rng
recruiting the next generation



recruiting the next generation

Der Wettlauf um die besten Köpfe

DEGW

DEGW

DEGW ist ein internationales Architektur- und Beratungsunternehmen, das sich auf die Schaffung von modernen und wegweisenden Büroraumkonzepten für Unternehmen, Bildungseinrichtungen und Verwaltungsgebäuden der öffentlichen Hand spezialisiert hat. 1973 von Frank Duffy, Peter Eley, Luigi Giffone und John Worthington gegründet, verfügt DEGW, mit Hauptsitz in London, heute über Niederlassungen in den Metropolen dieser Welt: Amsterdam, Bristol, Glasgow, Madrid, Mailand, Melbourne, New York, Paris, San Francisco, Sydney und Singapur. Seit Mai 2006 ist DEGW in Deutschland vertreten. Von München aus wird die DACH-Region und das angrenzende Osteuropa betreut. Derzeit beschäftigt DEGW weltweit über 300 Mitarbeiter.

Im Spannungsfeld zwischen organisatorischer Dynamik und baulicher Immobilität entwickeln die visionären „Architekten des unternehmerischen Wandels“ optimierte Arbeitsplatzkonzepte und überführen diese in funktionale Architektur mit individuellem Design. Für Organisationen, Eigentümer, Mitarbeiter und Kunden wird ein messbarer Nutzen geschaffen. DEGW gilt als weltweit führend, wenn es darum geht, Nutzeranforderungen zu verstehen und dieses Wissen auf Einrichtungen, Gebäude, komplexe Liegenschaften und Städte anzuwenden. Die preisgekrönten Projekte basieren auf einer sehr breiten internationalen Forschungstätigkeit auf allen Hierarchieebenen sowie intensiven Erfahrungen im Bereich der Raumprogrammierung und Flächenoptimierung.



recruiting the next generation

Der Wettlauf um die besten Köpfe

Impressum

© DEGW Deutschland GmbH, München 2008

DEGW Deutschland GmbH
Heimeranstrasse 37
80339 München
Deutschland

Telefon +49 (89) 452 33 83 0
Fax +49 (89) 452 33 83 99
E-Mail munich.office@degw.com
Web http://www.degw.com

Alle Rechte vorbehalten.
Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten der DEGW Deutschland GmbH ist auch in Auszügen nur mit vorheriger Genehmigung gestattet.

Unsere Forschungspartner



Die Entstehungsgeschichte von DEGW
Vorwort von Frank Duffy



Drei frühe Erfahrungen zum Thema Office Design prägten nicht nur meine eigene Karriere als Architekt und „workplace strategist“, sondern auch die von mir mitbegründete Firma DEGW, die heute eines der führenden Beratungsunternehmen im Bereich Architektur und Design ist.

Die erste Erfahrung machte ich im Jahr 1962. Ich war noch Student an der Architectural Association School in London. In jenen Tagen war in Großbritannien das Thema Office Design, anders als der Wohnungsbau, alles andere als in Mode. Als wir mit dem Entwurf für ein Bürogebäude beauftragt wurden, war ich zutiefst erstaunt darüber, dass wir, abgesehen von der Vorgabe eine 15.000 m^2 große Bürofläche in hervorragender Londoner Lage zu gestalten, weder Nutzerdaten noch sonstige Briefing-Informationen zu dem Gebäude erhielten. Doch wie soll man ohne eine nutzerbasierte Zielsetzung vorgehen?

Glücklicherweise fiel mir ein Artikel von Reyner Banham in der Oktoberausgabe von *The Architectural Review* aus dem Jahr 1962 in die Hände, der sich mit einem innovativen deutschen Phänomen im Bereich Office Design, der „Bürolandschaft“ (von Banham ins Englische mit „office landscape“ übersetzt), beschäftigte. Der dem Artikel beigefügte, auf den ersten Blick unscheinbare Grundriss zog meine gesamte Aufmerksamkeit auf sich: Ein tiefer, nicht-rechteckiger Grundriss, in dem Arbeitsplätze in völlig freier, gleichsam fließender Weise angeordnet waren, und so, einem kybernetischen Netzwerk gleich, Knoten- und Verbindungspunkte bildeten. Die große Idee dahinter war, wenn das Bürogebäude als Werkzeug für den Informationsaustausch betrachtet wird, dann muss die Form des Gebäudes notwendigerweise frei und durchgehend sein, also „open plan“, und so untereinander verbunden sein, dass dies den Datenfluss entscheidend verbessert.

Natürlich war ich zu dieser Zeit noch völlig unbedarft im Hinblick auf Bürogestaltung und Organisationsstrukturen. Im Sommer 1963 erhielt ich jedoch – ermöglicht durch ein Empfehlungsschreiben des Bauhaus Architekten Arthur Korn – ein Stipendium, das mir einen Studienaufenthalt in Deutschland ermöglichte. Ziel meines Aufenthalts war die Besichtigung und Bewertung einer Reihe von Bürogebäuden, errichtet nach den Konzepten „open plan“ und „Bürolandschaft“. Diese Gebäude wurden also von innen nach außen entwickelt, auf der Basis von Analysen der Kommunikations- und Interaktionsmuster der Benutzer, anders also, als die von Grundstücksentwicklern erarbeiteten Konzepte, die damals in Großbritannien dominierten: Fokussiert auf das Äußere und orientiert an finanziellen Kriterien.

Meine zweite Erfahrung mit dem Thema erfolgte 1968, als ich als Promotionsstudent an der Princeton University in den USA war. Ich wurde eingeladen, über meine Forschungsarbeit im Bereich Office Design vor Mitarbeitern der New Yorker Firma JFN Associates, Raumplanern und Innenarchitekten, zu sprechen. Damals hatte ich noch keine Ahnung, wie hoch entwickelt das Thema „Space Planning“ in den USA bereits war. Mir wurde schnell eine Teilzeitstelle als Berater angeboten. Dort lernte ich den Wert einer guten Arbeitsbeziehung zwischen den beiden gleichermaßen starken wie unabhängigen Polen des Ringens um den Entwurf zu schätzen. Der erste ist die starke Beziehung zwischen Grundstücksentwicklern und Architekten, und der zweite das ebenso kräftige Band zwischen den gewerblichen Nutzern und den Raumplanern und Innenarchitekten. Während der erste Pol dazu diente, die langfristige Investition zu schützen, war der zweite auf die kürzerfristigen mieterseitigen Interessen ausgerichtet. In typischem „Yankee“ Einfallsreichtum erlaubte dieses System aufgrund der unterschiedlichen Lebensdauer der jeweiligen Entwurfsentscheidungen beiden Richtungen, einander zu ergänzen und dennoch unabhängig voneinander zu agieren, noch dazu, ohne in der Praxis viel miteinander sprechen zu müssen. Eine solche Arbeitsteilung in der Büroraumgestaltung gab es zu dieser Zeit in Europa noch kaum.

Eine dritte Erfahrung sammelte ich 1971, als ich von Princeton nach Europa zurückkehrte. Meine Dissertation war bereits in fortgeschrittenem Stadium. Darin wollte ich versuchen, unterschiedliche Bürogrundrisse im Hinblick auf unterschiedliche Organisationsstrukturen zu erklären. Dabei war mein Forschungsprojekt tatsächlich als Gegenreaktion auf die konventionelle „Bürolandschaft“ gedacht. Ziel der zugrunde liegenden Frage war, zu verstehen, wie eine angeblich empirische Entwurfsmethode zu einem Einheitsentwurf hatte führen können, der dann überall angewendet wurde. Zunächst war ich weiter bei JFN beschäftigt, die kurz vorher eine europäische Niederlassung eröffnet hatten. In der Finanzkrise des Jahres 1973 entstand daraus das heute bekannte Büro DEGW.

Europäischer Hauptkunde von JFN war IBM, das zu dieser Zeit gerade sehr schnell in Europa expandierte. Die ersten Projekte einer neuen Generation von „open plan“ Büroprojekten wurden in Helsinki, Mailand und Amsterdam realisiert. Diese Projekte für diesen Kunden, zu dieser Zeit und in diesen Städten boten das perfekte Umfeld, um den enormen Einfluss organisatorischer und kultureller Unterschiede auf das Office Design in Europa zu untersuchen. Meine New Yorker Erfahrungen eines eher homogenen Office Design Prozesses, die ich in Princeton in ein theoretisches Regelwerk zu fassen versucht hatte, wurden so in idealer Weise ergänzt. Auf diese Erfahrungen blicke ich mit Respekt zurück. DEGW hatte das unglaubliche Glück, mehr als einmal zur richtigen Zeit am richtigen Ort vertreten gewesen zu sein.





Im Folgenden möchte ich kurz zusammenfassen, was DEGW aus seiner frühen Entstehungsgeschichte an Erfahrungsgrundsätzen mitbringt.

Deutsche Konzepte, ganz besonders die Ideen rund um die „Bürolandschaft“ in den 60iger Jahren, waren der ursprüngliche Anreiz für DEGW, unsere Ideen für die Arbeitsplatzgestaltung der Zukunft zu entwickeln. Besonders hervorzuheben sind dabei die folgenden drei Gründe:

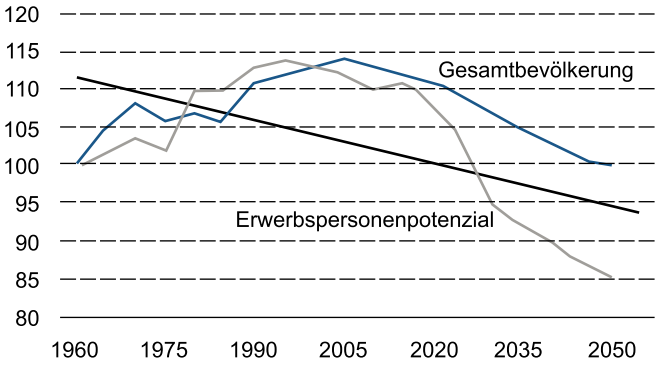
- Der grundsätzlich neuartige (besonders aus der angelsächsischen Perspektive) nutzer- und datenbasierte Ansatz.
- Dieser Ansatz musste mit dem deutlich mehr finanzgetriebenen, jedoch äußerst praxisnahen Planungsansatz, den ich in den USA kennen gelernt hatte, verbunden werden.
- Die große Enttäuschung für mich, als sich herausstellte, dass sowohl der Ansatz „Bürolandschaft“ als auch die amerikanische Entwurfsmethode sich als formelhaft, langweilig und sich wiederholend herausstellte – dazu geradezu gefährlich im Zusammenhang mit den rasanten und vielfältigen technologischen und organisatorischen Entwicklungen des ausgehenden 20. und beginnenden 21. Jahrhunderts.

