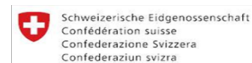


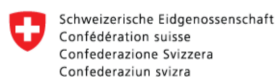
Employing the new generation



Lucerne University of Applied Sciences and Arts
**HOCHSCHULE
LUZERN**
FH Zentralschweiz



Diese Studie wird gefördert durch die Kommission für Technologie und Innovation KTI



Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD
Kommission für Technologie und Innovation KTI
Förderagentur für Innovation

Employing the New Generation

Personalgewinnung und Führung der Generation Y in MINT-Berufen

Peter Kels, Andrea Gurtner und Sylvie Scherrer

Luzern und Bern, Juni 2016

Inhaltsverzeichnis

Hintergrund und Ziel der Studie	1
Psychologische Verträge: Arbeitsbeziehungen erfolgreich gestalten	3
Was MINT-Fachkräfte nachhaltig motiviert und bindet	6
Executive Summary	31
Die wichtigsten Fakten zur Studie	35

Vorwort

Die Gewinnung und Bindung fachlicher Talente und Spezialisten hat sich in Anbetracht von demografischem Wandel, Fachkräftemangel und Generationenwechsel zu einer zentralen Herausforderung vieler Arbeitgeber entwickelt. Denn ohne das Know-how, die Problemlösefähigkeit und Kreativität qualifizierter Fachkräfte in hinreichender Anzahl sind die Herausforderungen des intensiven und globalen Wissens- und Innovationswettbewerbs kaum zu meistern. Aufgrund des in MINT-Berufen¹ ausgeprägten Fachkräftemangels wie auch des Generationenwechsels in der Arbeitswelt stellen sich viele Unternehmen die Frage, wie sie stark umworbene und (angesichts von Jobalternativen) selbstbewusst auftretende junge wie berufserfahrene Fachkräfte erfolgreich ansprechen, gewinnen und an sich binden können.

Das von der Kommission für Technologie und Innovation des Bundes (KTI) finanzierte Forschungsprojekt «Employing the New Generation. Personalgewinnung und Führung der Generation Y in MINT-Berufen» hat diese Fragestellungen auf Basis zahlreicher Interviews, Fokusgruppen und einer breit abgestützten Online-Befragung von MINT-Fachkräften innerhalb der Schweiz untersucht. Aufbauend auf den gewonnenen und in diesem Bericht dargestellten Erkenntnissen wurden in Zusammenarbeit mit den Praxispartnern dieses Projekts (Schweizerische Post, UVEK, CometGroup und AvenirGroup) innovative Ansätze der Personalgewinnung und -führung erarbeitet.

In der Executive Summary werden grundsätzliche Handlungsempfehlungen für die Personalmanagementpraxis formuliert. Konkrete Umsetzungsmöglichkeiten inklusive Praxisbeispielen finden sich im „Leitfaden Employer Branding & Recruiting“ (Kels u.a. 2016, Hinweise im Anhang).

An dieser Stelle möchten wir unseren Dank aussprechen.

Zuallererst danken wir der KTI für die finanzielle Förderung der Projektarbeiten. Unser Dank gilt ebenso unseren Praxispartnern, welche die empirischen Arbeiten als auch die Entwicklung neuer Personalgewinnungs- und Führungsansätze massgeblich ermöglicht und unterstützt haben. Ein herzlicher Dank geht an die Teilnehmer der Interviews, Fokusgruppen und der Onlinesurvey für ihre Bereitschaft, offen und differenziert Auskunft zu geben. Und last but not least möchten wir allen Kolleginnen und Kollegen danken, die an der Erarbeitung der Projektergebnisse mit grossem Einsatz mitgewirkt haben. Dies sind: Prof. Dr. Frank Dievernich (Frankfurt University of Applied Sciences), Sabrina Wyss (ehemals Hochschule Luzern), Prof. Pierre-Yves Kocher (Hochschule Luzern), Miriam Wettstein (Berner Fachhochschule), Prof. Dr. Alexander Hunziker (Berner Fachhochschule). Ein herzlicher Dank geht an Prof. Dr. Sabine Raeder (University of Oslo und ETH Zürich) für Ihre Mitwirkung an der Konzeption, Umsetzung und Analyse der Online-Survey.

¹ Die Abkürzung MINT steht für die Berufe in der Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik.

Hintergrund und Ziele der Studie

Wir hoffen, dass der vorliegende Studienbericht Arbeitgeber beflügelt, ihre Personalgewinnungs- und -Managementpraxis (dort wo möglich und sinnvoll) stärker an den Präferenzen und Bedürfnissen der MINT-Fachkräfte auszurichten und sich damit im Wettbewerb um knappe Talente und Spezialisten noch besser zu positionieren.

Prof. Dr. phil. Peter Kels

Professor für Führung, Innovation und Personal
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie
Hochschule Luzern Wirtschaft



Prof. Dr. Andrea Gurtner

Dozentin für Unternehmensführung
Bernere Fachhochschule Wirtschaft



Sylvie Scherrer

Wissenschaftliche Mitarbeiterin für Personal, Innovation und Unternehmertum
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie
Hochschule Luzern Wirtschaft



Hintergrund und Ziel der Studie

Im Zuge der steigenden Dynamik und Komplexität moderner Arbeits- und Wertschöpfungsprozesse sind die Wissens- und Innovationspotenziale der Mitarbeitenden zu einem unverzichtbaren unternehmerischen Wettbewerbsfaktor geworden. Nicht nur innovations- und forschungsorientierte Unternehmen, sondern auch wissensintensive Dienstleistungsunternehmen sowie staatliche Behörden haben einen hohen bis wachsenden Bedarf an hochqualifizierten Fachkräften und Experten (wie z.B. Ingenieure, IT-Spezialisten, Physiker oder Mathematiker). In Anbetracht des ausgeprägten Fachkräftemangels in den MINT-Berufen, der sich mit dem schubweisen Ausscheiden der geburtenstarken Babyboomer-Generation aus dem Erwerbsleben weiter zuspitzt wird es herausfordernder, knappe MINT-Absolventen und -Fachspezialisten der Generationen Y und X zu gewinnen².

Weil Stellen im MINT-Bereich zunehmend schwieriger zu besetzen sind, viele MINT-Fachkräfte Jobalternativen haben und sich im Generationenwechsel auch manche Ansprüche an Arbeit wandeln, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu verbessern, damit sie knappe Nachwuchs- und Fachkräfte wirksam ansprechen, gewinnen und an das Unternehmen binden können. Voraussetzung hierfür ist allerdings ein genaues Wissen über die Arbeitsinhalte, Entwicklungsmöglichkeiten, Führungsstile und Anstellungsbedingungen, welche MINT-Fachkräfte bevorzugen.

Im KTI-finanzierten Forschungsprojekt «Employing the New Generation» wurden (unter federführender Leitung der Hochschule Luzern und in Zusammenarbeit mit Forschenden der Berner Fachhochschule) empirisch breit abgestützte und differenzierte Erkenntnisse zu dieser wichtigen Praxisherausforderung erarbeitet.

Der vorliegende Studienbericht fasst zentrale Ergebnisse aus zwei komplementären Studien des Forschungsprojekts zusammen. Beide Studien beleuchten Präferenzen und Erwartungen von MINT-Fachkräften an ihren Arbeitgeber, an Arbeitsinhalte, Führung, Entwicklung und Zusammenarbeit im Unternehmen (psychologische Vertragserwartungen).

Wichtige Fragen der Studien waren:

- Welche Merkmale zeichnen attraktive Arbeitgeber aus Bewerbersicht aus?
- Wo und wie informieren sich MINT-Fachkräfte über Stellen und potenzielle Arbeitgeber?
- Was motiviert MINT-Fachkräfte nachhaltig, bezogen auf ihre Arbeit, ihr Team oder ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten?

² Mit Blick auf die in der Arbeitswelt heute am stärksten repräsentierten Generationen kann zwischen drei Alterskohorten heutiger Erwerbstätiger unterschieden werden: Babyboomers (Jahrgänge 1946–1964), Generation X (Jahrgänge 1965–1981) und Generation Y (Jahrgänge 1982–1999).

Hintergrund und Ziele der Studie

- Welche Erwartungen haben MINT-Fachkräfte in punkto Führung und Zusammenarbeit, welche in punkto Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?
- Sind MINT-Fachkräfte bereits, sich mittel- bis längerfristig an einen Arbeitgeber zu binden? Falls ja, unter welchen Voraussetzungen?
- Unterscheiden sich die Arbeitseinstellungen und psychologischen Vertragserwartungen der MINT-Fachkräfte entlang der Zugehörigkeit zu einer Alterskohorte („Generation Y“ vs. „Generation X“)?

Die in diesem Bericht zusammengefassten Ergebnisse wurden *erstens* auf Basis von 34 qualitativen Interviews und 13 Fokusgruppen mit MINT-Fachkräften der Generationen Y und X geführt, welche zum Zeitpunkt der Befragung bei den Praxispartnern dieses Projekts angestellt waren (Schweizerische Post, CometGroup, UVEK).

Zweitens wurde eine unternehmens-, branchen- und berufsgruppenübergreifende schriftliche Online-Befragung von MINT-Fachkräften der Generationen Y und X aus der Deutschschweiz (N=563) durchgeführt.

Im Projektverlauf wurden (auf Basis der Forschungsergebnisse) in enger Zusammenarbeit mit dem Umsetzungspartner Avenir Group und den Praxispartnern (Schweizerische Post, UVEK, CometGroup) *drittens* zielgruppenspezifische Ansätze in den Bereichen Employer Branding, Personalgewinnung, Onboarding und Führung erarbeitet.³

³ Auszüge aus den Resultaten wie auch eine systematische Darstellung der Umsetzungsmöglichkeiten einer auf MINT-Fachkräfte abgestimmten Personalmarketing- und Personalgewinnungspraxis finden sich im „Leitfaden Employer Branding & Recruiting“ (Kels u.a. 2016). Der Leitfaden wird von der HR Today Academy verlegt und kann dort bezogen werden (Angaben im Anhang).

Psychologische Verträge: Arbeitsbeziehungen erfolgreich gestalten

Ein wichtiges Erkenntnisziel des Forschungsprojekts «Employing the New Generation» war es zu verstehen, ob und wenn ja unter welchen Voraussetzungen MINT-Nachwuchs- und Fachkräfte (der Generationen Y und X) bereit sind, dem Unternehmen ihre Arbeitskraft umfassend und längerfristig zur Verfügung zu stellen. Das *Konzept des psychologischen Vertrags* bietet ein geeignetes Interpretationsmodell, um die Erwartungen von Arbeitnehmern an die Arbeitgeberseite und ihre Arbeitsbeziehung zu analysieren. In der Literatur wird ein psychologischer Vertrag definiert als eine auf Wechselseitigkeit beruhende Austauschbeziehung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, die dann stabil ist, wenn wechselseitige Angebote, Ansprüche, Erwartungen und wahrgenommene Verpflichtungen aus Sicht beider Parteien überwiegend als erfüllt wahrgenommen werden (vgl. Raeder/Grote 2005; Guest 2004; De Vos/Buyens/Schalk 2003; Rousseau 1998). Entscheidend hierbei ist, dass *psychologische Verträge als fundamentaler Kitt von Arbeitsbeziehungen* auf reziproken, aber meist nicht explizit verhandelten Vorstellungen und Wahrnehmungen der Vertragspartner beruhen (Guest 2004; Rousseau 1995).

Auf Grundlage des heutigen Wissensstands aus der psychologischen Vertragsforschung und -theorie haben wir das Modell „Psychologische Vertragserfüllung MINT-Fachkräfte“ erarbeitet. Dieses bildet den theoretisch-konzeptionellen Rahmen für die empirischen Arbeiten im Projekt (siehe Abbildung 1).



Abbildung 1: Modell psychologische Vertragserfüllung (Kels/Gurtner 2016)

Konstitution psychologischer Verträge

Bereits vom Erstkontakt zwischen Bewerbendem und dem Arbeitgeber an und auch im Prozess der Personaleinstellung und -einführung formieren sich die wesentlichen Fundamente psychologischer Verträge (Morrison, 1993a, 1993b; Saks & Ashforth, 1997). Bewerbende entwickeln z.B. auf Basis erhaltener Informationen (u.a. Imagevideos, Gesprächsatmosphäre im Recruitinginterview, stellenbezogene Informationen, Entwicklungsmöglichkeiten) konkrete Erwartungen und Vorstellungen von der späteren Situation bzw. ihren Möglichkeiten im Unternehmen. Studien zeigen dabei, dass Frühfluktuationen signifikant höher ausfallen, wenn Kandidaten eine unrealistische bzw. geschönte Darstellung der Unternehmensrealität im Recruitingprozess erhalten haben und sie dann im Laufe der ersten Monate im Unternehmen bereits enttäuscht werden (Wanous & Colella 1989).

Grundsätzlich gleichen Individuen ihre eigenen Erwartungen und konkrete Arbeitgeberversprechungen mit der Realität im Unternehmen ab und bilden sich auf dieser Grundlage fortlaufend ein subjektives Urteil darüber, ob sich ihr psychologischer Vertrag mit dem Arbeitgeber erfüllt oder nicht (Anderson & Thomas, 1996; Rousseau, 1995). Aus einer interaktionistischen Perspektive formieren und verändern sich Arbeitsorientierungen und psychologische Vertragserwartungen natürlich über Prozesse organisationaler Sozialisation und den Interaktionen am Arbeitsplatz (De Vos, Buyens, & Schalk, 2003). Prägend hierbei sind sowohl der Verlauf des Eintritts in das Unternehmen, die Erfahrungen in spezifischen Rollen, Funktionen und Führungskonstellationen wie auch das Erleben prägender Ereignisse wie u.a. Entlassungswellen oder Fusionen (Joshi et al. 2011). Hierbei zeigt sich, dass psychologische Verträge dann subjektiv als erfüllt angesehen wurden, wenn das Verhältnis von eigenen Leistungsbeiträgen und ihrer Honorierung durch den Arbeitgeber als adäquat erlebt wurde bzw. das Arbeitgeberversprechen aus subjektiver Sicht im Unternehmensalltag auch eingelöst wird (De Vos/Buyens/Schalk 2003). Ein genauerer Blick auf die Prozesse subjektive Interpretation der psychologischen Vertragserfüllung ermöglicht es dabei, die Dynamiken einer aktiven Konstruktion, Interpretation und Gestaltung psychologischer Verträge bzw. Reaktionen auf wahrgenommene Vertragsbrüche durch Individuen zu analysieren (Coyle-Shapiro/Parzefall 2008).

Gestaltung psychologischer Verträge

Bereits frühe Forschungen konnten aufzeigen, dass *ökonomische und sozio-emotionale Ressourcen* den Kern einer auf Reziprozität beruhenden Austauschbeziehung zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite bilden (Argyris 1960; Blau 1964; Rousseau 1995; Guest 2004). Allgemein zeigen vorliegende Arbeiten, dass psychologische Verträge dann stabilisiert werden, wenn Arbeitnehmer ihr Anstellungsverhältnis, ihre Arbeitsbedingungen wie auch der Interaktionsbeziehungen mit relevanten Vertragspartnern (Management, Vorgesetzte, HR, Teammitglieder) als vertrauensvoll, fair, verlässlich und sinnstiftend erleben (Conway/Briner 2005; Clinton/Guest 2004; Rousseau 1995; Fox 1974). Neben dieser *werte- und beziehungsorientierten Dimension*

der Vertragsgestaltung werden in der Literatur *inhaltsbezogene Faktoren* wie Jobsicherheit, herausfordernde Arbeitsinhalte, Gehalt oder Karriereperspektiven hervorgehoben (Coyle-Shapiro/Parzefall 2008). Bezieht man die Erkenntnisse der Forschung zu Perceived Organizational Support und der Leader-Member-Exchange mit in die Betrachtung ein, so lässt sich festhalten, dass die wahrgenommene Qualität der Beziehungen zwischen den Vertragspartnern einen entscheidenden moderierenden Einfluss darauf hat, wie Individuen mögliche Vertragsbrüche interpretieren und hierauf reagieren (Coyle-Shapiro/Parzefall 2008). Bereits die frühe Forschung zu psychologischen Verträgen konnte zudem zeigen, dass die Erwartungen von Arbeitnehmenden an ihren Arbeitgeber nicht statisch sind, sondern sich im Zeitverlauf (mit wachsender Organisations- und Berufserfahrung, im Karriereverlauf, je nach Lebenssituation) dynamisch anpassen können.

