

Berner Fachhochschule
Wirtschaft

Trendstudie 2012
Generation Y: Kompetenzen und Erwartungen junger
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Unternehmenssicht

Studienergebnisse

In Kooperation mit:

HR Today



Inhalt

4	Executive Summary
5	Hintergrund und Methodik der Studie
	Studienergebnisse
6	Nutzung der neuen Kommunikationsmedien
9	Kompetenzen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Sicht der Unternehmen
11	Kompetenzen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus deren eigener Sicht
12	Einstellungen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Sicht der Unternehmen
14	Einstellungen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus deren eigener Sicht
16	Erwartungen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Sicht der Unternehmen
20	Erwartungen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Unternehmen
22	HR-Aktivitäten bezüglich junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie neuer Kommunikationsmedien
25	Fazit und Handlungsempfehlungen
26	Ausblick: Employing the New Generation
27	Impressum und Kontakt

Executive Summary

In Medien und Fachzeitschriften wird eine neue Generation beschrieben, die sich durch ein Aufwachsen als «digital natives» klar von früheren Generationen unterscheiden soll.

Wie werden junge Arbeitnehmende von Verantwortungsträgern in Unternehmen wahrgenommen? Entspricht dieses Bild den Charakterisierungen in der Presse? Reagieren Unternehmen im HR-Bereich auf diese Bilder? Und wie beschreiben sich Angehörige dieser Generation selber?

Eine Befragung von sowohl Verantwortungsträgern in Unternehmen sowie 20- bis 30-jährigen Mitarbeitenden im Winter 2011/2012 zeigte, dass Fremd- und Selbstwahrnehmung oft nicht weit voneinander entfernt liegen, diese aber teilweise im Widerspruch zum in der Presse gezeichneten Bild der «Generation Y» stehen.

Im Zentrum, sowohl der Selbst- wie der Fremdwahrnehmung der jungen Generation, stehen einerseits der Wunsch zu lernen, Neues zu erleben und sich weiterzubilden, andererseits das Bedürfnis nach einer Arbeit, die sinnvoll ist und Spass macht, in einem Team mit guten Leuten. Traditionelles Karrieredenken steht hinter dem Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance zurück.

Hingegen wird die Vorstellung, dass wir es hier mit einer globalisiert vernetzten Generation zu tun haben, die einen deutlichen internationalen Zug aufweist, nicht bestätigt.

Die Studie zeigt auch, dass über zwei Drittel der Unternehmen eine Strategie bezüglich des Einsatzes neuer Kommunikationsmedien haben und jedes zweite Unternehmen eine entsprechende Zuständigkeit definiert hat. Vertreterinnen und Vertreter der Unternehmen, schätzen zwar die Vernetzungskompetenz der jungen Generation hoch ein, nutzen diese aber oft nicht aktiv. Im Gegensatz zum gängigen Bild schreiben sich Vertreterinnen und Vertreter der jungen Generation diese Kompetenz nicht in hohem Masse zu.

Eine differenzierte Betrachtung über Schlagworte hinaus scheint also angebracht, um damit Unternehmen, insbesondere auch dem HR, Hinweise zu geben, wie die junge Generation rekrutiert, geführt, entwickelt und gebunden, wie aber auch deren spezifisches Potenzial genutzt werden kann.

Hintergrund und Methodik der Studie

Glaubt man der aktuellen, populärwissenschaftlichen Darstellung der jungen Arbeitnehmenden, dann scheinen sie unisono einen Stempel zu tragen; Generation Y, Digital Natives. Generation Y, abgekürzt als «Gen Y», ist dabei vor allem ein Hype-Thema, welches der Komplexität der jungen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer kaum gerecht wird. Was von dieser Hype-Welle kommt wirklich in den Schweizer Unternehmen an? Wie stellen sich die jungen Arbeitnehmenden in der Alterskohorte der 20- bis 30-Jährigen tatsächlich dar? Wie werden sie aus der Praxisperspektive der Unternehmen wahrgenommen? Und vor allem: Was tun die Schweizer Unternehmen im Rahmen von demographischen Engpässen und Fachkräftemangel, um auf diese Generation einzugehen? Haben diese den Hype im Blick (und reagieren mit vielleicht falschen Massnahmen) oder reagieren sie auf das, was sie tatsächlich wahrnehmen? Welche Bedeutung haben für die «Digital Natives» selber die neuen sozialen Kommunikationsmedien und wie stellen sich die Unternehmen darauf ein?

Da es für die Schweiz bisher keine wissenschaftlich fundierten Studien zu dieser jungen Arbeitnehmergeneration gibt, wollen wir dies nachholen. Jenseits des Hypes.

Handlungsorientiertes Ziel der vorliegenden Studie ist es, Schweizer Unternehmensführern, HR-Verantwortlichen und Fachbereichsführungskräften Hinweise und Instrumentarien an die Hand zu geben, mit denen sie die jungen Arbeitnehmenden a) rekrutieren, b) führen, c) entwickeln und d) binden können. Die vorliegenden Studienergebnisse sollen eine Einladung zu dieser Diskussion sein.

Die Datenerhebung zu dieser Studie erfolgte im Zeitraum Dezember 2011 / Januar 2012 über das Printmedium HR-TODAY sowie den Online-Newsletter der Zeitschrift, in denen zur Beteiligung an der Umfrage aufgerufen wurde. Insgesamt haben 85 Schweizer Unternehmen an dieser Online-Befragung teilgenommen.

Wie Abb. 1 zeigt, sind die Hälfte der befragten Unternehmen im Dienstleistungssektor tätig, wobei unter andere Dienstleistungen auch Bildung und Wissenschaft mit 6% fallen. Auf IT / Hi-Tech und Pharma / Chemie entfallen je 6%, auf Handel und Personenverkehr / Tourismus je 9% der Unternehmen. Aus keiner der übrigen Branchen stammen mehr als 5% der antwortenden Unternehmen. Sowohl KMU (37%) wie Grossunternehmen (48%) haben an der Befragung teilgenommen (vgl. Abb. 2). Den Fragebogen ausgefüllt haben insbesondere Vertreter aus dem oberen (38%) und mittleren (29%) Kader. Nur 16% haben keine Kaderfunktion (vgl. Abb. 3). Im HR tätig sind 42,4% der Unternehmensvertreterinnen und -vertreter, in der Geschäftsleitung 25,9%. Das Durchschnittsalter beträgt 40 Jahre, knapp zwei Drittel sind männlich.

In einer parallelen Befragung wurden auch Studierende am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Bern befragt. Insgesamt haben 152 Studierende den Fragebogen ausgefüllt, 125 davon sind zwischen 20 und 30 Jahren alt, zwei Drittel sind Männer. Die grosse Mehrheit studiert berufsbegleitend, 73,6% mit einem Beschäftigungsgrad von mehr als 50%. Sie vertreten die hier untersuchte Kohorte der 20- bis 30-jährigen Mitarbeitenden. Welche Kompetenzen, Einstellungen und Erwartungen an ihren Arbeitgeber sie formulieren, wird im Folgenden den entsprechenden Wahrnehmungen der Unternehmen gegenübergestellt.

Damit dürfte diese Studie eine gute trendfähige Aussage zu den Kompetenzen und Erwartungen junger Mitarbeitender liefern und kann Unternehmen als Benchmark zur eigenen Verortung in dieser Thematik dienen.

Abb. 1: Branche

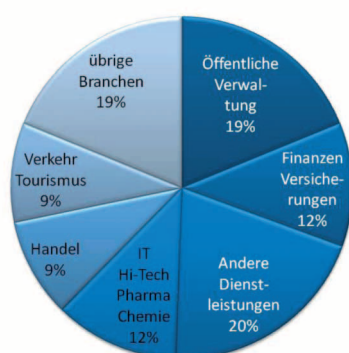


Abb. 2: Unternehmensgrösse (Anzahl MA)

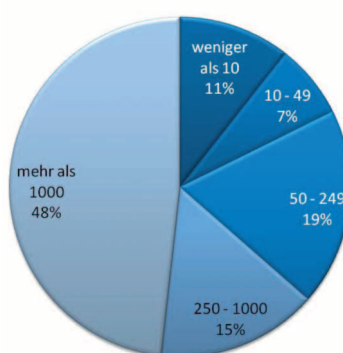
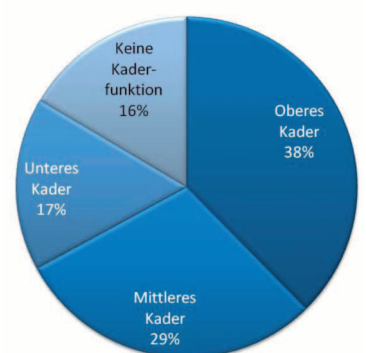


Abb. 3: Funktion



Studienergebnisse

Nutzung der neuen sozialen Kommunikationsmedien (I)

An der Nutzung der neuen sozialen Kommunikationsmedien ist heute nicht mehr vorbeizukommen. Unter sozialen Kommunikationsmedien verstehen wir Anwendungen wie Facebook und Twitter, wie auch spezifischere berufsbezogene Netzwerke wie Xing und LinkedIn. Der Begriff wurde insofern etwas weiter gefasst, als auch dem Informationsaustausch dienende Anwendungen wie Blogs, Wikis und Foren mit einbezogen wurden. Unternehmen positionieren sich hinsichtlich deren Einsatzes mit mehr oder weniger explizit formulierten Strategien.