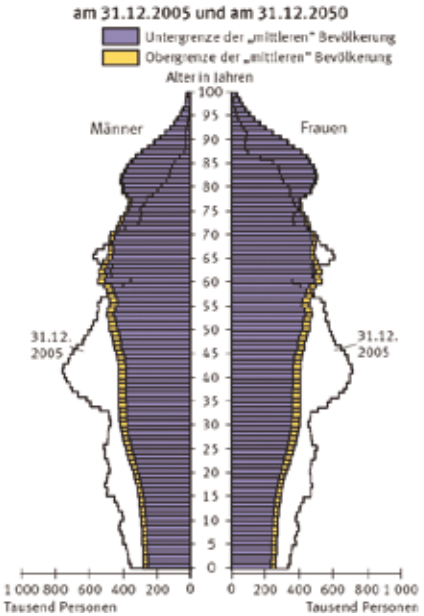
Am Anfang steht der Nutzer. Wenn dieser Grundsatz eingehalten werden soll, ist es für uns Architekten nötig, alle Prozesse, die im Zusammenhang mit der Konzeption von Gebäuden stehen, zu überdenken – eine Prozesskette, die in der angelsächsischen Welt ohne Zweifel zugunsten der Anbieter anstelle der Nutzer verzerrt ist. Daraus resultiert der Ansatz von DEGW, nie aufzuhören und immer weiter zu forschen, zu erfinden, nachzudenken, zu vergleichen und – am allerwichtigsten – immer auf den Nutzer zu achten und ihm zuzuhören.



Erwerbspersonenpotenzial

wird mit einem Rückgang von 20% bis 2050 doppelt so stark zurückgehen wie die Gesamtbevölkerung (1960 = 100)





Quelle: Statistisches Bundesamt 2006, Mittlere Bevölkerung – Obergrenze; 2006 - 15 - 1302

Wenn der Nachwuchs ausbleibt – Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Arbeitswelt von morgen

So gut wie sicher können wir die Zukunft der demografischen Entwicklung vorhersagen: Während der Bevölkerungsrückgang etwa ab 2020 in Deutschland ein spürbarer Vorgang sein wird, erfolgt die Änderung der Alterszusammensetzung der Erwerbstätigen hauptsächlich in den Jahren 2000 bis 2020. Erstmals wird es mehr über 50-jährige als unter 30-jährige Erwerbstätige geben, da die geburtenstarken Jahrgänge älter werden. Gleichzeitig wächst der Anteil wissensintensiver Tätigkeiten.

Infolge des Geburtenrückgangs kann angenommen werden, dass die Anzahl der für den Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden jungen Menschen in den nächsten Jahrzehnten um gut ein Fünftel zurück gehen wird. So ist davon auszugehen, dass die Unternehmen insbesondere in den Fachberufen auf eine Arbeitskräfteknappheit zusteuern. Gleichzeitig ist die notwendige Innovationsfähigkeit der Unternehmen unumstritten. Es wird somit noch mehr als heute darauf ankommen, die Kompetenzen der Mitarbeiter über den gesamten Erwerbszeitraum sicher zu stellen, die Motivation der Arbeitnehmer zu erhalten und so die Innovationsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu sichern. Insbesondere in Bezug auf das Bildungsmanagement in den Unternehmen besteht ein strategischer Handlungsbedarf.

Wenn Geld nicht mehr wirkt – Der „War for Talents"

Noch kennzeichnen Personalüberhänge insbesondere in den Verwaltungen den Alltag des Personalmanagements. In fünf bis zehn Jahren wird die Situation jedoch vom Mangel an jüngeren Mitarbeitern und Fachkräften geprägt sein. Die Entwicklung ist allen Prognosen nach



für die nächste Generation in Deutschland nicht mehr umkehrbar. Damit muss sich auch das Personalmanagement radikal verändern. Um eine zukunftsweisende Vorstellung der Personalarbeit der Zukunft zu erhalten – mit anderen Worten, um erfolgversprechende „Schlachtpläne" für den „War for Talents" aufstellen zu können – müssen die Trends und Hintergründe gegenwärtiger Entwicklungen verstanden werden.

Hier jedoch klafft die Lücke zur Zukunft: Besonders im öffentlichen Sektor sind dahingehende Anstrengungen bisher kaum unternommen worden. Dies erstaunt umso mehr vor dem Hintergrund, dass aktuell bereits 30% weniger Menschen pro Jahrgang auf den Arbeitsmarkt drängen als noch vor fünf Jahren. Schon heute sind mehr als 21% der im öffentlichen Dienst Beschäftigten über 55 Jahre alt und werden in wenigen Jahren in Pension gehen. Dahinter steht der viel diskutierte Trend der zusätzlichen Reduzierung des Erwerbspersonenpotenzials in den westlichen Industrieländern infolge der Pensionierung der Baby Boomer. Ein Großteil dieser Generation erreicht in den nächsten Jahren das Rentenalter. Im öffentlichen Sektor gehen Hochrechnungen davon aus, dass über ein Drittel der derzeitigen Angestellten und Beamten bis zum Jahr 2015 in Ruhestand treten werden.

Die den Baby Boomern nachfolgende Generation X (Geburtenjahrgänge 1965 – 1979) umfasst weitaus weniger Erwerbstätige und konnte das demografische Defizit nicht ausgleichen. Auch die Generation Y, deren erste Vertreter aktuell in den Arbeitsmarkt eintreten, kann die „Verluste" der Baby Boomer nicht vollständig wettmachen. Hinzu kommt, dass diese Situation nicht auf Deutschland allein beschränkt ist, und so in den Industrieländern langfristig qualifizierte Arbeitskräfte fehlen werden.

Sollte hier nicht gegengesteuert werden mit dem Ziel, die neue Generation zu gewinnen, wird der öffentliche Sektor seinen höchsten Vermögenswert verlieren – das Humankapital.



Wenn veraltete Strukturen das Unternehmen bremsen – organisatorischer und technologischer Wandel

Arbeit verändert sich – die Anzeichen sind nicht zu übersehen. Titel verlieren an Bedeutung, Jobprofile und Organisationshierarchien wandeln sich. Systeme und Methoden, die bisher das Konstrukt Organisation zusammenhielten, erweisen sich plötzlich als inadäquat und schädlich. Als Führungsverantwortlicher muss man sich heute der veränderten Einstellungen und Erwartungen von Arbeitnehmern, die von einem „command and control"-Führungsstil wenig halten, bewußt sein.

Gefragt sind vielmehr innovative Methoden, die den Organisationszusammenhalt sicherstellen und gleichzeitig die nötige Balance zwischen größtmöglicher Flexibilität einerseits und dem notwendigen Ausmaß an Kontrolle andererseits herstellen. So ist nicht selten die Rede von der Herausbildung eines neuen organisatorischen Paradigmas, angetrieben durch die Kombination aus einer von größeren Ermessenspielräumen und Autonomie geprägten Organisationsphilosophie und Veränderungen der Arbeitsumgebung.

Insbesondere in Bezug auf die technische Ausstattung der Arbeitsumgebung führt die rasante Entwicklung der Kommunikationsinfrastruktur, wie sie sich in den vergangenen 20 Jahren vollzog, dazu, dass heute schon veraltet ist, was vorgestern noch undenkbar war. Nicht selten behindern daher in den Unternehmen sogenannte „Silo-Architekturen", also nicht mehr zeitgemäße Bürokommunikationsformen, die Flexibilität. Führt man sich vor Augen, dass die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu mehr als einem Drittel auf dessen Kollaborationsfähigkeit zurückzuführen ist, wird der Handlungsbedarf deutlich.

In der Konsequenz sind neben dem demografischen Wandel technologische Innovationen, allen voran die neuen Einsatzmöglichkeiten internetbasierter Technologien, die wichtigsten Impulsgeber für Veränderungen in der Arbeitswelt. Das Internet als globales Netzwerk von Wissensträgern bildet die Brücke zum „Connected Age" und seinen „Web Workern". Der Wissensarbeiter erschafft und steuert Verbindungen zwischen Wissen, Hardware und Menschen.

Die neuen Möglichkeiten der Wissensvernetzung und -generierung ermöglichen die komplette Entkopplung von Menschen als Wissensträger, Unternehmen als Organisator und Katalysator der Wissensgenerierung und dem (fixen) physischen Raum. Schon heute verändern diese Netzwerke die hierarchische Struktur vieler traditioneller Institutionen in fundamentaler Weise.

Generation Y – Mystifizierte Instant-Lösung?

Generation Y – was zeichnet sie aus, was sind ihre Wünsche und Perspektiven? Das sind die Fragen, der die derzeitig von DEGW Deutschland durchgeführte Studie auf den Grund gehen will. Allem voran der Frage, was ist dran am vielbeschworenen Mythos dieser Generation?

Anders in vielerlei Hinsicht sollen sie sein, von der Art wie sie aufwuchsen bis hin zur politischen Einstellung. Doch in erster Linie ist es ihr Einfluss auf den Arbeitsplatz der Zukunft, der diese Generation ins Zentrum des Interesses nicht weniger Arbeitgeber rückt. Die Attribute, die man der Generation zuschreibt sind mannigfaltig: Optimistisch, multikulturell, paradox, experimentierfreudig, erlebnishungrig, pragmatisch, hochinformiert, ambitioniert und fordernd. Ebenso die Bezeichnungen, die man für sie gefunden hat: Net Generation, Screenager, Homo Zapiens, Digital Worker, Under 30-Generation, Millenials,

Netzwerkkinder oder Generation @, um nur die geläufigsten zu nennen. Selbsterklärend sind diese Bezeichnungen durchaus, schließlich ist fast allen das Charakteristikum des überdimensionalen Ausmaßes der Mediennutzung, insbesondere des Internets, gemeinsam. Soweit die Sicht der Medien. Diese wollen wir etwas zurecht rücken. Man könnte es auch die Entmystifizierung einer Generation nennen. Um ein differenzierteres und treffgenaueres Bild dieser für die Arbeitswelt von morgen so wichtigen Generation zu gewinnen, fand in den vergangenen sechs Monaten die umfangreiche DEGW-Forschungsstudie „Recruiting the Next Generation“ statt.

