

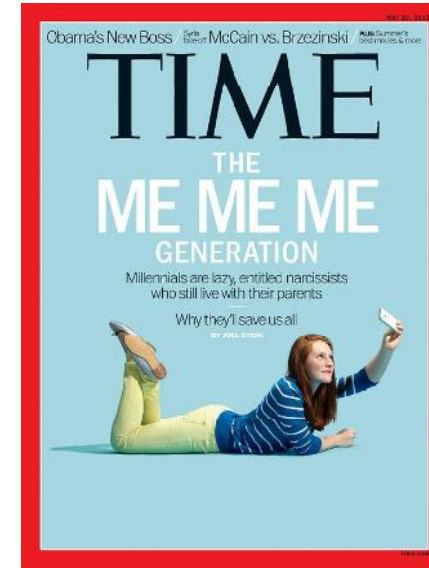
Recruiting und Retaining von Digital Natives: Was empfiehlt die Wirtschaftspsychologie?

Mannheimer Arbeitsrechtstag, 02.03.16

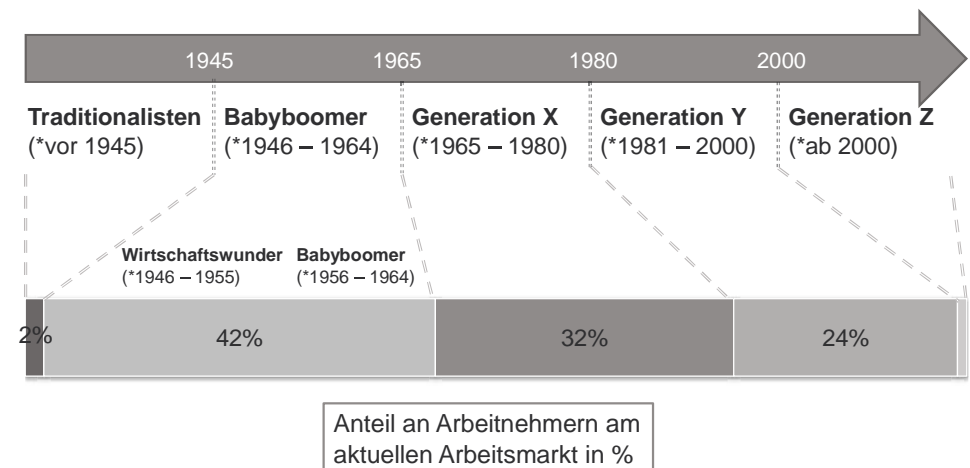
Prof. Dr. Peter Fischer

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

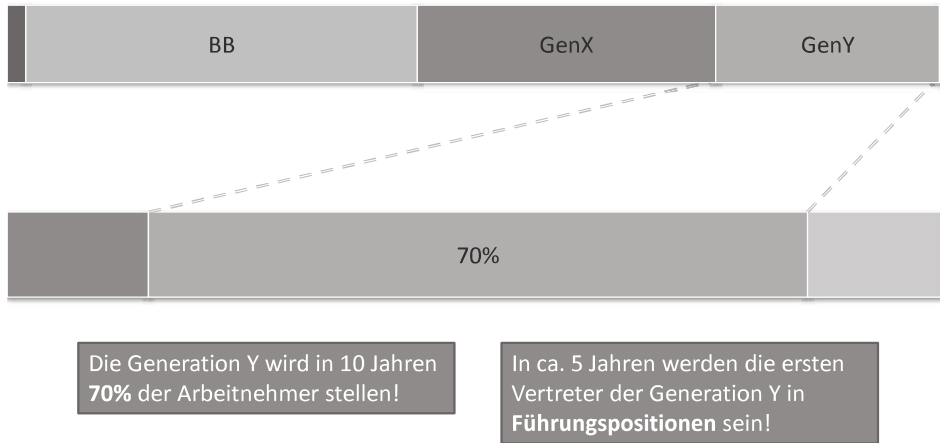
Wissenschaftlicher Leiter der Gesellschaft für empirische Organisationsforschung mbH (GfEO)



