

Die Generationen Y und Z begeistern und binden – mit dem Dualen Master

meet & more business, 24. November 2021, 15.00 bis 16.30 Uhr

Prof. Dr. Uwe Schirmer

Wissenschaftlicher Leiter Studiengang Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie

www.cas.dhbw.de

Dieses Skript ist nur für den Gebrauch in dem Vortrag „Phänomen Generation Z“ für Zuhörer zugelassen.
Eine Weitergabe an Dritte, auch auszugsweise, ist nicht gestattet.



Begrüßung und Vorstellung



- Prof. Dr. Uwe Schirmer, DHBW Lörrach
- Studiengangsleiter BWL-Personalmanagement (Bachelor)
- Wissenschaftlicher Leiter Personalmanagement u. Wirtschaftspsychologie (Master)
- 2018 - dato: Leiter Diagnostik-Beratungs-Center, DHBW Lörrach
- 2017 - 2021: Eberle-Stiftung Forschungsprojekt „Digital Leadership Kompetenzen“
- 2011 - 2013: ESF-Projekt „Demografie aktiv gestalten“
- 2009 - 2021: Mitglied im Vorstand „Demografie Exzellenz e.V.“ (Gründungsmitglied)
- seit 07/2003: Professor für ABWL, insbes. Personalmanagement und Mitarbeiterführung, DHBW Lörrach
- 1999 - 2003: Leiter PE Ravensburger AG, Personalleiter Ravensburger Buchverlag
- 1996 - 1998: Programmmanager Führungskräfteentwicklung DB AG
Assistent des Personalvorstands der Deutsche Bahn AG
- 1993 - 1996: Leitender Assistent und Promotion, Lehrstuhl für Unternehmensführung und Personalwirtschaft, TU Ilmenau
- 1987 - 1993: Studium BWL Universität Erlangen-Nürnberg, HRM/Organisationspsychologie

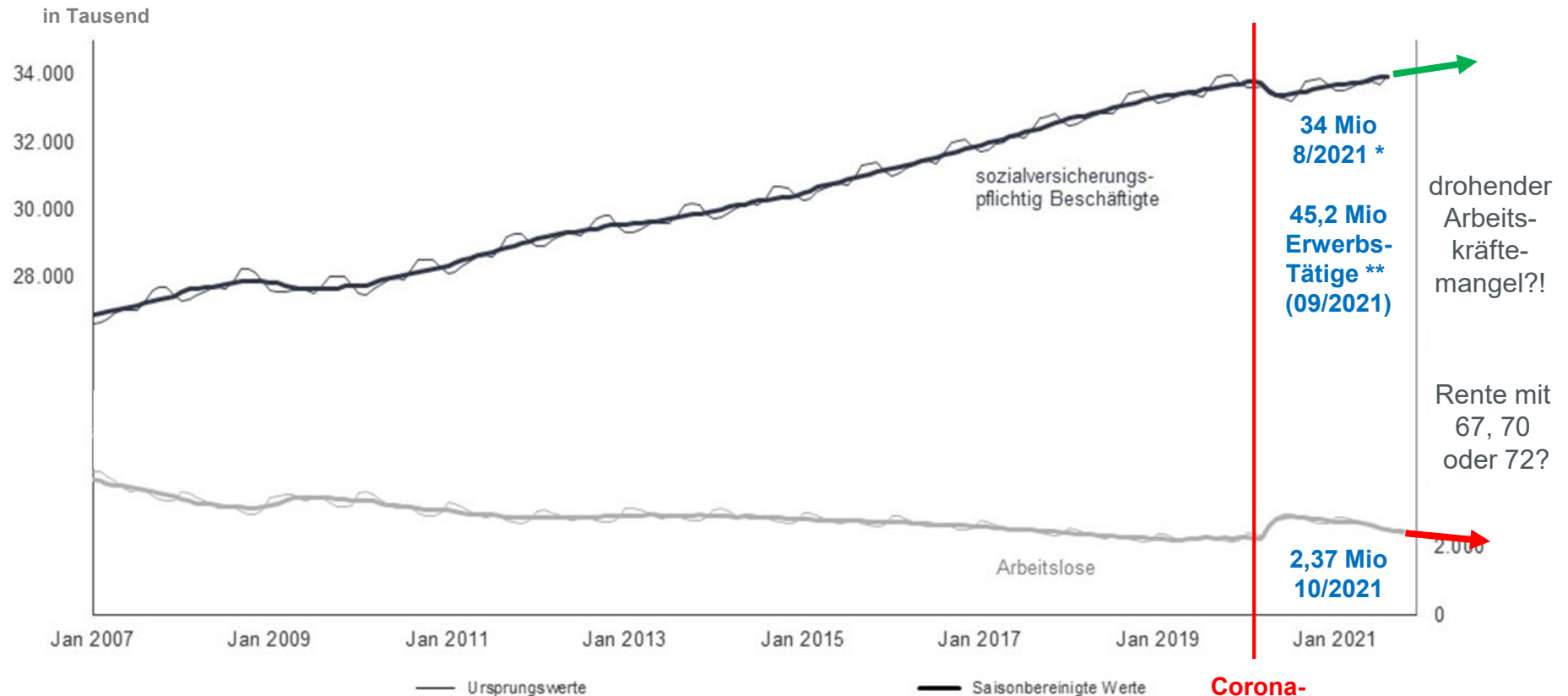
Agenda

1. Aktuelle Ausgangssituation am Arbeitsmarkt
2. Commitment als zentrale Zielgröße der Bindung
3. Karriereorientierung Generation Z
4. Dualer Master als Commitment-Treiber
5. Auf den Punkt: Eignung des DHBW-Masters als Commitment-Treiber

...und wie binden Sie Ihre jungen Mitarbeitenden? – eine Diskussion

1. Aktuelle Ausgangssituation am Arbeitsmarkt

Beschäftigung und Arbeitslosigkeit in Deutschland



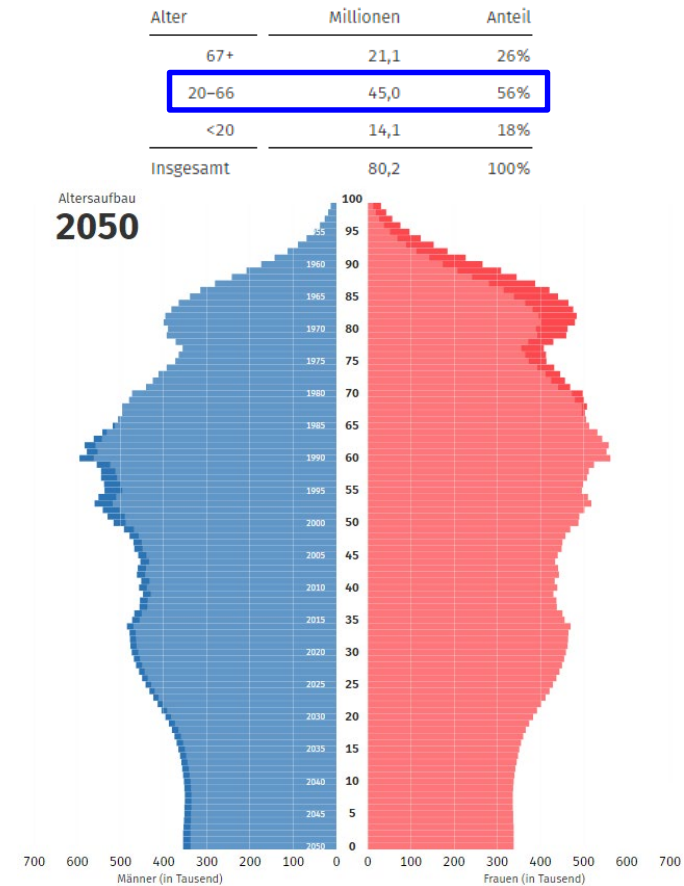
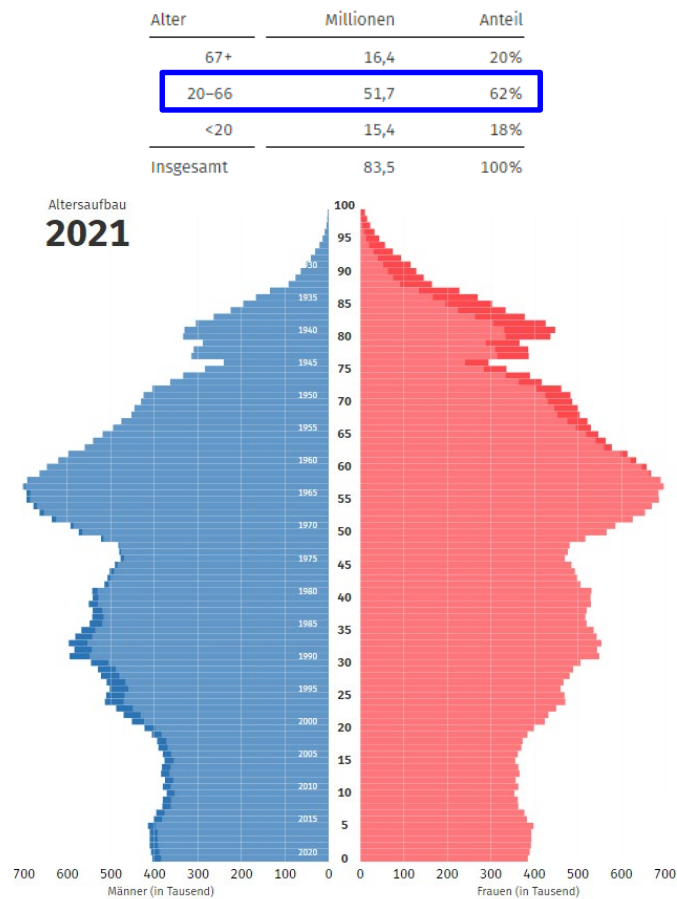
* Ohne geringfügig Beschäftigte