Die Studie zeigt, dass tatsächlich 82,4% der befragten Unternehmen eine Strategie bezüglich des Einsatzes dieser Kommunikationsmedien haben. Fragt man nach, ob es eine klare Zuständigkeit für dieses Thema gibt, so stimmen 54,1% zu. In weit über zwei Drittel der Unternehmen ist damit die strategische Relevanz des Themas erkannt und jedes zweite Unternehmen hat entsprechend auch eine Zuständigkeit definiert.

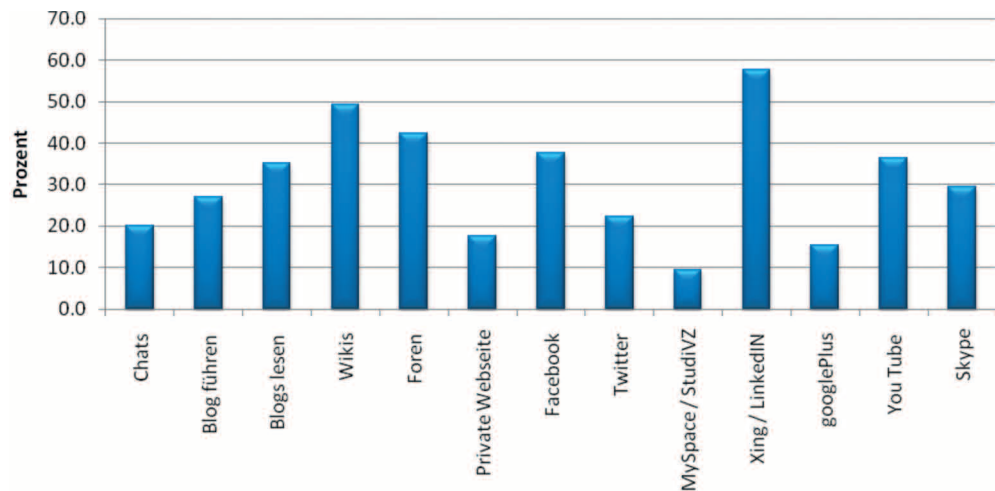
Trotz der fast vollständigen Unmöglichkeit, sich dem Thema der neuen Kommunikationsmedien entziehen zu können, besteht in knapp 30% der Unternehmen kein grundsätzlicher Zugang zu den neuen Kommunikationsmedien. Andererseits geben aber 77,1% der Unternehmen an, dass ihre Mitarbeitenden die neuen Kommunikationsmedien für betriebliche Anliegen nutzen dürfen.

Stellt man die Frage danach, in welchem Unternehmensbereich die neuen Kommunikationsmedien vor allem eingesetzt werden, so wird, wenig überraschend, deutlich, dass 75,3% der Unternehmen diese im Marketing einsetzen und 64,7% im Personalbereich. Eher überraschend ist, dass dies im Vertrieb nur 43,5% und in der Forschung & Entwicklung sogar nur 20% der Unternehmen tun. Das Vernetzungs- und Kommunikationspotenzial zu den Kunden (Stichwort «Prosument») sowie der Einbezug von Dritten in den Innovationsprozess (Stichwort «Open Innovation») ist in diesen Bereichen durch die neuen Kommunikationsmedien noch nicht ausgenutzt.

Nutzung der neuen sozialen Kommunikationsmedien (II)

Nach der Frage, welche der neuen Kommunikationsmedien tatsächlich bisher im betrieblichen Alltag eingesetzt werden, fällt das Bild wesentlich differenzierter aus. Die Spitzenreiter der oft eingesetzten neuen Kommunikationsmedien lauten Xing/LinkedIn (24,7%), Wikis (21,1%) sowie Facebook (15,3%). Diese Medien dürften zu den «Klassikern» gezählt werden, in dem es vor allem um eine eher einseitige Kommunikation respektive Darstellungsform geht. So dürfte es mittlerweile als selbstverständlich gelten, dass zur Informationseinholung Wikipedia, als ein prominentes Beispiel für Wikis, genutzt wird. Auch im Rahmen von Rekrutierungsbemühungen und Kontaktpflege dürfte es zunehmend als gepflegte Praxis gelten, einen Blick in die Vernetzungsplattformen Xing und LinkedIn zu werfen. Wie Abb. 4 zeigt, werden neben den drei am häufigsten genutzten Medien zumindest gelegentlich Foren (42,4%), YouTube (36,5%) und Blogs (lesen: 35,7%, führen: 27,1%) genutzt.

Abb. 4: Die neuen Kommunikationsmedien werden im Unternehmen gelegentlich oder oft genutzt



Studienergebnisse

Nutzung der neuen Kommunikationsmedien (III)

Überraschend hingegen sind die Ergebnisse, wenn es darum geht, Medien einzusetzen, die es ermöglichen, in einen Dialog zu treten und proaktiv Meinungen zu bilden bzw. diese zu beeinflussen. So werden Chats in 50,6% der Unternehmen nie eingesetzt, Blogs zu führen erfolgt ebenfalls fast in jedem zweiten Unternehmen gar nicht (45,9%), genauso wie die Anwendung von Twitter, die in 47,1% der Unternehmen gar nicht zum Einsatz kommt. Hier besteht grosses Entwicklungspotenzial.

Mit Blick auf die Chancen einer zukünftigen Etablierung dieser Medien in den Unternehmen wird deutlich, dass trotz der überwiegend vorhandenen Strategie bezüglich der neuen Kommunikationsmedien nur die wenigsten Unternehmen eine Aussage darüber treffen können, inwiefern sie in den nächsten 12 Monaten planen, diese Medien einzusetzen. Unangefochten scheint Facebook der heisseste Kandidat zu sein, wenn es um eine baldige Einführung geht – aber das dennoch nur bei 18,8% der Unternehmen. Das ist insofern spannend, da bisher Facebook vor allem primär dem privaten Gebrauch zugeschrieben wurde. Es ist als positiv zu bewerten, wenn hier auch die Vernetzungschance der Unternehmen erkannt wird.

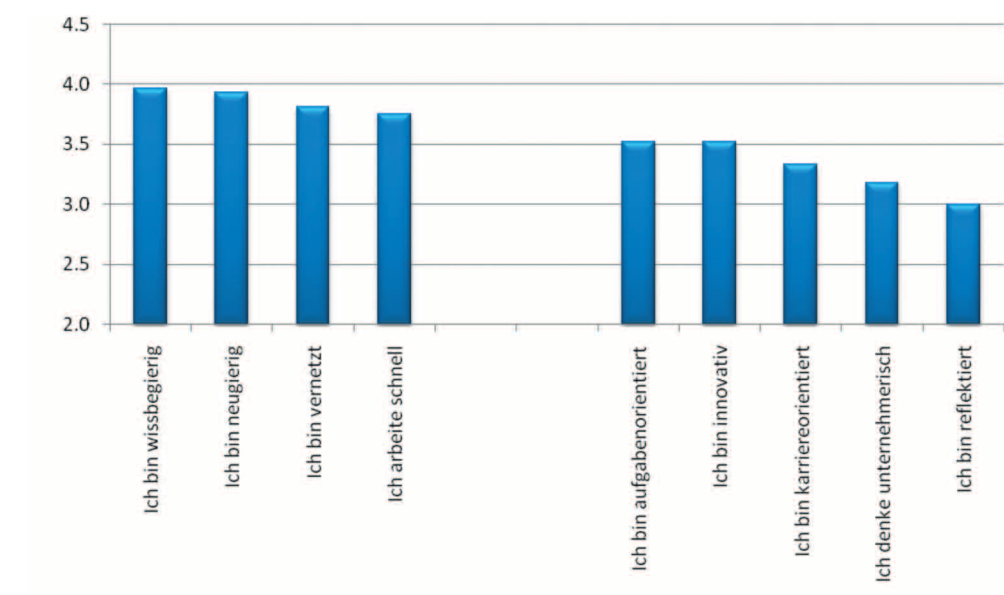
Erweitert man den zeitlichen Fokus und stellt die Frage danach, welche Kommunikationsmedien innerhalb der nächsten drei Jahre eingeführt werden sollen, dann wandelt sich das Bild. So sagen 49,4% der befragten Unternehmen, dass sie MySpace/ StudiVZ/ Wer-kennt-Wen einführen wollen. GooglePlus benennen 48,2% und You Tube sowie Blogs werden beide mit je 44,7% genannt. Da in der heutigen Wirtschaft der Zeithorizont von drei Jahren in vielen Fällen als unüberschaubar gilt, dürften dies eher Mutmassungen als sicheres Planungswissen sein.