Aktuell arbeiten mehrere Generationen in Unternehmen



Die Arbeitswelt in 5 bis 10 Jahren

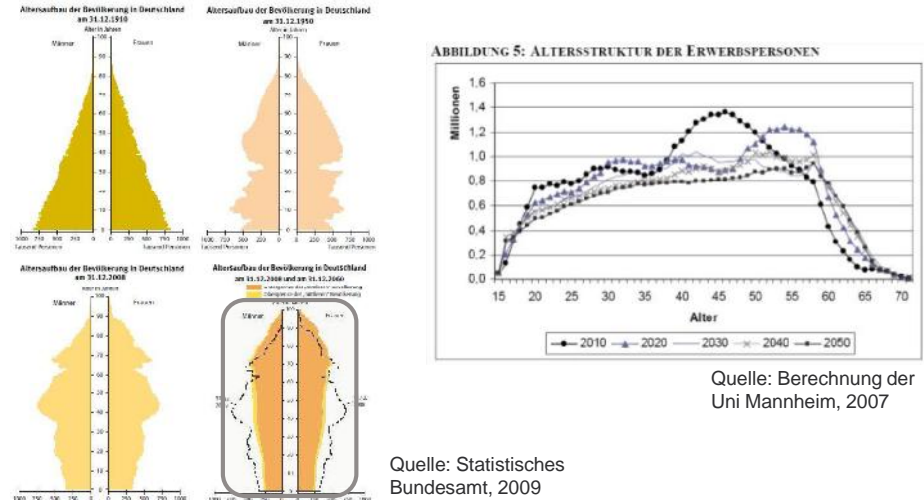


Aus diesen Entwicklungen ergeben sich Herausforderungen für Unternehmen (I/IV)

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

Nach Bruch, Kunze & Böhm (2010)

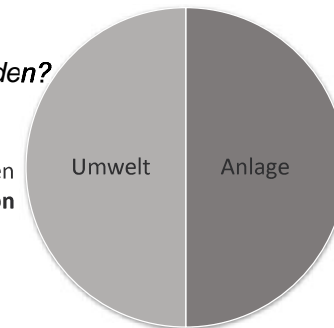
Der demografische Wandel hat längst begonnen



Generationen teilen Geburtsperiode und prägende Ereignisse in ihrer Entwicklung

Warum wird zwischen Generationen unterschieden?

Erworbene Fähigkeiten
Sozialisation

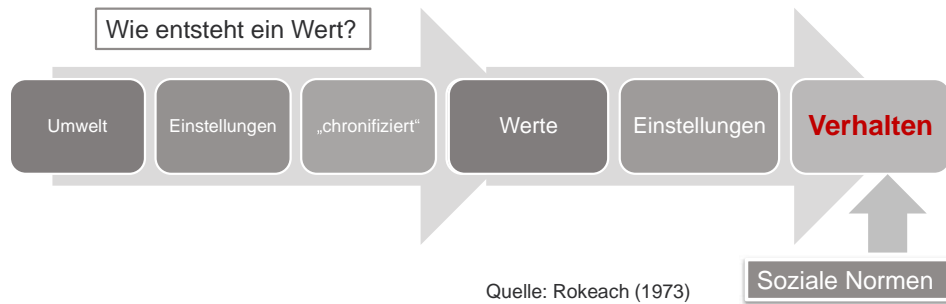


Angeborene Fähigkeiten

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

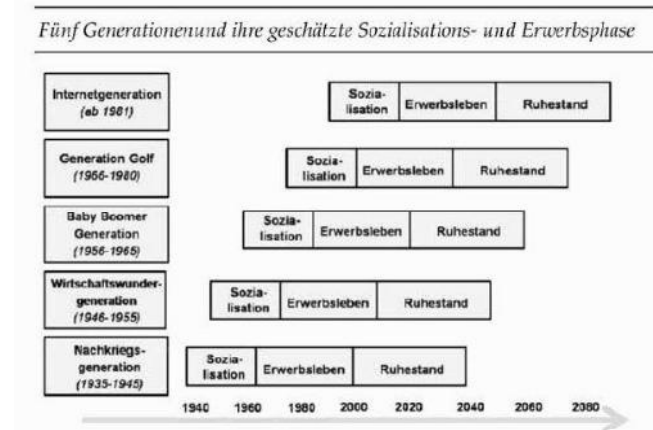
Wertesysteme beeinflussen unser Verhalten

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



Quelle: Rokeach (1973)

Ein Psychogramm hilft uns, Generationen besser zu verstehen



Quelle: Bruch, Kunze & Böhm (2010)

Generationen – Sozialisationen – Wertesysteme (I/VI)



Beschreibung der Generation	Lebensphase	Alterungseffekte
Prägende Ereignisse Kriegsende Gründung der BRD	Im Ruhestand Höhere Freizeitorientierung	Kritische Phase für Leistungsfähigkeit im Berufsleben
Sozialisation Trauma Ernst Entbehrung Traditionelle Erziehung	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 Lebensmittel 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 Krise des Wohlfahrtsstaates 1.Email	Mittleres Erwerbsalter	Hohe Leistungsfähigkeit
Sozialisation	Zunehmende berufliche Unsicherheit Medienrevolution Frühe Selbständigkeit	Steile Karrieren, häufig jetzt Stagnation	
Werte & Attribute	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