Effekte psychologischer Vertragserfüllung vs. Vertragsbrüche

Zahlreiche empirische Forschungsergebnisse konnten die Grundannahmen der psychologischen Vertragstheorie bestätigen und auch den *ökonomischen Impact* psychologischer Verträge aufzeigen. Werden psychologische Verträge aus Arbeitnehmendensicht als erfüllt betrachtet, wirkt sich dies sehr begünstigend auf deren Leistungsbereitschaft, Arbeitszufriedenheit und Organizational Commitment aus (Raeder/Grote 2012; Grote/Staffelbach 2010). Kommt es hingegen zu wahrgenommenen Brüchen im psychologischen Vertrag, reagieren Arbeitnehmende mit einem gesunkenen psychischen Wohlbefinden und Vertrauen, einer verminderten Arbeitszufriedenheit, einer erhöhten Kündigungsabsicht und einem reduzierten Arbeitsengagement (Coyle-Shapiro/Parzefall 2008). Am Gegenstand einer quantitativen Befragung von Employment Relation Managern in Grossbritannien konnten Guest und Conway (2002) zeigen, dass das Konzept psychologischer Verträge als ein nützliches und weit verbreitetes Instrument zur Beurteilung und Gestaltung von Arbeitsbeziehungen eingesetzt werden.

Auf welchen spezifischen Erwartungen Arbeitnehmer ihren psychologischen Vertrag gründen, ob sie ihn als erfüllt oder als gebrochen betrachten, sollte unserer Überzeugung nach kontext- und berufsgruppenspezifisch betrachtet werden. Im Folgenden zeigen wir daher auf Basis der Interviews und der Onlinesurvey mit MINT-Fachkräften auf, welche Erwartungen, Präferenzen und Dynamiken für die Herausbildung und Stabilisierung psychologischer Verträge im MINT-Segment von Bedeutung sind.

Was MINT-Fachkräfte nachhaltig motiviert und bindet

Die Resultate der Interviewstudie und der Online-Survey liefern ein vielschichtiges und differenziertes Bild des „Mindsets“ Schweizer MINT-Fachkräfte: ihre Erwartungen an einen attraktiven Arbeitgeber, ihre Arbeitsmotivation und berufliche Entwicklungsorientierungen, ihre Ansprüche an Führung und Zusammenarbeit und ihre Bindungsbereitschaft. Ebenso können wir aufzeigen, welche Kanäle MINT-Fachkräfte bevorzugt nutzen, um sich über offene Stellen oder potenzielle Arbeitgeber zu informieren.

Insgesamt zeigen unsere Ergebnisse (die im Folgenden ausführlich dargestellt werden) viele Gemeinsamkeiten, aber auch einige bedeutsame Unterschiede nach Alterskohorten (Generationen Y und X)⁴. Kohortenübergreifend zählen der Jobinhalt, die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit des Arbeitgebers, die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, ein als positiv wahrgenommenes Arbeits- und Teamklima wie auch die Aussicht auf attraktive Entwicklungsmöglichkeiten im fachlichen Bereich zu den Kernelementen psychologischer Vertragserfüllung beider Generationen. Der Wunsch nach einer Anstellung, die Sicherheit und längerfristige Entwicklungsmöglichkeiten bietet, unterstreicht, dass auch jüngere MINT-Fachkräfte (der Generation Y) prinzipiell bereit sind, einen längerfristigen psychologischen Vertrag mit einem Arbeitgeber einzugehen und sich nicht – wie zahlreiche Beiträge aus Wirtschaftspresse und Beraterstudien suggeriert haben – sich opportunistisch verhalten. Voraussetzung für ihre längerfristige Bindungsbereitschaft sind Aufgaben, Entwicklungsmöglichkeiten und eine Führungsbeziehung, die den Interessen, Fähigkeiten und Entwicklungswünschen der MINT-Fachkräfte hinreichend Beachtung schenkt.

Bemerkenswerte Unterschiede zwischen den beiden Alterskohorten zeigen sich insbesondere hinsichtlich der Erwartungen an die Zusammenarbeit und das Arbeitsklima auf Teamebene, die Rolle der Führungskraft und der Gestaltung des Verhältnisses zwischen betrieblichen Flexibilitätsansprüchen und eigenen Vorstellungen an die Work-Life-Balance. Die zentralen Ansprüche und Werte an ein gelingendes Leben (im Privaten) werden von den Vertreterinnen und Vertretern der

⁴ Erwartungsgemäss konnten wir generationale Unterschiede in Präferenzen, Erwartungen und Orientierungen der MINT-Fachkräfte deutlicher auf Basis der qualitativen Interviews als im Rahmen der quantitativen Daten (Onlinesurvey) herausarbeiten. Da quantitative Befragungen meist mit standardisierten Skalen arbeiten und die Antwortmöglichkeiten überwiegend bereits vorgegeben sind, lassen solche Befragungen konstitutiv weniger Raum für spezifische Präferenzen, Sichtweisen, Orientierungsmuster und Erfahrungen. Letztere lassen sich sehr viel besser im Rahmen qualitativer Erhebungsmethoden wie halbstrukturierter Interviews oder Fokusgruppen rekonstruieren. Im Forschungsprojekt haben wir daher die Vorzüge qualitativer und quantitativer Erhebungsmethoden (Mixed-Methods) genutzt. Die gewonnenen Erkenntnisse sind insgesamt sehr aufschlussreich, aber nicht generalisierbar auf alle MINT-Fachkräfte der Schweiz: zum einen sind die aus qualitativen Daten gewonnenen Erkenntnisse prinzipiell aufgrund der geringen Fallzahlen nicht generalisierbar. Zum anderen ist die Stichprobe im Onlinesurvey zwar umfangreich, aber insgesamt nicht repräsentativ aufgrund der gewählten Samplingstrategie (Zugang über Berufs- und Branchenverbände sowie ausgewählte Unternehmen).

jüngeren Alterskohorte auch auf ihr Arbeitsleben übertragen: Arbeit soll Sinn, Anerkennung und Zugehörigkeit vermitteln – und das Team (und weniger das Unternehmen an sich) ist der Ort, wo diese Bedürfnisse auf Wiederhall und Befriedigung stossen sollen und wo Bindung entsteht.

Im Folgenden stellen wir wichtige Studienergebnisse entlang der drei Phasen des unseres Modells (Psychologische Vertragserfüllung) dar.

Konstitution des psychologischen Vertrags

Beweggründe für die Wahl eines MINT-Studiums/Berufs

Die Interviews mit MINT-Fachkräften liefern aufschlussreiche Erkenntnisse über die Umstände und Beweggründe, die unsere Interviewpartner dazu motivierten, sich für einen MINT-Beruf respektive ein MINT-Studium zu entscheiden.

Die von uns befragten MINT-Nachwuchskräfte der Generation Y (im Folgenden Gen-Y-MINT bezeichnet) haben sich bei der Suche nach dem für sie geeigneten Beruf oder Studium stark von ihrer Faszination für Technik leiten lassen. Ein weiteres wichtiges Motiv war der Wunsch, eine Studium/einen Beruf zu wählen welcher ein breites Spektrum an Kompetenzen vermittelt, sodass im späteren Berufsleben vielfältige Wahl-, Wechsel- und Entwicklungsoptionen erhalten bleiben (und eine enge Spezialisierung vermieden werden kann). Die von uns befragten VertreterInnen der Generation X (im Folgenden Gen-X-MINT bezeichnet) hingegen betonen in den Interviews mehrheitlich, recht klar gewusst zu haben, für welche Ausbildung bzw. welches Studium sie sich entscheiden, da sie damit ein konkretes, engerer umrissenes späteres Tätigkeitsfeld verbanden. Demzufolge sind viele Befragte der Gen-X-MINT nach eigener Wahrnehmung recht fokussiert und zielgerichtet bei der Wahl des Ausbildungsberufs oder Studiums vorgegangen, und sie hatten ihr anvisiertes Tätigkeitsfeld klar vor Augen.

„Für mich ist eine Generalistenausbildung enorm interessant, ein bisschen alles mal sehen, nicht nur speziell auf Informatik.“

„Wenn man ein bisschen breitspurig fahren kann, dann findet man aus meiner Sicht problemlos wieder etwas und muss keine Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes haben.“

Die Schilderungen der Gen-Y-MINT-Befragten unterscheiden sich hiervon recht deutlich. Anstelle einer starken Spezialisierung (welche vielfach als „einengend“ beschrieben wird) erscheinen Offenheit, Breite der Aufgaben und Kompetenzen sowie die Möglichkeit, leicht umzusatteln zu können (z.B. aufgrund von Veränderungen in Lebenssituation, eigenen Präferenzen oder der Arbeitsmarktsituation) sehr attraktiv. Anstelle der Festlegung auf ein klar umrissenes Tätigkeitsfeld haben sich die Interviewpartner der Gen-Y-MINT im Prozess ihrer Berufs- oder Studienwahl von der Absicht leiten lassen, sich eine Vielfalt an Wahlmöglichkeiten in Hinblick auf spätere Tätigkeitsfelder sowie eigene hohe Arbeitsmarktfähigkeit und Beweglichkeit zu erhalten.

Die Präferenz für technische Berufsfelder und Studiengänge bzw. ihre Technikaffinität geht bei vielen Befragten auf frühe Erfahrungen in Kindheit und Jugend zurück. Dort gab es (entweder über Geschwister oder Elternteile mit technischer Affinität oder auch durch Angebote in der Schule) zahlreiche Gelegenheiten, reale Erfahrungen im

„Das war ein sehr breites Gebiet, Informatik allgemein, also das ging vom Client PC über Drucker bis Server, Netzwerke etc. Von allem hatte es dort etwas dabei. Und dieses Gesamtpaket hat mich interessiert. Ich könnte heute noch nicht sagen, in welche Richtung es mich ziehen würde.“

Umgang mit Technik zu sammeln, zu tüfteln, zu experimentieren, zu erproben. Vor diesem Hintergrund stellen der schulische Unterricht (z.B. Informatikkurse, Werkstätten), Schnuppertage und -lehren wichtige Erfahrungs- und Experimentierräume dar, in denen Jugendliche mit Technik und der Materie im Rahmen eines handlungsbasierten Lernens und Erprobens in Berührung kommen können. Auch Berufsberatungen haben ihren Anteil bei der Begleitung des Berufswahlentscheids einiger Interviewpartner aus der Gen-Y-MINT gehabt. In der Suche nach Orientierung in dem enorm breiten Feld der technischen Berufe scheint es manchen BerufsberaterInnen mit Erfolg gelungen zu sein, entsprechende Berufe als attraktiv und spannend darzustellen. Wesentlich ist und bleibt aber die Erkenntnis, dass Berufswahlentscheide weniger durch eine theoretische Wissensvermittlung als durch das praktische Experimentieren-Können mitgeprägt wurden. Bei der Wahl von Beruf oder Studiengang haben Befragte der Gen-Y-MINT ihre Eltern zudem mehrheitlich als sehr unterstützend erlebt.

Suche nach Stellen und Arbeitgebern: genutzte Kanäle und Suchstrategien

Im Onlinesurvey wurden die MINT-Fachkräfte zur Wahl ihres aktuellen Arbeitgebers befragt. Gefragt wurde danach, wie diese auf ihren aktuellen Arbeitgeber aufmerksam wurden wie auch, welche Faktoren und Informationen zu einer Bewerbung führten.

Die MINT-Fachkräfte wurden primär über ihr persönliches Netzwerk und über Kontakte zu Mitarbeitenden auf ihren derzeitigen Arbeitgeber aufmerksam (vgl. Abbildung 2). Auch Internetstellenbörsen und die Homepage des Unternehmens werden häufig genannt. Nur sehr wenige MINT-Fachkräfte wurden über Direktansprachen, Bewertungsplattformen oder Karrierenetze wie Xing oder LinkedIn auf ihren heutigen Arbeitgeber aufmerksam. Nicht genannt werden soziale Medien (Facebook).

Was MINT-Fachkräfte nachhaltig motiviert und bindet

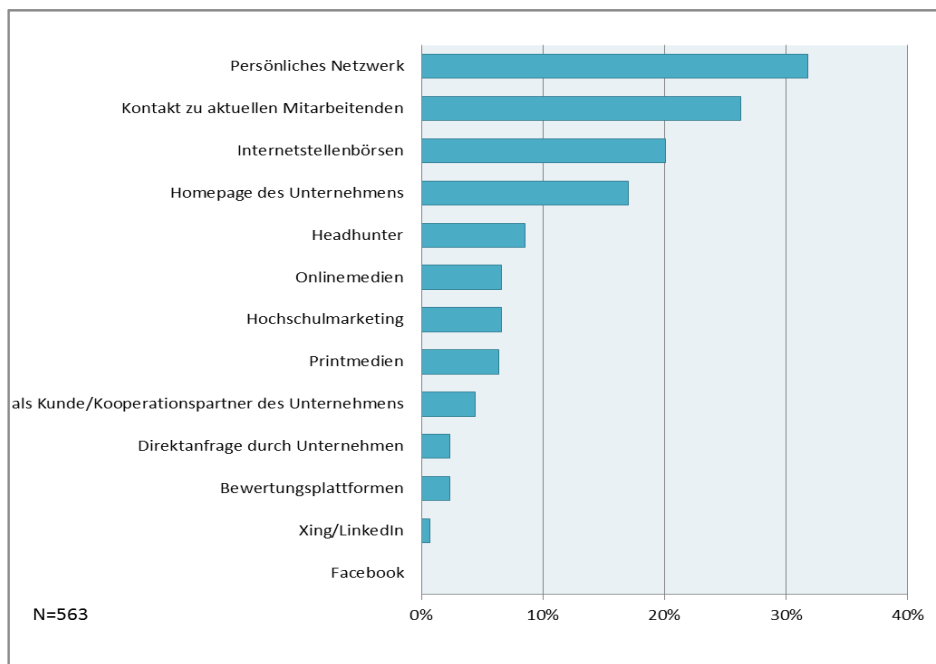


Abbildung 2: Kanäle über die MINT-Fachkräfte auf ihren aktuellen Arbeitgeber aufmerksam geworden sind

Ältere und jüngere MINT-Fachkräfte unterscheiden sich überraschenderweise kaum hinsichtlich der von ihnen genutzten Suchkanäle. Der Vergleich der beiden Kohorten zeigt, dass die Reihenfolge der Nennungen fast deckungsgleich ist. Als einzige Ausnahme nennt die jüngere Kohorte den Zugang über das *Hochschulmarketing* an fünfter Stelle, während die ältere Kohorte hier Printmedien erwähnt. Die befragten MINT-Fachkräfte hatten auch die Möglichkeit, weitere Informationsquellen zu nennen. Dabei wurde von zwanzig Personen angegeben, dass der Kontakt während der Ausbildung (Lehre, Masterarbeit) oder anschliessend über ein Praktikum zustande kam.

Auffällig und überraschend ist, dass soziale Medien (Xing/LinkedIn und Facebook) auch von der jüngeren Kohorte kaum genannt wurden. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Aussagen aus den Interviews. Webbasierte soziale Netzwerke wie Xing oder LinkedIn spielen trotz zugeschriebener Affinität der Generation Y gegenüber digitalen sozialen Medien (Digital Natives) bis dato eine eher ungeordnete Rolle. Hingegen berichten auch die Interviewpartner und -Partnerinnen, über klassische Informationskanäle wie Zeitungs- und Onlineinserate wie auch Empfehlungen aus dem persönlichen Umfeld (Schulfreunde, Partnerin, Bekanntenkreis, Vereinskollegen, Familienangehörige), von Personalvermittlungsagenturen oder auch von ehemaligen Professoren auf ihren heutigen Arbeitgeber aufmerksam geworden zu sein.