	Baby Boomer: 1946 – 1964	Generation X: 1965 – 1979	Generation Y: 1980 – 1994
Technik	Fernseher Telefon Schreibmaschine	Kabelfernsehen E-mail PC	Web 2.0 Handy, Instant Messenger Laptop
Musik	LP Woodstock Rolling Stones	CD Roskilde Nirvana	MP3 Love Parade Eminem
Unterhaltung	Brettspiele Mickey Mouse Superman	Computerspiele Lucky Luke Baywatch	MMORPGs Harry Potter Sex and the City
Politik	Willy Brandt Wiederaufbau Ölkrise	Helmut Kohl Mauerfall Tschernobyl	Gerhard Schröder Euro Klimawandel
Denkweise	idealistisch revolutionär kollektiv	pessimistisch Null-Bock individualistisch	pragmatisch kooperativ Netzwerke

Ergebnisse aus unserem Gespräch mit Prof. Peter Wippermann, Trendbüro Hamburg



Recruiting the Next Generation – DEGW erforscht die Zukunft der Arbeit

Anzahl der Studenten 2.098

Geschlecht



weiblich	57%
männlich	43%

Teilnehmer nach Generation

Generation Y	80,6%
Generation X	18,7%
Baby Boomer	0,7%

Altersdurchschnitt **25,5**

Studiengänge im Vergleich



Sprach-, Kultur- und Geistesw.	20,9%	16,1%
Sportw.	1,4%	0,5%
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialw.	30,8%	42,0%
Mathematik und Naturw.	18,0%	13,2%
Medizin, Gesundheitswesen	5,6%	3,8%
Veterinärmedizin	0,4%	0,1%
Agrar-, Forst- und Ernährungsw.	2,0%	0,7%
Ingenieursw.	16,7%	15,3%
Kunstw.	4,0%	0,9%
Sonstiges	0,1%	7,5%

Statisches Bundesamt (N = 1.932.355)
RNG Studie, Studierende in Deutschland (N = 1.878

Gemeinsam mit wissenschaftlichen Instituten und zukunftsorientierten Partnern aus der Wirtschaft wurde sowohl deutschlandweit als auch in Teilen Österreichs und der Schweiz ein Forschungsprojekt an Hochschulen durchgeführt. Eine flächendeckende Online-Befragung, Workshops mit Studierenden unterschiedlichster Fachrichtungen und strukturierte Interviews sowohl mit Studierenden als auch mit HR-Experten namhafter deutscher Unternehmen sowie Trendforschern bilden die Basis zur Wissensgenerierung. Entscheidende Wissenslücken zu schließen, um Unternehmen einen Leitfaden an die Hand zu geben, wie man sich erfolgreich der Herausforderung des „War for Talents“ stellen kann, ist Zielsetzung dieser Studie.

Die Spannung ist berechtigt – hier nun ein erster Einblick in die Ergebnisse zum Generationenmythos:

Im Juni und Juli wurden über sieben Wochen lang Studenten des deutschsprachigen Raumes mittels Online-Fragebogen zu ihren Lebensgewohnheiten, zum zukünftigen Berufsleben und zur Kommunikation und Techniknutzung befragt. Die Verteilung des Umfragelinks erfolgte breitgefächert über persönliche Studentenkontakte, Direktmailings durch Hochschulverteiler, Absolventenverteiler von TALENTS – die Jobmesse, Links auf verschiedenen Hochschul-Webseiten bzw. über die eigene Homepage und motivierte mehr als 2.000 Personen zur Teilnahme.

Soziodemografische Daten

Die Gesamtstichprobe besteht aus 57% Frauen und ist im Vergleich zur Studentenstatistik Deutschland mit 48% etwas überrepräsentiert. Befragt wurde sowohl die Generation Y (bis 28 Jahre), die 81% der Teilnehmer umfasst, als auch die Generation X (29 bis 44 Jahre), die der Analyse

als Vergleichsgruppe dient. Der unbereinigte Altersdurchschnitt aller Befragten liegt bei 25,5 Jahren und ist somit vergleichbar mit dem Durchschnittsalter der sich im Erststudium befindenden deutschen Studierenden (24,6 Jahre). Männliche Teilnehmer sind mit 26 Jahren ca. 1 Jahr älter als die weiblichen.

Um einen repräsentativen Studentenquerschnitt zu erhalten, war uns eine breite Streuung der Teilnahme an der Umfrage im gesamten Bundesgebiet wichtig. Unter Berücksichtigung der vorliegenden Daten ist festzuhalten, dass die Anzahl der vertretenen deutschen Studiengänge mit denen des Statistischen Bundesamtes vergleichbar ist. Lediglich die Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaft ist etwas stärker vertreten. Insgesamt verfügen 89% der Befragten über die Deutsche Staatsbürgerschaft.

Lebensstilgruppen

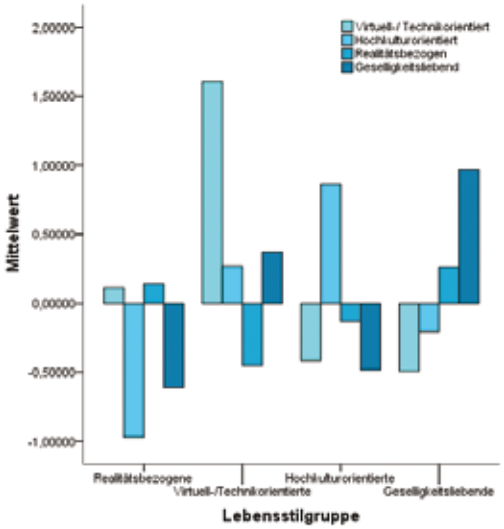
Um der Frage nach der in den Medien hochstilisierten Generation Y auf den Grund zu gehen, wurden die erhobenen Lebensstilitems mittels Clusteranalyse und vorangeschalteter Faktorenanalyse zur Bildung von Lebensstilgruppen genutzt. Daraus haben sich vier Typologien herauskristallisiert, die jeweils eine bestimmte Nähe oder Distanz zu den zuvor extrahierten Faktoren (virtuell- und technikorientiert, hochkulturorientiert, realitätsbezogen und geselligkeitsliebend) aufweisen. Da es vermessen scheint, den Stil des ganzen Lebens in nur einer Typologie abbilden zu wollen, werden zur besseren Interpretierbarkeit soziodemografische Variablen hinzugezogen.

Während sich unter der älteren Generation X die Hochkulturorientierten (41,6%) verstärkt repräsentieren, verkörpert in der Generation Y (bis 28 Jahre), oft als Screenager, Digital Worker, Netzwerkkinder oder Generation @ beschrieben, nur ein Teil das Charakteristikum der über-

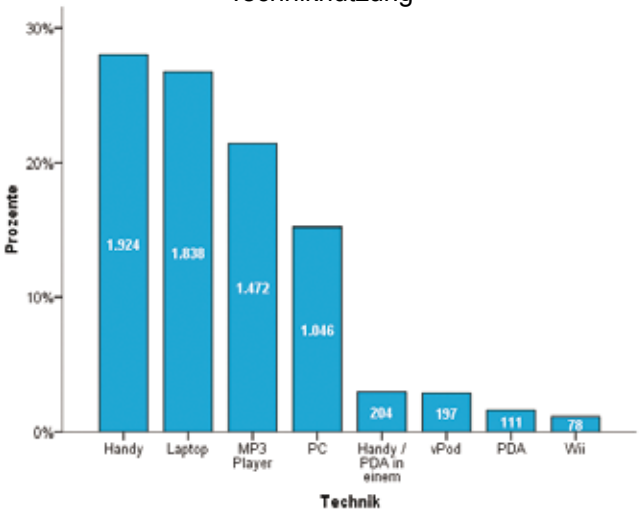


Verteilung der teilnehmenden Studenten im Bundesgebiet zuzüglich St. Gallen (Schweiz) und Wien (Österreich), Größe proportional zur Teilnahme.

Lebensstilgruppen



Techniknutzung



dimensionalen Mediennutzung. Lediglich 14,7% entsprechen dem Typus der Virtuell- und Technikorientierten, zumal diese mit 306 Personen (davon 18% Generation X) insgesamt die kleinste Gruppe darstellt. Erkennbar ist, dass sich dieser Web 2.0-Typus aus deutlich mehr Männern (68%) zusammensetzt, die sich ebenfalls unter den Realisten (70%) befinden, während sich die Frauen eher kulturorientiert (73%) und geselligkeitsliebend (80%) darstellen.

Auf die Studiengänge bezogen, befinden sich die in den Medien als Generation Y charakterisierten virtuell- und technikorientierten vorwiegend unter den Designern (23%), den Ingenieuren (21%) und den Mathematikern bzw. Naturwissenschaftlern (20%).

Kommunikation und Techniknutzung

Im Durchschnitt sind die Befragten zwei Stunden täglich im Internet. Zwischen den beiden Generationen X und Y gibt es keinen Unterschied, wohl aber zwischen den Geschlechtern und den Studiengängen. Während Männer und Designer, Politiker, Mathematiker bzw. Naturwissenschaftler häufiger im Internet surfen, gehen Mediziner und Kunstwissenschaftler (sicher berufsbedingt) nicht so häufig online. Auch unterscheiden sich die Virtuell-/Technikorientierten, die 4-6 Stunden am Tag im Internet verbringen, von den anderen Lebensstilgruppen, insbesondere von den Hochkulturorientierten, die lediglich 1-2 Stunden am Tag im Netz sind.

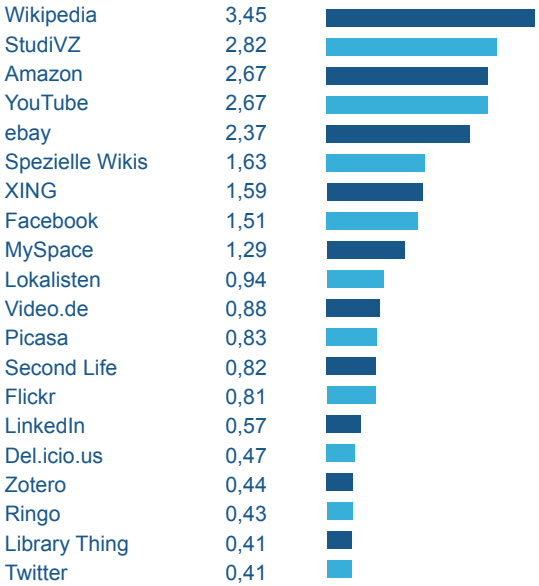
Bei der Nutzung von technischen Geräten (Mehrfachantworten möglich) stand insbesondere das Handy (92%) ganz oben auf der Liste, gefolgt vom Laptop (88%), dem MP3-Player (70%) und dem PC (50%). Kaum vertreten waren hingegen die neueren High-End-Geräte, wie PDA, vPod oder Wii. Letztere werden, wenn überhaupt, eher

von den männlichen Befragten und von den Virtuell-/Technikorientierten genutzt.

