

Vorwort

Seit dem Jahr 2000 kommen mehr und mehr Arbeitskräfte aus der Generation der Millennials auf den Arbeitsmarkt. Der Begriff „Millennials“, oder synonym „Generation Y“, bezeichnet die Bevölkerungsgruppe, die nach 1980 geboren wurde und heute ein Lebensalter von etwa Mitte bis Ende 20 aufweist. Millennials zeichnen sich nicht nur durch eine technologie-affine Lebensweise aus, sondern haben auch andere Erwartungen an das Arbeitsleben als die vorangegangenen Generationen.

Angesichts des demographischen Wandels und der sich abzeichnenden Arbeitskräfteknappheit ist es eine der vordringlichsten Aufgaben des strategischen Personalmanagements, sich mit der Generation Y systematisch auseinanderzusetzen und Handlungsansätze zur Gewinnung und Bindung von Nachwuchskräften zu entwickeln. Auf diese Weise kann das Personalmanagement potentiell drohenden Engpass-, Motivations- und Austrittsrisiken rechtzeitig entgegenwirken und so zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens maßgeblich beitragen.

Eine aktive Berücksichtigung der Bedürfnisse und Potenziale der jungen Generation ist bei der Gestaltung von betrieblichen Strukturen und Abläufen bislang noch nicht durchgängig erfolgt. Lösungsansätze beschränken sich zudem oftmals auf Ratschläge zur technologischen Ausstattung von Arbeitsplätzen mit „Millennial“-freundlichen Interaktions- und Kollaborationsinstrumenten wie Online Portalen, Laptop, Blogs oder Webcasts. Auf Technologie fokussierte Handlungsempfehlungen sind zwar wertvoll, greifen jedoch zu kurz, da sie eher instrumentell ausgerichtet sind und lediglich auf veränderte Kommunikationsmuster abheben. Um die Potenziale der Generation Y für das Unternehmen umfänglich nutzbar zu machen, ist vielmehr ein breit gefächertes Ansatz erforderlich, der alle Bereiche der Wertschöpfungskette im Personalmanagement umfasst.

Der vorliegende Sammelband skizziert Konzepte, Instrumente und Best Practice-Vorgehen für die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Millennials. Die Autorenschaft setzt sich aus ausgewiesenen Praktikern mit einem vielfältigen Erfahrungshintergrund zusammen und erlaubt so eine facettenreiche Beleuchtung der Thematik. Die Beiträge stammen sowohl von verantwortlichen Führungskräften im Personalressort namhafter Unternehmen als auch von Beratern mit Spezialisierung im Arbeitsrecht bzw. im Personalmanagement.

Der **erste Teil** des Buches fokussiert auf **Charakteristika von Millennials**. *Martin Klaffke* und *Anders Parment (Universität Stockholm)* beleuchten den Generationenbegriff, analysieren verhaltensprägende Veränderungen in den Werten und Lebensbedingungen der Generation Y und skizzieren sodann wesentliche Handlungsfelder für das Personalmanagement von Millennials. *Dominik Wind* und *Jonathan Imme* (beide *until we see new land*), selbst Vertreter der Generation Y, schildern Ergebnisse ihres Innovationscamps Palomar5 mit Millennials aus 17 Ländern und formulieren Anforderungen an eine an den Bedürfnissen der digitalen Generation orientierten Arbeitswelt.

Der **zweite Teil** des Buches vermittelt **Ansätze zur Gewinnung von Millennials** als Arbeitnehmer. *Marc Pastowsky (Knorr-Bremse)* beleuchtet die Bedeutung von neuen Technologien für das Arbeitgeber-Image und zeigt Merkmale sowie konkrete Nutzenaspekte von Social Networks für die Personalarbeit auf. *Burkard Göpfert* und *Elena Wilke* (beide *Gleiss Lutz*) geben Handlungsempfehlungen für den Umgang mit Social Media aus arbeitsrechtlicher Sicht und gehen dabei insbesondere auf Social Networks ein. *Peter Ahlers* und *Steffen Laick* (beide *Ernst & Young*) skizzieren Methoden, um Talente zu identifizieren und zu gewinnen und schildern den bei Ernst & Young praktizierten Prozess zur Evaluation von Talenten. *Wolfgang Goebel (McDonald's)* erweitert schließlich den oftmals auf Hochschulabsolventen abzielenden Talentbegriff und verdeutlicht am Beispiel von McDonald's, wie Employer Branding die Gewinnung und Bindung von Leistungsträgern aller Bildungsbereiche zielgerichtet fördern kann.

Der **dritte Teil** des Buches stellt **Ansätze zur Entwicklung und Bindung von Millennials** vor. *Harriet Kleiminger (INFO)* zeigt ausgehend von einer Analyse der Lernpräferenzen von Millennials neue Anforderungen an die Gestaltung der Personalentwicklung auf und skizziert Methoden sowie zentrale Inhalte für Qualifizierungsmaßnahmen der Generation Y. *Stephan Dahrendorf (Xing)* beschäftigt sich mit der zukünftigen Rolle der Kommunikation als Führungsinstrument und verdeutlicht, wie sich Führungskräfte in ihrer Haltung und in ihrer Kommunikation auf die Erwartungen der Millennial-Generation einstellen können. *Christoph Thoma (Balaise Group)* unterstreicht anhand eines Fallbeispiels die wirtschaftliche Bedeutung von Mitarbeiterbindung und führt wesentliche Hebel sowie Erfolgsvoraussetzungen aus, um Millennials im Unternehmen zu halten und ihr Engagement sowie ihre Leistung zu fördern. *Per Breuer (Roland Berger Strategy Consultants)* begründet abschließend die Bedeutsamkeit, Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern zu halten und stellt am Beispiel von Roland Berger dar, welche Mechanismen Unternehmen für die Gestaltung und die Pflege eines attraktiven Alumni-Netzwerks zur Verfügung stehen.

Als Praktiker-Handbuch richtet sich die Schrift an Geschäftsführer und an verantwortliche Führungskräfte im Personalbereich sowie in Linienfunktionen. Aufgrund der Praxisorientierung sollte es zudem auch wertvoll sein für Studierende mit wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung und ihre Dozenten.

Zu danken gilt es zunächst den Autoren, dann der Stiftung der Hamburg School of Business Administration für ihre finanzielle Förderung und nicht zuletzt Herrn Alexander Burgis, der vielerlei unterstützende Tätigkeiten bei der Erstellung des Werkes leistete.

Wie bei jeder Veränderung, so wird es vermutlich auch im Fall der Millennial-Generation dauern bis sich die Organisation auf die veränderten Erwartungen der jungen Arbeitnehmer eingestellt hat. Es wäre zu wünschen, dass dieses Buch dazu beiträgt, das Verständnis für die Wünsche und Bedürfnisse der jungen Arbeitnehmer-Generation zu fördern und so den erforderlichen Wandel im Personalmanagement zu beschleunigen.