Kompetenzen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Sicht der Unternehmen (I)

Glaubt man den geläufigen, zumeist populärwissenschaftlichen Beschreibungen der jungen Menschen, die pauschal als Generation Y beschrieben werden, so muss man den Eindruck erhalten, dass es sich um eine Generation handelt, die vor allem den Anspruch hat, dauernd versorgt, wertgeschätzt und verhätschelt zu werden. Zudem wird vermutet, dass deren selbstverständliches Aufwachsen (digital natives) mit den neuen digitalen sozialen Medien zu einer Kompetenzausprägung führt, die vor allem technisch orientiert ist, die laufend Statusmeldungen und Feedback einfordert und deren stärkster Wert eine vernetzte Gesellschaft darstellt. Die Frage ist nun, ob sich dieses Bild tatsächlich in der Praxis der Schweizer Unternehmen widerspiegelt.

Nehmen die Verantwortlichen in den Unternehmen die 20- bis 30-Jährigen so wahr, wie das mediale Bild sie skizziert? Um das herauszufinden, wurde nach dem unterstellten beruflichen Selbstverständnis, nach den unterstellten respektive wahrgenommenen Einstellungen zur Arbeit sowie nach den wahrgenommenen Erwartungen, die die jungen Arbeitnehmenden haben, gefragt. Abb.5 zeigt Aussagen mit einem Mittelwert von 3,8 und höher bzw. 3,5 und tiefer auf einer Skala von 1 – 5. Total standen 14 Aussagen zur Auswahl.

Abb. 5: Wahrnehmung des beruflichen Selbstverständnisses der 20- bis 30-jährigen Mitarbeitenden aus Unternehmenssicht



Studienergebnisse

Kompetenzen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Sicht der Unternehmen (II)

Was das Selbstverständnis dieser Alterskohorte betrifft, so nehmen die Verantwortlichen in den Unternehmen diese vor allem als wissbegierig, neugierig und vernetzt wahr (vgl. Abb.5). Am wenigsten Zustimmung erhalten die Aussagen, dass die 20- bis 30-Jährigen reflektiert, unternehmerisch denkend und karriereorientiert sind. Obwohl die Spannweite in den Mittelwerten nur einen Skalenpunkt auf einer Skala von 1 – 5 ausmacht und so die Ausprägungen nahe beieinander liegen, scheint auf den ersten Blick zumindest eine Tendenz in der Wahrnehmung der Befragten vorzuliegen, die dem medial gezeichneten Bild entspricht: Neugierde und Wissbegier könnten als eher oberflächliches Selbstverständnis interpretiert werden, wenn es nicht konkret in der Praxis, also im unternehmerischen Kontext für den eigenen Betrieb eingesetzt wird. Dafür würde sprechen, dass auch die Aufgaben- und Karriereorientierung und unternehmerisches Denken als eher schwächer ausgeprägt wahrgenommen wird. Junge Mitarbeitende werden auch als wenig innovativ und reflektiert eingeschätzt. Konkret wird der Umsetzungsdrang dieser Alterskohorte als nicht sehr stark ausgeprägt wahrgenommen.

Wie wird aber mit den wahrgenommenen Stärken und Schwächen im Selbstverständnis dieser Arbeitnehmerkohorte gearbeitet? Welche Konsequenzen haben diese Einschätzungen auf das wahrgenommene strategisch relevante Potenzial dieser Arbeitnehmenden?

Insgesamt geben nur 24,7% der Unternehmen an, dass sie durch die Kompetenzen der jungen Mitarbeitenden die Vernetzung mit Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern des Unternehmens stärken. Interessant ist dabei die Beobachtung, dass nur 31,5% der Unternehmen, die den jungen Mitarbeitenden ein hohes Vernetzungspotential zuschreiben, dieses auch aktiv nutzen. Die Diskrepanz zwischen der Zuschreibung und der aktiven Einbindung/Nutzung dieser Kompetenz ist damit auffällig hoch.

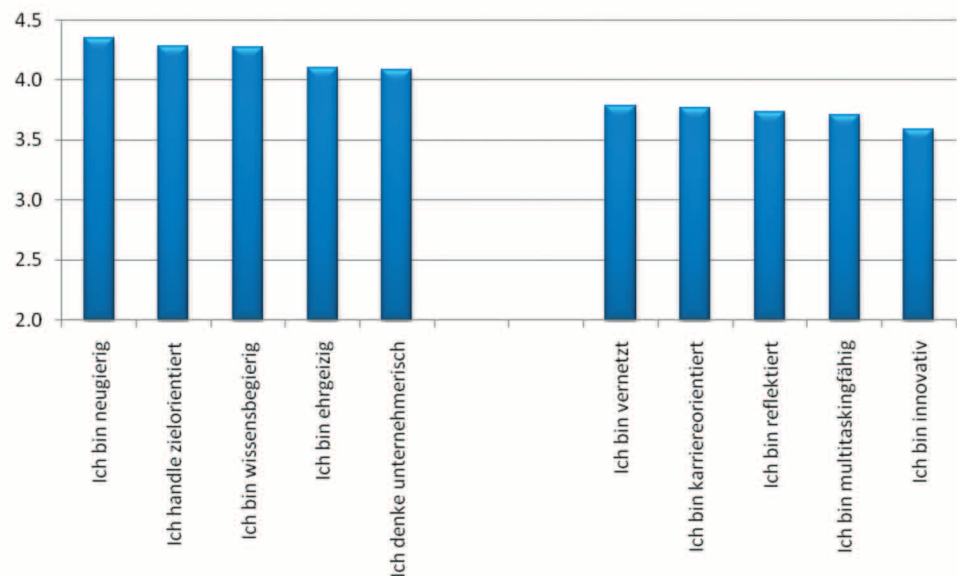
Auf die Frage, ob die Kompetenzen der 20- bis 30-jährigen Mitarbeitenden die Innovationsfähigkeit des Unternehmens stärken, bejahen dies 44,7% der Befragten. Aber nur 55,8% der Unternehmen, die die junge Generation als innovativ einschätzt, nutzen diese Kompetenz auch aktiv für ihr Unternehmen.

Kompetenzen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus deren eigener Sicht (I)

Stimmt die Wahrnehmung der Unternehmen mit dem eigenen Selbstverständnis dieser Alterskohorte überein? Auch die jungen Mitarbeitenden beschreiben sich selber als neugierig und wissbegierig, daneben aber auch als zielorientiert, ehrgeizig und unternehmerisch denkend (vgl. Abb. 6). Hier besteht also eine deutliche Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung. Während Zielorientierung und Ehrgeiz auch nur auf das Studium bezogen sein könnten, lässt die relativ höhere Selbstbeschreibung als unternehmerisch denkend einen Transfer von persönlicher Lernmotivation und gelernten Inhalten auch in den unternehmerischen Kontext vermuten.

Hingegen beschreiben sie sich selber in Übereinstimmung mit der Fremdwahrnehmung weder als innovativ, reflektiert, noch karriereorientiert. Im Gegensatz zur Fremdwahrnehmung und der medialen Zuschreibung nehmen sie sich auch nicht als vernetzt wahr. Hier könnte aber auch ein unterschiedlicher Referenzwert eine Rolle spielen: Während die Unternehmensvertreter die junge Generation mit der eigenen (älteren) Generation vergleichen, verorten sich die jungen selber innerhalb ihrer Generation. Abb. 6 zeigt Aussagen mit einem Mittelwert von 4,1 und höher bzw. 3,8 und tiefer auf einer Skala von 1–5. Total standen 14 Aussagen zur Auswahl.