Sowohl im Falle von Empfehlungen als auch bei der eigenen Suchstrategie spielten für die Interviewpartner die wahrgenommene *Sicherheit des Arbeitsplatzes*, die *Anstellungsbedingungen* und *allgemein die Vertrauenswürdigkeit und Reputation des Arbeitgebers* eine wichtige Rolle. Die befragten MINT-Fachkräfte präferieren

(unabhängig von der Alterskohorte) hierbei ein Unternehmen, das in dem Ruf steht, als Arbeitgeber sozial verantwortlich, langfristig orientiert und gesellschaftlich verantwortlich zu handeln und sowohl verhältnismässig sichere Arbeitsplätze wie auch inhaltlich attraktive Aufgaben anbieten kann.

Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren und Arbeitgeberwahl

Im Onlinesurvey wurde als wichtigster Faktor für eine Bewerbung der Jobinhalt von über 80% der Befragten genannt (vgl. Abbildung 3). Als weitere relevante Faktoren folgen Informationen zum Team, zu Entwicklungsmöglichkeiten und zu flexiblen Arbeitszeitmodellen. Erst an fünfter Stelle wird der Gesamtlohn genannt. Nur rund die Hälfte der Befragten nennt ihn überhaupt. Dies spiegelt möglicherweise einerseits das bereits hohe Lohnniveau im MINT-Bereich wieder (vgl. MINT-Absolventenbefragung des BFS, Koller, P., & Meffre, V., 2013). Andererseits weist es auch auf die hohe intrinsische Motivation der MINT-Fachkräfte hin. Die drei Faktoren Arbeitsplatzsicherheit, Branche und Kultur werden deutlich weniger oft, nur je von rund einem Drittel der Befragten, genannt. Nur für eine verschwindend kleine Minderheit ist die Reputation (als Employer of Choice, bzw. als Marktführer) des Unternehmens relevant.

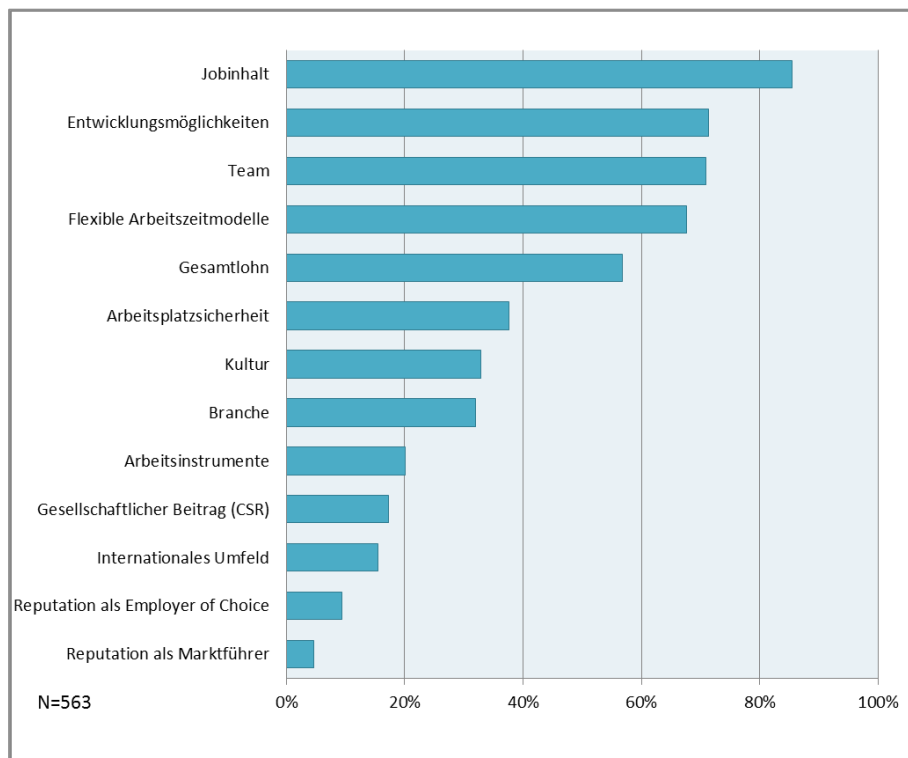


Abbildung 3: Informationen und Faktoren, die zu einer Bewerbung führen

Auch hinsichtlich der Faktoren, die zu einer Bewerbung führen, unterscheiden sich ältere und jüngere MINT-Fachkräfte kaum. Die ersten fünf Faktoren werden von beiden Kohorten am häufigsten genannt. Zwei Beobachtungen sind allerdings bemerkenswert. Die jüngeren MINT-Fachkräfte nennen im Mittel zwar flexible Arbeitszeitmodelle nicht häufiger als ältere MINT-Fachkräfte, gewichten diese aber relativ betrachtet höher als ältere MINT-Fachkräfte (zweiter vs. vierter Rangplatz).

Was MINT-Fachkräfte nachhaltig motiviert und bindet

Beide Kohorten nennen den Gesamtlohn an fünfter Stelle, allerdings wird dieser von deutlich mehr älteren MINT-Fachkräften genannt als von jüngeren.

In den Interviews wird der Wunsch nach einer Anstellung, die Sicherheit und längerfristige Entwicklungsmöglichkeiten bietet deutlich. Dies unterstreicht, dass die Befragten grundsätzlich einen längerfristigen psychologischen Vertrag eingehen möchten. Der Wunsch nach einer langfristigen Anstellung zeigt sich auch daran, dass unternehmens-übergreifend die von Arbeitgeberseite gebotenen Entwicklungsmöglichkeiten und die wahrgenommenen Zukunftsperspektiven Hauptargumente für die Annahme der Stelle waren.

„Aber ich habe grundsätzlich sehr viel Glück gehabt und ich bin heute noch sehr dankbar, dass ich dort bleiben durfte [nach der Lehre], weil es eine Engineeringstelle ist. Also sage ich jetzt mal, normalerweise kommt man nach 10 Jahren Berufserfahrung in eine Engineeringstelle. Ich hatte hier die Möglichkeit direkt nach der Lehre einzusteigen.“

Voraussetzung für eine längerfristige Bindungsbereitschaft der MINT-Fachkräfte an einen Arbeitgeber ist aber, dass die Stelle auf der Inhaltsebene den Interessen, Fähigkeiten und Entwicklungswünschen der Individuen den entsprechenden Raum gibt.

„Das muss von der Technologie her interessant sein. Und das ist hier der Fall.“

Konkret werden Aufgaben mit hohem Anregungs- und Lerngehalt sowie Abwechslungsreichtum gesucht: Hierzu zählen etwa die Chance, mit neuesten Technologien zu arbeiten, im Rahmen einer Informatiklehre unterschiedliche Abteilungen kennen zu lernen oder in technisch anspruchsvollen Aufgabenfeldern tätig zu sein.

Auch das Bedürfnis nach einer guten zeitlichen Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens nimmt Einfluss auf die Arbeitgeberwahl.

Erwartungen an den Bewerbungs- und Einarbeitungsprozess

Welche Elemente sind im Bewerbungsprozess relevant? Stehen bei der Frage, ob sich die befragten MINT-Fachkräfte für eine Stelle bewerben noch Jobinhalt und Entwicklungsmöglichkeiten an erster Stelle, rücken im Bewerbungsprozess die Personen und das Umfeld ins Zentrum (vgl. Abbildung 4). Neben dem Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten sind in dieser Phase das Kennenlernen des/der Vorgesetzten, des Teams und die Besichtigung des Arbeitsplatzes für beide Alterskohorten wichtig. Obwohl sowohl jüngere wie ältere MINT-Fachkräfte in erster Linie den Vorgesetzten oder die Vorgesetzte kennenlernen wollen, ist dies allerdings für mehr ältere als jüngere MINT-Fachkräfte zentral. Hingegen wollen mehr jüngere als ältere MINT-Fachkräfte das Team kennen lernen.

Was MINT-Fachkräfte nachhaltig motiviert und bindet

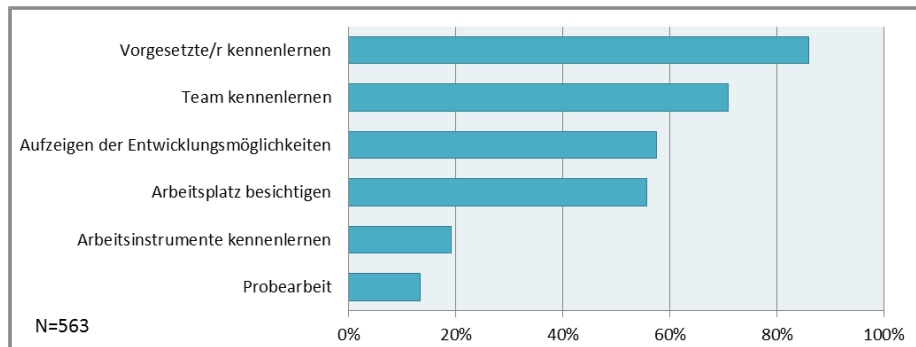


Abbildung 4: Relevante Faktoren im Bewerbungsprozess

Beide Generationen möchten im Bewerbungsprozess möglichst umfassende und konkrete Informationen über das Unternehmen und die Tätigkeit gewinnen. Besonders geschätzt wird diesbezüglich konkrete Informationen im Vorstellungsgespräch über

„Man wurde auch nicht wie eine Zitrone ausgepresst bei diesem Gespräch. Es ging darum, die persönlichen Interessen zu erfahren – von wo diese Person kommt, was sie macht – und nicht nur die berufliche Seite abzuklären.“

Einsatzgebiete und Aufgaben. Der Bewerbungsprozess wird von den Befragten der Gen-Y-MINT insgesamt stärker als ein gegenseitiges Sich-Kennenlernen von Bewerbendem und Arbeitgeber verstanden. Dieser Teil des Bewerbungsprozesses soll dabei weniger einem klassischen Frage-Antwort-Ritual

gleichem als vielmehr einer offenen Diskussion auf Augenhöhe in lockerer, fast informeller Atmosphäre. Für die Gen-Y-MINT geht dieser Dialog idealerweise über tätigkeitsspezifische Aspekte hinaus: besteht die Möglichkeit auch über persönliche Interessen, Erfahrungen und Wünsche zu sprechen, wird dies von der Gen-Y-MINT als echtes Interesse des Arbeitgebers an der Person und nicht nur an der Arbeitskraft gewertet.

Im Bewerbungsprozess legen die Befragten beider Generationen Wert auf Offenheit und Ehrlichkeit. Die Gen-Y-MINT fordert diese jedoch auch explizit von seinen Gesprächspartnern. Den Befragten

geht es weniger darum, unmittelbar eine Stellenzusage zu erhalten, sondern zunächst das Angebot auf Basis aussagekräftiger und glaubwürdiger Informationen zu prüfen und mit anderen Jobangeboten abgleichen zu können. Insbesondere wenn jüngere MINT-Fachkräfte mehrere Jobangebote haben scheuen sie sich nicht bereits zu Beginn des Prozesses klare Erwartungen (z.B. an flexible Arbeitszeitmodelle, Entlohnung und nächste Entwicklungsschritte) zu formulieren. Im Bestreben, ein möglichst umfassendes und realistisches Bild des

„Das zweite Bewerbungsgespräch dauert hier einen halben Tag lang. Damit man auch wirklich ein bisschen rein sieht. Mit zweien von der Entwicklung habe ich 45 Minuten gesprochen und mit dem vom Anlagenbau habe ich gesprochen, mit dem von der Produktion habe ich auch noch ein bisschen diskutiert. Das finde ich mega stark. Normalerweise ist man irgendwie zwei Stunden in einer Firma und dann muss man sich entscheiden. Auch ein halber Tag ist nicht alle Welt aber man hat dann schon einige Leute gesehen und man fühlt ein bisschen, wie sie ticken.“

Was MINT-Fachkräfte nachhaltig motiviert und bindet

Arbeitgebers und der Aufgabe zu gewinnen wird die Möglichkeit, im Rahmen einer Kaffeepause mit dem Team, der Besichtigung des Arbeitsplatzes oder eines Probevormittags erste Einblicke in das Unternehmen zu erhalten sehr geschätzt.

Neben diesen klassischen Elementen des Bewerbungsprozesses ist gerade auch die jüngere Generation für neue, spielerische Ansätze wie Hackathons oder Online Games empfänglich.

„Der erste Arbeitstag war speziell. Es war sehr persönlich, man war sofort per Du mit allen Mitarbeitenden bis hinauf zum IT Chef.“

In der Gestaltung einer erfolgreichen Personaleinführung (Onboarding) sind generell die fachliche Einarbeitung wie auch die soziale und kulturelle Integration von

Neuankömmlingen in das Unternehmen und

Arbeitsumfeld von Bedeutung. Befragte der Gen-Y-MINT legen diesbezüglich besonders viel Wert auf eine fundierte, durch häufiges Feedback geprägte fachliche Einarbeitung. Auch der persönliche Empfang durch den Vorgesetzten, die schnelle Integration ins Team und die Begleitung durch eine Vertrauensperson (Mentor) werden sehr geschätzt.

Zusammenfassend betrachtet gilt es den Einführungsprozess nicht nur in Hinblick auf die fachliche Einarbeitung professionell zu organisieren, sondern auch Gelegenheiten zur Vernetzung und zum Beziehungsaufbau mit Vorgesetzten, Kollegen oder wichtigen Ansprechpartnern im Unternehmen zu ermöglichen.

„Im Team selber haben sie mich immer mitgenommen in die Kaffeepause, in den Mittag. Das finde ich am Anfang sehr wichtig. Ich hatte auch einen „Götti“ zugeteilt bekommen, sie nennen das hier „Götti“. (...) Wenn ich etwas nicht wusste, war er an meiner Seite und half.“

Psychologische Vertragsgestaltung

Der Schlüssel zu einer nachhaltigen Personalgewinnung und Potenzialnutzung der Nachwuchsgeneration in MINT-Berufen liegt in der systematischen Gestaltung der sozialen und psychologischen Dimensionen der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehung (psychologischer Vertrag).

Auf Basis der Interview- und Fokusgruppenstudie wie auch der Onlinesurvey wurden sieben zentrale Dimensionen psychologischer Vertragserfüllung analysiert.

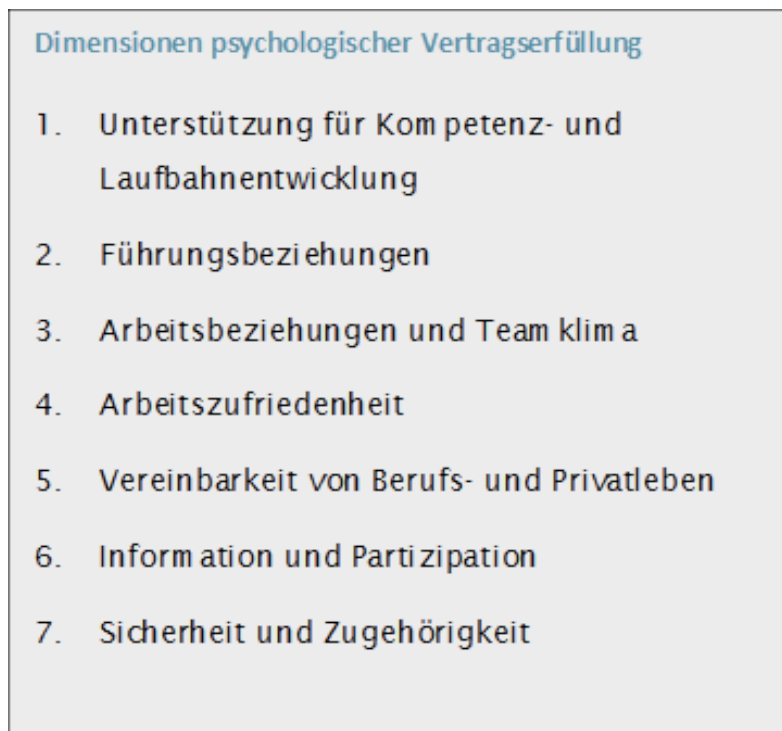


Abbildung 5: Dimensionen psychologischer Vertragserfüllung

In diesem Kapitel werden nun die inhaltlichen Erwartungen der MINT-Fachkräfte an die Erfüllung dieser sieben Dimensionen ihres psychologischen Vertrags dargestellt.