** Arbeitnehmer:innen, Selbständige, mithelfende Familienangehörige, Soldaten:innen und Beamte.

vgl. <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Statistiken-aktuell/Zeitreihengrafiken/Zeitreihengrafiken-Nav.html> und https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202110/arbeitsmarktberichte/monatsbericht-monatsbericht/monatsbericht-d-0-202110-pdf.pdf?_blob=publicationFile.d

1. Aktuelle Ausgangssituation am Arbeitsmarkt

Demografische Entwicklung



<https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/index.html#!y=2021&v=2>

2. Commitment als zentrale Zielgröße der Bindung

Künftig entscheidet nicht nur die **Produkt- oder Dienstleistungspolitik**, sondern gerade die **Personalpolitik** über den Unternehmenserfolg!

Es ist notwendig, gute Mitarbeitende für das Unternehmen zu gewinnen und begeistert **im Unternehmen zu halten!**

Die Bindung beruht auf einer besonderen **Einstellung** der Mitarbeitenden dem Unternehmen gegenüber – dem so genannten **organisationalen Commitment**.

2. Commitment als zentrale Zielgröße der Bindung

Commitment als Zielgröße

Affektive Dimension (= emotionale Verbundenheit)

- Positive Erfahrungen, Erfüllung von Erwartungen
- Zufriedenheit mit Aufgaben, **Karriere, Zielen** usw.

2. Commitment als zentrale Zielgröße der Bindung

Commitment als Zielgröße

Affektive Dimension (= emotionale Verbundenheit)

- Positive Erfahrungen, Erfüllung von Erwartungen
- Zufriedenheit mit Aufgaben, **Karriere, Zielen** usw.

Normative Dimension (= moralische Verbundenheit)

- Gefühl der Verpflichtung infolge fairer Behandlung
- Verpflichtung ggü. Unternehmen (**Karriere...**)

2. Commitment als zentrale Zielgröße der Bindung

Commitment als Zielgröße

Affektive Dimension (= emotionale Verbundenheit)

- Positive Erfahrungen, Erfüllung von Erwartungen
- Zufriedenheit mit Aufgaben, **Karriere, Zielen** usw.

Normative Dimension (= moralische Verbundenheit)

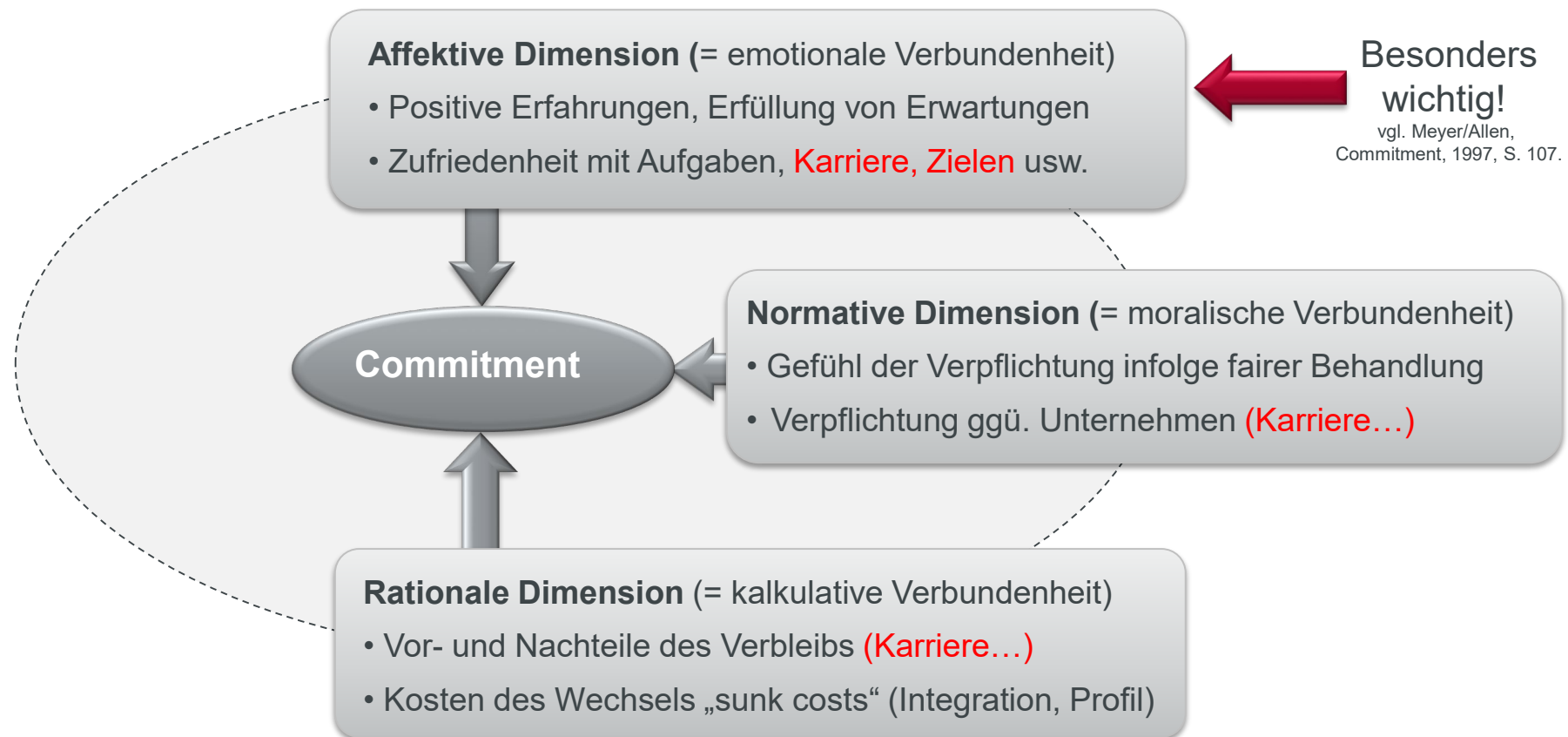
- Gefühl der Verpflichtung infolge fairer Behandlung
- Verpflichtung ggü. Unternehmen (**Karriere...**)

Rationale Dimension (= kalkulative Verbundenheit)

- Vor- und Nachteile des Verbleibs (**Karriere...**)
- Kosten des Wechsels „sunk costs“ (Integration, Profil)