Abb. 6: Berufliches Selbstverständnis der 20- bis 30-jährigen Mitarbeitenden

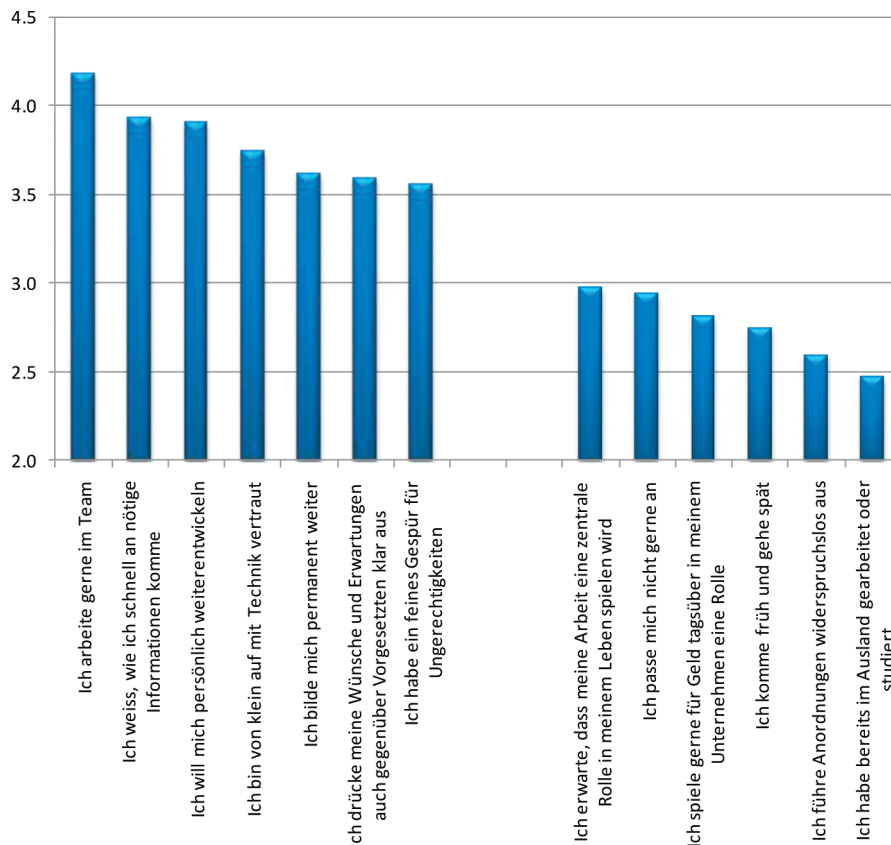


Studienergebnisse

Einstellungen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Sicht der Unternehmen (I)

Mit Bezug auf die Einstellungen der jungen Mitarbeitenden wird wahrgenommen, dass sie gerne im Team arbeiten und ein feines Gespür für Ungerechtigkeiten haben; das sind Hinweise auf eine starke soziale Orientierung. In Übereinstimmung mit dem medial vermittelten Bild der Generation wird ihnen zugeschrieben, dass sie wissen, wie sie schnell an die nötigen Informationen kommen (Informationsbeschaffungskompetenz) und dass sie von klein auf mit Technik vertraut sind. Als dritter Bereich wird genannt, dass sie sich persönlich weiterentwickeln wollen und sich entsprechend permanent weiterbilden. Die Zuschreibung, dass Wünsche und Erwartungen gegenüber Vorgesetzten klar ausgedrückt werden, deckt sich mit dem medial vermittelten Bild der Generation. Abb. 7 zeigt Aussagen mit einem Mittelwert von 3,6 und höher bzw. 3,0 und tiefer auf einer Skala von 1 – 5. Total standen 22 Aussagen zur Auswahl.

Abb. 7: Wahrnehmung der Einstellungen gegenüber der Arbeit der 20- bis 30-jährigen Mitarbeitenden aus Unternehmenssicht



Einstellungen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Sicht der Unternehmen (II)

Demgegenüber stehen jene Aussagen, die dieser Personengruppe weniger zugeschrieben werden. Betrachtet man diese Aussagen, so fällt auf, dass sie in zwei Richtungen verweisen. Auf der einen Seite scheint die Generation mit einem Bedürfnis nach Authentizität und Selbstbewusstsein ausgestattet zu sein. Darauf deuten die Aussagen hin, dass sie nicht gerne für Geld tagsüber nur eine «Rolle» im Unternehmen spielen wollen und dass sie Anordnungen nicht einfach widerspruchslos ausführen. Auf der anderen Seite wird den jungen Arbeitnehmenden zugeschrieben, dass die Arbeit keine zentrale Rolle in ihrem Leben spielt, sie also auch nicht früh kommen und spät gehen. Auch haben die jungen Mitarbeitenden offenbar nicht bereits im Ausland gearbeitet oder studiert.

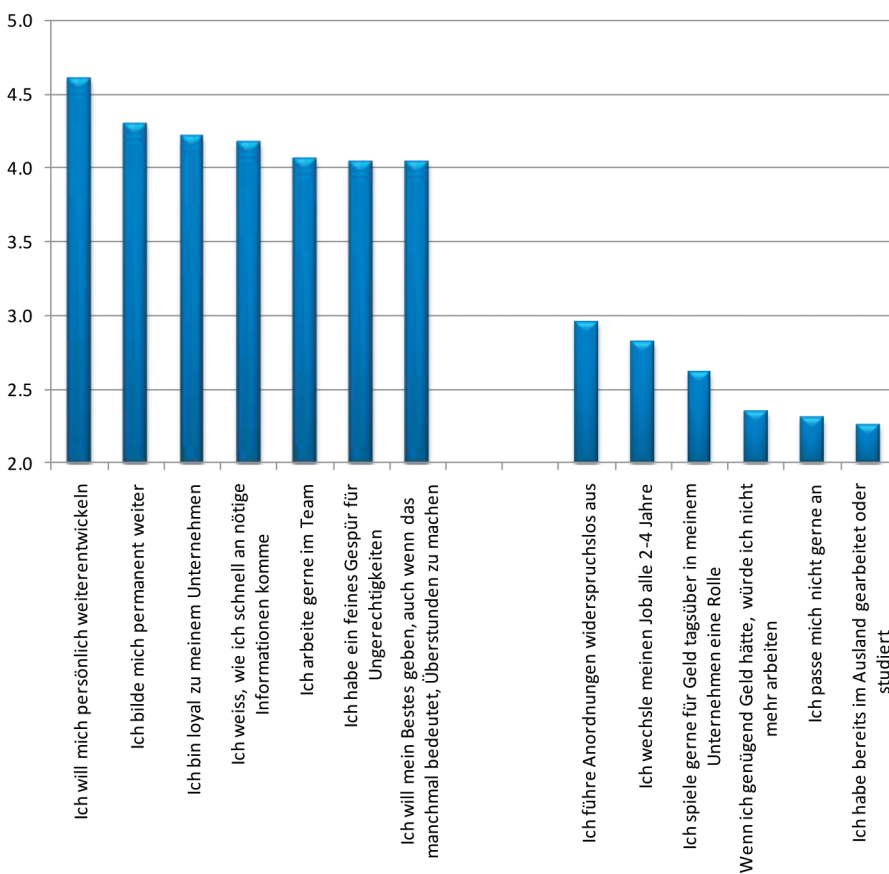
Um das Potenzial der jungen Arbeitnehmenden zu nutzen, könnte vor allem auf die bestehende Informationsbeschaffungs- und Technikkompetenz im Dienste des Unternehmens fokussiert werden. Die jungen Mitarbeitenden wollen ernst genommen werden. Hier kann die grosse Bereitschaft zu lernen und sich weiterzubilden, genutzt werden. Diese kann möglicherweise auch die geringere Bereitschaft kompensieren, der Arbeit eine zentrale Rolle im Leben zuzuweisen.

Studienergebnisse

Einstellungen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus deren eigener Sicht (I)

Auch hier fragen wir, ob die Wahrnehmung der Unternehmen mit den eigenen Einstellungen dieser Generation übereinstimmt. Abb. 8 zeigt Aussagen mit einem Mittelwert von 4,0 und höher bzw. 3,0 und tiefer auf einer Skala von 1–5. Total standen 22 Aussagen zur Auswahl.