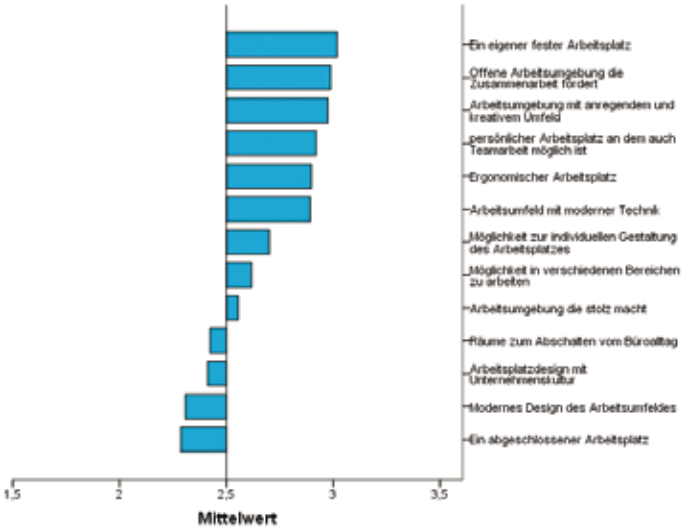
Bei der Frage: „Wie oft nutzen Sie die folgenden Möglichkeiten der Kommunikation, des Internets oder von Online-Medien?“ zeigt sich ein ähnliches Bild. Während die gängige Aktivitäten, wie E-Mails und SMS / MMS schreiben oder die Online-Recherche längst bei jedem auf der Tagesordnung stehen, werden virtuelle Welten, e-Portfolio oder Social Bookmarking kaum genutzt und wenn, dann wiederum verstärkt von Männern und der Gruppe der Virtuell-/Technikorientierten.

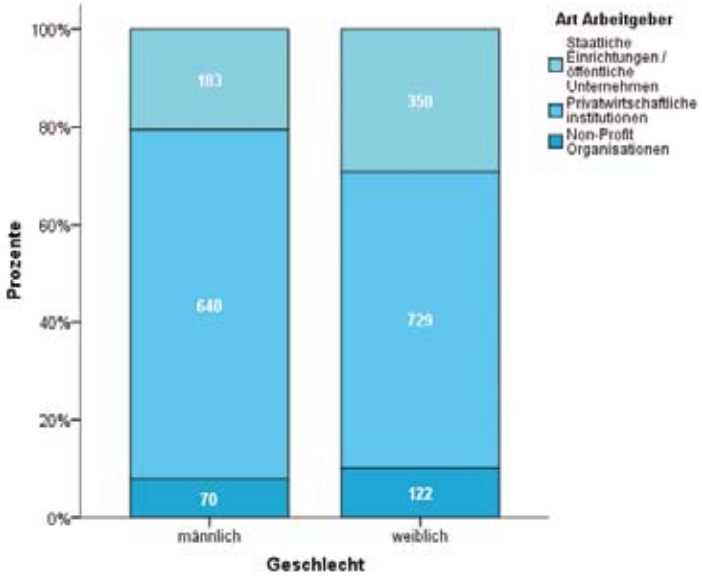
Ersichtlich wird, dass alle dargestellten Differenzen eher auf Unterschiede zwischen den Geschlechtern, den Lebensstiltypologien und den Studiengängen beruhen und weniger auf den in den Medien suggerierten Generationsunterschieden. Allerdings wird z.B. der Internet-Dienst Studi-VZ von der Generation Y häufiger genutzt, während die Generation X die Netzwerkplattform XING für sich erobert hat, ein Unterschied, der sich auf das Alter zurückführen lässt.

Nutzung von Internetdiensten
(Mittelwert: 0=kenne ich nicht, bis 4=häufig)









Arbeitsplatzgestaltung

Das Arbeitsumfeld der Zukunft ist für die Befragten, die bereits Erfahrungen durch Praktika (56%), Teilzeit- (34%) oder Vollzeittätigkeit (30%) haben, geprägt von dem Wunsch nach einem eigenen festen und persönlichen Arbeitsplatz mit offener und kreativer Arbeitsumgebung, in der auch Teamarbeit möglich ist. Von abschließbaren Arbeitsplätzen wird Abstand genommen.

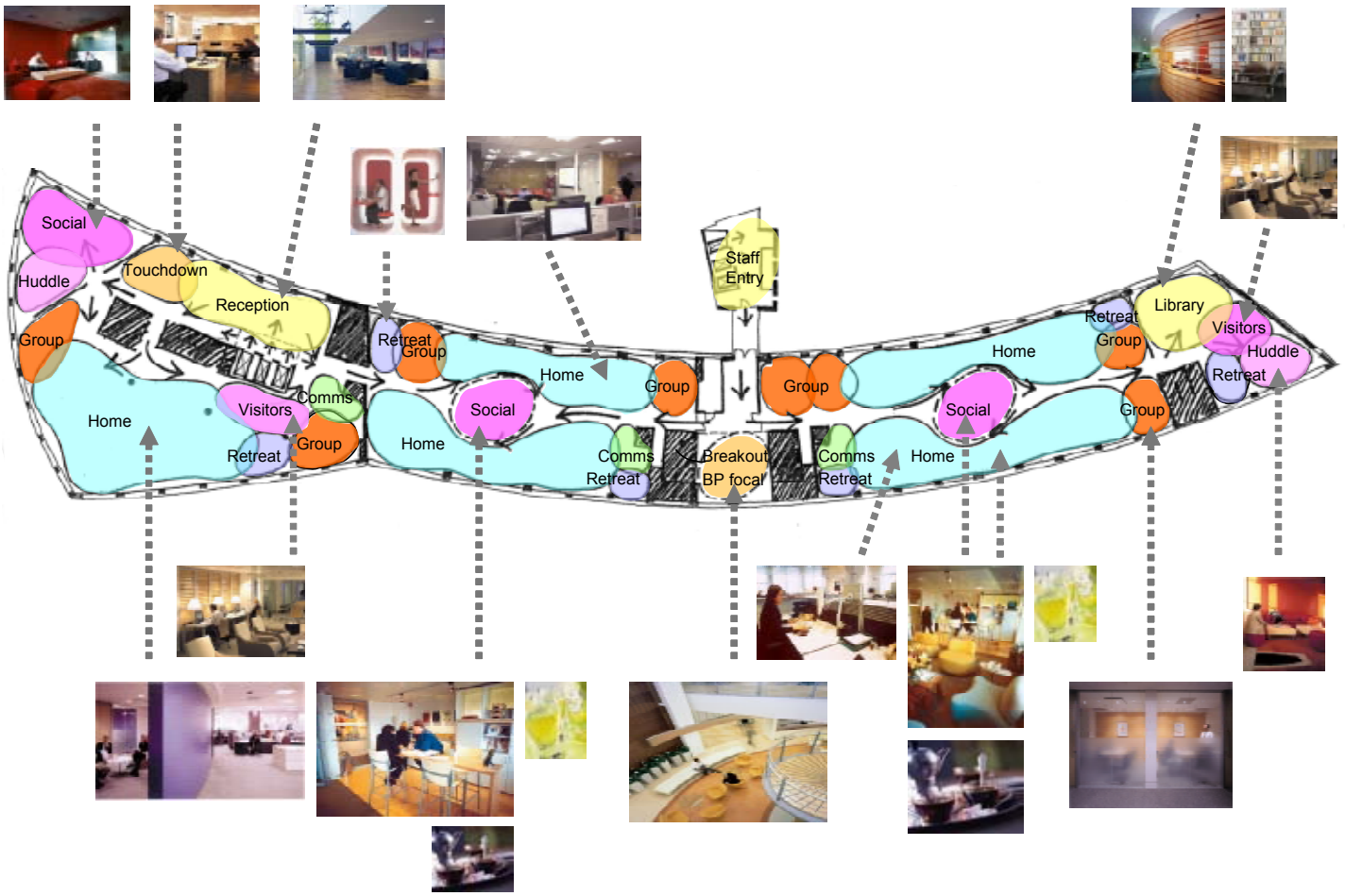
Die Generationen unterscheiden sich lediglich in dem Wunsch nach einem ergonomischen Arbeitsplatz, den die ältere Gruppe bevorzugt. Geschlechtsspezifisch messen die Männer dem Faktor „Arbeitsumfeld mit moderner Technik“ drastisch mehr Bedeutung zu. Auch gibt es je nach Lebensstilgruppe und Studienrichtung bestimmte Vorlieben, wie das spätere Arbeitsumfeld zu sein hat.

Während die Designer und Kunst-/Kulturwissenschaftler sehr individuelle und kreative Vorstellungen vom zukünftigen Büroumfeld haben, legen die Politik-, Wirtschafts- und Naturwissenschaftler großen Wert auf die technische Ausstattung. Den Rechts-, Sozial- und Geisteswissenschaftlern ist hingegen ein abgeschlossener Raum wichtig. Die meisten Befragten wollen in Zukunft in global agierenden (51%) und mittelständischen Unternehmen (39%) arbeiten. Als Arbeitgeber werden eindeutig Privatwirtschaftliche Institutionen (65%) bevorzugt, wenngleich die Frauen (29%) staatliche Einrichtungen bzw. öffentliche Unternehmen eher als Männer (20%) favorisieren.

Attraktiv wird der Arbeitgeber nicht durch ein hohes Gehalt, sondern durch den Spaß an der Arbeit, die Stimmung in der Firma und die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Weniger wichtig ist die Größe des Unternehmens, die Altersstruktur der Mitarbeiter und der Geschäftsführer an sich.



DEGW Zonen-Konzept für eine innovative Arbeitsplatzgestaltung



Erste Trends der Studie: Generation Y – Entmystifiziert!

Im Dialog mit Generation Y

Handy und iPod sind immer dabei, soviel steht fest. Auf das Internet verzichten – unmöglich. Wie könnte man denn heute ein Studium ohne dieses Medium absolvieren! Auf die Frage, wie man mit Freunden kommuniziert, vielleicht per E-mail, wird man schnell schief angeschaut. E-mail? Viel zu umständlich. Für die offizielle Kommunikation ja. Ansonsten viel zu langsam, das geht schneller per Instant Messenger oder SMS. Eine Armee an Second Life Identitäten konnten wir jedoch nicht ausfindig machen, lediglich einen ambitionierten Online-Gambler. Auch den Trend zur technikbasierten Multitaskingcharakteristik dieser Generation suchten wir vergebens. Soviel zur Mediennutzung.

Optimistisch, experimentierfreudig und erlebnishungrig ist man nur bedingt, wer weiß schon was die Zukunft bringt. Und so steht die Generation Y eher skeptisch vor der Tür in die Berufswelt, in der sich, so wurde ihnen gesagt, Konkurrenz- und Anpassungsdruck noch verstärken werden. Daher wappnet man sich mit Lebensläufen, die direkt der Fachliteratur entnommen zu sein scheinen: Der junge, dynamische und flexible Bewerber verfügt über diverse Auslandsaufenthalte, Sprachkenntnisse, EDV-Wissen, Praktika in namhaften Unternehmen und selbstverständlich die Bereitschaft zu sozialem Engagement.