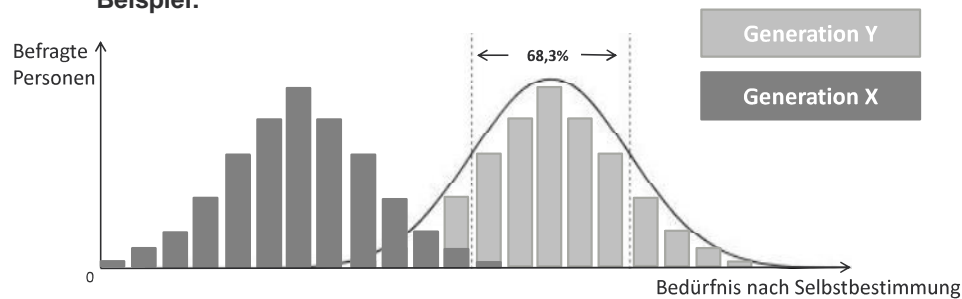
Glücksforschung (Daniel Kahneman)
Erleben erzeugt mehr Zufriedenheit als Haben

http://cms.questico.com/opencms/export/sites/default/question/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:



Gesellschaft für empirische Organisationsforschung mbH

17

Reflexion: Persönliche Sozialisation

Welche gesellschaftliche oder private
Umwelt hat Sie geprägt?

Welche Werte sind durch diese
Umwelteinflüsse für Sie zentral geworden?

Gesellschaft für empirische Organisationsforschung mbH

18

Reflexion: Vorurteile über die GenY

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

Gesellschaft für empirische Organisationsforschung mbH

19

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)



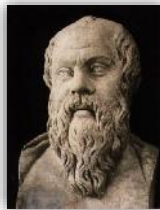
http://cdn29.elitedaily.com/wp-content/uploads/2013/06/social_media.jpg
http://files.edelight.de/img/posts/228x228_artebene-servietten-pippi-langstrumpf-von-mel-o-mel.jpg

Gesellschaft für empirische Organisationsforschung mbH

20

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>

Positive Charakteristika der GenY - Studienergebnisse

Y

- 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)

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

Die Vertreter der GenY sind sehr heterogen

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

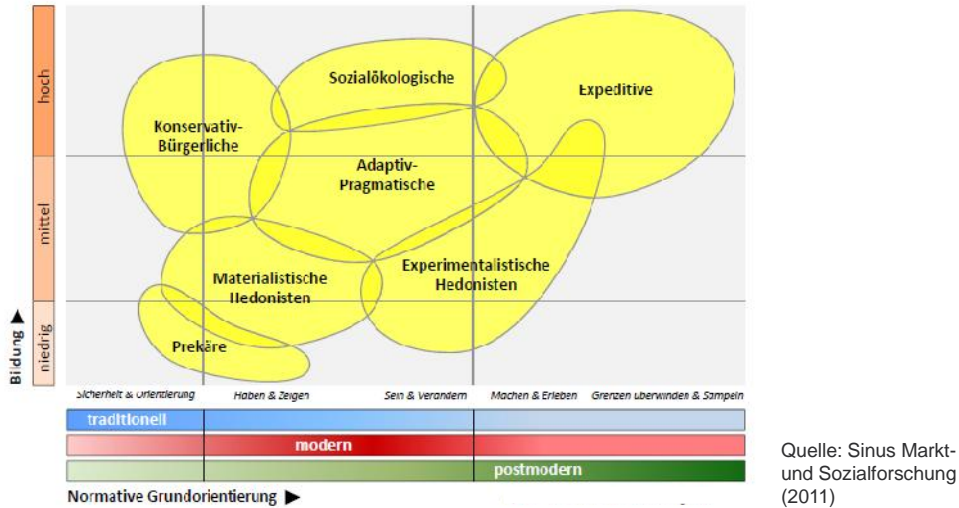


EXHIBIT 3 U.S. Millennials Comprise Six Distinct Segments	
<p>Hipster</p> <p>“I can make the world a better place.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creative consumer, globally aware, charitable, and information hungry • Greater use of social media but don't use it as often for work • Active participants, social-media evangelists, strong pro-environmental and humanitarian 	<p>Gadget Guru</p> <p>“It's so great to be me!”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Successful, well-off, free-spirited, confident, and social • Averts life in his best decade • Considered devoted, responsible, pro-tech, committed to careers • Male-dominated, above-average income, single
<p>Millennial Mom</p> <p>“I love to work and, yeah, and career my lady.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Works full-time, works out, car drives, and digitally savvy • High-tech technology • Highly social and information hungry • Can't get respect from others by her daily routine • Older, high income 	<p>Clean and Green Millennial</p> <p>“I'm one of those who the world around me.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Environmental, social-driven, healthy, green, and positive • Greatest contributor of content, usually cause-related • Male-dominated, engaged, more likely to be Hispanic, full-time student
<p>Anti-Millennial</p> <p>“I'm too busy taking care of my business and my family to worry about much else.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Locally oriented, conservative • Don't use social media for green products and services • More concerned about terrorism over economic change/instability • Slightly more female, more likely to be Hispanic, one from the western U.S. 	<p>Old-School Millennial</p> <p>“Connecting on Facebook is too impersonal, and I'm not up for online dating!”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Not social, cautious consumer, and charitable • Confident, independent, and self-starter • Spends least amount of time online, reads • Older, more likely to be Hispanic