Abb. 8: Einstellungen gegenüber der Arbeit der 20- bis 30-jährigen Mitarbeitenden



Einstellungen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus deren eigener Sicht (II)

In Übereinstimmung mit der Fremdwahrnehmung berichten die jungen Mitarbeitenden, dass sie gerne im Team arbeiten, wissen, wie sie schnell zu Informationen kommen und insbesondere, dass sie sich weiterentwickeln und -bilden wollen. Wichtig ist ihnen aber auch die Loyalität zum Unternehmen, eine Einstellung, die ihnen oft abgesprochen wird und auch von den Unternehmensvertretern erst an 12. Stelle genannt wird. Und sie sind auch bereit, ihr Bestes zu geben und dafür Überstunden in Kauf zu nehmen. Die oft zugeschriebene Vertrautheit mit der Technik streichen die Mitglieder der jungen Generation nicht speziell heraus (Rang 13). Etwas höher, an 9. Stelle, rangiert der auch oft zugeschriebene klare Ausdruck von Wünschen und Erwartungen auch gegenüber Vorgesetzten.

Am Ende der Skala rangieren in Übereinstimmung mit der Fremdbeschreibung die Aussagen, die Authentizität und das Selbstbewusstsein in Frage stellen. Diese sind ihnen wichtig. Und noch einmal wird die Loyalität zum Arbeitgeber betont: Den Arbeitgeber häufig zu wechseln ist wenig wichtig. Zudem: Auch wenn sie genügend Geld hätten, würden sie noch weiterhin arbeiten.

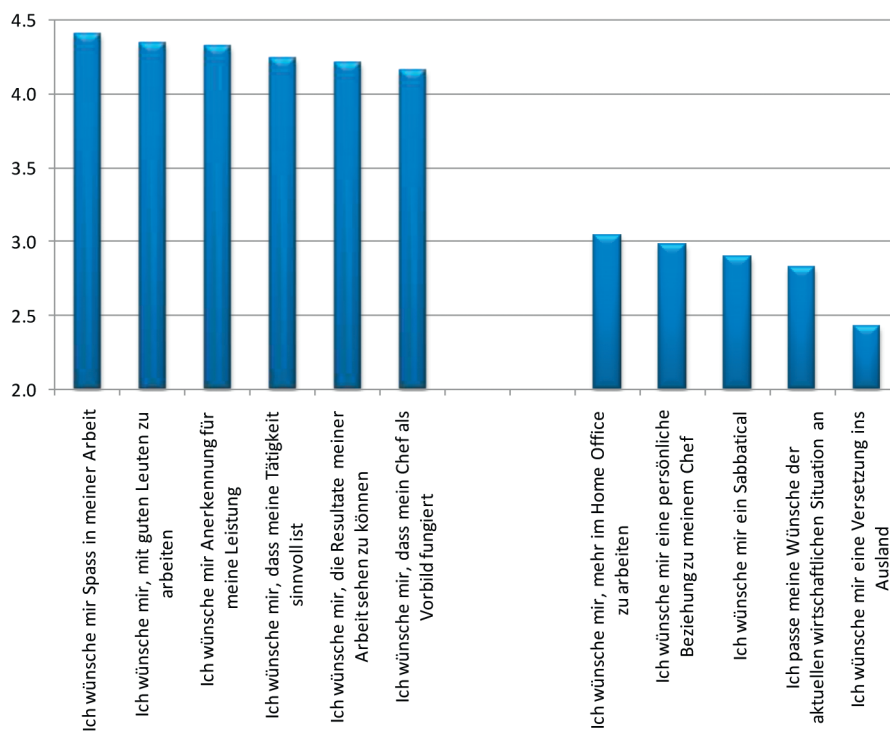
Damit bestätigen sich Zuschreibungen, die Lernbereitschaft und das Bedürfnis nach Authentizität betonen, Eigenschaften, die jungen Menschen auch in früheren Generationen zugeschrieben wurden. Aussagen, die diese Generation als anders als frühere beschreiben – fehlende Loyalität oder Leistungsbereitschaft – wird aber von Mitgliedern der Generation widersprochen. Im Hinblick auf die unterschiedliche Selbst- und Fremdeinschätzung der Vertrautheit mit der Technik könnte auch hier ein unterschiedlicher Referenzwert eine Rolle spielen.

Studienergebnisse

Erwartungen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Sicht der Unternehmen (I)

Erwartungsmanagement dürfte einer der wichtigsten und gleichzeitig schwersten Aufgaben eines People Managements darstellen. Ein Hauptgrund für die Schwierigkeit liegt darin, ein wirklich reales Bild über die Erwartungen der Belegschaft zu haben, ohne Gefahr zu laufen, diesen immer wieder die gleichen Wünsche (z.B. nach mehr Gehalt) zu unterstellen. Es ist selbstverständlich, dass kein Unternehmen allen Wünschen der Mitarbeitenden nachkommen kann, jedoch ist es gerade im Rahmen von demographischem Wandel und Fachkräftemangel wichtig zu wissen, welchen Erwartungen man entsprechen kann (dafür muss man sie differenziert kennen) und welchen man bewusst nicht nachkommen will und/oder kann. Abb. 9 zeigt Aussagen mit einem Mittelwert von 4,2 und höher bzw. 3,0 und tiefer auf einer Skala von 1–5. Total standen 39 Aussagen zur Auswahl.

Abb. 9: Wahrnehmung der Wünsche an den Arbeitgeber der 20- bis 30-jährigen Mitarbeitenden aus Unternehmenssicht



Erwartungen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Sicht der Unternehmen (II)

HR und Führungskräfte nehmen als zentrale Erwartungen der untersuchten Alterskohorte wahr, dass Arbeit sowohl Spass machen wie sinnvoll sein soll. Dazu gehört auch der Wunsch, Anerkennung für die eigene Leistung zu erhalten und dass die Ergebnisse der Arbeit gesehen werden. Eng damit verbunden wird der Wunsch wahrgenommen, mit guten Leuten arbeiten zu wollen und dass der Chef als Vorbild fungieren soll.

Damit steht deutlich die intrinsische Motivation über die Arbeitsbeziehung und die Qualität der Arbeit im Vordergrund. Den jungen Arbeitnehmenden wird zugeschrieben, sich vor allem über interessante, sinnvolle und daher Spass machende Arbeitskontexte zu motivieren. Klassische Karriereerwartungen wird aus Sicht der Personalverantwortlichen den 20- bis 30-jährigen Arbeitnehmenden nicht zugesprochen.

Um sich in diesem Erwartungsraum (Spass, Sinnhaftigkeit, Lernen) bewegen zu können, erwarteten die jungen Arbeitnehmenden jedoch, dass die Vorgesetzten eine Vorbildfunktion übernehmen – und dass sie ihnen häufiges Feedback zukommen lassen. Hier wird ein übereinstimmendes Bild zu populärwissenschaftlichen Aussagen über die Generation Y entworfen. Dort sind Vorbildfunktion und häufiges Feedback zentrale Charakteristika dieser Generation. Dass dieses Feedback hauptsächlich auf die Arbeit bezogen ist, sieht man auch daran, dass der Wunsch nach einer persönlichen Beziehung zum Chef kaum zugeschrieben wird. Um das Potenzial dieser Generation über deren Erwartungen zu erschliessen bedarf es also einer sinnorientierten Kommunikation und Führung in Bezug auf die zu erledigende Arbeit.

Studienergebnisse

Erwartungen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Sicht der Unternehmen (III)

Interessant sind die Zuschreibungen der Personalverantwortlichen in Bezug auf die selten wahrgenommenen Erwartungen der 20- bis 30-jährigen Arbeitnehmenden. Die Vorstellung, dass wir es mit einer globalisiert vernetzten Generation zu tun haben, die einen deutlichen internationalen Zug aufweist, wird hier nicht bestätigt. So wird die Erwartung, sich eine Versetzung ins Ausland zu wünschen, am wenigsten benannt. Auch Entwicklungswünsche in einem internationalen Umfeld werden dieser Generation nicht zugesprochen: Auch diese befinden sich am Ende der Erwartungsskala an 34. Stelle von total 39 Aussagen. Das gleiche gilt für den Wunsch nach einer kulturellen und globalen Vielfalt am Arbeitsplatz (Rang 31). Vielleicht in Anbetracht des jungen Alters und der dementsprechenden lebensspezifischen Karrierephase taucht der Wunsch nach einem Sabbatical nicht auf, ebenso wie die Erwartung im Home-Office arbeiten zu können. Die «Internationalisierungskarte» scheint daher bei der jungen Arbeitnehmerschaft nicht generell zu punkten. Nur einem eher kleinen Teil der jungen Menschen scheint eine internationale Perspektive am Herzen zu liegen. Auch mit dem Verweis auf flexible Arbeitsmodelle ist generell nicht zu punkten; vielmehr muss es darum gehen, diese Generation nach lebensspezifischen Phasen zu beobachten und dementsprechende Angebote zu entwickeln und zu kommunizieren.