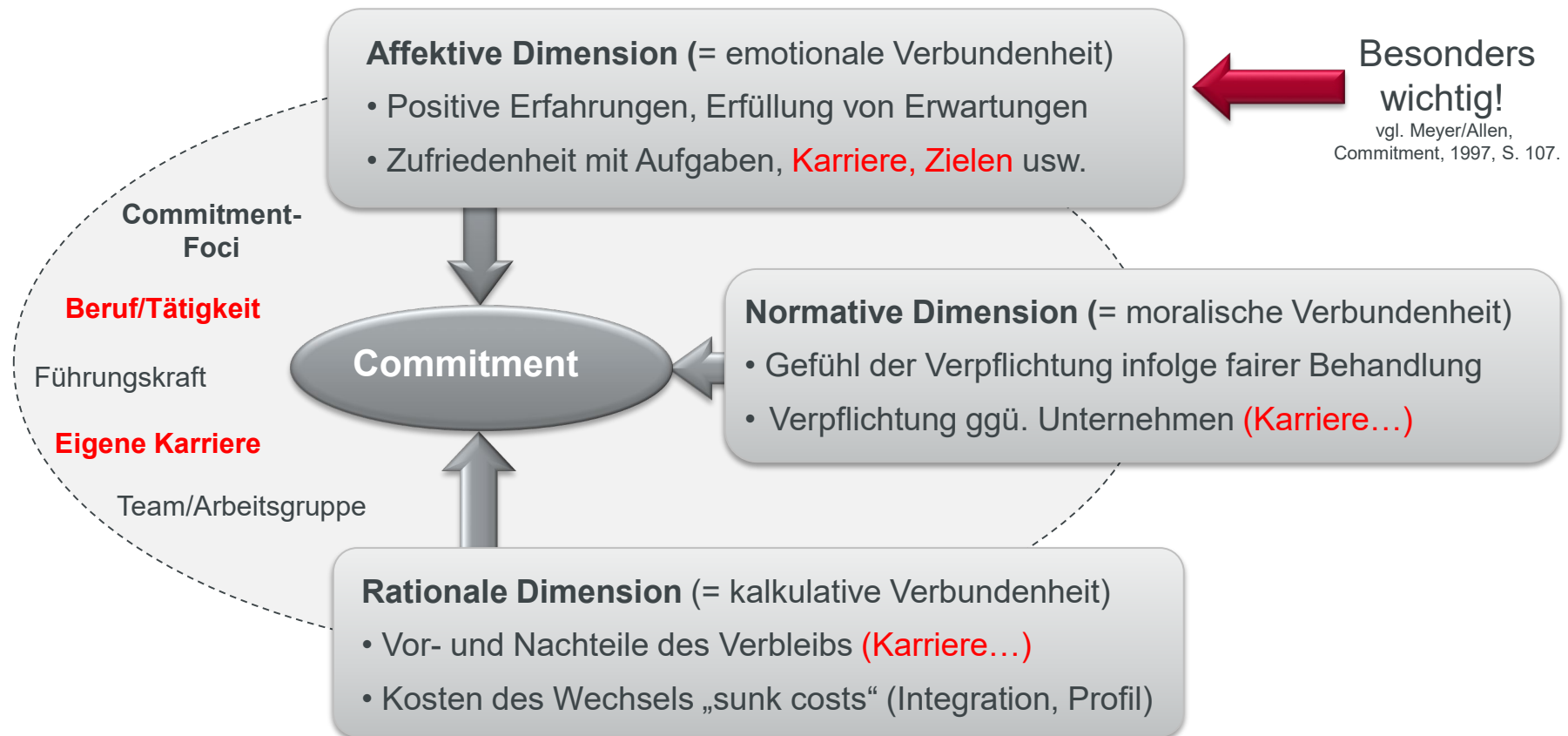
2. Commitment als zentrale Zielgröße der Bindung

Commitment als Zielgröße



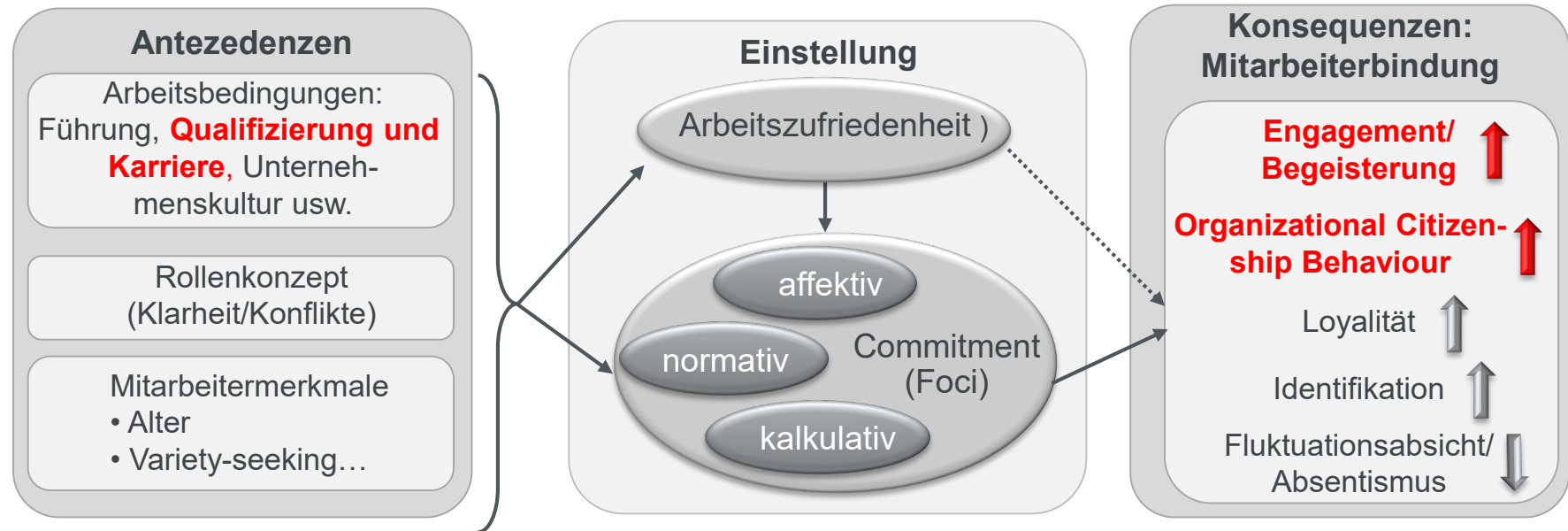
2. Commitment als zentrale Zielgröße der Bindung

Commitment als Zielgröße



2. Commitment als zentrale Zielgröße der Bindung

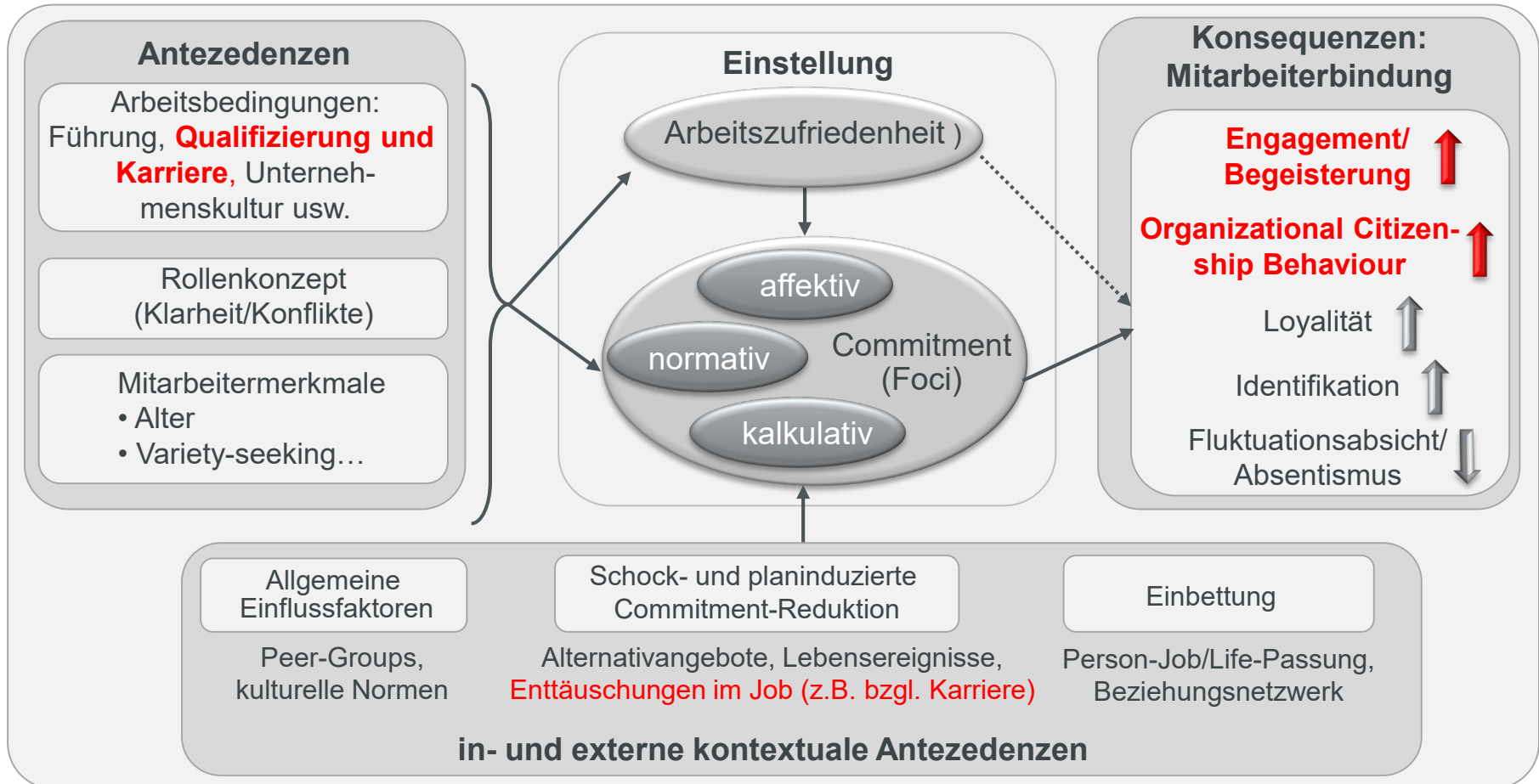
Integriertes Ursachen-Wirkmodell „Commitment“ (Schirmer 2013 erweitert)