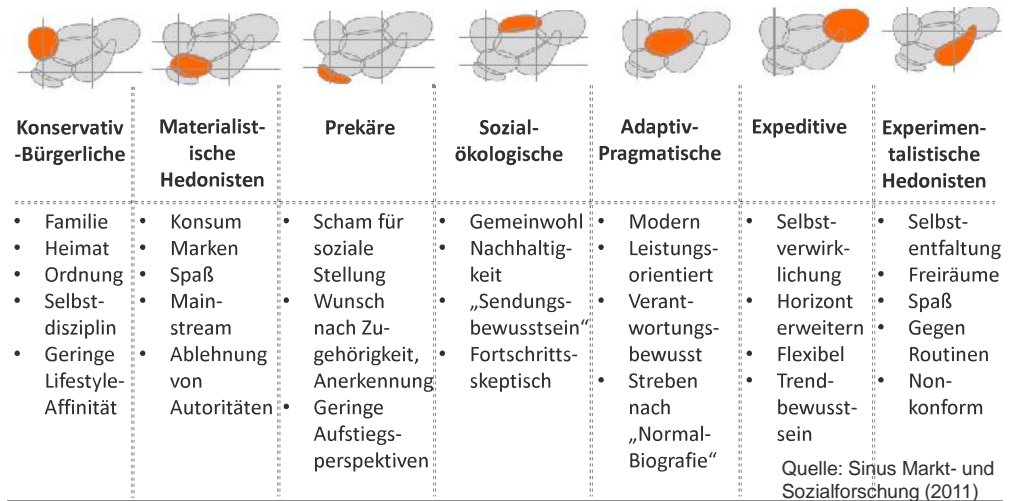
Quelle: embrace-Studie (2014): „Karriere trifft Sinn“

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

Das SINUS-Lebensweltenmodell U18



Die Lebenswelten der GenY



Auf Redundanzen beim Psychogramm untersuchen!

Forderungen in der Arbeitswelt (I/III)



Sinn

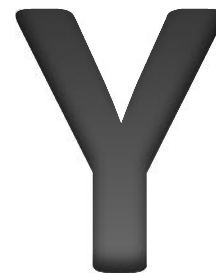
- Sinnstiftung als „Zahlungsmittel“
- Möglichkeit, die Welt zu verbessern
- Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten

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)



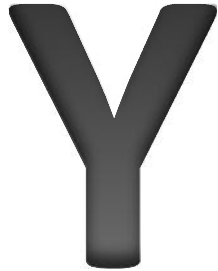
Karriere & Geld

- 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

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

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

- Zusammenarbeit und Kommunikation in trans-generationalen Teams?

Recruiting, Retaining & Managing Generations

Eine Altersstrukturanalyse zeigt, wo Handlungsbedarf besteht

Welche Altersstruktur herrscht in Ihrem Unternehmen?

In welchem Bereich (Recruiting, Retaining, Managing) besteht Handlungsbedarf?

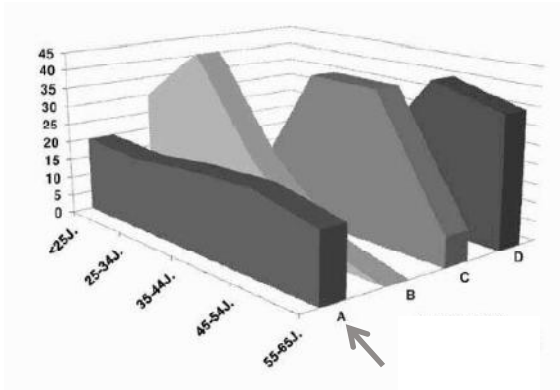
Welche Maßnahmen können ergriffen werden?

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!**

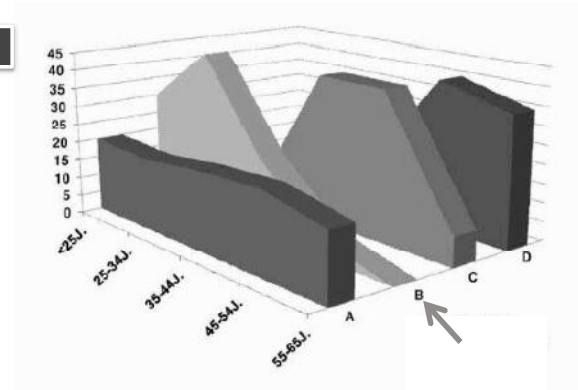


Quelle: Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (2005)