Wie schaut es aber nun bezüglich der geläufigen populärwissenschaftlichen Zuschreibungen aus, die eine Verknüpfung mit den durch die digitalen sozialen Medien ausgelösten Kompetenzen sehen? Erwartungen, die sich auf diese Medien beziehen, genauso wie Vernetzungsaspekte, werden lediglich im Mittelfeld den jungen Arbeitnehmenden zugesprochen. Der Wunsch, die neuen Kommunikationsmittel auch beruflich nutzen zu können, wird erst an 12. Stelle genannt, der Wunsch, diese Kommunikationsmittel privat nutzen zu dürfen, wird sogar erst an 20. Stelle genannt. Eine solche Verteilung spricht eher dafür, dass, sollten die neuen Kommunikationsmittel tatsächlich eine solch dominante Rolle in dieser Generation spielen, bei deren Bedeutung und Einsatz zwischen einer unternehmerischen und einer privaten Lebenswelt unterschieden wird.

Entsprechend der Wahrnehmung, dass der Wunsch nach Nutzung der neuen Kommunikationsmedien am Arbeitsplatz nicht zentral ist, wird kein besonderes Bindungspotenzial in Bezug auf die neuen Kommunikationsmedien gesehen. Nur 15,3% der Personalverantwortlichen geben an, die Nutzung der neuen Kommunikationsmedien zu ermöglichen, um Mitarbeitende zu binden.

Erwartungen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Sicht der Unternehmen (IV)

Ähnlich sieht es mit der Zuschreibung bezüglich interner und externer Vernetzung aus. So wird den jungen Arbeitnehmenden erst an 26. Stelle die Aussage zugeschrieben, dass diese sich mehr interne Vernetzungen wünschen. Es ist möglich, dass das Vernetzungspotenzial bereits ausgeschöpft ist und dadurch diese Erwartung nicht wahrgenommen wird. Dies würde aber den Wünschen vieler Führungskräfte widersprechen, die mehr Vernetzungen innerhalb der Unternehmen wünschen. Es ist eher davon auszugehen, dass die jungen Arbeitnehmenden diese Erwartung aktiv nicht formulieren und im Kontext des Unternehmens ihrem Job nachgehen – mit den vorhandenen Ressourcen. Das dürfte auch zu jener eher fehlenden Zuschreibung passen, dass diese Generation sich nicht mehr externe Vernetzung wünscht (Rang 30). Es liegt die Vermutung nahe, dass externe Vernetzungen, wenn vorhanden, dann im privaten Bereich zu verorten sind. Ein beobachteter Versuch, mehr externe Vernetzung betreiben zu wollen oder diese einzufordern, geschieht nicht. Auch hier ist davon auszugehen, dass die Unternehmen, genauso wie im Falle der internen Vernetzung, mehr Vernetzungsarbeit leisten oder ermöglichen könnten, die junge Generation jedoch hier nicht als fordernd wahrgenommen wird.

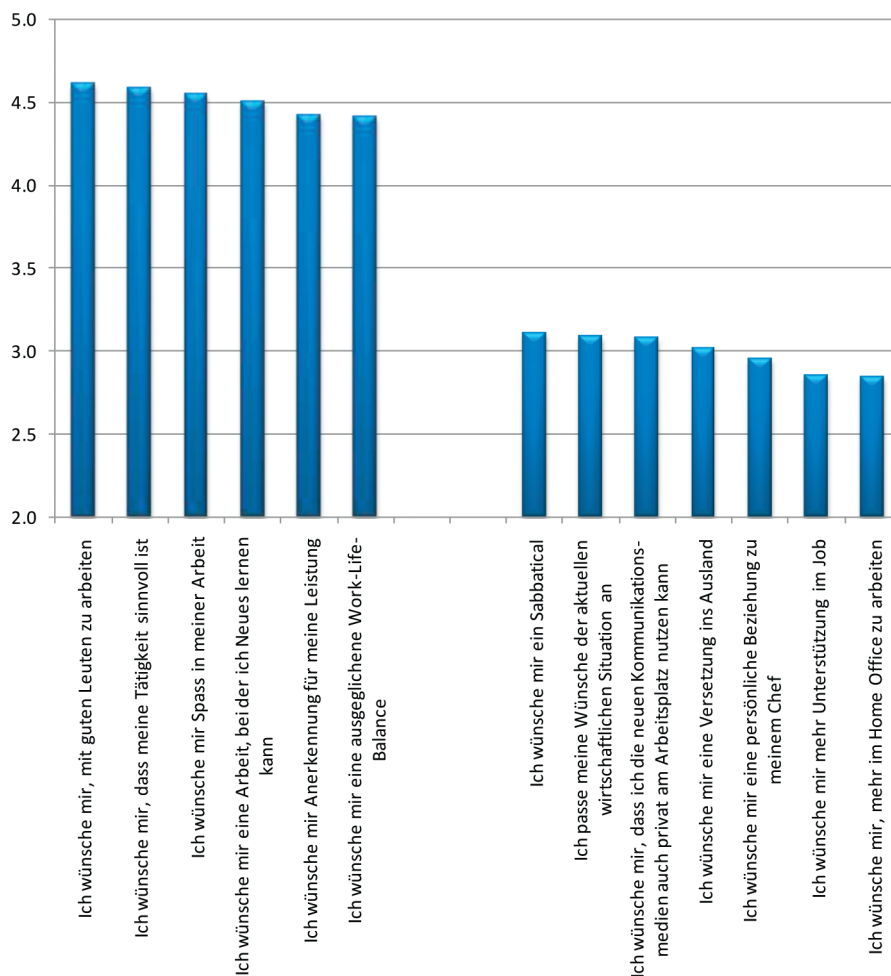
Wir stellen fest, dass die wahrgenommenen Erwartungen in Bezug auf die neuen Kommunikationsmedien sowie die Vernetzungsaspekte nicht dem Bild der populärwissenschaftlichen Literatur gleichzusetzen sind. In unserer Befragung werden die 20- bis 30-jährigen Arbeitnehmenden wesentlich defensiver in ihren Erwartungen wahrgenommen, als das bislang skizziert wurde.

Studienergebnisse

Erwartungen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Unternehmen (I)

Welche Wünsche an den Arbeitgeber formulieren die jungen Mitarbeitenden selber? Auch hier finden sich wieder viele Übereinstimmungen mit der Wahrnehmung der Unternehmen. Auch aus Sicht der jungen Mitarbeitenden soll die Arbeit sowohl sinnvoll sein wie Spass machen. An erster Stelle wird genannt, dass sie mit guten Leuten arbeiten wollen. Hingegen ist der Wunsch, dass der Chef als Vorbild fungieren soll, etwas weniger wichtig (Rang 10). Die jungen Mitarbeitenden wünschen sich, in Übereinstimmung mit der Wahrnehmung der Unternehmen, Anerkennung für die eigene Leistung zu erhalten. Der Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance ist hoch und rangiert z.B. vor dem Wunsch nach hoher Entlohnung (Rang 13), einer Arbeit mit mehr Verantwortung (Rang 17) oder mehr Prestige und höherem Status (Rang 31). Vielleicht etwas im Widerspruch dazu wird auch der Wunsch nach einer Arbeit, die mehr Zeit für andere Dinge im Leben lässt, nicht hoch bewertet (Rang 19). Abb. 10 zeigt Aussagen mit einem Mittelwert von 4,4 und höher, bzw. 3,1 und tiefer auf einer Skala von 1 – 5. Total standen 39 Aussagen zur Auswahl.

Abb. 10: Wahrnehmung der Wünsche an den Arbeitgeber der 20- bis 30-jährigen Mitarbeitenden



Erwartungen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Unternehmen (II)

Auch im Hinblick auf Wünsche, die ganz unten rangieren, gibt es gewisse Übereinstimmungen zwischen der Wahrnehmung der Unternehmen und den jungen Mitarbeitenden selber. So rangiert zwar der Wunsch nach einer Versetzung ins Ausland fast am Ende der «Wunschliste», hingegen werden Entwicklungswünsche in einem internationalen Umfeld (Rang 16) und kulturelle und globale Vielfalt am Arbeitsplatz (Rang 23) höher gewichtet. Hier zeigt sich eine gewisse Offenheit einem internationalen Umfeld gegenüber. Die aktuelle Lebensphase mit berufsbegleitetem Studium scheint aber nicht der richtige Zeitpunkt zu sein, um selber internationale Einsätze zu suchen.