Unterstützung für Kompetenz- und Laufbahnentwicklung

Der überwiegende Anteil von MINT-Fachkräften beider Alterskohorten gibt sich nicht mit dem Anspruch an einen sicheren Arbeitsplatz, ein gutes Arbeitsklima, interessante Arbeitsinhalte oder eine gute Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zufrieden. Für die Befragten ist die *Möglichkeit, sich im Rahmen ihres Arbeitsverhältnisses kontinuierlich weiterentwickeln zu können und hierbei von Arbeitgeberseite angemessen unterstützt zu werden, ein essentieller Bestandteil der Erfüllung ihres psychologischen Vertrags und damit auch ihrer Bindungsbereitschaft an einen Arbeitgeber*. Hinsichtlich der konkreten Ansprüche, Vorstellungen und Erwartungen an eine subjektiv befriedigende berufliche Entwicklungsperspektive können wir (auf Basis der Interviews) *drei verschiedene Orientierungsmuster* unterscheiden:

1. Fachliche Weiterentwicklung

Zwölf Interviewpartner (davon sieben Gen-Y-MINT, fünf Gen-X-MINT) fallen in diese Gruppe. Sie möchten sich *in technisch-fachlichen Aufgabengebieten weiterentwickeln* und lehnen *die Übernahme einer Führungsverantwortung dezidiert ab*. Die Befragten weisen eine *ausgeprägte Technikbegeisterung* auf und möchten ihre Fachkompetenz über *herausfordernde, inhaltlich abwechslungsreiche technische Aufgabenstellungen weiterentwickeln*. Genannt wurden z.B. die Bereiche Produktentwicklung, Programmieren, Design, Bauingenieurwesen oder Architektur. Viele MINT-Fachkräfte identifizieren sich stark mit den Inhalten und ihrer Rolle als Fachspezialistinnen oder -experten und bezeichnen daher auch die Weiterentwicklung ihrer fachlichen Kompetenz als ihr zentrales Entwicklungsziel. Von Führungsaufgaben distanzieren sich die Interviewpartner explizit mit dem Verweis auf eine „zu grosse administrative Last“, die Unvereinbarkeit von Führungs- mit anspruchsvollen Fachaufgaben bzw. das Gefühl, für Führungsaufgaben „gar nicht richtig qualifiziert“ zu sein.

Die Interviewpartner dieser Gruppe streben keine dezidierten Karriereziele an, sondern möchten sich vor allem in ihrem Aufgabengebiet weiterentwickeln. Gesucht werden daher herausfordernde Fachaufgaben und Projekte wie auch Unterstützung in Gestalt kompakter Weiterbildungen (Seminare, Konferenzen, Foren). Insgesamt gewichten die Interviewpartner ihre Arbeitszufriedenheit deutlich höher als Möglichkeiten, aufzusteigen oder sich gehaltlich stark weiterzuentwickeln. So betont ein Interviewpartner aus der Gen-Y-MINT, er sei sich darüber bewusst, dass die fehlende Dokumentation des im Arbeitsprozess erworbenen, nicht formal zertifizierten Wissenserwerbs seine Lohnentwicklung möglicherweise bremse, aber da er keine finanziellen Ambitionen habe, spiele dies nicht so eine grosse Rolle.

Insgesamt fällt auf, dass die Befragten mit einer Orientierung an fachlicher Weiterentwicklung kohortenübergreifend nicht die berufliche Karriere ins Zentrum ihrer Lebensführung stellen, sondern anspruchsvolle Fachaufgaben bei gleichzeitiger guter Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben anstreben.

2. Ausweitung der beruflichen Verantwortung mit Nähe zum Fach

Sieben Befragte (fünf Gen-Y-MINT, zwei Gen-X-MINT) fallen in diese Gruppe. Sie möchten das *Spektrum ihrer heutigen beruflichen Verantwortung ausweiten und streben anspruchsvollere Projektleitungs- oder Führungsaufgaben an*. Dabei betonen die Interviewpartner, nur solche Führungsposition übernehmen zu wollen, bei denen sie das fachliche Standbein erhalten können und erhoffen sich, durch die Übernahme einer Projektleitungs- oder Führungsposition grössere Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume zu gewinnen. Die Übernahme einer reinen General Management-Funktion (z.B. die Leitung einer Abteilung oder eine höhere Kaderfunktion) wird hingegen nicht angestrebt, da sich die Befragten die Nähe zu den fachlichen Aufgabengebieten beibehalten wollen so dass man „im Gebiet noch arbeiten kann und nicht nur am PC sitzt und das Ganze plant“. Die Karriereambitionen sind hier also auch hier als sehr moderat zu bezeichnen. Die meisten Befragten scheint es nicht zu drängen, einen

Aufstieg bereits in naher Zukunft zu realisieren, da die heutigen Fach- und Projektleitungsaufgaben hinreichend Abwechslungsreichtum, Herausforderungen wie Erlebnisse gelungener Kooperationen bieten.

3. Selbstinitiierte Weiterentwicklung ohne spezifisches Entwicklungsziel

Neun Befragte (sieben Gen-Y-MINT und zwei Gen-X-MINT) fallen in diese Gruppe. Sie möchten sich mit Blick auf ihre berufliche Zukunft noch nicht festlegen. Sie verfolgen weder ein klares Karriereziel noch eine aktive Karrierestrategie, sondern zeichnen sich aus durch eine *Haltung des Sich-Offenhalten-Wollens sowohl gegenüber Optionen des externen Arbeitsmarktes wie auch neuen Lebenserfahrungen*. Die meisten Interviewpartner dieser Gruppe stehen altersbedingt noch am Anfang ihrer beruflichen Karriere, sind kinderlos und daher relativ ungebunden. Sie suchen *Aufgaben, die den persönlichen Erfahrungshorizont vergrößern bzw. den individuellen Lern- und Entwicklungsprozess fördern*. Die Interviewpartner artikulieren ein ausgeprägtes Vertrauen in die eigene Arbeitsmarktfähigkeit. Mit einer gewissen Selbstverständlichkeit gehen sie davon aus dass sie sich (entweder innerhalb des heutigen Unternehmens oder auch durch einen Arbeitgeberwechsel) früher oder später in Richtung anspruchsvollerer, verantwortungsvollerer Aufgaben entwickeln und auf ihrem Entwicklungsweg auch die entsprechende Unterstützung erhalten.

„Im Moment bin ich am Herausfinden was ich will und wohin ich gehen will. Ich glaube da wird mir mein jetziger Arbeitgeber alle Türen öffnen, egal, für was ich mich da auch immer entscheide.“

An dieser Stelle muss offen bleiben, ob sich das hier deutlich werdende, von Ungebundenheit und Experimentieren geprägte berufliche Orientierungsmuster mit fortlaufender Berufs- und Lebenserfahrung fortsetzen wird. Wäre dies der Fall, dann hätten wir hier einen

Arbeitnehmendentypus, der Optionenvielfalt und Offenheit im Berufsleben aktiv sucht und aufrechterhält. Eine alternative Lesart wäre, dass sich die Befragten noch im Lebensabschnitt einer „Emerging Adulthood“ (Arnett 2000) befinden, in welcher junge Erwachsene nach ihrer beruflichen und personalen Identität suchen und hierbei mit verschiedenen Lebensentwürfen und Arbeitserfahrungen experimentieren.

Gestaltung von Führungsbeziehungen

Die Qualität der Führungsbeziehung ist ein zentrales Moment einer systematischen Gestaltung psychologischer Verträge (Raeder & Grote 2012). Der sogenannte Leader-Member-Exchange-Ansatz (LMX) geht von der Annahme aus, dass Führende und Mitarbeitende eine auf wechselseitigem Austausch beruhende soziale Beziehung eingehen. Mit Blick auf die Führungserwartungen und Bedürfnisse an die persönliche und berufliche Entwicklung beschreibt das Konzept der Empowering Leadership (vgl. Pears & Sims 2002) die Führungserwartungen der Nachwuchskräfte treffender als traditionellere Führungsansätze wie beispielsweise transformationale Führung (Bass 1985). Empowering Leadership fördert Teamarbeit und partizipatives Setzen von Zielen, unabhängiges Handeln und das Wahrnehmen von Chancen sowie persönliche Weiterentwicklung. Im Onlinesurvey wurde deshalb auch nach den Aspekten von

Empowering Leadership gefragt, um deren relative Bedeutung oder unterschiedliche Gewichtung zwischen den Kohorten zu erkennen (vgl. Abbildung 6). Die grösste Bedeutung wird insbesondere von den älteren MINT-Fachkräften dem partizipativen Setzen von Zielen zugeschrieben. Die beiden weiteren Aspekte von Empowering Leadership werden hingegen von beiden Kohorten gleich stark gewichtet.

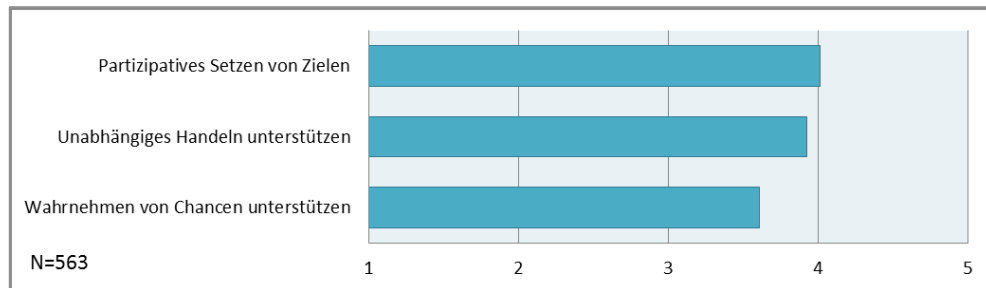


Abbildung 6: Aspekte partizipativer Führung

In den Interviews werden diese Erwartungen differenziert. Von Führungspersonen wird erwartet, dass sie ihre Mitarbeitenden und Teams darin unterstützen, sich selber zu führen.

„Vom Chef erwarte ich, dass er da ist, wenn man ihn braucht. Und, wenn man ihn nicht braucht, muss er nicht da sein (...) Ich hatte meine Freiheit, weil er wusste, dass ich das mache, was ich muss (...) daher muss mein Chef eigentlich nicht hier neben mir stehen.“

In den Interviews zeigt sich allerdings auch deutlich, dass jüngere MINT-Fachkräfte es sehr schätzen wenn ihr Vorgesetzter ihnen spontan und persönlich Feedback gibt oder ein hohes Arbeitsengagement und besondere

Leistungen wahrgenommen werden. Dadurch entsteht bei den Befragten der Gen-Y-MINT ein Gefühl von Sicherheit. Das formalisierte Feedback in Gestalt jährlicher Mitarbeitendengespräche ist ihnen eindeutig zu wenig – sie erwarten auch unterjährig eine Rückmeldung zu bzw. einen Austausch über ihren Leistungs- und Entwicklungsstand.

„Es muss nicht unbedingt regelmässig sein, aber einfach genug häufig.“

Insbesondere jüngere MINT-Fachkräfte wünschen sich, von Vorgesetzten in der beruflichen und persönlichen Entwicklung und Potenzialentfaltung gefördert zu werden (u.a. über externe oder interne Weiterbildung oder über Lernen on-the-job). Entscheidend sind hierbei nicht Versprechen, sondern

„Wenn man das Potenzial in einem Mitarbeiter sieht, dass dieser gefördert wird, (...) wenn es möglich ist mit entsprechenden Aufgaben eindeckt wird und daran wachsen kann“

Taten. Die Erwartungen der VertreterInnen der Gen-Y-MINT sind hier sehr hoch. Sie erwarten, von ihrer/m Vorgesetzten entsprechend ihrer individuellen Potenziale, Stärken und Präferenzen wahrgenommen, eingesetzt und gefördert zu werden. Vorgesetzte sollen ihre Selbständigkeit

fördern, ihnen im Rahmen von Projekten Freiräume geben, um reizvollen Themen nachzugehen oder auch Ausbildungen absolvieren zu können, selbst wenn diese keinen direkten Bezug zur heutigen Arbeitsaufgabe haben.

„Dass er sagt: doch, mach du das, obwohl das vielleicht nicht zu deinem aktuellen Job passt, kannst du trotzdem diese Ausbildung besuchen, ich unterstütze dich dabei.“

„Der Vorgesetzte und der Unterstellte, diese Rollen sind, die sind schon definiert. (...) Ein Teil des Pflichtenheftes soll auch im Dialog entstehen.“

VertreterInnen der Gen-X-MINT nennen diesen Aspekt seltener: sie gehen eher davon aus, dass bestimmte Ziele stärker von ihrer/ihrer Vorgesetzten vorgegeben werden. Statt einer stark individualisierten Förderung besteht in der älteren Kohorte eher ein Wunsch nach einer gewissen Mitsprache bei der Vereinbarung von Zielen.

Die Erwartungen insbesondere der jüngeren MINT-Fachkräfte an Führungspersonen gehen stark von den eigenen persönlichen Wünschen und Zielen aus. Vom Chef/der Chefin wird nicht erwartet, dass er oder sie (rationale, instrumentelle) Ziele setzt (Transaktionale Führung) oder als Vorbild und durch herausfordernde Visionen und Ziele motiviert und inspiriert (Transformationale Führung), sondern Mitarbeitende entsprechend ihrer Persönlichkeit, ihrer Bedürfnisse und Ziele wahrnimmt und fördert. Die Rolle der Führungsperson kann in diesem Verständnis am ehesten als „Enabler“ umschrieben werden und kommt damit dem Konzept des Empowering Leadership sehr nahe. Die aktive Rolle sehen die befragten MINT-Fachkräfte bei sich, von Führungspersonen erwarten sie, dabei unterstützt und gefördert zu werden.

Arbeitsbeziehungen und Teamklima

Die soziale Dimension der Arbeit, konkret die Arbeitsbeziehungen und das Arbeitsklima auf Teamebene sind wichtige Faktoren für die Arbeitszufriedenheit und psychologische Vertragserfüllung beider Alterskohorten. Werden zentrale Erwartungen an Klima und Zusammenarbeit nicht erfüllt, wird die Zusammenarbeit als belastend und demotivierend beschrieben oder gar als Wechselgrund genannt. Das Arbeitsklima und die Qualität der Kooperations- und Arbeitsbeziehungen auf Teamebene haben insbesondere dort, wo MINT-Fachkräfte eng mit TeamkollegInnen zusammenarbeiten den Status eines Stabilitätskerns innerhalb der psychologischen Vertragsbeziehung.

Zwischenmenschliche Qualitäten wie Solidarität, Kollegialität, Respekt, Offenheit, Harmonie, Verantwortung und Vertrauen charakterisieren nach Auffassung der meisten MINT-Fachkräfte ein produktives Arbeitsklima auf Teamebene. Auf die Mitglieder des eigenen Teams möchte man sich verlassen können. Ebenso wird erwartet, fachliche Probleme und Fragestellungen im Team offen besprechen zu können und sich im Sinne einer offenen Informations- und Wissensaustauschs gegenseitig zu unterstützen. Für beide Kohorten gleichermaßen wichtig ist somit das Gefühl „partizipativer Sicherheit“ (Hülshager et al. 2009): Die kooperative Haltung der Teammitglieder untereinander, der offene, vertrauensvolle Austausch von Ideen und Meinungen und die gegenseitige Unterstützung sind für beide Generationen ebenso wichtig wie eine gemeinsame Vertrauensbasis.