Schirmer, Retentionmanagement, 2013, S. 36 ; in Anlehnung an Meyer/Allen, Commitment, 1997, S. 106, Felfe, Mitarbeiterbindung, 2008, S. 113 sowie Meifert, Mitarbeiterbindung, 2005, S. 48 und auf Basis von Huf, S.; Ursachen der Fluktuation verstehen, Mitarbeiterbindung optimieren, Personalführung, 3, 2012, S. 28 – 36.

2. Commitment als zentrale Zielgröße der Bindung

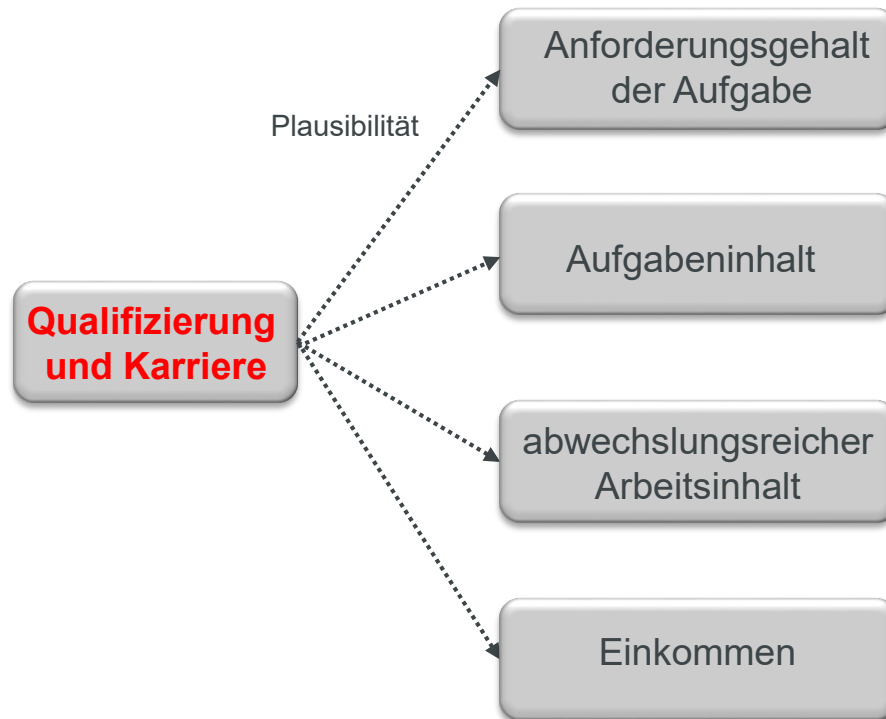
Integriertes Ursachen-Wirkmodell „Commitment“ (Schirmer 2013 erweitert)



Schirmer, Retentionmanagement, 2013, S. 36 ; in Anlehnung an Meyer/Allen, Commitment, 1997, S. 106, Felfe, Mitarbeiterbindung, 2008, S. 113 sowie Meifert, Mitarbeiterbindung, 2005, S. 48 und auf Basis von Huf, S.; Ursachen der Fluktuation verstehen, Mitarbeiterbindung optimieren, Personalführung, 3, 2012, S. 28 – 36.

2. Commitment als zentrale Zielgröße der Bindung

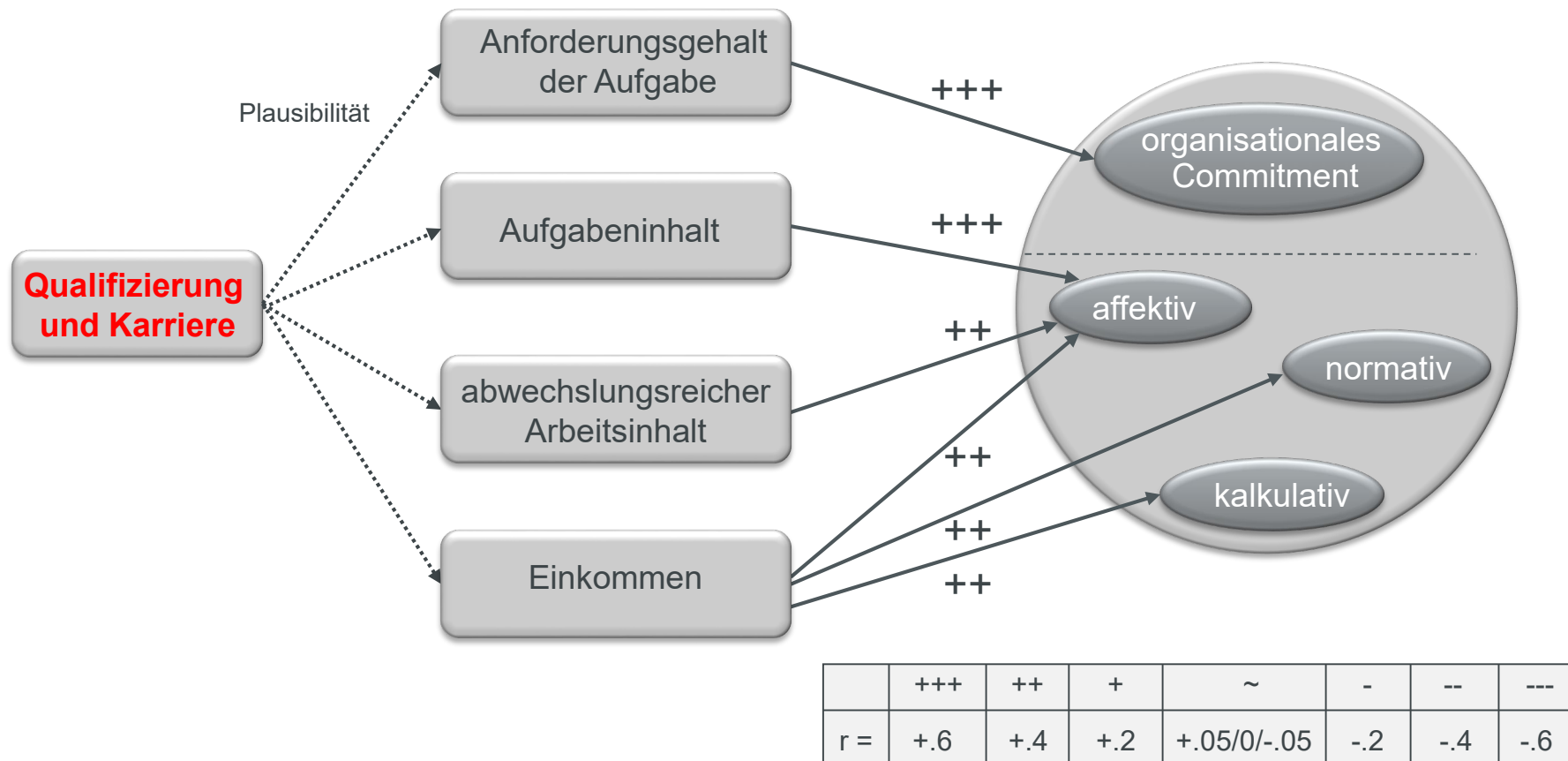
Empirische Commitment-Treiber – Fokus „Qualifizierung und Karriere“



vgl. im Folgenden Felfe, Mitarbeiterbindung, 2020, S. 71ff. und S. 95 ff. sowie ergänzend die Übersicht bei vom Hofe, Mitarbeiterbindung 2005, S. 23ff., 2012, S. 28 - 36.

