

Generation Y

Bildungshungrig

Die Generation Y ist die bis jetzt am besten ausgebildete Generation auf dem Arbeitsmarkt – und sie will mehr. Das betriebliche Bildungsmanagement im Sinne fachlicher und persönlicher Entwicklung von Mitarbeitenden nimmt an Bedeutung zu.

Von Susan Göldi und Daniel Herzog



Gut ausgebildet und doch noch hungrig nach mehr: die Generation Y.

Im neuen Band «Personalentwicklung – Themen, Trends und Best Practices 2017» titelt ein Beitrag vielversprechend: «Die Generation Y finden, binden und bilden.»¹ Eine andere Studie zur «Arbeitszufriedenheit der Generation Y» verspricht «Lösungsansätze für erhöhte Mitarbeiterbindung und gesteigerten Unternehmenserfolg».² Ein drittes Buch «Führung einer neuen Generation» verheisst Antworten auf die Frage «Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte».³ Die Generation Y ist zweifellos interessant, vor allem auch deshalb, weil sie gut erforscht ist und rare Fachkräfte liefert.

Wer gehört zur Generation Y?

Die Generation Y versorgt den langsam durch die abgehenden Babyboomer ausgedünnten Arbeitsmarkt mit Fachkräften – und um diese entbrennt zunehmend

ein scharfer Wettbewerb. Zur Generation Y werden die nach 1980 Geborenen gezählt. Als Ypsiloner gelten aber meist alle – grosszügig gerechnet – ums Jahr 2000 Geborenen, weshalb sie auch als Millennials bekannt sind. Es ist die Generation mit dem bisher höchsten Ausbildungsniveau. Keine Generation davor hat so viel in Schule, Ausbildung und Studium investiert, und demgemäss hat für diese Generation Lernen einen anderen Stellenwert. Lernen ist ein persönliches Investment in die eigene Berufslaufbahn und ins eigene Lebensglück, gleichzeitig ist es Lebensinhalt und eine beständige Lebensaufgabe. Lebenslanges Lernen ist eine Selbstverständlichkeit für Ypsiloner.

Bildungsökonomie

Nicht nur Generation-Y-Studien im Speziellen, sondern viele Umfragen bei Jugend-

lichen oder Berufseinsteigenden belegen die Wichtigkeit von Weiterbildungsmöglichkeiten durch Arbeitgebende. So zum Beispiel zeigt sich beim jährlich vom gfs Bern erhobenen Jugendbarometer: Im Schnitt der letzten fünf Jahre zählen neun von zehn der 16- bis 25-Jährigen das Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten zu den wichtigen «Eigenschaften bei einem Arbeitgeber».⁴ Unternehmen nehmen die Erwartung permanenter Weiterbildung manchmal gar als Gefahr wahr, wenn sie auf keinen ökonomischen Bedarf trifft. Traditionelles Bildungsmanagement geht davon aus, dass sich aus den sich wandelnden Zielsetzungen eines Unternehmens, dem Wandel der Märkte sowie dem technologischen Wandel ein Bildungsbedarf ergibt. Bildungsmanager/innen erheben den Bedarf, konzipieren und budgetieren eigene Bildungsangebote, um den Bedarf abzudecken, oder su-



chen Bildungspartnerschaften mit externen Bildungsanbietenden. Anschliessend rekrutieren sie Teilnehmende, beraten, begleiten und evaluieren die Umsetzung der Aus- und Weiterbildungen.

Individuelle Bildung

In der üppigen Berichterstattung in den Medien über die Generation Y – angefeuert durch die vielen Studien – zeigt sich in Bezug auf das Bildungsmanagement der Zukunft Wandlungsbedarf. Die Generation Y betrachtet Bildung nicht als rein betriebsökonomische, sondern auch als persönliche Notwendigkeit. Es kann demzufolge in der betrieblichen Weiterbildung nicht nur um rein betriebsökonomisch motivierte Weiterbildung gehen. Individuelle Bedürfnisse sind bedeutsam und verdienen ebenfalls Aufmerksamkeit. Insbesondere wollen Ypsilonerinnen und Ypsiloner auch als Persönlichkeiten wachsen und sich weiterentwickeln, sie wollen Spass haben und Wissen teilen. Sie wollen beständig fachliche Weiterbildung und Höherqualifizierung, damit sie für den sich rasch wandelnden Arbeitsmarkt qualifiziert bleiben und durch die Digitalisierung nicht überflüssig werden.

Praktische Anwendungen

Aktuell lassen sich viele Initiativen beobachten, die Generation Y systematisch abzuholen und ins Berufsleben zu integrieren. Insbesondere Coaching ist ein nicht nur bewährtes, sondern zunehmend eingesetztes Instrument, um jungen Berufsleuten den Berufseinstieg zu erleichtern. Ebenfalls findet Coaching eine wichtige Anwendung beim Begleiten von Veränderungsprozessen, zum Beispiel, wenn Leitungsfunktionen oder eine Führungsrolle übernommen werden. Dabei geht es im Rahmen des betrieblichen Bildungsmanagements darum, individuelle Anliegen aufzunehmen, zu bestärken, Rahmenbedingungen zu klären, Optionen und Potenzial aufzuzeigen, Erfahrungen einzuordnen, mit Frustration umzugehen, zu reflektieren und einen beständigen Lernprozess in Gang zu setzen.