Was MINT-Fachkräfte nachhaltig motiviert und bindet

Beide Alterskohorten geben sich überzeugt, dass eine harmonische Teamatmosphäre wertvoller sei für eine produktive Zusammenarbeit als der Beitrag innovativer Querdenker, die zu viel Unruhe ins Team brächten. So erhielt denn auch in den Fokusgruppendifkussionen mit MINT-Fachkräften (Qualitatives Sample) der Prototyp des konventionell-loyalen Teamkollegen, der genügsam, verlässlich, routiniert und mit fundiertem Fachwissen die ihm zugeteilten Aufgaben pflichtbewusst wahrnimmt die mit Abstand höchste Zustimmung, während der Typus des innovativen Querdenkers oftmals kritisch betrachtet wurde.

Auch wenn beide Alterskohorten grundsätzlich ein weitgehend geteiltes Verständnis von einem konstruktiven Arbeitsklima und gelingenden Kooperationsbeziehungen auf Teamebene verbindet, konnten wir generationale Unterschiede im Ausmass des Bedürfnisses nach sozialer Zugehörigkeit auf Teamebene beobachten. Anders formuliert: Das Team als soziale Einheit der Zusammenarbeit und des Zusammenlebens hat für beide Alterskohorten unterschiedliche Bedeutung und Stellenwert.

Das Team ist für viele Befragte der Gen-X-MINT vor allem der Ort, an dem möglichst reibungsfrei und gut kooperiert und Informationen ausgetauscht werden. Herrscht eine sehr gute Atmosphäre, wird das von manchen Befragten als eine Art „Bonbon“, aber nicht unbedingt als feste Erwartung betrachtet. VertreterInnen von Gen-X-MINT blicken mit einer eher abgeklärten nüchtern-funktionalen Brille auf ihr Team, zumal sie es aufgrund des eigenen fortgeschrittenen Wissens- und Entwicklungsstands und des erreichten Status als Fachspezialist oder erfahrene Projektleiterin gewohnt sind, ihre Aufgaben unter Nutzung ihrer Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume sehr selbständig zu erledigen.

Viele Angehörige der Gen-Y-MINT betrachten ihr Team hingegen in einem viel emphatischeren Sinne, nämlich als eine soziale Gemeinschaft (Community), zu welcher man ein starkes Zugehörigkeitsgefühl entwickelt. Im Mikrokosmos der Community, mit der man sich auch persönlich identifiziert, möchte man sich menschlich gut aufgehoben und unterstützt fühlen und sich über die Zusammenarbeit persönlich weiterentwickeln können.

„Eine lockere Atmosphäre, das heisst nicht stier, sondern sehr offen und lustig und Humor gehören für mich auch zur Arbeit. Fast wie eine kleine Familie.“

Auf Basis der Interviews und Fokusgruppen konnten wir zudem bemerkenswerte Unterschiede in den Erwartungen beider Alterskohorten an die Teamführung feststellen. Dies lässt sich am Beispiel von Teammeetings illustrieren: Beide Generationen empfinden den regelmässigen Austausch im Team als sehr wichtig. VertreterInnen von Gen-X-MINT konnotieren mit Teammeetings in erster Linie den Informationsaustausch, das Absprechen, das Koordinieren oder das Abgrenzen von Aufgaben. Befragte der Gen-Y-MINT beschreiben Teammeetings hingegen als ein Gefäss des gemeinsamen Lernens, der sozialen Interaktionen, des Erlebens von Teamspirit als auch des Teilens von Themen, die über die Arbeit hinausgehen.

Was MINT-Fachkräfte nachhaltig motiviert und bindet

Die Gen-Y-MINT erwartet daher von Führungskräften, dass sie ihre die Rolle als Teamcoach bewusst einnehmen und das Teamklima gezielt und aktiv gestalten.

Arbeitszufriedenheit

Die Ergebnisse unserer qualitativen Forschung zeigen, dass viele MINT-Fachkräfte den *Berufserfolg als integriertes Konzept der Lebens-, Berufs- und Arbeitszufriedenheit* deuten. MINT-Fachkräfte beider Alterskohorten suchen Spass, Freude, intellektuelle Herausforderung und Abwechslungsreichtum in ihrer Arbeit. Dem subjektiven Empfinden von Arbeitszufriedenheit der MINT-Fachkräfte liegt eine ausgeprägte Begeisterung für ihren Beruf und ihr Fachgebiet zugrunde.

„Die Technik begeistert mich. Vor allem Probleme, die noch schwieriger oder grösser sind. Ja, es wird immer interessanter.“

Die Arbeitszufriedenheit der MINT-Fachkräfte hängt dabei stark mit der empfundenen Attraktivität der Inhalte der Tätigkeit im Unternehmen zusammen. Tätigkeiten sollen abwechslungsreich sein, d.h. man möchte im Berufsverlauf immer wieder mit neuen

Aufgaben und Problemstellungen konfrontiert werden, für deren Lösung kreative Problemlösefähigkeiten erforderlich sind. Neue Herausforderungen finden MINT-Fachkräfte vor allem in Aufgaben mit wachsendem Komplexitätsgrad. Ein wichtiger Anreiz ist zudem, die Resultat der eigenen Tätigkeit greifen bzw. spüren zu können. Konkrete Resultate (z.B. in Gestalt der Rückmeldung eines zufriedenen Kunden, eines vorliegenden Endprodukt, der Erreichung eines Meilensteins in einem Projekt) vermitteln ein ausgeprägtes Gefühl von Selbstwirksamkeit und Zufriedenheit.

Neben Tätigkeitsinhalten wird die Arbeitszufriedenheit stark durch die Handlungs- und Entscheidungsspielräume beeinflusst welche aus Mitarbeitendensicht notwendig sind, um Lösungen für

„Es motiviert mich etwas bewegen zu können. Etwas vorwärts treiben, etwas anpacken zu können um am Schluss ein Resultat zu sehen.“

anspruchsvolle Fach- und Projektaufgaben finden zu können. Ein nach Berufserfahrung und Kompetenzen abgestufter Handlungsspielraum schafft dabei einen geeigneten Rahmen für den Wunsch, selbstständig und flexibel arbeiten zu können. Suchen Befragte der Gen-Y-MINT vor allem Spielräume zur Selbstorganisation (u.a. zeitliche Flexibilität), erwartet die Gen-X-MINT zusätzlich zeitliche Freiräume, um eigene Projekte verfolgen zu können. Insbesondere jüngere MINT-Fachkräfte (der Generation Y) mit geringerer Berufserfahrung legen viel Wert darauf, von Kollegen, Vorgesetzten, Kooperationspartner oder sogar Kunden ein zeitlich unmittelbares, ehrliches und klares Feedback zu erhalten. Insgesamt äussern MINT-Fachkräfte der Generation Y ein höheres Bedürfnis nach fachlichen Ratschlägen und Feedback als ihre älteren/berufserfahreneren Kollegen. Dies trifft vor allem in jenen Fällen zu, wo eigene Entscheidungen unter Unsicherheit oder bei fehlender Erfahrung getroffen werden müssen.

Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

Aus der Interviewstudie wurde deutlich, dass die MINT-Fachkräfte beider Alterskohorten viel Wert auf eine ausgewogene Gestaltung von Berufs- und Privatleben legen. Im Onlinesurvey wurden die MINT-Fachkräfte deshalb sowohl gefragt, wie wichtig ihnen verschiedene Aspekte flexibler Arbeitsbedingungen sind und welche Angebote sie aktuell nutzen.

Die Resultate zeigen, dass beiden Altersgruppen die kurzfristige Flexibilität am wichtigsten ist. Dazu gehört die Möglichkeit, Überzeit kompensieren, den Arbeitsbeginn bzw. das Arbeitsende flexibel handhaben sowie kurzfristig frei für private Bedürfnisse (wie z.B. einen Arztbesuch) nehmen zu können. Als zweiter wichtiger Bereich folgen wiederum sowohl bei jüngeren wie älteren MINT-Fachkräften Aspekte, die längerfristig die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf sicherstellen: Teilzeitarbeit, die Möglichkeit, unbezahlten Urlaub zu beziehen, und Homeoffice. Weniger wichtig schliesslich ist den Befragten, längere Ferien durch höhere Arbeitszeit kompensieren zu können, die Möglichkeit eines bezahlten Sabbaticals sowie Jobsharing.

Aufschlussreich ist die relative Gewichtung innerhalb der drei Bereiche, die die jüngeren und älteren MINT-Fachkräfte vornehmen. Jüngeren ist dabei Überzeit kompensieren und frei für private Bedürfnisse nehmen zu können sowie die Option eines unbezahlten Urlaubs wichtiger. Dies kann interpretiert werden als Wunsch, Arbeit und Freizeit klar zu trennen, sogar auf Kosten einer Lohneinbusse. Älteren MINT-Fachkräften hingegen ist die flexible Gestaltung der täglichen Arbeitszeit durch einen flexiblen Arbeitsbeginn und -ende sowie Homeoffice wichtiger. Hier besteht ein Zusammenhang mit der Lebensphase. Flexibler Arbeitsbeginn und -ende sowie Homeoffice wird von MINT-Fachkräften, die in einer Beziehung leben, stärker gewichtet. Kein Unterschied hingegen besteht hinsichtlich der Bedeutung von Teilzeitarbeit. Dies spiegelt sich auch im effektiven Beschäftigungsgrad der beiden Kohorten wider. Der mittlere Beschäftigungsgrad der jüngeren Kohorte beträgt 93.9 %, derjenige der älteren Kohorte 92.4 %.

Schliesslich zeigt sich, dass die einzelnen Optionen zusammenhängen: Wer einzelne Aspekte flexibler Arbeitsbedingungen hoch bewertet, bewertet auch andere hoch und nutzt auch die entsprechende Angebote. Den flexiblen Arbeitsbeginn/-ende nutzen 87 % der Befragten, Überzeit kompensieren 71 % und die Option frei für private Bedürfnisse nehmen zu können nutzen 66 %. Die Option Homeoffice nutzen 44 % der Befragten, Teilzeit 38 %. Hingegen haben bisher nur 13 % der Befragten einen unbezahlten Urlaub bezogen (vgl. Abbildung 7).

Was MINT-Fachkräfte nachhaltig motiviert und bindet

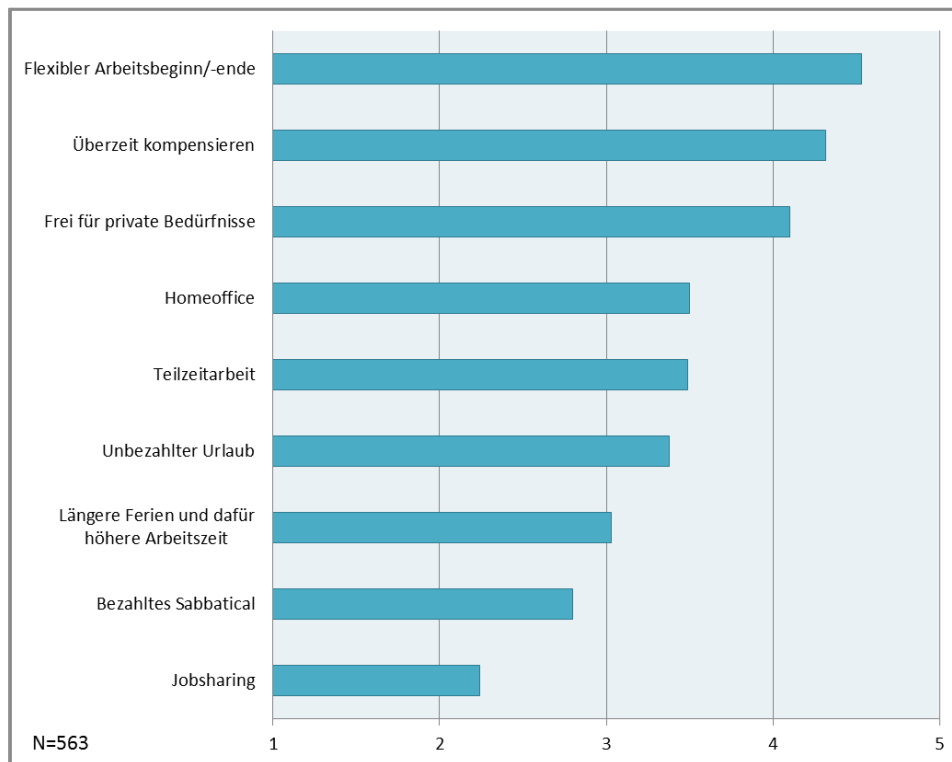


Abbildung 7: Aspekte flexibler Arbeitsbedingungen

In den Interviews wird deutlich, dass für die Gen-Y-MINT eine möglichst optimale Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ein nahezu unhinterfragtes Kernelement ihrer psychologischen Vertragsbeziehung ist. Eine Priorisierung des Berufslebens gegenüber dem ausserberuflichen Leben kommt für die überwiegende Mehrheit der Befragten nicht in Frage.

Die flexible Arbeitseinsatzbereitschaft der Gen-Y-MINT hat somit klare Grenzen. Zwar ist man bei entsprechenden projektbezogenen Arbeitsspitzen durchaus bereit, mehr zu arbeiten und in einen langen Arbeitstag zu investieren, sofern es inhaltlich/sachlich begründet und damit subjektiv nachvollziehbar ist. Die Bereitschaft zu Überstunden und flexiblem Arbeitseinsatz geht jedoch einher mit der Erwartung einer baldigen zeitlichen Kompensation. Die Befragten der Gen-Y-MINT orientieren sich pragmatisch an den sachlichen Erfordernissen und dem Anspruch, im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten autonome Gestalter ihrer Work-Life-Balance zu sein. Die folgende Interviewaussage macht diese Grundhaltung deutlich:

„In der Zeit, in der ich hier bin, bin ich voll am Arbeiten, aber wenn ich nach Hause gehe, möchte ich meine Freizeit genießen, damit ich am nächsten Tag wieder ausgeruht zur Arbeit gehen kann.“

ist man bei entsprechenden projektbezogenen Arbeitsspitzen durchaus bereit, mehr zu arbeiten und in einen langen Arbeitstag zu investieren, sofern es inhaltlich/sachlich begründet und damit subjektiv nachvollziehbar ist. Die Bereitschaft zu Überstunden und flexiblem Arbeitseinsatz geht jedoch einher mit der Erwartung einer baldigen

zeitlichen Kompensation. Die Befragten der Gen-Y-MINT orientieren sich pragmatisch an den sachlichen Erfordernissen und dem Anspruch, im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten autonome Gestalter ihrer Work-Life-Balance zu sein. Die folgende Interviewaussage macht diese Grundhaltung deutlich:

Die Sphären der Erwerbstätigkeit und des Privatlebens werden als gleichberechtigte Orte verstanden, in denen Sinn und Selbstverwirklichung gesucht werden und klare Grenzziehungen relevant sind, um

„Also wir haben gleitende Arbeitszeit. Wenn ich keine Termine hätte, wäre ich jetzt um drei gegangen. (...) Ich weiss dann, dass ich dann vielleicht morgen ein bisschen mehr machen muss, aber ich kann selber bestimmen, wann und wo ich welche Leistungen erbringe.“

Übergriffe des einen auf den anderen Bereich zu vermeiden. Selbstverwirklichung findet in einer guten Kombination in beiden Sphären statt; es braucht beides, um von einem „guten Leben“ sprechen zu können. 80%-Teilzeitmodelle, um ein Beispiel zu nennen, haben genau dadurch eine hohe Attraktivität, dass sie hinreichend Raum und Zeit für die Gestaltung sozialer Beziehungen (Partnerschaft, Freundschaft, Familie, Verein, Ehrenamt) und sonstiger Freizeitaktivitäten lassen. Die Befragten der Gen-X-MINT legen ebenso einen hohen Stellenwert auf die Vereinbarkeit beider Sphären, allerdings nicht mit der unhinterfragten Selbstverständlichkeit wie ihre jüngeren KollegInnen. Haben zahlreiche Befragte der GenX-MINT für sich die Möglichkeit auf reduzierte Pensen (z.B. 80%) im Rahmen ihres Berufslebens „erkämpft“ (d.h. individuell ausgehandelt) und somit auch die nachrückende Generation „salonfähig“ gemacht, nehmen die VertreterInnen der Gen-Y-MINT diese Errungenschaft bereits als selbstverständliche Strukturgegebenheit und Bedingung eines attraktiven Arbeitsverhältnisses wahr (Abbildung 8).