Als fordernd kann man diese Generation daher schon eher bezeichnen, vor allem gegenüber sich selbst und im Hinblick auf die eigene Leistung. Denn mit dieser will man schließlich das erreichen, wofür man sich durch das Studium, vorbei an der Konkurrenz, hin zu der Position boxen will, von der man sich die spätere Möglichkeit zur Selbstverwirklichung erhofft, oder manchmal auch erwartet. Aber, erst einmal abwarten.

Multikulturell? Sicher versteht man sich mit dem Erasmusstudenten aus Spanien, aber ausländische Mitstudenten kennt man kaum. Lediglich der Einkauf im türkischen Gemüseladen um die Ecke wird als Selbstverständlichkeit betrachtet.

Mit den Paradoxien, auf die wir sehr gespannt waren, wurden wir ebenfalls nicht konfrontiert. Oder soll man es als Paradoxie deuten, dass es im Internetzeitalter auch vereinzelt Internetverweigerer gibt?

Wie wird man „Employer of Choice“?

Dass es nicht allein das Gehalt sein würde, das junge angehende Arbeitnehmer dazu bewegt, sich bei einem bestimmten Arbeitgeber vorzustellen, war bereits unsere Vermutung. Bestätigt wurde diese durch die überwiegenden Aussagen der von uns befragten Studenten, dass es nicht so sehr das Einkommen, sondern die am Arbeitsplatz vorherrschende **ATMOSPHÄRE**, das Miteinander mit den Kollegen, dem potenziellen Team und auch das Zwischenmenschliche zwischen Chef und Angestellten sei, das stimmen muss.

WEITERBILDUNGSMÖGLICHKEITEN, die Förderung durch das Unternehmen sowie lebenslanges Lernen machten in punkto Wichtigkeit ebenfalls das Rennen, noch vor dem Gehalt. Auch dies entspricht dem Bild der Generation Y, wie es gängigerweise in den Medien gezeichnet wird. Hinter dem Streben, Neues zu erfahren und sich fortzubilden, steht damit nicht nur die mit Generation Y assoziierte Experimentierfreude, sondern auch das Bedürfnis zur Steigerung des eigenen Marktwertes. Gleich nach der stetigen Förderung des „Kapitals Wissen“ kommt für die Befragten der Wunsch, dieses auch einsetzen zu dürfen. Und zwar durchaus nach den eigenen Vorstellungen und für sinnvolle Tätigkeiten

„Das Image, das der Arbeitgeber nach Außen trägt, ist schon sehr wichtig. Ich lese regelmäßig den Wirtschaftsteil, und manche Unternehmen tragen ein positives Image nach Außen, manche hingegen scheint das gar nicht zu kümmern. Bei diesen Unternehmen würde ich mich auch nicht bewerben."
Holger, 22 Jahre, Betriebswirtschaftslehre



„Die Arbeit muss Spaß machen und die Kollegen und die Atmosphäre im Büro müssen passen, dann bin ich auch bereit mehr Freizeit für die Arbeit zu opfern."
Maria, 24 Jahre, Soziologie

„Ich würde mich eher für einen Betrieb entscheiden, der meinen moralischen Anforderungen entspricht. Gleichberechtigung muss unbedingt sein. Ich finde es dabei sehr wichtig, dass auch Männer untersützt werden, wenn sie sich um die Kinder kümmern. Auch Umweltaspekte zählen, und dass ein Dialog mit verschiedenen Ländern geführt wird, damit nicht andere Länder unter den Produktionsmethoden der Firma leiden müssen."
Ann-Kathrin, 24 Jahre, Germanistik

schließlich soll der Spaß an der Arbeit nicht abhanden kommen! **SELBSTVERWIRKLICHUNG** und **EIGENVERANTWORTUNG**, so lautet die klare Forderung, die unumgänglich eine belastbare Vertrauensbasis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber voraussetzt.

Der „Employer of Choice" zeichnet sich für diese Generation durch sein **IMAGE** aus. Eine eindeutige Aussage aus unseren Interviews, die den derzeitigen Hype um das Thema „Employer Branding" recht gut verdeutlicht. Ohne Image keine Top Talente – eine Tatsache, die momentan insbesondere mittelständischen Unternehmen das Leben schwer macht. Selbst die „Hidden Champions", häufig Weltmarktführer in ihrer Disziplin, kämpfen mit dem Problem, dass die wohlklingendsten Namen unter den Wunscharbeitgebern künftiger Führungskräfte noch immer die international bekannteren, in der Imagepflege fortgeschritteneren Großkonzerne sind (Audi, BMW, Porsche, Siemens).

Noch vor 20 Jahren undenkbar, heute, wenn auch oft propagiert, dennoch selten praktiziert: **GLEICHBERECHTIGUNG**, die Antwort, die man auf die Frage nach den Werten des Wunscharbeitgebers erhält. Gleichstellung wünscht sich diese junge Generation. Und zwar nicht nur in Form von gleicher Bezahlung für gleiche Arbeit und der Abschaffung der sich am oberen Ende so mancher weiblicher Karriereleiter hartnäckig haltender „glass ceilings". Mehr noch, Vaterzeit wird von den potenziellen Vätern gefordert, ebenso wie die Weitsicht seitens des auserkorenen Unternehmens, für eine adäquate Kinderbetreuung zu sorgen.

All die genannten Forderungen der derzeit in den Arbeitsmarkt eintretenden Generationen an die werbenden Arbeitgeber weisen eine gemeinsame Tendenz auf: Es ist nicht mehr das Statussymbol Firmenwagen oder das

überdimensionale Gehalt nach dem man strebt und an dem Lebensqualität gemessen wird. Vielmehr wird Arbeit im Idealfall zum Hobby, das Spaß macht. Es ist eine gewisse Ausgewogenheit die man sucht. Wie schon im Schlagwort **WORK-LIFE-BALANCE** enthalten geht es darum, die Balance zu finden zwischen Arbeitszeit und Freizeit, zwischen Karriere und Kindern, zwischen Quantität und Qualität der Arbeitsinhalte. Dies spiegelt auch die Rückbesinnung auf den Wert Familie wider. Anders ausgedrückt, das gesteigerte Verlangen nach Beständigkeit und Sicherheit als Abgrenzung zu einer von Unbeständigkeit gekennzeichneten Zeit.

Wie bleibt man „Employer of Choice“?

Gleich nach der Frage der Rekrutierung steht die der Mitarbeiterbindung. Wie lässt sich Generation Y, sollte man sie für sich gewonnen haben, im Unternehmen halten?

FLEXIBILITÄT ist zweifelsohne eine der Kerneigenschaften dieser Generation. Dies wurde uns schon während der Interviewphase bewusst. Nicht nur aus der unkomplizierten Art, wie man uns gegenübertrat, sondern auch durch die Kooperationsbereitschaft bei der Termin- und Ortskoordination. Aus den Gesprächsinhalten schlossen wir schließlich auf eine Generation, die eine flexible einer starren Herangehens- und Umgangsweise vorzieht. Eine Eigenschaft, die dem Arbeitgeber sicherlich entgegenkommt, schließlich kann er sich dann sicher sein, dass seine Angestellten problemlos in ständig wechselnden Projekten mit unterschiedlichen, international besetzten Teams arbeiten und es für sie auch kein Problem darstellt, viele Kollegen lediglich per Email-Kontakt, aus Videokonferenzen, Chat oder Wiki zu kennen. Eine Eigenschaft, die andererseits aber auch gewisse Zugeständnisse erfordert. Denn ist es für diese Generation einerseits eine Selbstverständlichkeit, unterschiedlichste

„Familie und Beruf vereinen zu können ist ein absolut wichtiges Kriterium für mich. Nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf frage ich immer! Ich muss nicht unbedingt wahnsinnig gut verdienen, aber ein gewisser Lebensstandard sollte dennoch möglich sein. “
Andrea, 23 Jahre, Kulturwissenschaften

„Solange es nicht eine 80-Stunden-Woche ist, bin ich für alles offen. Überstunden sollten einfach honoriert werden und nicht im Vertrag angedeutet und nicht bezahlt werden.“
Stefan, 24 Jahre, Jura

„Sehr angenehm fände ich es, wenn ich meinen Arbeitsplatz auch einmal verlassen könnte, um private Dinge zu erledigen. Teilweise würde ich auch gerne Arbeit mit nach Hause nehmen, um für die Familie flexibler zu sein.“
Daniela, 22 Jahre, Architektur



„Ich schätze einfach Flexibilität, also an einigen Tagen mehr arbeiten und dafür den Freitag frei zu haben wäre ideal für mich.“
Thorsten, 25 Jahre, Informatik

Tätigkeiten gleichzeitig auszuführen und flexibel zu koordinieren – Multitasking ist mittlerweile keine rein weibliche Eigenschaft mehr – so erwartet sie Flexibilität in örtlicher wie zeitlicher Hinsicht auch von ihrem Arbeitgeber. Die geforderte Möglichkeit, sowohl von unterschiedlichen, individuell bevorzugten Orten aus zu arbeiten, schließt damit logischerweise auch die Freiheit der Einteilung von Arbeits- und Freizeit jenseits der aus dem Industriezeitalter tradierten Arbeitszeitkonventionen mit ein.

Der Bereich **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY** wurde bereits mit den Schlagworten Gleichberechtigung, Vereinbarkeit von Familie und Karriere und der Möglichkeit, die eigene Work-Life-Balance zu finden, angesprochen. Die Bereitschaft von Unternehmen, über die gesetzlichen Forderungen hinausgehend einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten, spielt in von sozialer Ungerechtigkeit und Klimawandel beherrschten Zeiten erwartungsgemäß keine geringe Rolle. Während eine verantwortungsvolle Beziehung zu den Mitarbeitern und Stakeholdern vorausgesetzt wird, sind es immer mehr ökologisch relevante Aspekte, die bei der jungen Generation nicht nur gerne gesehen sind, sondern auch die Wertschätzung und damit das Commitment für einen Arbeitgeber steigern.

Der ideale Arbeitsplatz für die Generation Y?

Die unisono Anforderung der Generation Y an den Wunscharbeitsplatz: Hell, Tageslicht, Fenster. Soweit die Basics, kommen wir zu den neuen Ansprüchen: Atypisch für eine Generation, die außer den in den Bibliotheken abgesessenen Stunden und den Erfahrungen aus diversen Praktika keine direkte Arbeitsplatzerfahrung aufweist und darüberhinaus negativ geprägt ist vom Schlagwort „Großraumbüro“, kristallisierte sich in den Interviews eine klare Tendenz weg vom Einzelbüro, hin zu einer offeneren Arbeitsplatzgestaltung heraus. Auffallend auch die deutliche Forderung nach einem festen Arbeitsplatz, kombiniert mit gesonderten Konzentrations- und Kommunikationsbereichen. Ebenfalls ein Wunsch für die junge Generation: die Möglichkeit, den eigenen Arbeitsplatz mit Bildern oder Pflanzen zu personalisieren.