2. Commitment als zentrale Zielgröße der Bindung


Empirische Commitment-Treiber – Fokus „Qualifizierung und Karriere“



vgl. im Folgenden Felde, Mitarbeiterbindung, 2020, S. 71ff. und S. 95 ff. sowie ergänzend die Übersicht bei vom Hofe, Mitarbeiterbindung 2005, S. 23ff., 2012, S. 28 - 36.

3. Karriereorientierung Generation Z

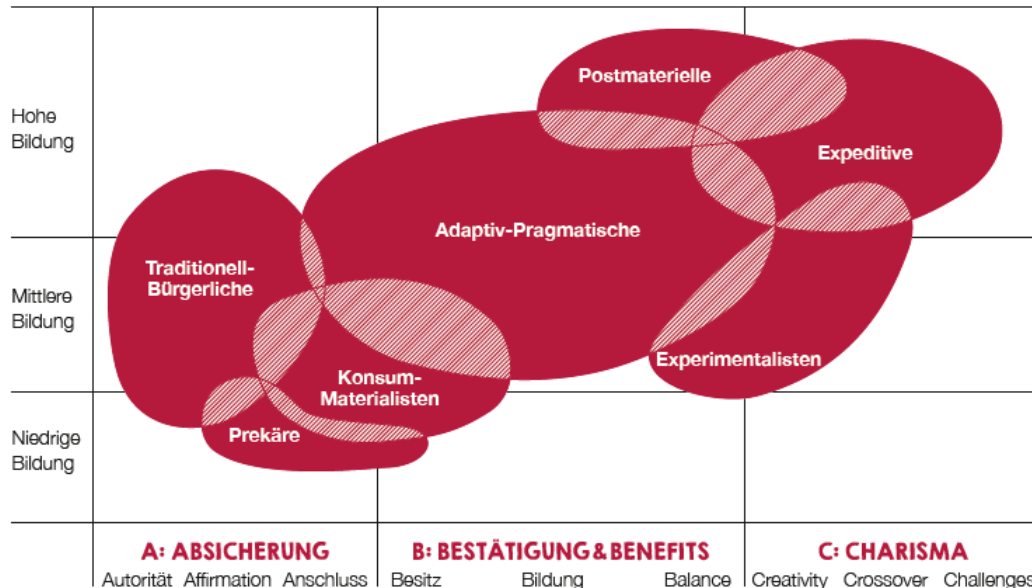
Generationeneffekt als Erklärung für unterschiedliche Werte/Einstellungen

Generation	Geburtsjahre (ca. 15 J. je Gener.)	Alter heute (2021)	Prägende Jahre (10 – 15 jährig)	
Babyboomer	1946 – 1965	56 - 75	1956 – 1980	 Generation Purpose
Generation X	1966 – 1980	41 - 55	1976 – 1995	
Generation Y	1981 – 1995	26 - 40	1991 – 2010	
Generation Z	1996* – 2010	11 - 25	2006 – 2025	
Generation alpha	2011 - ?	10 -	2021 -	

* Hurrelmann: ab 2000 Geborene

Bandbreitenproblematik
~ 20 Jahre

3. Karriereorientierung Generation Z



Binnendifferenzierung der Generationen

Sinus-Milieu-Studie U18
(14 - 17jährig)

- ➔ **Traditionell-Bürgerliche**
Die bescheidenen, natur- und heimatorientierten Familienmenschen mit starker Bodenhaftung
- ➔ **Adaptiv-Pragmatische**
Der leistungs- und familienorientierte moderne Mainstream mit hoher Anpassungsbereitschaft
- Prekäre**
Die um Orientierung und Teilhabe bemühten Jugendlichen mit schwierigen Startvoraussetzungen und Durchbeißmentalität
- Konsum-Materialisten**
Die freizeit- und familienorientierte untere Mitte mit ausgeprägten markenbewussten Konsumwünschen

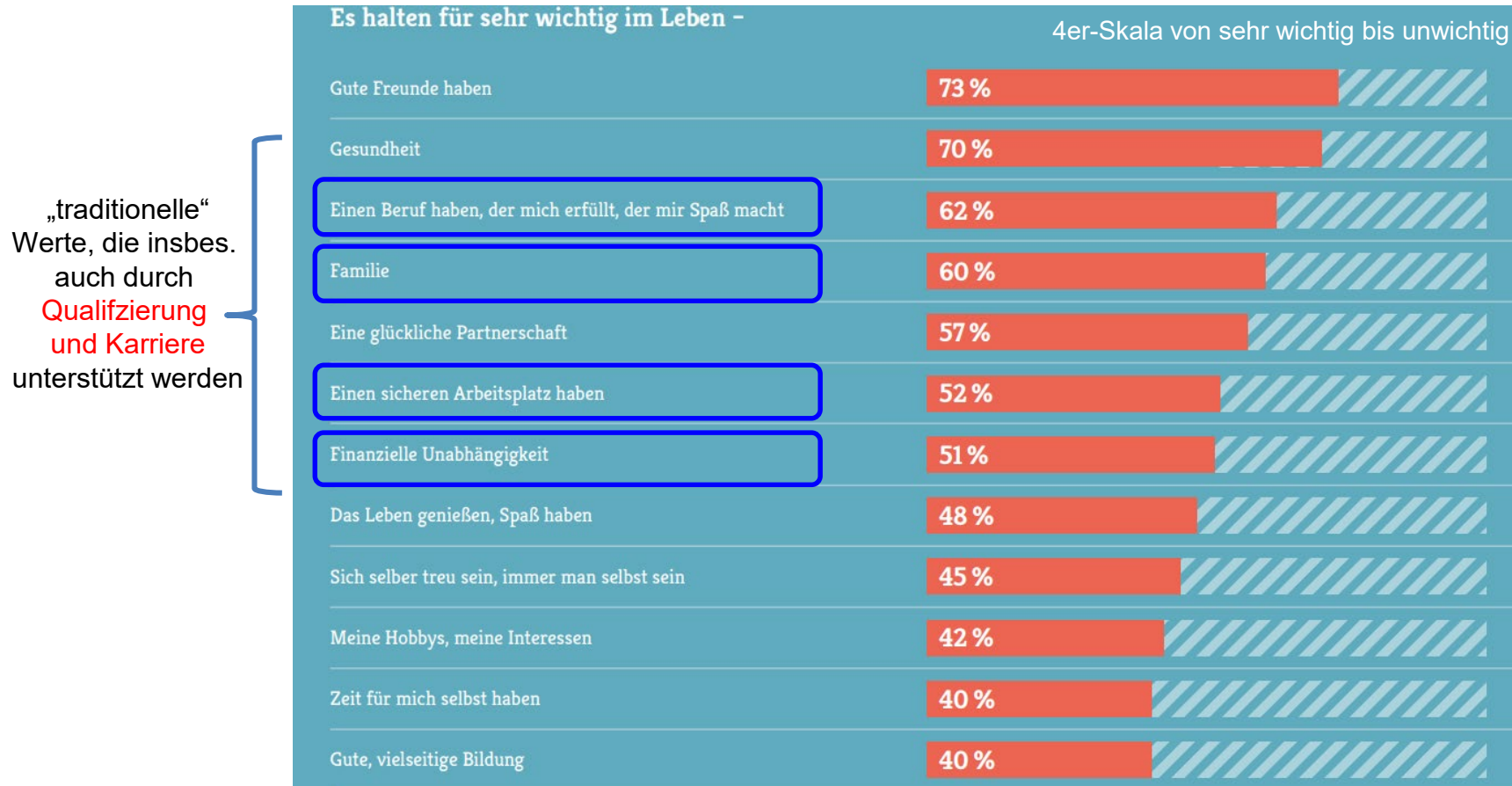
- Experimentalisten**
Die spaß- und szeneorientierten Nonkonformisten mit Fokus auf Leben im Hier und Jetzt
- Postmaterielle**
Weltgewandte, bildungsnahe Teenage-Bohemiens mit ausgeprägtem Gerechtigkeitsempfinden
- Expeditive**
Die erfolgs- und lifestyleorientierten Networker auf der Suche nach neuen Grenzen und unkonventionellen Erfahrungen