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)

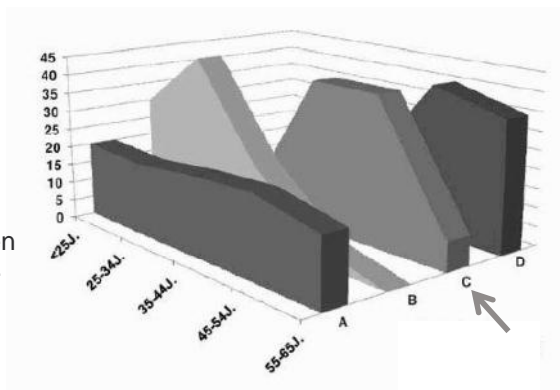
Eine Altersstrukturanalyse zeigt, wo Handlungsbedarf besteht - Altersstrukturen (III/IV)

Komprimierte Altersstruktur

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

➡ Junge Mitarbeiter rekrutieren

➡ Wandel der Unternehmenskultur begleiten

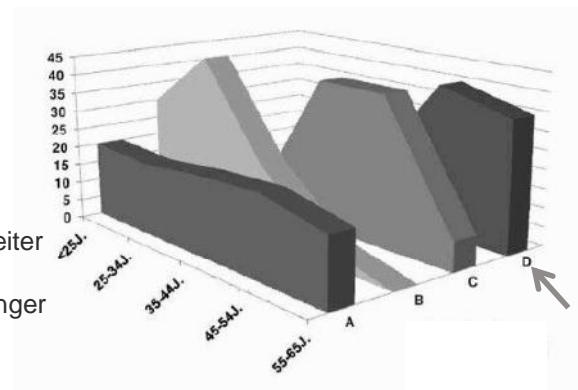


Quelle: Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (2005)

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

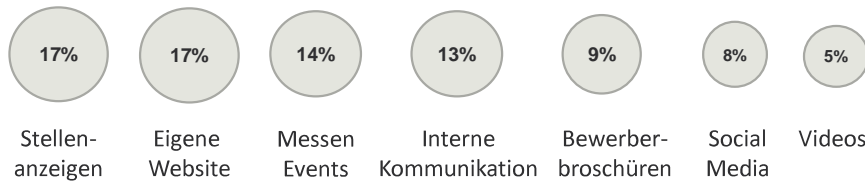


Quelle: Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (2005)

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!



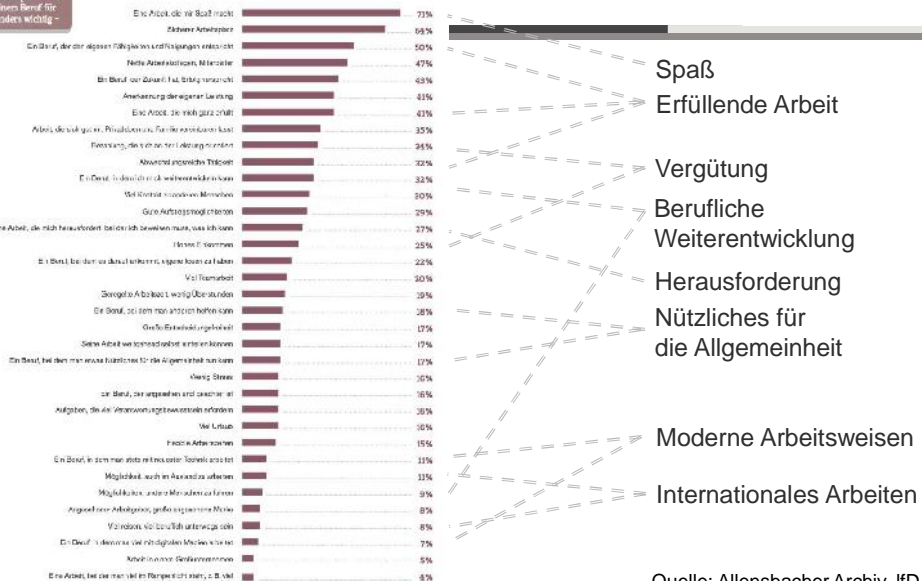
Quelle: Index Personalmarketing-Report 2013

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 gelten generell ein bestimmtes Maß an einem Beruf für besonders wichtig -



Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 9688

Best Practice Karrierewebsite



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?

Social Recruiting – Die wichtigsten Kanäle

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



Wie benutzerfreundlich ist Ihre Karrierewebsite für Smartphone-Nutzer?