Der Wunsch, im Home-Office zu arbeiten und soziale Medien am Arbeitsplatz privat zu nutzen, birgt wenig Attraktivität, wie auch der Wunsch nach mehr Unterstützung im Job oder einer persönlichen Beziehung zum Chef. Hier drückt sich, wie im bereits erwähnten Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance, das Bedürfnis nach einer klaren Trennung von Arbeit und Freizeit aus.

Interessant ist die Aussage, dass sie (noch?) nicht gewillt sind, ihre Wünsche der wirtschaftlichen Realität anzupassen.

Das Bild einer vernetzten Generation wird nicht bestätigt. Der Wunsch, die neuen Kommunikationsmittel auch beruflich nutzen zu können, wird erst an 25. Stelle genannt, also deutlich weniger prominent als in der Zuschreibung durch die Unternehmen. In einem ähnlichen Bereich rangieren auch der Wunsch nach mehr externer oder interner Vernetzung (Rang 27 und 28) und der Wunsch, sein Wissen zu teilen (Rang 30). Diese Aussagen stehen in klarem Widerspruch zur populären Zuschreibung einer allseits vernetzten Generation, mit der Erwartung, dieses Potential auch in die Unternehmen hereinzutragen. Möglicherweise trennen junge Mitarbeitende auch in diesem Bereich klar zwischen privater Vernetzung und Anpassung an gegebene Strukturen im beruflichen Bereich. Inwiefern hier Potential brach liegt, das mit geeigneten Strategien und Strukturen genutzt werden könnte, muss sich im Unternehmen zeigen.

Studienergebnisse

HR-Aktivitäten bezüglich junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (I)

Es ist davon auszugehen, dass in Abhängigkeit der Wahrnehmung einer Arbeitnehmergruppe auch die entsprechenden HR- und Förderinstrumente entwickelt werden: Es wird nur dort investiert, wo Potenzial beobachtet oder vermutet wird. Von daher waren die zuvor dargestellten Zuschreibungen relevant. Was konkret und auf Grundlage dieser Wahrnehmungen unternehmen HR und Personalverantwortliche, um im Rahmen des demographischen Wandels und des massiv zunehmende Fachkräftemangels die jungen Arbeitnehmenden zu binden und zu entwickeln?

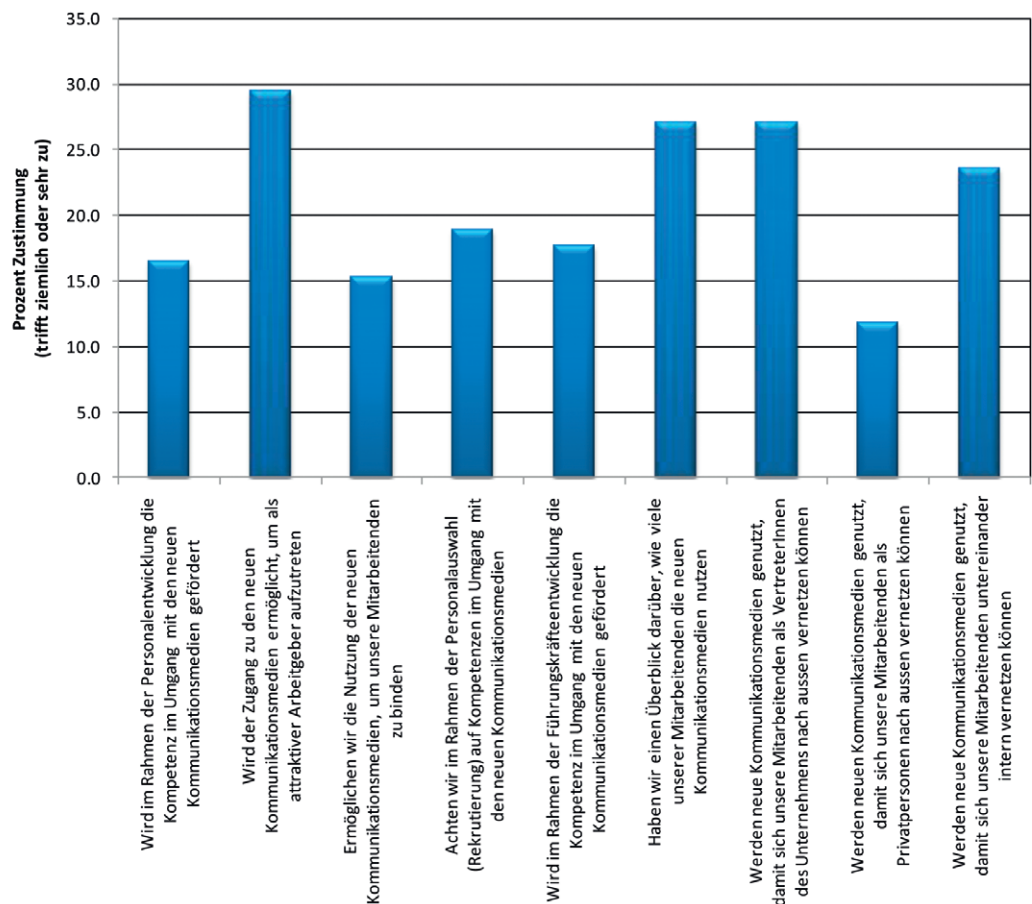
Zunächst fällt auf, dass 60% der befragten Unternehmen angeben, nur sehr gering oder gar keine gesonderten Personalentwicklungsprogramme für diese Zielgruppe anzubieten. Lediglich 18,9% der Unternehmen sind hier aktiv, bieten also spezielle Personalentwicklungsmassnahmen an. Dazu passt, dass 69,4% der Unternehmen sagen, dass Personalentwicklungsangebote unabhängig vom Alter angeboten und durchgeführt werden. Eine alters- und vor allem lebensphasenspezifische Differenzierung könnte hier durchaus Sinn machen. Das Potenzial der zielgruppenspezifischen Ansprache ist noch nicht ausgeschöpft.

Folglich überraschend es nicht, dass die Führungskräftebildung nicht spezifisch in Bezug auf die 20- bis 30-jährigen Arbeitnehmenden erfolgt. 75,3% der Unternehmen geben an, dass ihre Führungskräfte nicht speziell geschult werden, mit der jungen Arbeitnehmergeneration adäquat zu kommunizieren. Nur 9,4% der befragten Unternehmen geben an, dass dies zumindest in Ansätzen erfolgt.

HR-Aktivitäten bezüglich neuer Kommunikationsmedien (I)

In Anbetracht der Tatsache, dass 82,4% der Unternehmen angeben, über eine Strategie bezüglich der neuen digitalen Kommunikationsmedien zu verfügen, stellt sich auch die Frage, inwiefern sich diese Aussage in Personal- und Führungskräfteentwicklungsprogrammen widerspiegelt (vgl. Abb. 11).

Abb. 11: Wie werden die neuen Kommunikationsmedien strategisch im HR genutzt?



Studienergebnisse

HR-Aktivitäten bezüglich neuer Kommunikationsmedien (II)

Nur 16,5% der befragten Unternehmen geben an, dass es ziemlich oder sehr zutrifft, dass sie Personalentwicklungen vornehmen, um den Umgang mit den neuen Medien zu fördern. Auch die Integration der neuen Medien als Referenzpunkt einer modernen Rekrutierungspolitik ist noch wenig verbreitet. So geben nur 29,4% der Unternehmen an, dass sie den Zugang zu den neuen digitalen sozialen Medien anbieten, um als attraktiver (und moderner) Arbeitgeber zu gelten. Nur 15,3% der Unternehmen geben an, dies mit dem Ziel Mitarbeitende zu binden zu ermöglichen.

Wenn davon ausgegangen wird, dass die Zukunft der Unternehmen zunehmend digital ist, dann überrascht es, dass bei den Einstellungen nur 18,8% der Unternehmen im Rahmen des Rekrutierungsprozesses auf Kompetenzen im Umgang mit den neuen Kommunikationsmedien achten.

Auch die Führungskräfteentwicklung schult den Umgang mit den neuen Kommunikationsmedien wenig. Dies erfolgt nur in 17,6% der Unternehmen.

Der Vernetzungsaspekt und die damit einhergehenden Potenziale durch die neuen Kommunikationsmedien werden nicht systematisch gefördert. So wissen viele Unternehmen nicht, wie viele ihrer Mitarbeitenden – unabhängig vom Alter – die neuen Kommunikationsmedien überhaupt nutzen. 52,9% der Unternehmen geben an, nicht zu wissen, wie viele der Mitarbeitenden die neuen Kommunikationsmedien nutzen. 27,1% hingegen geben an, dass sie das wüssten.