Weitere Erkenntnisse für den Aspekt „Erwartungen der Generation Y an ihren künftigen Arbeitsplatz“ konnten wir aus der Frage nach der produktivsten Lernumgebung während des Studiums ableiten. Auch hier wurde die Tendenz einer maximalen Produktivität bei räumlicher Flexibilität, also der Möglichkeit alternative Lernumgebungen zu wählen, deutlich. Gegeben sein muss eine Kombination aus konzentriertem Arbeiten, dem Austausch mit Anderen und verfügbaren Erholungsmöglichkeiten wie dem Sessel für das entspanntere Lesen, die Cafeteria, dem Raum um Musik zu hören oder die Liege für den kurzen Powernap.

Im Hinblick auf das optimale Design des Arbeitsplatzes dominierte neben der bereits erwähnten Maxime Helligkeit und Tageslicht die Forderung nach einem klaren und innovativ-besonderen Design, das auch ergonomische Gesichtspunkte integriert.

Der „War for Talents“ –
Was sagt die zukünftige Generation Y?

Ungeachtet des Medienhypes um den „War for Talents“ gibt sich die umkämpfte Ressource Generation Y bescheiden. Die Schlachten, so scheint es, werden derzeit lediglich in den Zeitungen und Magazinen der Republik ausgetragen, vom Internet ganz zu schweigen. Ganz anders die reale Welt: Bei den angehenden Akademikern ist die erfreuliche Botschaft, dass sie die Zukunft der deutschen Wirtschaft, die Sicherung der deutschen Wettbe-

werbsfähigkeit darstellen, schlicht gefragt sind, noch nicht angekommen.

Gerade mal einer, der sich zu der Aussage hinreißen lässt, er wolle ganz nach oben, spätestens in 10 Jahren, schließlich solle sich die ins Studium investierte Zeit der finanziellen Askese lohnen. Er ist der jüngste unserer Interviewkandidaten. Alle anderen verhalten sich, wenngleich ihrer Qualifikation und Fähigkeiten bewusst, zunächst wie im Kaufhaus und wollen „erst einmal schauen“.



„Raumgestaltung ändert auch ganz viel daran, was im zwischenmenschlichen Bereich abgeht. Bei uns ist ein Raum als Lounge eingerichtet und da wird gemeinsam das Feierabendbier getrunken und es entwickeln sich oftmals ganz neue Ideen.“
Martina, 23 Jahre, Politikwissenschaften

„Das Gehalt ist mir jetzt nicht so wichtig. Es wäre gelogen zu sagen, dass ich gar nicht darauf achte. Aber erst einmal zählt das Inhaltliche, sowie das Angebot an Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, damit man seinen eigenen Marktwert steigern kann.“
Hanna, 26 Jahre, Architektur

„Ich persönlich finde es schöner, wenn das Büro modern und dezent eingerichtet ist. Also nicht kitschig oder irgendwas „abgefreaktes“. Und eine Küche auf jedem Stockwerk wäre gut, dass man die Möglichkeit hat, Kaffee zu kochen oder Sachen in den Kühlschrank zu stellen.“
Florian, 25 Jahre, Betriebswirtschaftslehre

„Mit einem „Open Space“ Büro habe ich kein Problem, ich glaube das entspricht mir sogar mehr, als wenn ich ein eigenes Büro hätte. Wenn ich da Fragen hätte, könnte ich auch viel schneller zu Kollegen hin. Ich denke das wäre perfekt für mich, weil es kommunikativer ist und den Wissensaustausch erleichtert.“
Johanne, 24 Jahre, Soziologie

„Der ideale Arbeitsplatz sollte hell und freundlich sein. Ganz wichtig ist, dass man Platz hat, um seine Sachen ordentlich zu verstauen. Wenn da eine gewisse Ordnung ist, dann fühlt man sich auch gleich ein bisschen strukturierter.“
Benjamin, 24 Jahre, Anglistik

Mitarbeiter-Recruiting

Europas beliebteste Arbeitgeber oder auch Deutschlands 100 beste mittelständische Arbeitgeber, jährlich von der Initiative Top Job ermittelt, machen es vor. Bleibt die Frage, warum es so wenige nachmachen, was Google & Co. an die Spitzen der Ranglisten katapultiert?

Nun ist es nicht so, dass nichts unternommen würde. Man nutzt die Anzeigenschaltung in den Print- und Onlinemedien, man poliert das Image mit sozialem Engagement, man zeigt Präsenz an den Hochschulen. Letzteres scheint jedoch die derzeit innovativste Methode der Mitarbeitergewinnung zu sein, denn auf die Aktivitäten auf Hochschulmessen, Lehr- und Forschungsaufträge sowie sonstige Kooperationen beschränken sich die momentanen Bemühungen – so unsere Erkenntnisse aus den HR-Interviews.



Einer der signifikantesten Forderungen der jungen Generation – der nach Flexibilität – begegnet man mit allenfalls zaghaften Ansätzen. Sei es in zeitlicher Hinsicht, fixe Kernarbeitszeiten sind noch immer die Norm, oder in örtlicher, Home-Office bleibt die akzeptierte Ausnahme.

Mitarbeiterbindung

Hier sind durchaus kreativere Ansätze erkennbar. Das Ideal, die passenden Mitarbeiter zunächst zu finden und dann auch zu binden, geht man sehr gezielt auf der Basis „Persönlichkeit und Denkweise zählen mehr als die Ausbildung“ an. Mit der Einstellung von Persönlichkeiten, die zum Unternehmen passen, will man nicht nur eventuellen späteren Engpässen von vornherein vorbeugen.

Im Vordergrund steht das Ziel, einmal gewonnene Mitarbeiter zu behalten. Dafür, das haben die Unternehmen erkannt, ist es nötig, Karrieremöglichkeiten innerhalb des eigenen Unternehmens zu bieten. Eine Erkenntnis, die bei den von uns befragten Unternehmen konsequent umgesetzt wird. Mitarbeiter werden gefördert, man bietet speziell zugeschnittene Weiterbildungsprojekte – und will im Gegenzug das so gewonnene Humankapital des Unternehmens auch bewahren.

Dies gilt nicht nur für die Young Potentials. So kommt es in der Praxis durchaus vor, dass einem Mitarbeiter gegen Ende seiner Unternehmenslaufbahn die Chance geboten wird, von einem stressigen Job in eine wunschgemäß entspanntere Tätigkeit zu wechseln. Das harmonische Miteinander im Unternehmen wird als Erfolgsbasis erkannt. Um dieses zu stärken und um kritischen Situationen wie internen Spannungen zwischen einzelnen Mitarbeitern oder Mitarbeitern und Führungsebene bereits im Vorfeld zu begegnen, greift man gerne auf regelmäßig stattfindende Mitarbeiterbefragungen zurück.

Auch in vielerlei anderer Hinsicht fördert man das aktive Miteinander und verlässt sich auf seine Belegschaft. Insbesondere im Bereich Corporate Social Responsibility, wie beispielsweise bei der Berücksichtigung von Vorschlägen der Mitarbeiter für das soziale Engagement

des Unternehmens. Die gemeinsame Entscheidung über die Vergabe von Spendengeldern an Stiftungen oder die Organisation von Freiwilligentagen, all dies stärkt die gelebte Unternehmenskultur.

Auch viele Zusatzleistungen seitens der Unternehmen verschönern mittlerweile so manchem Mitarbeiter den Arbeitsalltag: Der unternehmenseigene Sportplatz, die Massage nach oder während der Arbeit, vergünstigte Fitness-Center-Verträge. Oder sie erleichtern die Kombination Beruf und Familie: Die Vermittlungshilfe bei der Suche einer Kinderkrippe, die Mitfinanzierung des Kindergartenplatzes, die Möglichkeit die Kinder in den Sommerferien mit zur Arbeit zu bringen oder die Unterstützung bei der Suche nach einer Pflegehilfe für Familienangehörige.

Der „War for Talents“ aus Sicht der Unternehmen

Der „War for Talents“ tobt größtenteils in den Medien. Zwar sind die Argumente für bereits jetzt bestehende Engpässe im Bereich Fachkräfte bei den Arbeitgebern schnell zur Hand: Die Inflexibilität der Arbeitnehmer, das schlechte Bildungssystem, die Technikphobie des deutschen Schulsystems oder der Zusammenbruch der New Economy und das konsequent schlechte Ansehen technischer Berufe. Mit konkreten Ansätzen, wie dem Problem beizukommen sei, ist man hingegen weniger vertraut.

Hinsichtlich der Präsenz des Problems in den Führungsebenen zeichnet sich je nach Unternehmensgröße ein differenziertes Bild. Großunternehmen zeigen ein durchgehend hohes Bewusstsein für die mit dem demografischen Wandel in Zusammenhang stehenden Veränderungen. Aber auch hier, selbst wenn die Auswirkungen des demografischen Wandels auf das eigene Unternehmen in den nächsten drei bis fünf Jahren als bedeutsam eingeschätzt werden, stellt das Thema nur für einen Teil der befragten Organisationen eine Priorität dar.



Noch erstaunlicher der Eindruck, den kleinere und mittelständische Unternehmen in diesem Zusammenhang hinterlassen. Auch wenn man bereits Veränderungen bei der Resonanz auf Stellenausschreibungen bemerkt hat, sehen die KMU noch keinen Grund, ihre Rekrutierungspraxis zu ändern oder massive Anpassungen im Bereich der Arbeits- (Zeit-) Flexibilität zu initiieren. Das Thema „Work-Life-Balance“ scheint derzeit mehrheitlich nur im Hinblick auf die Anforderungen junger Familienväter und Mütter, die aktuell in den Unternehmen in hierarchisch hervorgehobene Positionen kommen, Eingang in unternehmerische Überlegungen zu finden.

Generation Y – Eine ganz normale Generation

So anders ist sie nicht, diese die Medien derart beschäftigende Generation. Gut, sie sind jung und damit unterscheiden sie sich von ihrer Elterngeneration. Aus dieser Tatsache jedoch zu schließen, man habe es bei der heutigen Jugend mit einer phänomenal andersartigen Generation zu tun, ist gewagt und schlichtweg nicht haltbar.

Diese Feststellung basiert auf zwei grundlegenden Erkenntnissen:

Erstens, Generation Y – eine Jugend mit speziellen Eigenschaften – wie jede Jugend vor ihr auch
Sicherlich gibt es ihn, den optimistisch-dynamischen Mittzwanziger, der die Welt bereisend noch vor seinem 30. Geburtstag an der Spitze eines internationalen Unternehmen seiner Wahl angekommen sein will und wird. Der die Zukunft nicht scheut und dem Sprung ins kalte Wasser in die Sphären der CEOs und Firmenbosse gelassen entgegenblickt – den Rettungsring aus Fachwissen, ständig verfügbarer Information, und für alles Weitere das nötige Selbstbewußtsein stets in greifbarer Nähe wissend.