Best Practice: Thyssen Krupp



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

Die GenY verlässt sich auf die Weisheit der Vielen

„Für welchen Job bewerbe ich mich?“

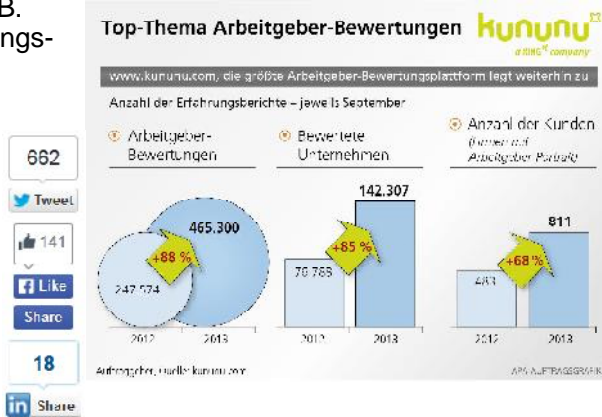
- Bewerber sind mit Fülle von entscheidungsrelevanten Informationen konfrontiert
- GenY hat gelernt, Entscheidungen auf Basis von **Social Proof** zu treffen (Cialdini, 2007)

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



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“)



Persönlichen Kontakt zur GenY nicht vernachlässigen!

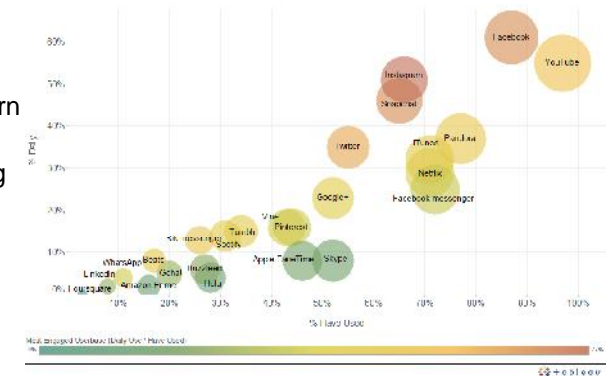
Loyalität der GenY bezieht sich auf Personen, nicht auf Organisationen

- **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

GenY – Authentische Arbeitgeber gewünscht!

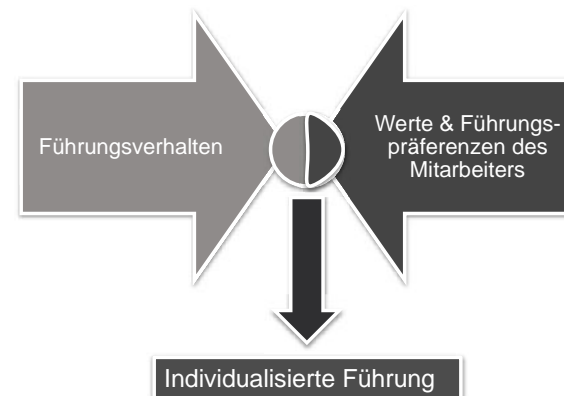
Recruitingvideos

- 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



<http://www.jobambition.de/internet-social-media-nutzung-gen-z/>

Generationen haben unterschiedliche Vorstellungen von „guter“ Führung



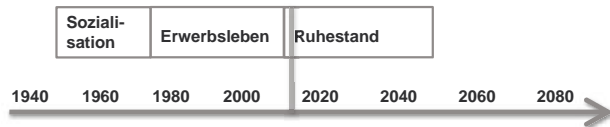
- Führung**
- Einflussnahme
 - Zielfokussierung

Nach Bruch, Kunze & Böhm (2010)

Führung älterer Mitarbeiter

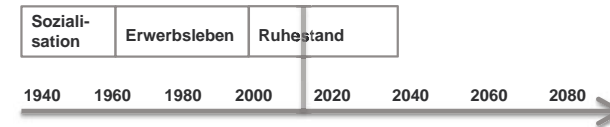
- Streben nach selbst gesetzten Zielen in unterstützender Umwelt wichtig für Motivation und Bindung
 - Keine Ziele/keine Mgl, diese zu erreichen
→ Unzufriedenheit bis zur inneren Kündigung
- Gesamtmotivation nicht geringer, aber unterschiedliche Motive & Ziele
 - Von klassisch extrinsischen (Karriere,...) 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

Wirtschaftswunder-Generation – Sinnorientiert-partizipative Führung



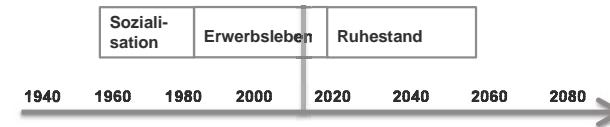
- Partizipatives Führungsverhalten, wenig Konfrontation mit Hierarchien, kritisches Hinterfragen zulassen
- Sinnvermittlung in der Führung
- Schwerpunkt auf persönlicher Kommunikation
- Individuelle Leistungsbeurteilung
- Arbeitsbelastung an „Scharniergeneration“ anpassen