Hinsichtlich der Nutzung der neuen Kommunikationsmedien sagen ebenfalls 27,1% der Unternehmen, dass die neuen Medien genutzt werden, damit sich die Mitarbeitenden als Vertreterinnen und Vertreter des Unternehmens nach aussen vernetzen können. Eine rein private Vernetzung nach aussen wird nur bei 11,8% der Unternehmen gesehen. Schliesslich geben nur 24,5% der Unternehmen an, dass die neuen Medien dafür genutzt werden, sich intern zu vernetzen.

Es bleibt festzuhalten, dass auch bei vorhandener Strategie der gezielte Einsatz digitaler sozialer Medien im HR-Bereich noch nicht in der Umsetzungsphase angekommen ist. Zu wenig sind die Aspekte der Vernetzung durch die digitalen sozialen Medien im Fokus der Unternehmen – das gilt auch für die Zielgruppe der jungen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und in noch viel stärkerer Masse für die Verbindung zwischen dieser Zielgruppe und den (Optionen) der neuen digitalen sozialen Medien.

Fazit und Handlungsempfehlungen

Grosses Entwicklungspotenzial herrscht dort vor, wo der jungen Generation nicht zugesprochen wird, dass sie einen Beitrag zur Innovationsfähigkeit des Unternehmens leisten kann. Auffällig ist hier die Selbstwahrnehmung der jungen Generation, die sich als wenig innovativ beschreibt. Hier einen besonderen Fokus auf entsprechende Massnahmen und Strukturen zu legen, um die Generation in Innovationsproduktionen einzubinden, dürfte wichtig sein, da sie das personelle Fundament der Zukunft des Unternehmens darstellt.

In noch stärkerem Masse dürfte dies in Bezug auf deren Vernetzungskompetenz gelten. Hier geben über zwei Drittel der Unternehmen an, dass sie die Kompetenz in Bezug auf die Vernetzung mit Dritten (Kunden/Lieferanten/Wettbewerbern) nicht zur Stärkung nutzen. Auffallend auch hier, dass die junge Generation keinen Wunsch nach verstärkter interner oder externer Vernetzung oder häufigerer Nutzung (sozialer) digitaler Medien formuliert. Sie scheint an einer klaren Trennung von Beruf und Privatleben/ Freizeit festzuhalten mit der Folge, dass sie sich im beruflichen Umfeld in bestehenden Strukturen einrichtet und wenig Neigung zeigt nichtfachliche, generationenspezifische, Kompetenzen einzubringen.

Die Studie zeigt, dass in Abhängigkeit von der Wahrnehmung der 20- bis 30-jährigen Mitarbeitenden durch die Entscheidungsträger die Gefahr besteht, dass spezifische Potenziale nicht genutzt werden. Gerade in einem ökonomischen Kontext, wo Innovation und Vernetzung zunehmend zu den zentralen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens gehören, will man sich in einem globalisierten, dynamischen Umfeld erfolgreich bewegen, verwundert es, dass gerade dieser Aspekt bei den jungen Arbeitnehmenden offensichtlich wenig aktiv gefördert – und von der jungen Generation wenig gefordert – wird.

Die Kopplung der jungen Arbeitnehmergeneration mit den Potenzialen, die die neuen Kommunikationsmedien offenbaren, dürfte dazu führen, dass das Innovationspotenzial dieser Unternehmen gefördert und deutlich gesteigert werden kann. Der Innovationsaspekt könnte ein zentrales Argument für die Bindung dieser Zielgruppe werden, da sie auf der einen Seite wissensbegierig und neugierig sind und auf der anderen Seite sich eine Arbeit wünschen, bei der sie Neues lernen können. Beides könnte im Hinblick auf eine Stärkung des Innovationspotenzials genutzt werden, wenn entsprechende strukturelle Bedingungen geschaffen werden. Aus der Organisationsforschung ist bekannt, dass die Lernfähigkeit der Einzelnen eine gute Voraussetzung dafür darstellen, dass auch Organisationen lernen können. Die neuen Kommunikationsmedien und die 20- bis 30-Jährigen scheinen für beides eine gute Voraussetzung zu sein.

HR kann sich innerhalb der Unternehmen zu den damit verbundenen Thematiken positionieren – hier ist viel Potenzial vorhanden; es muss nur noch gehoben werden.

Ausblick

EMPLOYING THE NEW GENERATION Nachwuchssicherung und Potenzialnutzung im innovationsorientierten Unternehmen

Von der zunehmenden Knappheit des Fach- und Führungsnachwuchses betroffen sind vor allem wissens- und innovationsbasierte Unternehmen, die heute in einem immer intensiver geführten Wettbewerb um knappe MINT-Fachkräfte stehen. MINT steht für Berufsabschlüsse im Bereich der Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik. Ihnen stellt sich die Frage, wie Potenzialträger der New Generation wirksam gewonnen, entwickelt, geführt und gebunden werden können.

Die Fähigkeit, Nachwuchskräfte angemessen anzusprechen, zu fördern und zu binden, ist zu einer wettbewerbskritischen Kompetenz der Unternehmen geworden. Damit diese Kompetenz ihre Wirkung entfalten kann, benötigen innovationsorientierte Unternehmen ein verlässliches und praxistaugliches Wissen darüber, was die heutige Generation junger Arbeitnehmender von ihrem Arbeitgeber, der beruflichen Karriere und der eigenen Zukunft erwartet. In der vorliegenden Studie wurden erste Antworten durch eine Befragung von HR-Verantwortlichen und Führungskräften sowie Studierenden des Fachbereichs Wirtschaft der Berner Fachhochschule gewonnen.

In einer Folgestudie soll über einen Mix qualitativer und quantitativer Befragungen ein spezifischeres und damit aussagekräftigeres Bild der Erwartungen, Motive und Potenziale von MINT-Nachwachskräften, bezogen auf Arbeit, Arbeitgeber und ihre berufliche Zukunft, erarbeitet werden. Insbesondere sollen aufbauend auf diesem Wissen und in enger Zusammenarbeit mit den am Projekt mitwirkenden Partnern praxistaugliche Ansätze der Gewinnung, Entwicklung, Führung und Bindung junger MINT-Nachwachskräfte entwickelt und implementiert werden.

Die beteiligten Unternehmen profitieren von einer Projektteilnahme, indem sie ihr People Management effizienter gestalten können und für die New Generation ein attraktiverer Arbeitgeber werden. Berufs- und Branchenverbände gewinnen wertvolle Erkenntnisse darüber, wie sie den zukünftigen Fach- und Führungsnachwuchs für wissensbasierte Berufsfelder begeistern können.

Impressum und Kontakt

Autoren und Studienverantwortliche

Prof. Dr. Frank E.P. Dievernich & Prof. Dr. Andrea Gurtner

Medien- und Studienpartner

HR-TODAY, Stefanie Zeng (Redaktionsleiterin),
jobindex media ag, Hofackerstrasse 32,
Postfach 7024, CH-8032 Zürich

Kontakt & Bezugsadresse der Studie

- frank.dievernich@bfh.ch, T +41 31 848 34 77,
www.wirtschaft.bfh.ch/dievernich
- andrea.gurtner@bfh.ch, T +41 31 848 34 60,
www.wirtschaft.bfh.ch/gurtner
- peter.kels@hslu.ch

© Berner Fachhochschule, Fachbereich Wirtschaft

Studium

- Bachelor of Science in Betriebsökonomie
- Bachelor of Science in Wirtschaftsinformatik
- Master of Science in Business Administration
- Master of Science in Wirtschaftsinformatik

Weiterbildung

- EMBA Leadership und Management
- EMBA mit Vertiefung in Controlling & Consulting
- EMBA mit Vertiefung in Health Service Management
- EMBA mit Vertiefung in Human Resources Management
- EMBA mit Vertiefung in Integrated Management
- EMBA mit Vertiefung in Public Management
- MAS Wirtschaftsinformatik
- Diploma of Advanced Studies DAS
- Certificate of Advanced Studies CAS
- Fachkurse der Weiterbildung

Forschung und Dienstleistungen

- Anwendungsorientierte Forschungsprojekte mit Praxispartnern
- Beratung
- Konzepte
- Evaluationen

Berner Fachhochschule
Fachbereich Wirtschaft
Morgartenstrasse 2c Postfach 305 3000 Bern 22
T +41 31 848 34 00 F +41 31 848 34 01
wirtschaft@bfh.ch
www.wirtschaft.bfh.ch