n = 72 explorative Interviews

3. Karriereorientierung Generation Z

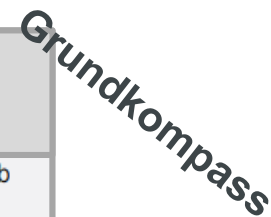
McDonald's Ausbildungsstudie 2019



n = 1.592 Interviews (15 bis 24 Jahre) (repräsentative Stichprobe)

Köcher, R.; Hurrelmann, K.; Sommer, M.; in: Hurrelmann, K.; Institut für Demoskopie Allensbach; McDonald's Deutschland Inc. (Hrsg.): McDonald's Ausbildungsstudie 2019. Kinder der Einheit. Same but (still) different!, 2019, S. 55f. sowie Schröder, M.; Der Generationenmythos, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, September 2018, S. 469 – 494.

3. Karriereorientierung Generation Z



Zentrale Anforderungen der Gen Purpose an Mitarbeiterführung: Führungskräfte sollen...	Begründung: Die Mitglieder der Gen Purpose...
8 Leistung fördern, würdigen und mit materiellen Anreizen belohnen.	sind leistungsbereit, empfinden Wettbewerb als Herausforderung und wollen dieses Engagement vergütet bekommen.
9 Teambildung und Arbeitsklima fördern.	sind es durch die intensive Vernetzung über Social Media gewohnt, in Teamstrukturen zu agieren. Sie suchen die Mitgliedschaft in einer positiven Gemeinschaft.
10 die Weiterbildung und Karriere unterstützen sowie Entwicklungsräume bieten.	wollen sich intensiv weiterbilden, um in kürzeren Arbeitsphasen gewünschte Karriere- und Einkommensziele zu erreichen.
11 Arbeitszeit flexibel organisieren.	wollen flexibel bleiben, sehen Arbeit und Privatleben aber als strikt zu trennende Sphären, wegen Erfahrungen der Eltern.
12 interkulturelle Erfahrungen und Arbeitsmöglichkeiten fördern.	sind in ihrem Lebensstil global orientiert und verfügen über ausgeprägte Fremdsprachkenntnisse.
13 sich von tradierten Vorstellungen freimachen und offen sein für Neues.	sind weniger loyal und haben andere Werteorientierungen als die Vorgängergenerationen. Sie suchen Offenheit für ihren Lebensstil.
14 Rückmeldungen annehmen und sich selbst reflektieren.	formulieren ihre Ansprüche offen und direkt. Sie sprechen Unzulänglichkeiten an und teilen ihre Meinung spontan mit.

Metaanalyse über Studien zu den Führungsansprüchen der Gen Purpose und Analyse von Führungsgrundsätzen aus 35 Unternehmen.

3. Karriereorientierung Generation Z

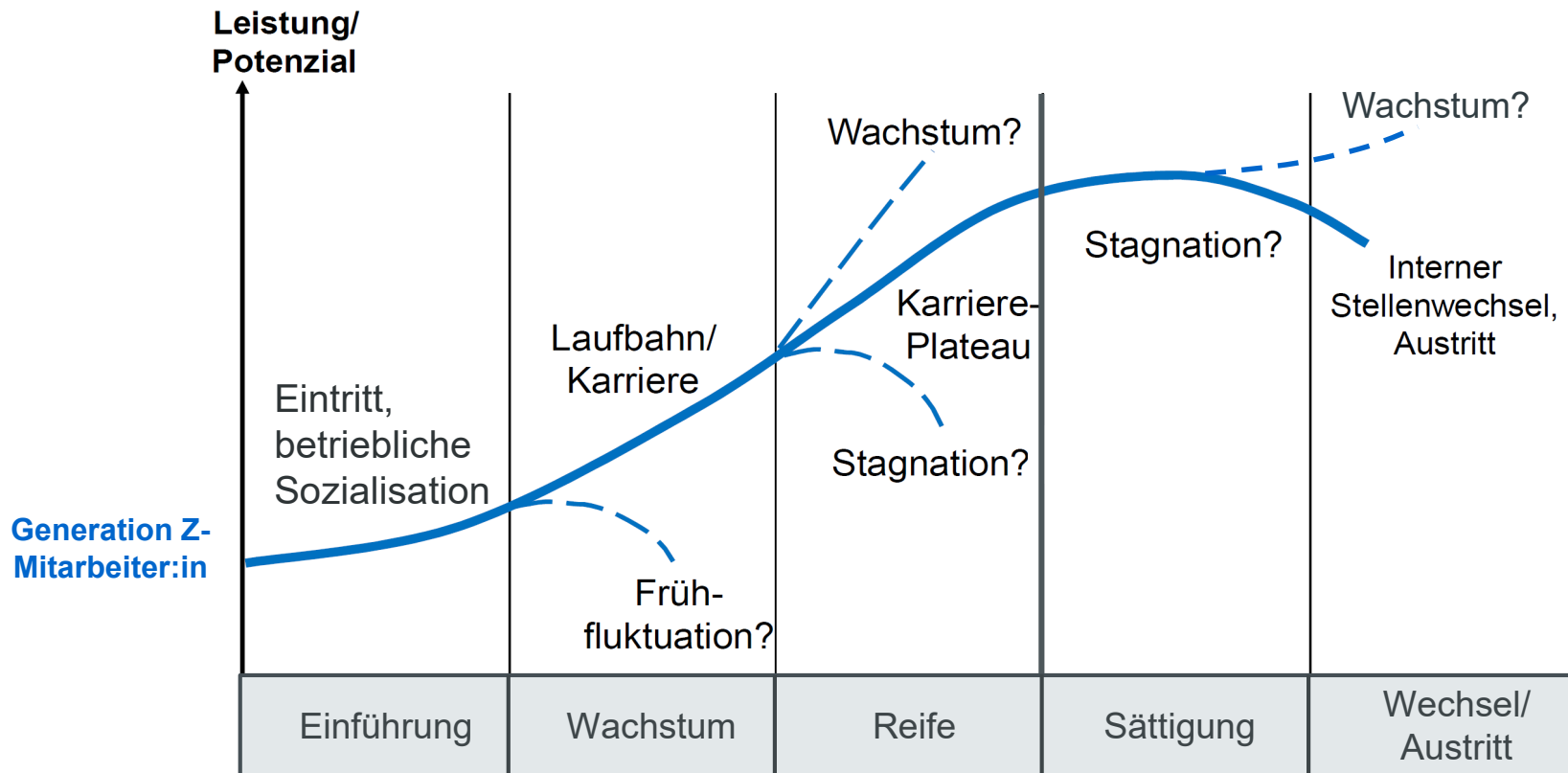
Zusammengefasst – Situation der Generation Z

- Generation Y/Z = Chancensucher durch Multioptionalität
- „grenzenlose Karriere“ als geändertes Karriereverständnis
- vielfältige Job-Alternativen für High Potentials
- fehlendes, echtes Commitment der Unternehmen gegenüber Mitarbeitenden

Hinzu kommt: Unsicherheit bei Bachelor-Absolventen hinsichtlich
„Vollwertigkeit“ des akademischen Abschlusses -> Drang zum Master!

