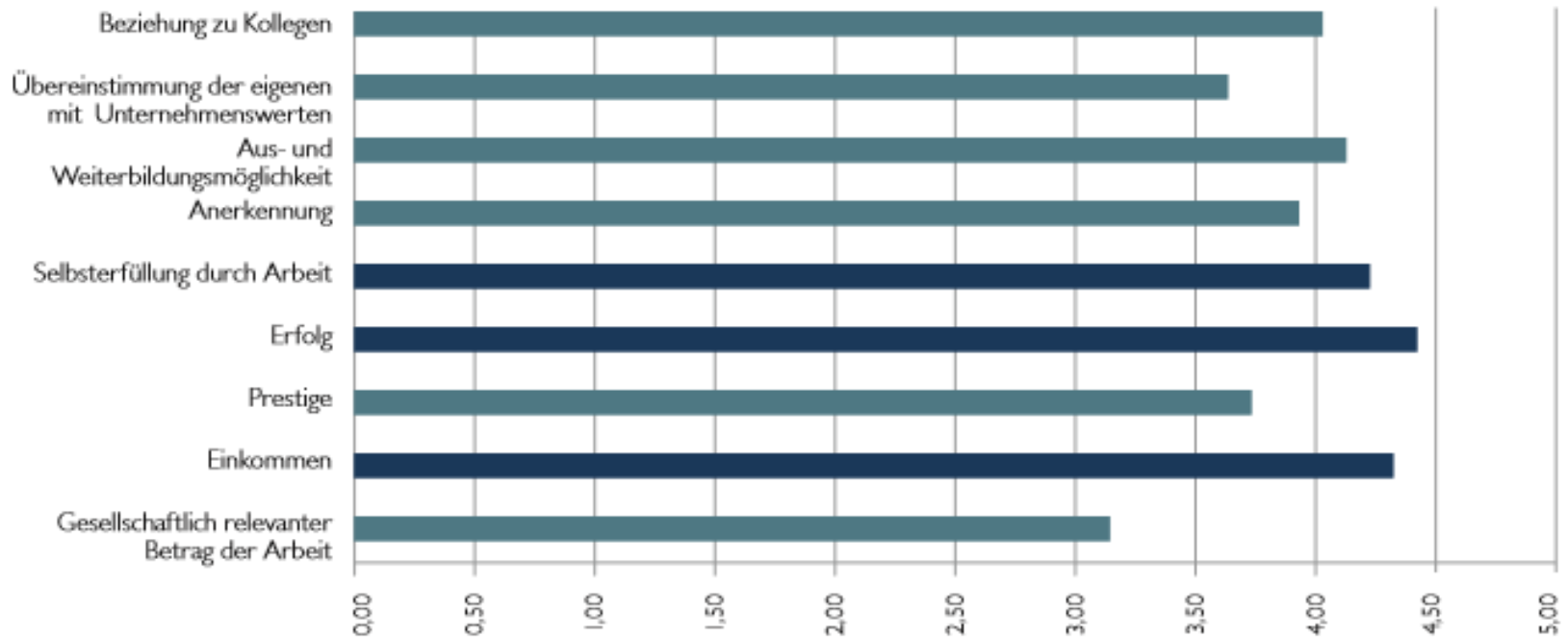


Quelle: Catella Research



Welche Faktoren sind für Sie bei der Ausübung der Arbeit wichtig? Welche Werte treiben Sie an?

0,00 sehr unwichtig; 5,00 sehr wichtig

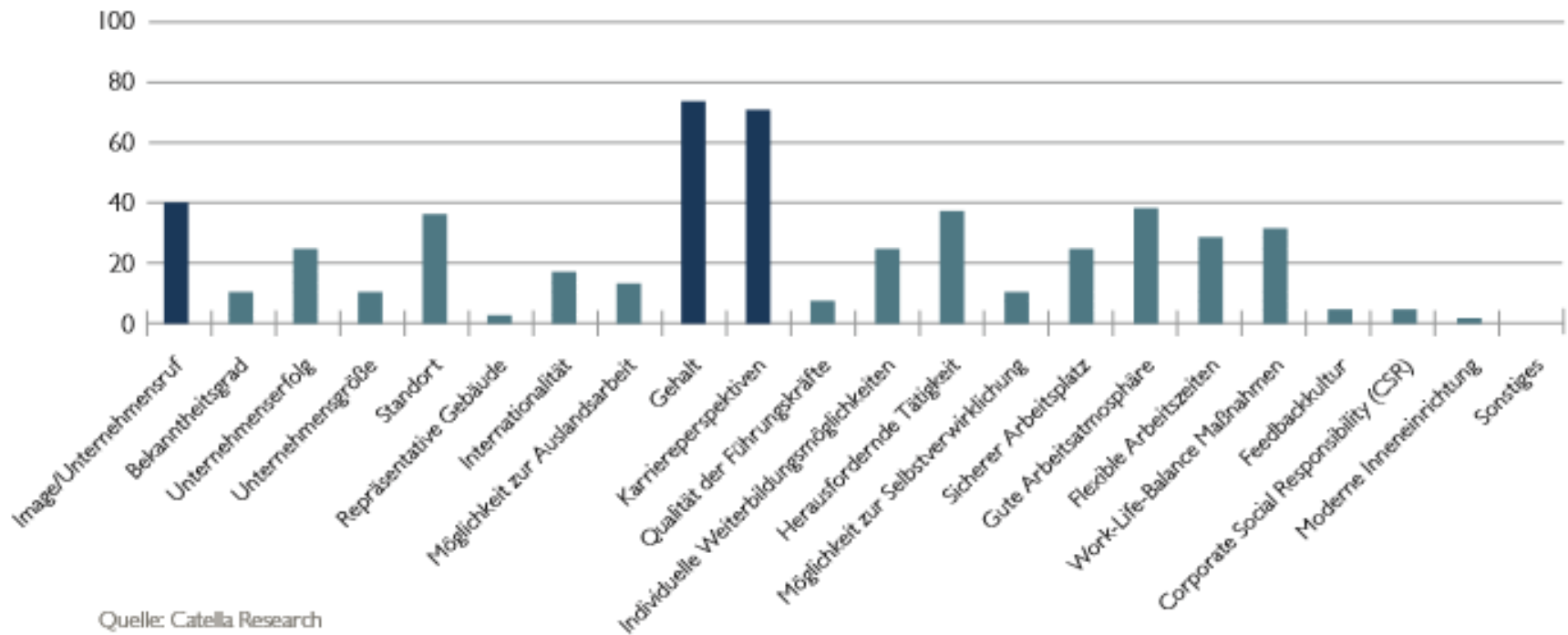


Quelle: Catella Research



Welche Aspekte sind für Sie bei der Arbeitgeberwahl von großer Bedeutung?

in %



Quelle: Catella Research



Welche Formen der Weiterbildungsmöglichkeiten sind Ihnen wichtig?
0,00 sehr unwichtig; 5,00 sehr wichtig



Quelle: Catella Research

Ausblick:



Nippold | Partner
Potenziale entwickeln



Generation?



Nippold | Partner
Potenziale entwickeln



„No, you weren't downloaded. You were born.”