Ein weiteres Instrument, das im betrieblichen Bildungsmanagement – wieder – zu Ehren kommt, sind klassische Trainings.

Eine Reklamation professionell entgegennehmen, eine Sitzung leiten, ein Protokoll schreiben oder ein Verkaufsgespräch auf angenehme und erfolgreiche Art führen, das kann und muss man trainieren genau wie das Klavierspielen oder das Skifahren. Es reicht, nicht zu wissen, wie es geht, sondern es muss geübt, ausprobiert, automatisiert, reflektiert, vorgezeigt werden.

Bildungskarriere statt Statussymbole

Während die einen die Generation Y als Mythos bezeichnen und konstatieren: «Junge Leute wollen heute ebenso Karriere machen wie die Alten» – so gelesen in einem Artikel von Zeit Online⁵ – zeigen andere Studien einen Wertewandel. Ob der Wertewandel nur oder vor allem die jungen Arbeitskräfte betrifft, sei dahingestellt. An den Generation-Y-Studien zeigt sich jedenfalls, wie Karriere zunehmend von materiellen Werten entkoppelt und mit nicht materiellen Werten gekoppelt wird. So wünschen sich junge Arbeitskräfte immer öfter statt mehr Lohn oder Statussymbolen mehr Spielraum. Sie wollen mehr Spielraum bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Freizeit und Arbeitszeit. Neben Vereinbarkeit sind auch mehr Freiräume in der Arbeitsgestaltung, mehr Mitwirkung und mehr Bildungskarriere gefragt. Dabei geht es um die Unterstützung externer Aus- und Weiterbildung mit Entgegenkommen, mit Zeitgutschriften, Lohnprozenten und um interne Bildungsangebote, Trainings und Coachings.

Veränderung als Notwendigkeit und Chance

Schliesslich sind sich junge Menschen Veränderung gewohnt. Veränderung ist für sie kein Gespenst, das sie aus liebgeordneter Gewohnheit, aus Sicherheit und Vertrautheit reisst, das sie ängstigt, stresst, bedroht und dem sie deshalb möglichst aus dem Weg gehen. Veränderung ist vielmehr für junge Menschen eine Realität, sie ist mit positiven Gefühlen besetzt: Chancen eröffnen sich, Entwicklung und Abwechslung ergeben sich, Kreativität und Mitwirkung sind möglich. Auch hier mag es ein Mythos sein, dass sich diese positive Einstellung gegenüber

Veränderung vor allem auf Angehörige der Generation Y bezieht. Gut möglich, dass moderne Menschen schon seit je her offener gegenüber Veränderung waren; gut möglich, dass es heute mehr moderne Menschen gibt. Sicher gilt: Die Veränderungsbereitschaft wächst und damit auch die Veränderungserwartung. Wer nicht gefordert und gefördert wird, wer kein wandlungs- und anpassungsfähiges Umfeld am Arbeitsplatz findet, wird nicht lange zu halten sein.

Fazit

Bildungsmanagement ist demnach ein Muss, um starke Fluktuation beim Personal zu vermeiden und die besten Kräfte zu halten. Bildungsmanagement kennt viele Spielarten und entwickelt sich mit den Bildungshungrigen, mit den Unternehmen, den Bildungsanbietenden und den Märkten weiter. Und Bildung ist immer auch etwas Persönliches. Sie kann und darf nicht rein ökonomisch motiviert sein, sondern muss den ganzen – jungen und alten – Menschen fordern und fördern.

Fussnoten

- 1 K. Schwuchow und J. Gutman (Hg.) (2016): Personalentwicklung – Themen, Trends und Best Practices 2017, Freiburg: Haufe. Beitrag von J. Ramp und S. Eilers S. 311-322.
- 2 H. Einrahmen-Florian (2017): Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y. Lösungsansätze für erhöhte Mitarbeiterbindung und gesteigerten Unternehmenserfolg, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- 3 N. Schulenburg (2016): Führung einer neuen Generation. Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- 4 L. Golder u.a. (2015): Web 2.0. Die Jugend tickt in Echtzeit. Credit Suisse Jugendbarometer, Bern: gfs, Grafik 44.
- 5 S. Hockling (2016): Die Generation Y ist ein Mythos. Interview mit Soziologe Marcel Schütz, in: Zeit Online, 29.2.2016

Autoren



Susan Göldi ist Dozentin an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Sie leitet den Masterstudiengang Bildungsmanagement und Erwachsenenbildung; dazu gehören ein Diploma of Advanced Studies (DAS) in Bildungsmanagement sowie ein Certificate of Advanced Studies (CAS) in Strategischem Bildungs- und Kompetenzmanagement.



Daniel Herzog ist Gesellschafter und Geschäftsführer der Lernwerkstatt Olten (LWO). Er unterrichtet im DAS Bildungsmanagement und war in verschiedenen Organisationen als Bildungsmanager tätig.