Psychologische Vertragserwartungen

Dimension	Gen-Y-MINT	Gen-X-MINT
Merkmale attraktiver Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> • Attraktive Jobinhalte • Loyalität und Glaubwürdigkeit • Längerfristige Entwicklungsperspektiven, Weiterbildungsmöglichkeiten • Gute Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben 	
Faktoren für Arbeitszufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> • Herausfordernde, abwechslungsreiche Fachaufgaben • Lern-/Anregungsgehalt der Arbeit (konzeptionell und kreativ) • Angemessene Handlungs- und Entscheidungsspielräume • Selbstwirksamkeit, Anerkennung und Wertschätzung (Team, Führung) 	
Entwicklungsperspektiven	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung über herausfordernde Fach-/Projektaufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Fach-, Portfolio-, Horizontalkarriere • kontinuierliche Aktualisierung und Erweiterung des Fachwissens
Arbeits- und Teamklima	<ul style="list-style-type: none"> • Team als soziale Gemeinschaft und Lernraum 	<ul style="list-style-type: none"> • konstruktive Kooperation, Informationsaustausch
Führungsbeziehung	<p style="text-align: center;">Beruhend auf Vertrauen, Respekt, Offenheit und Wertschätzung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empowerment, Feedback • Freiräume zum „Tüfteln“ und zur Selbstorganisation 	
Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben	<ul style="list-style-type: none"> • Balanceorientierte „optimierte“ Lebensführung (Kompensation von Überzeit, unbezahlter Urlaub) 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Arbeitszeitmodelle (Homeoffice, gleitende AZ) • Anspruchsvolle Fachaufgaben auch in Teilzeit ausüben zu können

Abbildung 8: Psychologische Vertragserwartungen

Psychologische Vertragsgestaltung zwischen Erwartung und Erfüllung

Die Resultate des Onlinesurveys widerspiegeln die zentralen Erwartungen der MINT-Fachkräfte an den Arbeitgeber: die Unterstützung der Kompetenz- und Laufbahnentwicklung, das Versprechen von Sicherheit und Zugehörigkeit sowie die Gewährleistung von Information und Partizipation. Von den MINT-Fachkräften wurde der aktuelle Erfüllungsgrad durch ihren aktuellen Arbeitgeber eingeschätzt.

Als zentrale Erwartung an den Arbeitgeber wird sowohl von jüngeren wie älteren MINT-Fachkräften die Unterstützung der Kompetenz- und Laufbahnentwicklung genannt. An erster Stelle stehen dabei wiederum für beide Kohorten interessante Arbeitsinhalte. Da viele jüngere MINT-Fachkräfte altersbedingt noch nicht über eine umfangreiche Berufserfahrung verfügen, formulieren sie auch höhere Erwartungen bezüglich Unterstützung bei der Weiterentwicklung ihrer beruflichen Fähigkeiten. MINT-Fachkräfte der Generation X mit grösserer Berufserfahrung hingegen möchten Gelegenheit erhalten, die erworbenen Fähigkeiten vielfältig einzusetzen und Verantwortung übernehmen zu können.

Auch auf die Gewährleistung von Information und Partizipation legen beide Kohorten Wert. Die älteren MINT-Fachkräfte erwarten allerdings stärker, nicht nur informiert zu werden, sondern auch mitbestimmen zu können. Etwas weniger Gewicht wird insgesamt auf das Versprechen von Arbeitsplatzsicherheit und Zugehörigkeit gelegt. Allerdings wird von beiden Kohorten vom Arbeitgeber Loyalität gegenüber seinen Mitarbeitenden und eine förderliche Unternehmenskultur erwartet. Langfristige Beschäftigungsperspektiven erwarten hingegen eher die älteren Mitarbeitenden. Unsere Ergebnisse zeigen, dass die aktuelle Arbeitssituation der MINT-Fachkräfte recht deutlich hinter den Erwartungen zurück bleibt (vgl. Abbildung 9). Nur wenige Arbeitgeber erfüllen die Erwartungen der MINT-Fachkräfte vollumfänglich. Bedeutende Gaps zwischen Erwartung und Realität bestehen bei der Gewährleistung von Information und Partizipation wie auch der Unterstützung für die Kompetenz- und Laufbahnentwicklung. Die aktuelle Situation wird von älteren und jüngeren MINT-Fachkräften ähnlich eingeschätzt.

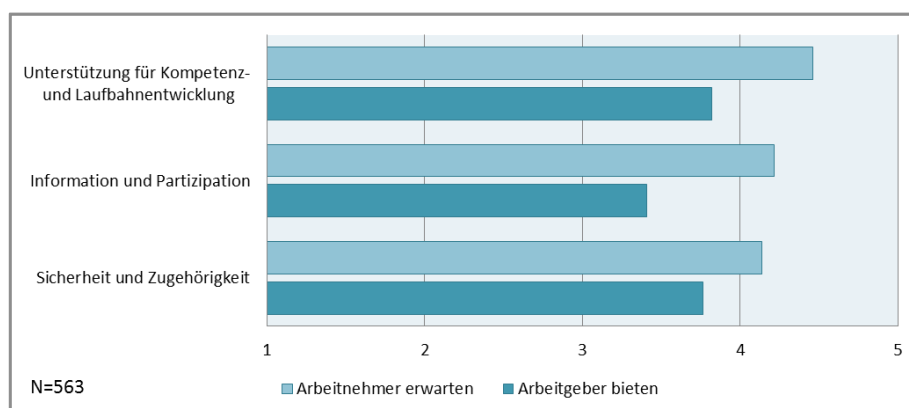


Abbildung 9: Psychologische Vertragsgestaltung zwischen Erwartung und Erfüllung

Ob und wenn ja welche Auswirkungen aus der Kluft zwischen den psychologischen Vertragserwartungen der MINT-Fachkräfte und der wahrgenommenen Erfüllung durch den Arbeitgeber resultieren zeigen wir im folgenden Kapitel auf.

Auswirkungen auf Einstellungen und Verhalten

Arbeitgeber möchten nicht nur wissen welche Erwartungen die MINT-Fachkräfte an ihren Arbeitgeber haben, sondern auch, welche Auswirkungen deren (Nicht-)Erfüllung auf die Arbeitszufriedenheit und Kündigungsbereitschaft der MINT-Fachkräfte haben. Die Daten des Onlinesurveys erlauben eine Überprüfung dieser Zusammenhänge. Im Folgenden beleuchten wir die Arbeitszufriedenheit und die Bindungsbereitschaft der MINT-Fachkräfte im Lichte ihrer heutigen Arbeitssituation und der Einschätzung ihres psychologischen Vertrags.

Arbeitszufriedenheit

Die mittlere Arbeitszufriedenheit über alle Probanden liegt im positiven Bereich, die Befragten sind im Mittel „ziemlich zufrieden“. Anders ausgedrückt: 65 % der Befragten sind mindestens ziemlich zufrieden (Skalenwerte 5 „ziemlich zufrieden“ bis 7 „ausserordentlich zufrieden“). Mindestens „sehr zufrieden“ sind 25 % der Befragten. Die beiden Kohorten unterscheiden sich nicht hinsichtlich ihrer Arbeitszufriedenheit.

Der Grad der Zufriedenheit der MINT-Fachkräfte hängt sehr stark mit der Erfüllung der psychologischen Vertragserwartungen und etwas geringer mit der Führungsbeziehung zusammen. Die Zufriedenheit ist am höchsten, wenn die Erwartungen hinsichtlich der Unterstützung von Kompetenzaufbau und Laufbahnentwicklung erfüllt werden. Doch auch die Zusammenhänge mit der Erfüllung der Erwartungen hinsichtlich des Versprechens von Sicherheit und Zugehörigkeit und Information und Partizipation und den drei Aspekten der Führungsbeziehung sind relevant.

Bindungsbereitschaft und Fluktuationsneigung

Der überwiegende Teil der von uns im Interview befragten MINT-Fachkräfte ist prinzipiell bereit, sich unter gewissen Voraussetzungen mittel- bis längerfristig an einen Arbeitgeber zu binden. Zu diesen Voraussetzungen zählen eine gute Arbeitsatmosphäre, herausfordernde und abwechslungsreiche Arbeitsinhalte sowie die Aussicht auf attraktive Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen der Arbeit und im Unternehmen. Auch Jobsicherheit und eine von wechselseitiger Wertschätzung, Respekt und Vertrauen geprägte Führungsbeziehung sowie eine gute Work-Life-Balance sind wichtige Faktoren der Bindungsbereitschaft an einen Arbeitgeber.

Im Onlinesurvey wurde die Kündigungsbereitschaft erfragt. Die mittlere Kündigungsabsicht liegt etwas unterhalb der Mitte der 5-stufigen Skala. Während die individuellen Unterschiede zwischen den MINT-Fachkräften gross sind, unterscheiden sich die beiden Kohorten im Mittel allerdings nicht. Die Absichten lassen sich präzisieren. So geben rund 23 % an, innerhalb der nächsten zwölf Monate nach einer Stelle ausserhalb des Unternehmens Ausschau zu halten, weitere rund 12 % überlegen

sich diese Option zumindest ab und zu. Etwas weniger konkret denken 17 % grundsätzlich darüber nach, ihren aktuellen Arbeitsplatz aufzugeben. Darauf angesprochen worden, dass sie das Unternehmen mal wieder wechseln sollten sind 10 % der Befragten. Dem gegenüber geben 46 % an, unbefristet im aktuellen Unternehmen bleiben zu wollen. Angehörige der Generation Y werden oft als Jobhopper mit fehlender Loyalität zum Arbeitgeber beschrieben. Die Resultate des Onlinesurveys widersprechen dieser Zuschreibung: Die Kündigungsbereitschaft der beiden Kohorten unterscheidet sich nicht.

Hingegen steht der Grad der Erfüllung der psychologischen Vertragserwartungen in Zusammenhang mit der Kündigungsbereitschaft, sowohl bei den älteren, wie den jüngeren MINT-Fachkräften. Die Kündigungsbereitschaft ist umso höher, je geringer die psychologischen Vertragserwartungen erfüllt werden. Der stärkste Zusammenhang besteht hinsichtlich einer fehlenden Unterstützung von Kompetenzaufbau und Laufbahnentwicklung. Der Zusammenhang besteht auch hinsichtlich der Führungsbeziehung, ist allerdings etwas schwächer.

Auslöser für psychologische Vertragsbrüche

In den Interviews und Fokusgruppen haben wir MINT-Fachkräfte beider Alterskohorten konkret danach gefragt, welche Ereignisse oder Situationen sie als Bruch in der Austausch- und Arbeitsbeziehung zum Arbeitgeberseite wahrnehmen würden. Durch den systematischen Vergleich der Interviewaussagen zeigte sich, dass der psychologische Vertrag und damit die Bindungsbereitschaft an das Unternehmen vor allem in zwei Situationen empfindliche Risse erhalten:

1. Wenn zentrale Erwartungen des individuellen psychologischen Vertrags verletzt oder nicht hinreichend erfüllt werden.
2. Wenn die auf Vertrauen gründende Arbeitsbeziehungen zum Unternehmen, zum Vorgesetzten oder zu Teammitgliedern in Mitleidenschaft gezogen werden.

Im Folgenden beschreiben wir mögliche Auslöser von Vertragsbrüche aus Sicht der befragten MINT-Fachkräfte auf den Ebenen Unternehmen (Geschäfts- und Personalpolitik), Führungsbeziehung (Vorgesetzte) und Team.

Richtungswechsel in Geschäfts- und Personalpolitik und Firmenkultur

Zahlreiche Aussagen aus den Interviews und Fokusgruppen unterstreichen, dass Vertrauen als Stabilitätsfaktor psychologischer Verträge insbesondere dann einer harten Bewährungsprobe unterzogen wird, wenn es aus Arbeitnehmersicht unerwartet zu starken Richtungswechseln in der Geschäfts- und Personalpolitik (Systemvertrauen) oder in den eingespielten Kooperationsbeziehungen (zwischen Führungsperson und Mitarbeitendem, auf Teamebene) kommt (interpersonales Vertrauen).

Was MINT-Fachkräfte nachhaltig motiviert und bindet

Solche nicht erwarteten, extern ausgelösten Ereignisse werden von den MINT-Fachkräften beider Alterskohorten als einseitige Aufkündigung des psychologischen Vertrags durch die Arbeitgeberseite interpretiert und führen zu einer hohen Abwanderungswahrscheinlichkeit.

Prinzipiell gründet das *Systemvertrauen* (Luhmann 2000) der von uns befragten MINT-Fachkräfte (unabhängig von der Alterskohorte) auf der Erwartung, dass der von ihnen gewählte Arbeitgeber sich an einer langfristigen, an ethischen Standards, einer sozialverantwortlichen, von Wertschätzung und Partizipation getragenen und für Arbeitnehmerbelange sensibilisierten Geschäfts- und Personalpolitik orientiert. Viele MINT-Fachkräfte möchten sich nicht nur *in ihrem unmittelbaren Arbeitskontext wohlfühlen* (Arbeitsaufgabe, Teamklima, Beziehung zum Vorgesetzten), sondern *sich mit einem Arbeitgeber ein Stück weit identifizieren können*. Sie erwarten, dass die Unternehmensleitung sich immer wieder die Frage stellt: „Was kann ich tun, damit Mitarbeitende ein gutes Gefühl haben und eine gute Atmosphäre vorfinden“. So möchten zahlreiche der von uns befragten Fachkräfte die Visionen und Ziele ihres Arbeitgebers teilen können. Sie möchten *wissen, für wen sie warum arbeiten und ihre*

„Warum machst Du das überhaupt, warum jetzt bei dem? Ich kann nicht dahinterstehen. Dann ist das für mich wirklich ein Grund zu wechseln.“

eigenen Beiträge zur Zielerreichung einschätzen können. Geraten die Firmenpolitik bzw. wichtige Managemententscheide in Kontrast zu dieser Erwartung, kann dieses zum *Gefühl einer „Sinnentleerung“* führen.

Faktoren der Erschütterung des Systemvertrauens

1. *Jobsicherheit*: Entlassungswellen, eine unsichere Geschäftsentwicklung oder eine hohe Personalfluktuation erhöhen das Bewusstsein von der Unsicherheit des eigenen Arbeitsplatzes.
2. *Verschlechterung von Arbeitsbedingungen und Entwicklungsperspektiven*: Der Eindruck, dass sich die Unternehmensleitung (wie „eine Heuschrecke“) primär an kurzfristigen Zielen und nicht der nachhaltigen Unternehmensentwicklung orientiert (und in der Folge dann z.B. Entwicklungsprojekte gestoppt werden); ein wenig nachhaltiger Umgang mit Personal (sodass die Unternehmensleitung „einfach mal schaut, bis sich Leute melden, oder bis das Team überlastet ist, das ist ein falscher Ansatz.“, keine förderorientierte Personalpolitik).
3. *Eine Verletzung sozio-moralischer Normen*: eine fehlende Kontinuität in der Geschäftspolitik, Unehrlichkeit und fehlende Verlässlichkeit der Unternehmensleitung, Ungleichbehandlung einzelner Teams gegenüber anderen Teams, eine Geschäftspolitik, die sich mit eigenen ethisch-moralischen Vorstellungen nicht mehr vereinbaren lässt (z.B. „das Unternehmen produziert neuerdings Metallteile, die für die Herstellung von Waffen genutzt werden“).

Abbildung 10: Faktoren der Erschütterungen des Systemvertrauens

Überraschende, aus Sicht der Mitarbeitenden nur schwer nachvollziehbare *Kurswechsel in der Firmen- und Personalpolitik* können zur Erschütterung des Systemvertrauens, also den Glauben an die Verlässlichkeit der eingespielten Arbeitsbeziehungen führen.