Vergessen werden sollte in diesem Zusammenhang jedoch nicht, dass zwischen tatsächlicher und gefühlter Massivität wie Kollektivität von Jugendbewegungen seit jeher Welten klaffen. Man denke an die europäische Variante der Beatniks, die Gammler, die als erste Nachkriegsgeneration nicht mehr mit dem Elend des Krieges konfrontiert war und die in Deutschland 1967 gerade einmal 7.000 Anhänger umfasste. Eine verschwindend kleine Gruppe, die langhaarig, Arbeit als zu vermeidendes Übel ansehend und ihrer spirituellen Philosophie folgend durch Europa tingelte, aber dennoch 89% der damaligen deutschen Bevölkerung ein Begriff war. Ähnliches trifft auch auf eine andere Gruppe zu:

Laut Emnid-Studien zählten sich in den 60er Jahren gerade eimal fünf bis zehn Prozent der Jugendlichen zu den heute so legendären Rockern. Der Generation der Punks fühlte sich 1984 lediglich ein Prozent zugehörig. Diese Gegebenheit spiegelt sich auch in den DEGW Forschungsergebnissen wider: Der Großteil der sagenumwobenen Generation Y präsentiert sich erstaunlich gemäßigt.

Oft erkennt man den Idealismus, den die Generation Y auf subtile Weise verkörpert, erst auf den zweiten Blick. Denn eines ist sie nicht: Charakterlos und überangepasst. Vielmehr streben sie auf ihre Art und Weise nach realisierbaren Zielen. Was man hier verstehen muss, um diese Generation zu begreifen ist, dass Arbeit und Beruf in ihrer Welt nicht mehr als zentrale Sinnstifter gelten. Ausgelöst duch die Unsicherheiten im Jahrhundert des Klimawandels und der Rationalisierung sucht man auch als High Potential nach Verlässlichem. Die Karrierelaufbahn, wenn auch wichtig, ist längst nicht mehr das Wichtigste im Leben. Was unsere Ergebnisse sehr deutlich zeigen: Die Familie als Ort der Sicherheit und des Sich-Verlassen-Könnens rückt mehr und mehr ins Zentrum. Daher auch der gesteigerte Fokus auf die richtige Work-Life-Balance. Dass diese Generation Verantwortung übernehmen will, erkennt man schon daran, dass das Freiwillige Soziale / Ökologische Jahr sich größter Beliebtheit bei den Abiturienten erfreut und man versucht, durch ehrenamtliches Engagement oder den bewussten Konsum – man bedenke das Wachstum der Biobranche – die eigene Gesellschaft zu gestalten.

Zweitens, Generation Y und ihre „ganz normalen“ Kommunikationsgewohnheiten
Die Andersartigkeit der Generation Y wird meist mit ihrer multidimensionalen Mediennutzung und ihrer technophilen Lebens- und Arbeitsweise argumentiert. Denn auch er

lässt sich finden, der die Nächte durchzockende, 20-jährige Gamer, der „morgens“ um 12 als erste Tätigkeit des Tages kurz „online geht und checkt wer sonst schon on ist und was so geht mit Uni heute“. Der Sprung von der virtuellen in die reale Welt – seine Second-Life Identität hat er gegen drei Uhr morgens wieder ihrem Schicksal überlassen – fällt ihm erstaunlich leicht und ist auch ein Muss, schließlich ist es höchste Zeit herauszufinden, welche Online-Unterlagen für die morgen anstehende BWL-Prüfung relevant sind. Per Skype noch die schnelle Verabredung zur einzigen Präsenzveranstaltung an der Uni, danach mit dem Laptop in die Cafeteria, um die Unterlagen downzuloaden – natürlich abgeschottet von der Umwelt durch die iPod Earplugs ...

Jeder kennt einen Vertreter der diese neue technologisierte Lebensweise praktizierenden Spezies. Hier gilt es jedoch zunächst den Blick zu schärfen für Veränderungen in unserer Gesellschaft, die von älteren Generationen zwar noch wahrgenommen werden, für Jüngere jedoch den Status Quo und damit Normalität darstellen.

Eine der drei signifikanten und kulturpägenden Veränderungen zeichnet sich durch die Optionen einer multimodalen Kommunikationskultur aus. Heute zur Verfügung stehende Kommunikationskanäle gehen weit über die Möglichkeiten der Face-to-Face Kommunikation hinaus. E-mail, mobiles Telefonieren inklusive dem Versenden von Bildern, location-based Mobile Services, Instant Messaging (IM), digitale Kameras und Webcams schaffen räumlich und zeitlich unbegrenzte Kommunikationsmöglichkeiten. Für die iPod Society ist die individuell erstellte „perfect playlist“ aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken, eine schier unendliche Anzahl an Blogs ermöglicht es einer ebenso großen Zahl an Amateuren, sich im Web journalistisch zum eigenen Wunschthema zu äußern.



Technologie und Internet konstatieren also die Rahmenbedingungen einer Welt, in der die heutige Studentengeneration aufwuchs. Logisch, wurden diese Jugendlichen doch zeitgleich mit der Einführung des ersten PC geboren und begannen bereits im Alter zwischen fünf und acht Jahren, sich mit dem neuen Medium Computer anzufreunden. Spätestens mit 16 bis 18 Jahren war die Nutzung eines Computers für alle Mitglieder der Generation Y zur Normalität geworden. Das Internet ist aus dem Alltag eines Großteils der Bevölkerung nicht mehr wegzudenken. Mindestens 70% der Personen ab zehn Jahren nutzten bisher das Internet mindestens einmal für berufliche oder private Zwecke, ein kontinuierlich steigender



Trend. Während nach den Ergebnissen der ARD/ZDF-Online-Studie die Deutschen 1997 im Schnitt zwei Minuten pro Tag im Internet surften, waren es 2007 bereits 58 Minuten. Dieses Hineingeborenwerden in eine Welt, in der Technologie jedweder Art omnipräsent ist, erklärt dann auch einleuchtend die Unterschiede zu den vorangegangenen Generationen, die sich gerade hinsichtlich der Nutzung „neuer“ Technologien konsequent halten. So bestehen auch 25 Jahre nach der Einführung des ersten grafikfähigen Webbrowsers signifikante Unterschiede bei der Internetnutzung zwischen den Altersgruppen.

Diese Unterschiede sind signifikant, daran besteht kein Zweifel. Die zugrundeliegende Erklärung verbietet jedoch den Schluss auf eine Andersartigkeit der Generationen. Unterschiede bestehen in überwiegendem Maße lediglich in Bezug auf die Bedingungen, unter denen die Generationen aufwuchsen.

Die wichtigste Implikation hieraus: Die derzeitige Studentengeneration und damit die Arbeitnehmer der Zukunft – hineingeboren in eine digitalisierte, medien-dominierte und vernetzte Welt – sieht „Technik“ logischerweise aus einem anderen Blickwinkel. Die ubiquitäre Verfügbarkeit unterschiedlichster Kommunikationskanäle stellt für sie schlichtweg die Normalität dar. Fragt man Studenten nach ihrer Definition von Technologie, erhält man meist die Beschreibung der neuesten informationstechnologischen Ankündigungen. Das modernste, eventuell noch gar nicht am Markt erhältliche Multifunktionshandy, neue iPods und iPhones fallen in diese Kategorie, ein normales Handy hingegen nicht. Ebensowenig ein multimediales und aktiv nutzbares Internet: Abruffernsehen, selbst kreierte Radiopogramme, das Bereitstellen von Videos auf Videoportalen, IM, Blogs oder Wikis, Podcasts und virtuelle Lebenswelten stellen schlichtweg Alltagsprodukte und -tätigkeiten dar. Und eben diese Normalität erwartet bereits ein Teil der Generation Y auch hinsichtlich der Ausstattung des künftigen Arbeitsplatzes. Für Unternehmen sind moderne Kollaborationswerkzeuge, die die Erfahrungen und Kommunikationsgewohnheiten dieser Generation aufgreifen, daher einer der Schlüssel zum Erfolg. Nicht nur, um in der Arbeitswelt der Wissensberufe zu überleben, sondern auch um den Bedürfnissen





nachfolgender Generationen im Bereich Lernen wie auch Arbeiten gerecht zu werden.

Der „War for Talents“ – bisher nur ein Medienereignis

Ohne kluge Köpfe keine Erfindungen, ohne Erfindungen kein Fortschritt und schon gar kein Export. Die Gleichung ist einfach, die Kosequenzen für die deutsche Wirtschaft eindeutig. So vorteilhaft sich diese Entwicklung für die Seite der Ingenieure darstellt – aus gut 70.000 offenen Stellen lässt es sich derzeit gut auswählen – so fatal ist sie für die ökonomische Seite der Medaille, die Arbeitgeber.

Doch so wenig dieser Umstand bei den Studenten für Hochstimmung sorgt, so wenig erzeugt er bei den Unternehmen übermäßige Besorgnis. Unternehmen machen den Anschein, als sei die Signifikanz des „War for Talents“ zumindest teilweise noch nicht erkannt worden. Man kennt die Prognosen, man weiß Bescheid über das durch die Medien geisternde Schreckgespenst „Ingenieurmangel“. Direkt bedroht fühlen sich kleine und mittelständische Unternehmen bisher eher selten. Aufgerufen zu handeln – jetzt noch nicht. Und so wird die Erarbeitung und Implementierung möglicher Gegenstrategien erst einmal in die Zukunft verschoben.

Die momentane Entwicklung weist jedoch eindeutig in Richtung einer Verschiebung der ökonomischen Macht vom Arbeitgeber auf den Arbeitnehmer: Der „War for Talents“ verschärft sich. Im Kampf um die Talente genügt es längst nicht mehr bei Recruiting-Events hippe Bands auftreten zu lassen. Wer angesichts des bereits heute spürbaren Fachkräftemangels auf die neuen Anforderungen der Umworbenen planerisch erst in fünf Jahren reagiert, kommt zu spät: Die Bindung der Fachkräfte und die Werbung um die jüngeren Jahrgänge muss heute vorbereitet werden.