4. Dualer DHBW-Master als Commitment-Treiber

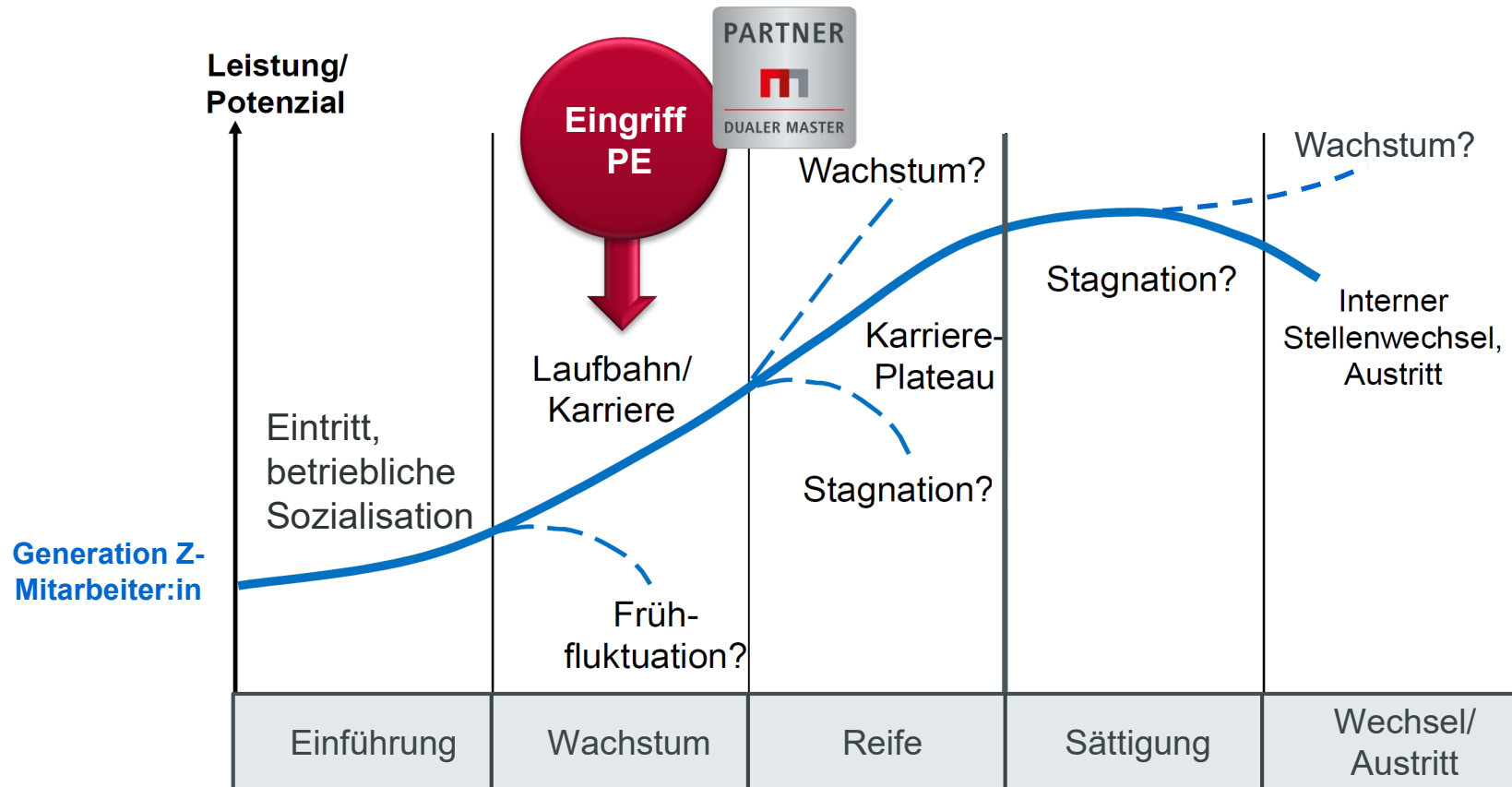
Masterstudiengänge im lebensphasenorientierten Personalmanagement



Auf Basis von Graf, A.; Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, in: io management, 3/2001, S. 24-31.

4. Dualer DHBW-Master als Commitment-Treiber

Masterstudiengänge im lebensphasenorientierten Personalmanagement



Auf Basis von Graf, A.; Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, in: io management, 3/2001, S. 24-31.

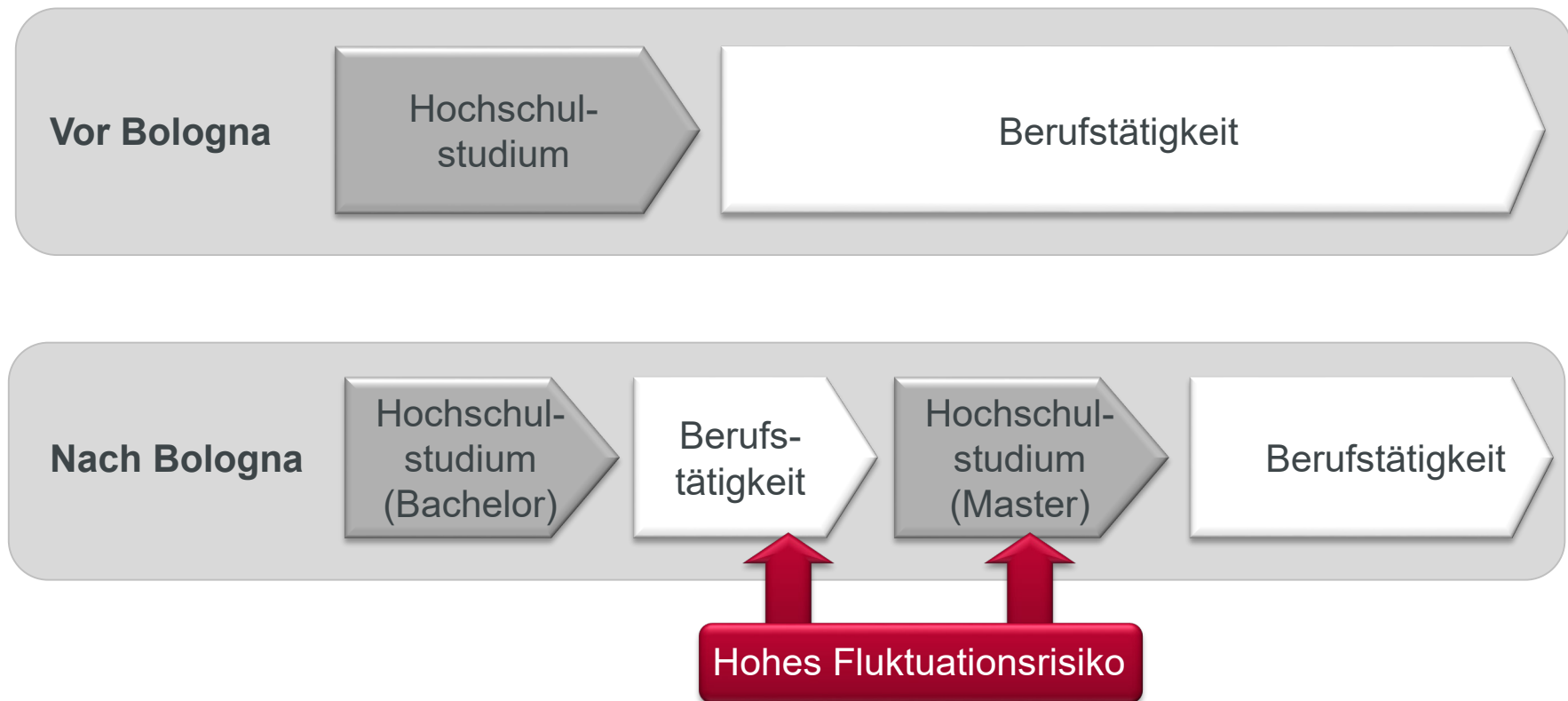
4. Dualer DHBW-Master als Commitment-Treiber

Masterstudiengänge im lebensphasenorientierten Personalmanagement
Veränderte Karriereverläufe durch Bologna-Reform