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

Babyboomer – Entwicklungsorientiert-kooperative Führung



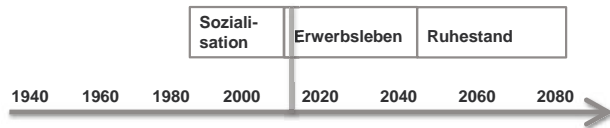
- Konsensorientierte Führung
- Kontinuierlich Entwicklungschancen aufzeigen
- Kompetitive Leistungsbeurteilung
- Phasen des Übergangs/der Bilanzziehung begleiten, Bewusstsein für längere Lebensarbeitszeit wecken

Generation X – Pragmatisch-zielorientierte Führung



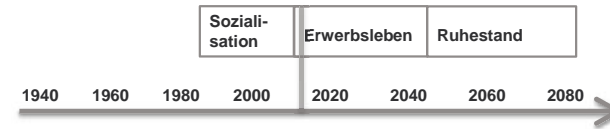
- Klarheit in Zielen und Führung
- Mehr Delegation, weniger Partizipation
- Extrinsische und individualistische Motive
 - materielle Anreize, Leistungssymbole
- Kompetitive Leistungsbeurteilung
- Kommunikation über neue Medien

Generation Y – Visionsorientierte Führung (II/II)



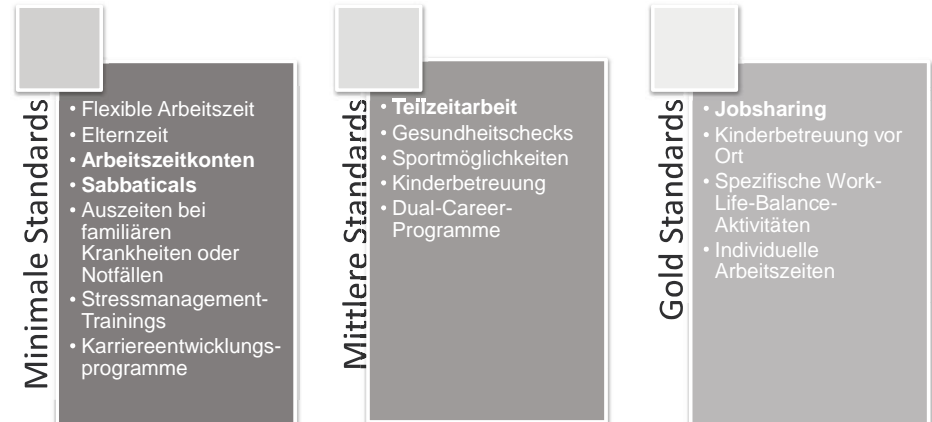
- Sinn-vermittelnd
- Demokratisch und transparent
 - Zugang zu **Entscheidungsgremien** ermöglichen
- Kommunikation über neue Medien, Ziele & Visionen im persönlichen Kontakt
 - **Moderne Technologie** am Arbeitsplatz bieten
- Kompetitive Leistungsbewertung
- Persönliche „rush-hour“ berücksichtigen

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**

Management der Arbeitszeit – Schaffung flexibler Arbeitszeitmodelle



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!

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



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?

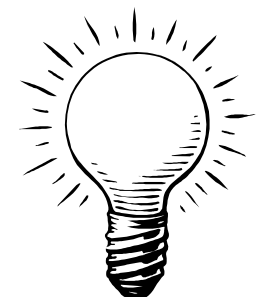
(Eher Führung)

- 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?

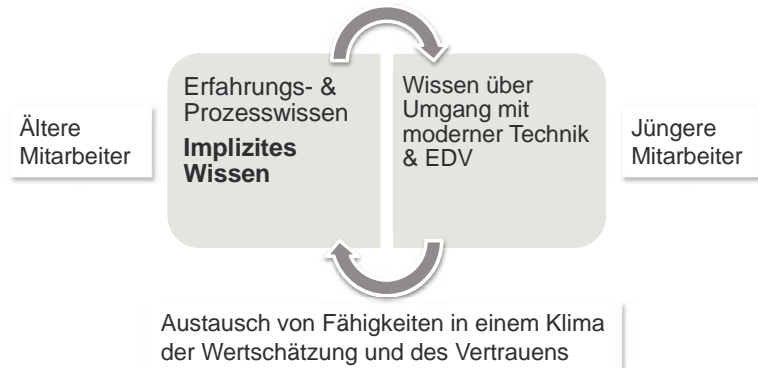
Heterogene Teams sind innovativer

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

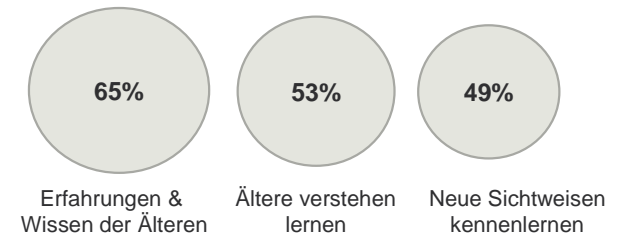
Heterogene Teams begünstigen informelles Lernen