Von der Work-Life-Balance zur Eigenzeit

Die strikte Trennung von Arbeits- und Freizeit ist ein Relikt der Industriegesellschaft. Mittlerweile befinden wir uns jedoch in der Wissensgesellschaft und, auch wenn er in vielen Unternehmen noch nicht angekommen ist, der Trend zur Vermischung von Arbeit und Freizeit zeichnet sich immer deutlicher ab. Arbeitszeiten werden flexibler, Sonn- und Feiertagsarbeit die Norm. Mit dem zeitlichen Ineinandergreifen von Arbeit und Erholung geht unter dem Schlagwort „Working from Home – Homing from Work“ auch die Vermischung räumlicher Gegebenheiten einher. Befürchtungen, es ginge so schleichend die Balance zwischen Arbeit und Freizeit zu Ungunsten letzterer verloren, sind sicherlich berechtigt. Derzeit zeichnet sich jedoch ein anderer Trend ab. So ist man heute als angehende Führungskraft zwar bereit, für die Karriere auf etwas Privatleben zu verzichten, allerdings in Maßen. Akzeptiert ist bei Weitem nicht mehr das, was voherige Generationen an täglicher Zeit zu opfern bereit waren. Auch ist diese Generation nicht mehr gewillt, ein Leben lang auf Privatleben und Familie zu verzichten, drei bis vier Jahre markieren die Obergrenze. Mit finanziellen Anreizen kommt man als Arbeitgeber nicht mehr allzuweit – in den Vordergrund rücken andere Aspekte, wie wir im Rahmen dieser Studie darlegen konnten. Ganz vorne angesiedelt ist dabei das Thema Work-Life-Balance. Oder, um es mit den Worten des Trendforschers Prof. Peter Wippermann auszudrücken: Die Eigenzeit.

Ideen für Arbeitsplatzkonzepte der Zukunft von Frank Duffy

Wenn ich ein Bürogebäude des 20. Jahrhunderts wählen müsste, als das Interessanteste, das mit den besten Ideen und der größten Symbolkraft, würde ich mit Sicherheit das Meisterwerk von Herman Hertzberger, das Centraal Beheer in Apeldoorn, wählen. Was so einzigartig ist an diesem Gebäude, ist das Zusammenspiel von zwei großartigen Ideen: Das Büro als eine gewissermaßen für die Ewigkeit geschaffene Einheit und das Büro als ein Ort, in dem jedes Individium und jede Gruppe in die Lage versetzt ist, sich ihre Arbeitsumgebung selbst zu gestalten. Die Spannung zwischen diesen beiden Ideen generiert einen einzigartigen Ort, einen Mikrokosmos der Stadt, so wie es sein sollte. Dieses Gebäude hatte das Schicksal eines der letzten „open plan“ Büros Nordeuropas zu sein. Mitte der Siebziger wurde dieses Konzept von einer viel zu wörtlichen Interpretation einer vorgeblich sozialen und demokratisierenden Ideologie abgelöst.



Diese in höchstem Maße zellenartigen Strukturen mit langen Fluren wurden unter der Voraussetzung geschaffen, dass perfekte Arbeitsumgebungen für Einzelpersonen Türen haben sollten, die man schließen, Fenster, die man öffnen und Wände, gegen die man schlagen kann. Seltsamerweise ist die explosionsartige Verbreitung des berüchtigten, allgegenwärtigen und viel belachten nordamerikanischen „cubicle“ (Bürozelle) ein zeitgenössisches Echo. Diese Büroform wurde in einem sonst komplett andersartigen Kontext entwickelt, ausgehend von der gleichen architektonischen Abkehr von der Feier des Vielfältigen und des Gemeinsamen zur Hervorhebung des Individualistischen und des Besonderen.

Anzeichen dafür, dass sich das Gleichgewicht zwischen individueller Freiheit und gemeinschaftlichen Aktivitäten in den Büros rund um die Welt wieder einmal verändert, liefern die in hohem Maße eigenständigen Arbeitsplatzumgebungen, die DEGW in aller Welt für Google geschaffen hat, eine der wissensbasiertesten Organisationen des frühen 21. Jahrhunderts. Google ist, gemessen an jedem Maßstab, eine außergewöhnliche Organisation, betrachtet man den weltweiten Erfolg, den Erfindungsreichtum und das Wachstum während der letzten zehn Jahre. Was uns bei DEGW als Architekten am meisten an diesem Unternehmen interessiert, ist, dass seine Gründer ganz bewusst Arbeitsumgebungen geschaffen haben, die wirtschaftlich und funktional sind und doch gleichzeitig äußerst attraktiv für die erfindungsreichen jungen Menschen, auf deren Originalität das Unternehmen angewiesen ist. Diese Räume bei Google bringen ganz klar zum Ausdruck, wie sehr das Unternehmen sowohl die individuelle Originalität, als auch die Zusammenarbeit und die offene Ansprechbarkeit schätzt. Central Beheer erreichte für einen kurzen Moment ein perfektes Gleichgewicht zwischen individuellen Ansprüchen und langfristigen Abläufen. Die Arbeitsumgebungen, die Google von DEGW in ganz Europa hat schaffen lassen, drücken den energiegeladenen und offenen Bewegungsablauf des Umbruchs aus, der der wissensbasierten Gesellschaft des 21. Jahrhunderts angemessen ist.









DEGW Best Practises - Open Office Erfolgskonzept der Zukunft

Flexibilität, Effizienz und Nachhaltigkeit sind die Markenzeichen erfolgreicher Arbeitsplatzkonzepte. Transparenz und Wissenstransfer sind wesentliche Faktoren, um Innovation und das richtige Maß an Kommunikation in Unternehmen zu fördern. Für Mitarbeiter stellen Organisationen vermehrt wettbewerbsorientierte Leistungsangebote und eine sozialverträgliche Unternehmenskultur bereit, die darüber hinaus garantieren soll, dass der Arbeitnehmer nicht nur in der Freizeit Spaß hat, sondern auch bei der Arbeit, und ihm das richtige Maß an Eigenzeit bleibt.

„Changing minds not walls“ steht ganz klar im Fokus bei DEGW. Als internationales Beratungsunternehmen beschäftigt sich DEGW seit mehr als 30 Jahren nicht nur mit der Planung und Begleitung nutzerorientierter Büroraumkonzepte, sondern befasst sich auch kontinuierlich mit der Erforschung der Zukunft in diesem Bereich. Unternehmen benötigen, um erfolgreich zu sein, moderne, offene und wettbewerbsfähige Verwaltungsgebäude. In diesem Sinne muss Wissensaustausch durch verbesserte Kommunikation und Teamarbeit optimiert und die Wirtschaftlichkeit der Organisation durch Verbesserung der Strukturen und eine effizientere Raumnutzung gesteigert werden. Der einzelne Mitarbeiter und seine Tätigkeiten stehen dabei ebenfalls im Fokus – orientiert an seinen Arbeitsprozessen und nicht an hierarchischen Strukturen.

Bezogen auf das Gebäude stehen der Abbau hierarchischer Barrieren zugunsten offener Strukturen ganz klar im Mittelpunkt, ebenso wie eine gesteigerte Nachhaltigkeit durch ein hohes Maß an Flexibilität im Hinblick auf die Nutzung. Ergebnis ist ein modernes, dynamisches und pulsierendes Büroraum- und Gebäudekonzept für Organisationen, die sich bereits jetzt in die Zukunft orientieren.



Unser Büro statt mein Arbeitsplatz

DEGW setzt dabei auf das Modell „Flexible Workspace“. Dieses wird durch einen kontinuierlichen Abstimmungsprozess, an dem sämtliche Mitarbeiter aller Ebenen aktiv beteiligt werden, erarbeitet und realisiert. Erprobte und auf den Kunden zugeschnittene Methoden sind dabei Flächennutzungsstudien, Online-Befragungen und Interviews, die anschließend in Fokusgruppenworkshops gemeinsam evaluiert werden. Die Ergebnisse können dann in konzeptionellen Pilotstudien umgesetzt und virtuell und real getestet werden, bevor die endgültige Umsetzung, begleitet von Change Management, startet.

DEGW achtet darauf, dass ein breit gefächertes, bedarfsgerechtes Flächenangebot entsteht. Ob Teamarbeit, informeller Informationsaustausch oder konzentrierte Einzelarbeit, das Ergebnis ist, die Konzeption der Flächen erfolgt immer unter dem Grundsatz „unser Büro“ und nicht wie meist üblich, „mein Arbeitsplatz“. Diesen Wandel erfolgreich zu vollziehen, also eine existierende Büro- und Unternehmenskultur maßgeblich zu verändern, ist immer wieder eine große Herausforderung für Unternehmen und Arbeitgeber der Öffentlichen Hand. DEGW unterstützt diesen Prozess aktiv durch Change Management, was eine gezielte und professionelle Nutzerbegleitung über den gesamten Projektverlauf bedeutet.

Die Zukunft des Büros

Zukunftsgerichtete Konzepte müssen ein flexibles Raumangebot bereitstellen. Es wird weniger Besitzansprüche auf einen eigenen Arbeitsplatz geben. Durch Konzepte, bei denen die tägliche Arbeitsplatzwahl spontan erfolgt und team- und projektabhängig ist, sowie Desk Sharing Angebote, bei denen es insgesamt weniger Arbeitsplätze als Mitarbeiter gibt, werden neben Flexibilität auch eine optimale Flächenauslastung garantiert. Dafür wird es vermehrt Raum- und Flächenangebote geben, die die unterschiedlichen Prozesse und Arbeitsweisen unterstützen. Dazu gehören neben klassischen Konferenzräumen auch informelle Meetingzonen und sogenannte „Think Tanks“, Denkerzellen, in die man sich spontan für konzentriertes Arbeiten oder Telefonate zurückziehen kann. Projekträume bieten die Möglichkeit intensiv im Team zusammen zu arbeiten. Im Sinne einer besseren Work-Life-Balance stehen den Mitarbeitern Fitness- und Ruheräume sowie Zonen zum Lesen, Entspannen oder auch zum Arbeiten im Stehen zur Verfügung.

Wichtig für die Akzeptanz und das Gelingen eines jeden Projektes ist die Erstellung eines ganzheitlichen Konzeptes und dessen unfassende Begleitung, die Einbeziehung der Mitarbeiter von Anfang an und eine enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung, Personal- und IT-Abteilung sowie dem Beratungsunternehmen.

Jon Thompson, Generaldirektor und Vorstandsmitglied des Familienministeriums in London zum Thema „Innovative Büroraumkonzepte“ :

„Das neue Arbeitsplatzkonzept von DEGW hat Kommunikation und Zusammenarbeit enorm gesteigert und ein völlig neues Miteinander geschaffen. Traditionelle Hierarchien wurden aufgebrochen und die Mitarbeiter sind enger zusammengewachsen. Das Ganze hat eine unheimlich positive Energie freigesetzt.“



Amsterdam
Bristol
Glasgow
London
Madrid
Mailand
Melbourne
München
New York
Paris
San Francisco
Singapur
Sydney

DEGW

DEGW Deutschland GmbH
Heimeranstrasse 37 | 80339 München | Deutschland

www.degw.com