4. Dualer DHBW-Master als Commitment-Treiber

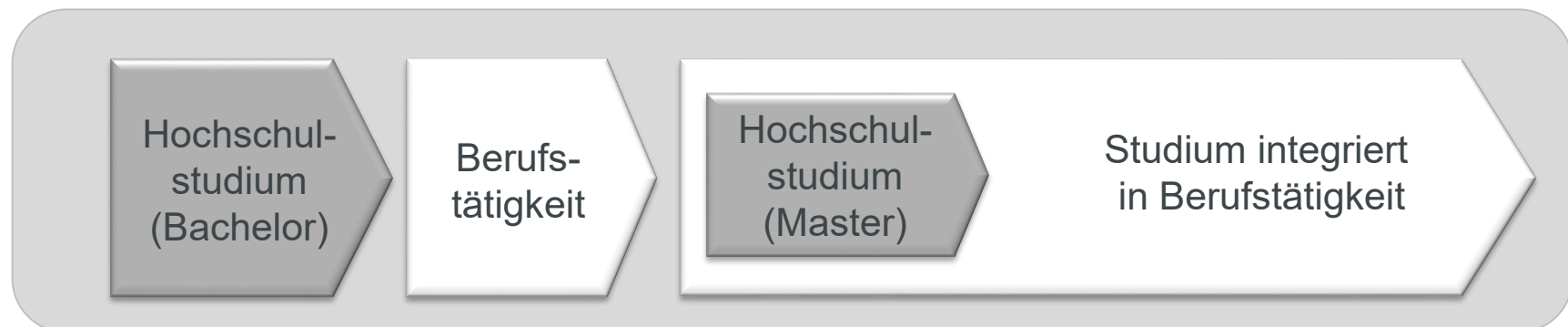
Masterstudiengänge im lebensphasenorientierten Personalmanagement
Veränderte Karriereverläufe durch Bologna-Reform



4. Dualer DHBW-Master als Commitment-Treiber

Masterstudiengänge im lebensphasenorientierten Personalmanagement
Veränderte Karriereverläufe durch Bologna-Reform

- Berufsintegrierte Masterstudiengänge als wesentliche Retentionmaßnahme
- Werden als Commitment gegenüber Arbeitnehmer:innen wahrgenommen
- Binden Mitarbeitende über das Masterstudium und bieten Karriereperspektiven



4. Dualer DHBW-Master als Commitment-Treiber

Praxisbeispiele: Master-Programme in Unternehmen in Kooperation mit dem CAS

PreMaster-Programm: „Der praktische Weg zum Master“



BOSCH

Master@IBM: „Berufsbegleitend zum Master“



Daimler Academic Programs: Berufsbegleitender Master **DAIMLER**

5. Auf den Punkt: Eignung des DHBW-Masters als Commitment-Treiber

Besondere Eignung des DHBW-Masters zur Bindung der Gen Z

Berufsintegriert

(-> kein Karrierebruch: zügige Karriere)

Passgenau ausgesucht

(individuelle Wahlmöglichkeiten -> persönliche Interessen)

Qualitativ anspruchsvoll

(gibt Sicherheit durch Akkreditierung)

Zeitlich flexibel

(individuelle Terminwahl -> WLB!)

Ortsnah kompetent

(an allen Studienakademien der DHBW -> Aufwandsreduktion)

Individuell

(Ø 18 Studierende pro Veranstaltung)



Der duale Master der DHBW als Bindungs- und Begeisterungsfaktor!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Prof. Dr. Uwe Schirmer

Duale Hochschule BW Lörrach

Campus Hangstraße

Hangstraße 46 - 50

79539 Lörrach

Telefon: 0 76 21 / 20 71-316

E-Mail: schirmer@dhbw-loerrach.de

www.cas.dhbw.de



Copyright 2021

Das Urheberrecht liegt beim Autor. Dieses Skript ist für den persönlichen Gebrauch der Teilnehmer eines Seminars, einer Vorlesung oder einer Präsentation des Autors bestimmt. Die Verbreitung des Handouts ist nicht erlaubt. Die Verbreitung oder Speicherung des Dokuments im Internet, Intranet, in Publikationen, elektronischen Datenbanken sowie sonstigen elektronischen Speichermedien ist aus dem Grund nicht erlaubt, da zum Teil Dritte Urheberrechte an den in der Präsentation enthaltenen Bildern besitzen. Jegliche Übernahme von z. B. hier aufgenommenen Argumentationen, gezeigtem Zahlenmaterial oder Abbildungen in eigene Präsentationen, benötigen die Zustimmung des Autors.

Quellenverzeichnis

- Calmbach, C. et al.; Wie ticken Jugendliche? 2020. Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland, Bonn 2020.
- Felfe, J.; Mitarbeiterbindung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen 2020.
- Felfe, J.; Franke, F.; Commitment-Skalen (COMMIT). Fragenbogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisationen, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform, Bern 2012.
- Hoffmann, E.; in: Konrad Adenauer Stiftung (Hrsg.): Generation friedliche Revolution – Jugend 2020, Berlin 2020.
- Huf, S.; Personalmanagement als Erwartungsmanagement. Der psychologische Vertrag. in: Personalführung, 44. Jg. (2011), Heft Nr. 3, S. 28-35.
- Huf, S.; Ursachen der Fluktuation verstehen, Mitarbeiterbindung optimieren, Personalführung, 3, 2012, S. 28 – 36.
- Köcher, R.; Hurrelmann, K.; Sommer, M.; in: Hurrelmann, K.; Institut für Demoskopie Allensbach; McDonald's Deutschland (Hrsg.): McDonald's Ausbildungsstudie 2019. Kinder der Einheit. Same but (still) different!, 2019.
- Kring, W.; Hurrelmann, K.; Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen, binden, Herne 2019.
- Lindner-Lohmann, D.; Lohmann, F.; Schirmer, U; Mitarbeiterführung, 3. Auflage, Wiesbaden 2016.
- Mannheim, K.; Das Problem der Generationen. Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie, 7 (1928), S. 157-185 und (1929), S. 309-330.
- Meifert, M.; Mitarbeiterbindung. Eine empirische Analyse betrieblicher Weiterbildner in deutschen Großunternehmen, München 2005.
- Meyer, J. P.; Allen N. J.; Commitment in the workplace. Theory, research and application, Thousand Oaks 1997.
- Puybaraud; M.; Wolter, S.; Leussink, E.; Understanding the Generation Y in Germany: How would they like to work in 2010, in: Johnson Controls (Hrsg.): Oxygenz Country Report; Germany, London 2010.
- Schirmer, U.; Optimierung der betrieblichen Ausbildung, Wiesbaden 1997.

Quellenverzeichnis

- Schirmer, U.; Retention-Management zur Bindung von Leistungsträgern, in: Personalführung, 40. Jg., Heft Nr. 3, 2007, S. 48-58.
- Schirmer, U.; Mitarbeiterbindung als zentrale Aufgabe im Talentmanagement"; in: Laske, S.; Orthey, A.; Schmid, M.J. (Hrsg.): PersonalEntwickeln, Loseblattsammlung, Wolters Kluwe Köln, 154 Erg.-Lfd. Oktober 2011, S. 1 - 32.
- Schirmer, U.; Retentionmanagement: ein integriertes Handlungskonzept, in: Bröckermann, R.; Pepels, W. (Hrsg.): Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 3: Handbuch Personalbindung, Berlin 2013, S. 29-60.
- Schirmer, U.; Ansatzpunkte für die Steuerung von Retention, in Armutat et al. (DGFP e.V. Hrsg.): Retentionmanagement. Die richtigen Mitarbeiter binden, in: PraxisEdition, Bd. 72, 2. Auflage, Bielefeld 2014, S. 107 – 118.
- Schirmer, U.; Talentbindung – Gewinner- und Verliererproblematik beim Einsatz von Potenzialanalysen, in: Bröckermann, R.; Pepels, W. (Hrsg.): Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Fallstudienband Personalbindung, Berlin 2014, S. 273 – 302.
- Schirmer, U. et al., Führung der Generation Y. Berücksichtigung in Führungsgrundsätzen, in: Personalführung, 04/2014, S. 22 - 29.
- Schirmer, U.; Wege aus der demographischen Falle, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 08.09.2015, S. V2.
- Schirmer, U.; Woydt, S.; Mitarbeiterführung, 3. Aufl., Berlin 2016.
- Schröder, M.; Der Generationenmythos, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, September 2018, S. 469 - 494.
- Szebel-Habig, Astrid; Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?, Weinheim 2004.
- Wolf, G.; Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen,; 4. Auflage, Freiburg 2020.

*Erfolg studieren.
Beruf integrieren.*

DER DUALE MASTER

www.cas.dhbw.de