Vertragsbrüche auf Führungsebene

Auf Basis der Interviews und Fokusgruppen fällt auf, dass *Angehörige der Gen-X-MINT insgesamt tiefere Erwartungen an die Qualität der Führungsbeziehung* haben als dies für die Gen-Y-MINT gilt und dementsprechend auch *robuster bzw. toleranter* reagieren gegenüber einer Führungspraxis, die aus Sicht der Gen-Y-MINT als absolut unakzeptabel wahrgenommen wird.

Grundsätzlich erwarten beide Alterskohorten, dass ihre Arbeitsbeziehung zum

„Wenn ich jetzt irgendwas anreisse (...) – fällt mir der Chef in den Rücken oder steht er zu mir? Oder: vertritt er mich auch nach oben, wenn ich angegriffen werde?“

Vorgesetzten auf Respekt, Anerkennung, Vertrauen und Rückendeckung beruht. Der *Rückhalt des Vorgesetzten* ist dabei eine Art Lackmustest für die Qualität der Führungsbeziehung.

Kommt es infolge von Reorganisationen zu *häufigen Vorgesetztenwechseln* „dann muss ich sagen: OK, dann schalte ich wieder um“ und „wage einen Neuanfang in einem anderem Unternehmen“. Auch das Eingehen der Führungsperson auf individuelle Belange (individualisierte Führung) ist ein gemeinsamer Anspruch beider Alterskohorten an die Führungsbeziehung. Auffällig aber ist, dass sich die Befragten der Gen-Y-MINT insgesamt sensibler zeigen hinsichtlich möglicher Vertragsbrüche auf Ebene der Führungsbeziehungen bzw. hier spürbar emotionaler reagieren. Als Vertragsbrüche auf Ebene der Führungsbeziehung betrachten beide Alterskohorte folgende Situationen: Insbesondere fehlender *Respekt und das Gefühl, nicht auf „Augenhöhe“ behandelt zu werden*, können zu einer starken Frustration und einer Entschlossenheit, das Unternehmen daraufhin zu verlassen, führen.

Vertragsbrüche auf Ebene der Führungsbeziehung

1. Unangemessenes Führungsverhalten (z.B. unwahre Behauptungen, Diskreditierungen der eigenen Person/anderer).
2. Der Wunsch nach Entfaltung der eigenen Persönlichkeit am Arbeitsplatz wird durch den Führungsstil des Vorgesetzten blockiert.
3. Anstelle eines partizipativen Führungsstils: fehlende Freiräume, blockierte Kreativität, fehlendes Vertrauen.
4. Eine spürbare Verschlechterung des Arbeitsklimas.
5. Der Vorgesetzte blockiert den Wunsch nach Weiterentwicklung bzw. fördert die Weiterentwicklung nicht erkennbar.
6. Das Gefühl, nicht ernst genommen zu werden.

Abbildung 11: Vertragsbrüche auf Ebene der Führungsbeziehung

Was MINT-Fachkräfte nachhaltig motiviert und bindet

„Wenn diese eins-zu-eins-Beziehung nicht passt, dann wirkt sich das unmittelbar darauf aus, was ich hier machen soll.“

„Also ehrlich gesagt, das letzte Mal, als mir das passierte, musste ich sagen, ich gehe. Ich kann mich nicht mehr für diese Firma einsetzen, die mich nicht ernst nimmt. (...) Wenn sie mich ignorieren, dann ignorieren sie im Grunde genommen auch den Kunden, und das kann ich moralisch in meinem Handeln dann nicht mehr vertreten. Dann muss ich gehen.“

Vertragsbrüche auf Teamebene

„Also das Team muss gut sein, und wenn es nicht mehr klappt, ja dann können die anderen Vorteile noch so gross sein, dass man sich überlegen müsste, ob man gehen möchte oder nicht“.

Die Unzufriedenheit mit der *Beziehungsqualität auf Teamebene/zu Kollegen* scheint für die Gen-Y-MINT wesentlich kritischer zu sein für ihre psychologische Vertragserfüllung als dies für ihre berufserfahreneren Kolleginnen und Kollegen der Fall ist. Die Interviewpartner der *Gen-X-MINT geben sich weniger anspruchsvoll und enttäuschungsresistenter als ihre jüngeren Kollegen*.

Ansprüche an die Teamkultur und die Beziehungsqualität im Team

1. Ein Befragter gibt an, dass er ernsthaft über eine Kündigung nachdenken würde, wenn ein geschätzter Kollege das Team oder Unternehmen verlasse.
2. Ein anderer Befragter zeigt sich frustriert, weil sein heutiges Team im Unternehmen seiner Auffassung nach zu wenig Einfluss hat.
3. Ein Befragter hebt hervor, dass zwischenmenschliche Beziehungen insbesondere im Bereich der technischen Entwicklung, wo man kein Einzelkämpfer, sondern ein Teamplayer sein müsse essentiell seien – fehle diese Orientierung unter den Teammitglieder, müsse „man wechseln“.
4. Ein Befragter hebt hervor, dass er im Falle eines guten Teamklimas sogar bereit sei, Abstriche bei den Arbeitsinhalten in Kauf zu nehmen – ein anderer unterstreicht, eine spürbare Verschlechterung des Arbeitsklimas sei für ihn ein sicherer Kündigungsgrund.
5. Eine Befragte bezeichnet eine fehlende Kompetenz, niedriges Engagement und Kooperationsbereitschaft von Kollegen auf Teamebene als „Killerkriterium“.

Abbildung 12: Ansprüche an die Teamkultur und die Beziehungsqualität im Team

Was MINT-Fachkräfte nachhaltig motiviert und bindet

Grundsätzlich erwarten beide Kohorten von Vertrauen, Respekt, Offenheit und gegenseitiger Unterstützung getragene Arbeitsbeziehungen auf Teamebene. Auffällig aber ist, dass die Gen-Y-MINT nicht nur eine mehr oder gut funktionierende, nüchterne Kooperationsbeziehung erwartet, sondern einen hohen Anspruch an die Teamkultur und die Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen auf Teamebene formuliert.

Halten wir fest: werden die auf Vertrauen und Reziprozität beruhenden Arbeitsbeziehungen der MINT-Fachkräfte zum Unternehmen, zum Vorgesetzten oder zum Team im Zuge negativer Entwicklungen auf struktureller, personeller oder verhaltensbezogener Ebene in Mitleidenschaft gezogen, wird dies von vielen MINT-Fachkräften als Erschütterung ihres psychologischen Vertrags erlebt. In der Folge muss mit einer markanten Schwächung des Organizational Commitments und einer erhöhten Kündigungsabsicht gerechnet werden.

Executive Summary

In Zeiten von Fachkräftemangel und Generationenwechsel hat sich die Gewinnung und Bindung fachlicher Talente und Spezialisten zu einer Schlüsselherausforderung wissensbasierter Unternehmen entwickelt. Die häufig mit Generationenstereotypen arbeitende öffentliche Diskussion über vermeintlich Merkmale und Erwartungen der Generation Y haben bei vielen Arbeitgebern eine gewisse Ratlosigkeit erzeugt, wie Nachwuchskräfte erfolgreich angesprochen, gewonnen, geführt und gehalten werden können.

Das Forschungsprojekt «Employing the New Generation» hat ausgehend von dieser wichtigen Praxisherausforderung die psychologischen Vertragserwartungen von in der Schweiz erwerbstätigen MINT-Fachkräften systematisch erhoben und unter Beachtung von Generationenunterschieden analysiert. Der vorliegende Studienbericht zeichnet ein differenziertes Bild der Ansprüche und Erwartungen der MINT-Fachkräfte an Arbeitsbedingungen, Führung, Entwicklungsmöglichkeiten und die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen. Insgesamt zeigt sich, dass MINT-Fachkräfte unabhängig von ihrer Generationenzugehörigkeit geteilte Vorstellungen davon haben, was einen attraktiven Arbeitgeber auszeichnet.

Merkmale attraktiver Arbeitgeber aus Sicht der MINT-Fachkräfte

- abwechslungsreiche, technisch komplexe bis innovative Fach- und Projektaufgaben und setzen ihr Personal fähigkeits- und potenzialorientiert ein.
- flexible, auf das Individuum zugeschnittene Arbeitszeitmodelle, die es u.a. erlauben, den Beginn und das Ende eines Arbeitstages variabel zu gestalten, Überzeiten zu kompensieren bzw. Teilzeit- oder Homeoffice ermöglichen.
- attraktive berufliche Entwicklungsperspektiven, insbesondere den Kompetenzaufbau über herausfordernde Projekte und über fachliche Karrierewege bzw. Optionenvielfalt in den betrieblichen Entwicklungspfaden.
- eine Führungs- und Zusammenarbeitskultur, die auf Kollegialität, Augenhöhe, Beteiligung, Feedback und Menschlichkeit setzt.

Abbildung 13: Merkmale attraktiver Arbeitgeber

Sowohl die BFS-Studie (Koller/Meffre 2013) als auch die Ergebnisse unserer Befragung zeigen im Vergleich zur «Swiss Professional Karrierestudie 2013» von Universum, dass MINT-Fachkräfte ihre Erwartungen an attraktive Arbeitgeber z.T. deutlich anders gewichten als andere Berufsgruppen. Einerseits liegen MINT-Fachkräfte mit ihrer Präferenz auf Jobeigenschaften voll im Trend mit anderen Berufsgruppen, andererseits legen sie auf Gehalt und Aufstiegsmöglichkeiten deutlich weniger Stellenwert bzw. verbinden eine attraktive berufliche Entwicklung eher selten mit dem Aufstieg in der betrieblichen Hierarchie. Konstatiert die Universum-Studie einen allgemeinen Rückgang weicher Arbeitgeberattraktivitäts- und Motivationsfaktoren (u.a. Ansehen und Image

des Arbeitgebers, menschlich-kulturelle Aspekte am Arbeitsplatz), sind genau dies wichtige Faktoren für die Stellenwahl und Arbeitszufriedenheit der von uns befragten MINT-Fachkräfte.

Insgesamt haben wir viele Gemeinsamkeiten zwischen den Generationen Y und X, aber auch ein paar bedeutsame Unterschiede hinsichtlich ihrer psychologischen Vertragserwartungen gefunden. So konnten wir etwa aufzeigen, dass MINT-Fachkräfte der Generation Y höhere Erwartungen an Führung und die Zusammenarbeit auf Teamebene formulieren oder dass sie flexible Arbeitszeitmodelle aus anderen Gründen bevorzugen als ihre erfahreneren Kolleginnen und Kollegen. Führungskräfte und HR-Verantwortliche sollten diese „feinen Unterschiede“ in ihrer Handlungspraxis berücksichtigen, ohne in gängige Generationenklischees zu verfallen, denn das wäre allzu schädlich für die Generationenbeziehungen im Unternehmen bzw. die generationenübergreifende Zusammenarbeit. Denn letztlich zeigen unsere Ergebnisse auch ganz deutlich: junge MINT-Fachkräfte zeigen sich mehrheitlich leistungsorientiert, engagiert, wiss- und lernbegierig, möchten sich in eine Firmengemeinschaft und ihr Team optimal integrieren und sind auch bereit, einem als attraktiv empfundenen Arbeitgeber für eine längere Zeit die Treue zu halten. Voraussetzung hierfür sind allerdings, dass wesentlichen Erwartungen an den psychologischen Vertrag aus Arbeitnehmersicht erfüllt werden. Ist dies nicht der Fall, sinken Arbeitszufriedenheit, Commitment und Bindungsbereitschaft markant. Dass 36% der von uns im Onlinesurvey Befragten MINT-Fachkräfte (kohortenübergreifend) ihren Arbeitgeber innerhalb der nächsten 12 Monate verlassen möchten sollte Arbeitgeber wachrütteln und dazu motivieren, der Arbeitszufriedenheit und psychologischen Vertragserfüllung ihrer Mitarbeitenden mehr Beachtung zu schenken.

Auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnissen formulieren wir Empfehlungen zur Gestaltung einer MINT-spezifischen Personalmanagement- und Führungspraxis:

Der Schlüssel zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität und Effektivität der Personalgewinnung und -Bindung liegt in der *gezielten Auseinandersetzung mit den Präferenzen und psychologischen Vertragserwartungen von MINT-Fachkräften*. Hierdurch lassen sich *existierende Arbeitsbeziehungen präziser beurteilen und erfolgreicher gestalten*. Zentrale Gestaltungsfelder sehen wir im Employer Branding/der Zielgruppenwerbung, im Recruiting, in der Gestaltung von Führung und Zusammenarbeit wie auch im Bereich von Personaleinsatz und -Entwicklung. Arbeitgeber können die gewonnenen Erkenntnisse nutzen, um bereits die Frühphase des Beziehungsaufbaus zwischen Stellensuchenden und Arbeitgeber zielgruppengerecht und damit erfolgreich zu gestalten.

Employer Branding und Zielgruppenwerbung



Die Entwicklung eines attraktiven und glaubwürdigen Arbeitgeberversprechens (Employee Value Proposition, EVP) ist ein unverzichtbarer Ansatz, um knappe MINT-Fachkräfte über Employer Branding, Zielgruppenwerbung und Recruiting erfolgreich ansprechen zu können. Ein Arbeitgeberversprechen, das nicht halten kann, was es verspricht, verursacht dabei mehr Schaden als Nutzen. Wir empfehlen daher, die Werthaltungen, Präferenzen und Wahrnehmungen heutiger Mitarbeitenden bei der Erarbeitung einer attraktiven wie glaubwürdigen Arbeitgebermarke mit einfließen zu lassen. Eine für MINT-Fachkräfte attraktive EVP sollte die beschriebenen Attraktivitätsfaktoren sowie Aspekte psychologischer Vertragserfüllung beinhalten und dennoch glaubwürdig und differenzierend sein. Bei der Umsetzung der EVP ist darauf zu achten, dass diese an allen Kontaktpunkten des Personalmarketing-, Gewinnungs- und Einführungsprozesses konsequent umgesetzt wird.

Recruiting



Die Kommunikation und Interaktion mit Bewerbenden sollte nicht nur gender- oder generationensensibel gestaltet werden, sondern insbesondere Unterschiede in den Fachkulturen (Ingenieure, IT-Spezialisten, Umweltwissenschaftler etc.) berücksichtigen. Um das Potenzial an faktisch wie latent stellensuchenden Fachkräften ausschöpfen zu können sollten vermehrt proaktive Ansätze zur Gewinnung von Talenten und Spezialisten genutzt werden. Bei der Besetzung von Engpass- und Schlüsselfunktionen bieten sich Ansätze wie Active Sourcing, Campus Recruitment oder Talent Relationship Management an. Dass die Mehrzahl der MINT-Fachkräfte ihren heutigen Arbeitgeber über Empfehlungen aus dem persönlichen Bekanntenkreis oder über Mitarbeitende ihres heutigen Arbeitgebers gefunden haben unterstreicht, dass Mitarbeiterempfehlungen längst zu einem unverzichtbaren Instrument der Personalgewinnung geworden sind. Im gesamten Personalgewinnungsprozess sollte sichergestellt werden, dass Kandidaten ein durchgängig stimmiges Bild von Unternehmen gewinnen (Candidate Experience). MINT-Fachkräfte erwarten in diesem Zusammenhang aussagekräftige und glaubwürdige Informationen zu Aufgaben, Entwicklungsmöglichkeiten und zur Führungs- und Zusammenarbeitskultur im Unternehmen. Neben dem offenen Dialog auf Augenhöhe sollten Möglichkeiten geschaffen werden damit Bewerbende nicht nur ihren künftigen Vorgesetzten, sondern auch die Mitglieder ihres Teams und ihr Arbeitsumfeld kennenlernen und einschätzen können. Auch Teilzeit oder Homeoffice dürfen keine Tabuthemen mehr in Recruitinggesprächen sein. Vielmehr sollten Spielräume für flexible Arbeitsmodelle, die der individuellen Lebenssituation bzw. individuellen Bedürfnissen Rechnung tragen gemeinsam ausgelotet werden.