- **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

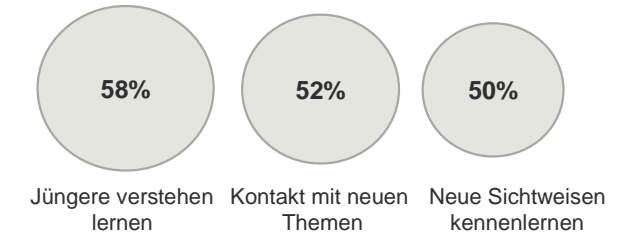
Weiterbildung muss in größerem Zusammenhang betrachtet werden
Maßnahmen & Umfeld

Was die Generationen aneinander schätzen

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



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



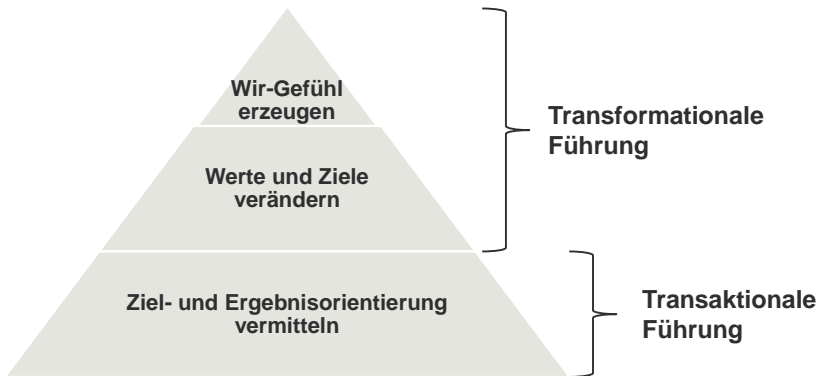
Quelle: Jacobs Krönung-Studie 2013, Institut für Demoskopie Allensbach

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?

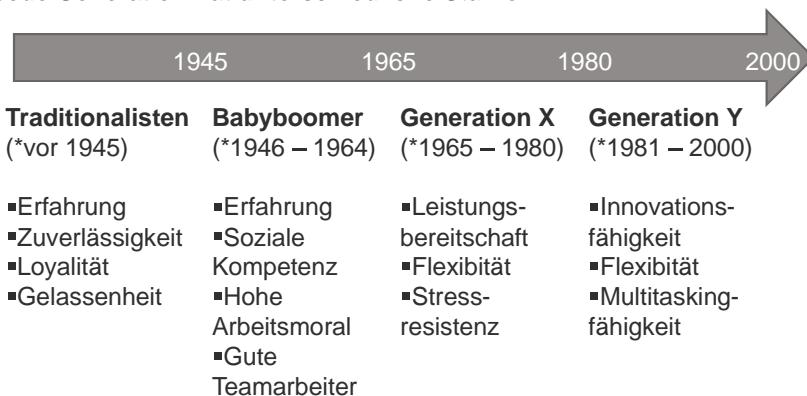
3. Führungsverhalten

„Generational Leadership“ (Bruch, Kunze & Böhm, 2010)
 Interaktiver Einsatz von transaktionaler und transformationaler Führung



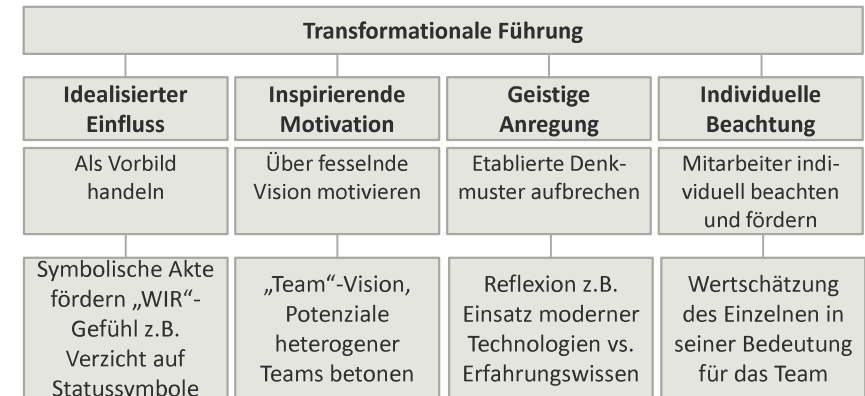
Altersunterschiede wertschätzen

Jede Generation hat unterschiedliche Stärken



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

Bass & Avolio (1994)



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:

peter.fischer@ur.de

Phone: 0049-176-32462994

Kurzvita von Prof. Dr. Peter Fischer

- 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