Führung und Zusammenarbeit



Mitarbeitende, die den psychologischen Vertrag mit ihrem Arbeitgeber als erfüllt wahrnehmen, sind weniger stark geneigt ihren Arbeitgeber aufgrund eines konkurrierenden Stellenangebots zu verlassen und engagieren sich stärker für wichtige Unternehmensziele. Hier öffnet sich ein wichtiges Handlungsfeld für Führungskräfte. Vorgesetzte stärken das Commitment und die Bindung ihrer Mitarbeitenden an das Unternehmen, indem sie persönliche Führungsbeziehung aufbauen und pflegen. Unsere Studienresultate unterstreichen das (sicherlich auch für viele andere Berufsgruppen geltende) Bedürfnis der MINT-Fachkräfte, vom Vorgesetzten entsprechend ihrer individuellen Fähigkeiten, Talente und Bedürfnisse wahrgenommen, eingesetzt und gefördert zu werden. Denn die Möglichkeit, eigene Fähigkeiten in interessanten Arbeitsfeldern einsetzen und weiterentwickeln zu können stärkt die Arbeitszufriedenheit, die Führungsbeziehung als auch die Bindung an das Unternehmen. Ein von Offenheit und Respekt getragener Dialog auf Augenhöhe, regelmässiges Feedback zu Arbeitsleistungen, Verbesserungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und der Einbezug des Teams bei wichtigen Entscheidungen tragen zu einer hohen Arbeitszufriedenheit bei. Führungskräfte und Manager, welche die Beziehungen zu ihrem Mitarbeitenden wertschätzend, unterstützend, beteiligungs- und entwicklungsorientiert gestalten, profitieren von einer hohen Einsatz-, Leistungs- und Bindungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden.

Personaleinsatz und -Entwicklung



Jobinhalte und Entwicklungsmöglichkeiten sind zwei nicht nur für die Wahl eines Arbeitgebers, sondern auch für Arbeitszufriedenheit und Bindungsbereitschaft herausragende Faktoren. MINT-Fachkräfte suchen hierbei abwechslungsreiche, herausfordernde und lernförderliche Aufgaben mit Technikbezug und hohen Anteilen an Kreativität. Arbeitgeber, die MINT-Fachkräfte in entsprechenden Fach- und Projektaufgaben einsetzen können und darauf achten, dass MINT-Fachkräfte sich (bei entsprechender Eignung) in zunehmend anspruchsvollere Aufgabengebiete hineinentwickeln gelten als besonders attraktiv. Die Förderung der beruflichen Kompetenzen und der individuellen Laufbahnentwicklung durch lernförderliche Aufgaben, Feedback, Mentoring und betrieblich mitfinanzierte berufliche Weiterbildung legen eine wichtige Basis für den Erhalt der individuellen Leistungsfähigkeit und Bindungsbereitschaft. Da viele jüngere MINT-Fachkräfte in Optionen denken und sich nicht zu früh spezialisieren bzw. auf einen einmal eingeschlagenen Laufbahnpfad festlegen wollen, sollten Unternehmen die Durchlässigkeit zwischen Laufbahnen und Aufgabengebieten erhöhen und entsprechende Horizontalwechsel bzw. Alternativkarrieren unterstützen.

Die wichtigsten Fakten zur Studie

Das KTI-Forschungsprojekt «Employing the New Generation» analysierte die psychologischen Vertragserwartungen von MINT-Fachkräften (Generationen Y und X) und erarbeitete Ansätze einer zielgruppenbezogenen Nachwuchsgewinnung, -führung und -bindung. In einem ersten Schritt wurden 34 problemzentrierte Interviews und 13 Fokusgruppen mit MINT-Mitarbeitenden der Praxispartner geführt (Qualitative MINT-Studie).⁵ Zweitens wurde eine Online-Befragung von MINT-Fachkräften aus der Deutschschweiz (N=563) durchgeführt. Aufbauend auf den Ergebnissen und in Zusammenarbeit mit den Praxispartnern wurden drittens zielgruppenspezifische Ansätze (Employer Branding, Personalgewinnung, Onboarding, Führung) erarbeitet.

Qualitative MINT-Studie

Die Auswahl der Interviewpartner wurde nach vom Forschungsteam vorab definierten Kriterien vorgenommen. Ziel war eine ausgeglichene Verteilung von MINT-Fachkräften im Sample nach Alter, Geschlecht, Qualifikation und Betriebszugehörigkeit. Die Interviews und Fokusgruppen wurden im Januar und Februar 2014 durchgeführt, digital aufgezeichnet, transkribiert, mit Unterstützung der Software atlas-ti kodiert und anschliessend themenanalytisch ausgewertet. Das qualitative Sample im Überblick:

	Schweizerische Post	Comet Group	UVEK
Stichprobe (N=103 Befragte)	49	22	32
Wirtschaftszweig	Kommunikation, Logistik, Finanzdienstleistungen, Personenverkehr	Globaler Anbieter von High-Quality Technology	Öffentliche Verwaltung
Anzahl Mitarbeitende	62.000	730	1.900
Tätigkeitsfelder Befragte (Interviews & Fokusgruppen)	IT-Architektur, Softwareentwicklung, Support & Projektmanagement	Engineering, Projektmanagement, Software- und Produktentwicklung	Forschung, Projektmanagement und Spezialistenaufgaben diverser Ämter
Befragte Gen Y (Interviews & Fokusgruppen)	32	9	23
Befragte Gen X (Interviews & Fokusgruppen)	17	13	9
Höchster Bildungsabschluss Hochschulabschluss (Bachelor/Master/ Doktorat)	15	18	29
Befragte mit Berufsausbildung	34	4	3
Männliche Befragte	37	19	16
Weibliche Befragte	12	3	16
Beschäftigungsgrad (>89%)	25	15	18
Beschäftigungsgrad (60-89%)	24	7	14

Tabelle 1: Qualitative MINT-Studie: Demographische Angaben

⁵ Ergänzend wurden 15 Experteninterviews mit Führungskräften und HR-Verantwortlichen der genannten Praxispartner geführt und betriebliche HR- und Führungsprozesse analysiert (Dokumentenanalyse).

Die wichtigsten Fakten zur Studie

Quantitative MINT-Studie

Die Befragung wurde über einen Online-Fragebogen zwischen Juli und September 2014 durchgeführt. Um Probanden aus einem breiten Spektrum von MINT-Berufen zu gewinnen wurden sowohl Unternehmen mit Mitarbeitenden aus dem MINT-Spektrum wie auch Alumni-Organisationen aus Hochschulen mit MINT-Ausbildungsgängen angeschrieben mit der Bitte, den Link zum Fragebogen ihren Mitarbeitenden bzw. Alumnis weiterzusenden. Obwohl versucht wurde, ein breites Spektrum an MINT-Fachkräften zu erreichen, kann die hier beschriebene Stichprobe nicht als repräsentativ für die Gesamtheit aller MINT-Fachkräfte gelten.

		Alle	Gen Y	Gen X+
Stichprobe	N	563	281	282
Alter (Jahre)	mean	32.3	26.8	37.9
	min/max	20-50	20-30	31-50
Geschlecht	weiblich	22.2 %	26.4 %	18.1 %
	männlich	77.8 %	73.6 %	81.9 %
Höchster Bildungsabschluss				
	Berufslehre/Maturität	17.7 %	21.4 %	14.1 %
	Meisterdiplom/höhere Fachschule	17.2 %	13.6 %	20.9 %
	Fachhochschule/Universität	18.0 %	10.4 %	25.6 %
	ETH	36.8 %	51.1 %	22.4 %
	Nachdiplom	3.4 %	0.7 %	6.1 %
	andere	6.8 %	2.9 %	10.8 %
Berufsfeld				
	Informatik	41.4 %	28.5 %	54.3 %
	Technik	27.0 %	34.9 %	19.1 %
	Bauwesen	8.2 %	9.3 %	7.1 %
	Chemie und Life Sciences	8.9 %	9.6 %	8.2 %
	Exakte Wissenschaften	5.3 %	5.7 %	5.0 %
	Andere MINT	9.2 %	12.1 %	6.4 %
Arbeitgeber (Anzahl MA)				
	<10	9.4 %	10.2 %	8.3 %
	10-49	17.3 %	18.2 %	16.0 %
	50-249	19.9 %	19.9 %	19.9 %
	250-1000	21.9 %	21.6 %	22.4 %
	>1000	31.4 %	30.1 %	33.3 %
Wie lange bei Arbeitgeber tätig				
	Mean/SD (in Jahren)	5.5/6.6	2.9/2.9	8.0/8.1
	max 1 Jahr	27.3 %	36.1 %	18.5 %
	max 3 Jahre	30.7 %	37.9 %	23.5 %
	max 5 Jahre	11.8 %	12.1 %	11.4 %
	max 10 Jahre	13.7 %	10.0 %	17.4 %
	länger	16.6 %	3.9 %	29.2 %
Beschäftigungsgrad				
	Mean/SD (in Prozent)	93.1/13.1	93.9/12.8	92.4/13.4
	max. 50 %	2.8 %	2.1 %	3.5 %
	max. 80 %	19.6 %	17.9 %	21.3 %
	max. 90 %	6.6 %	6.4 %	6.7 %
	max. 100 %	71.0 %	73.6 %	68.4 %

Tabelle 2: Online Survey MINT-Fachkräfte: Demographische Angaben

Die wichtigsten Fakten zur Studie

Projektleitung: Prof. Dr. Peter Kels (Hochschule Luzern – Wirtschaft)

Stv. Projektleitung: Prof. Dr. Andrea Gurtner (Berner Fachhochschule Wirtschaft)

Praxispartner: Post CH AG, Comet AG, UVEK

Umsetzungspartner: Avenir Consulting

Projektinformationen unter:

<https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/forschung/projekte/detail/?pid=119>

Kontakt

Prof. Dr. phil. Peter Kels

Professor für Führung, Innovation und Personal

Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR

Hochschule Luzern – Wirtschaft

Zentralstrasse 9

CH-6002 Luzern

T direkt + 41 41 228 41 60

peter.kels@hslu.ch

<https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/ueber-uns/personensuche/profile/?pid=1835>

Prof. Dr. Andrea Gurtner

Senior Researcher

Dozentin konsekutive Masterstudiengänge MScBA / MScWI

Berner Fachhochschule Wirtschaft

Institut Unternehmensentwicklung

Brückenstrasse 73

CH-3005 Bern

T direkt +41 31 848 34 60

andrea.gurtner@bfh.ch

wirtschaft.bfh.ch

Quellenverzeichnis

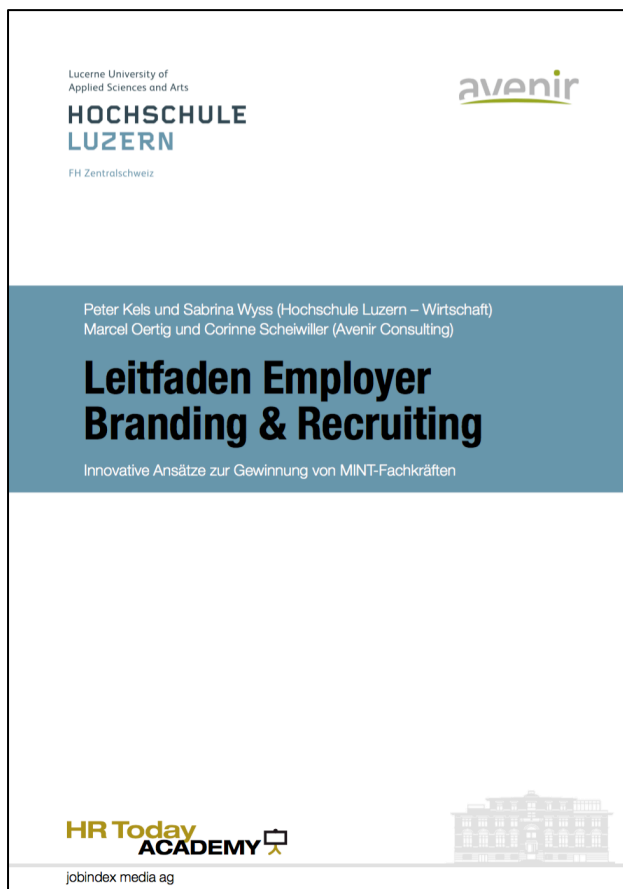
- Anderson, N., & Thomas, H. D. C. (1996). Work group socialization. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work groups* (pp. 423–450). Chichester: Wiley.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behaviour*. Homewood, IL: Dorsey.
- Arnett, J. (2000). High Hopes in a Grim World : Emerging Adults' Views of their Futures and "Generation X". *Youth Society*, 31 No. 3, 267-286.
DOI: 10.1177/0044118X00031003001
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Clinton, M., & Guest, D. (2004). Fulfilment of the psychological contract and related work attitudes. *Proceedings of the Occupational Psychology Conference of the British Psychological Society*, Stratford (pp. 60–64).
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. a critical evaluation of theory and research*. Oxford: University Press.
- Coyle-Shapiro, J. & Parzefall, M. (2008) Psychological contracts. In: Cooper, C. & Barling, J. (Eds.) *The SAGE handbook of organizational behavior*. SAGE Publications, London, UK, pp. 17-34.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 537-559. doi: 10.1002/job.205
- Fox, A. (1974). *Beyond contract: Work, power and trust relations*. London: Faber and Faber.
- Grote, G., & Staffelbach, B. (2010). *Schweizer HR-Barometer 2010: Arbeitsflexibilität und Familie*. NZZ Libro. Zürich.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Journal Review*, 53(4), 541–555.
- Hülshager, U., Maier, G. und Anderson, N. (2013). Innovation in Gruppen und Teams. In: Krause, D. (Hg.). *Kreativität, Innovation und Entrepreneurship*. Wiesbaden: SpringerGabler, S. 175-191.
- Kels, P., Oertig, M., Wyss, S. & Scheiwiller, C. (2016). *Leitfaden Employer Branding & Recruiting. Innovative Ansätze zur Gewinnung von MINT-Fachkräften*. Zürich: HR Today Academy.
- Koller, P., & Meffre, V. (2013). *MINT -Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt Ergebnisse der Hochschulabsolventenbefragung für die Disziplinen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik BFS.
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Konstanz und München: Lucius & Lucius.
- Morrison, E. (1993a). A longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 173–183.
- Morrison, E. (1993b). Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557–589.
- Raeder, S., & Grote, G. (2005). Eigenverantwortung als Element eines neuen psychologischen Vertrages. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 36(2), 207-219.
- Raeder, S., & Grote, G. (2012). *Der psychologische Vertrag – Analyse und Gestaltung der Beschäftigungsbeziehung*. Göttingen: Hogrefe.
- Pears, C.L. & Sims, H.P (2002): Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. Vol. 6, No. 2, 172–197.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D.M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*. Special Issue: The Psychological Contract at Work. 19(1), 665–671.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234–279
- Wanous, J., & Colella, A. (1989). Organizational entry research: Current status and future directions. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management: Vol. 7* (pp. 59- 120). Greenwich, CT: JAI Press.

Hinweis auf den Leitfaden Employer Branding & Recruiting

Leitfaden Employer Branding & Recruiting. Innovative Ansätze zur Gewinnung von MINT-Fachkräften

Autoren: Peter Kels, Marcel Oertig, Sabrina Wyss und Corinne Scheiwiller

Der „Leitfaden Employer Branding & Recruiting“ liefert Gestaltungshinweise für eine zielgruppenadäquate Personalmarketing- und Gewinnungspraxis im MINT-Bereich. Ausgehend von einem kompakten Einblick in zentrale Erwartungen von MINT-Fachkräften an attraktive Arbeitgeber wird beleuchtet, wie sich eine attraktive Arbeitgebermarke aufbauen und im Personalmarketing verankern lässt. Innovative Recruitingansätze wie Active Sourcing, Mitarbeiterempfehlungen, Recruitainment oder Social Media Recruiting werden vorgestellt und hinsichtlich ihrer Potenziale und Umsetzbarkeit bewertet. Der Leitfaden enthält zahlreiche Umsetzungsbeispiele von Unternehmen wie Swisscom, der Schweizerischen Post oder der Graubündner Kantonalbank.



Der Leitfaden kann über die HR Today Academy bezogen werden.
ISBN 978-3-033-05658-9