

Schneck, Ottmar

**Working Paper**

Herausforderungen für Hochschulen und Unternehmen durch die Generation Y: Zumutungen und Chancen durch die neue Generation Studierender und Arbeitnehmer

Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management, No. 2010-05

**Provided in Cooperation with:**

ESB Business School, Hochschule Reutlingen

*Suggested Citation:* Schneck, Ottmar (2010) : Herausforderungen für Hochschulen und Unternehmen durch die Generation Y: Zumutungen und Chancen durch die neue Generation Studierender und Arbeitnehmer, Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management, No. 2010-05, Hochschule Reutlingen, ESB Business School, Reutlingen, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:21-opus-51102>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/57421>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Ottmar Schneck

## **Herausforderungen für Hochschulen und Unternehmen durch die Generation Y -**

Zumutungen und Chancen durch die neue  
Generation Studierender und Arbeitnehmer

Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management  
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management

herausgegeben von Carsten Rennhak & Gerd Nufer

Nr. 2010 – 05



**Hochschule Reutlingen**  
Reutlingen University

Hochschulen und Unternehmen stehen einer neuen Generation, der so genannten Generation Y gegenüber, wie die nach 1980 Geborenen genannt werden. Als Bewerber und Studierende bei Hochschulen und als potentielle und aktuelle Arbeitnehmer von Unternehmen, sind Veränderungen im Bewerbungs- und Arbeitsverhalten sichtbar. Risikoavers, egoistisch und effizient, aber auch weltoffen und tolerant sollen die jungen Menschen sein. Generationenforscher sind sich einig über den gemessenen Wertewandel. Allein die Hochschulen und rekrutierende Unternehmen sind noch überfordert mit der neuen Generation und deren Ansprüchen. Jammern über das Versagen tradierter Ausbildungs- und Personalentwicklungskonzepte gilt nicht. Eine aktive Beschäftigung mit der aktuellen Generation und deren Werten ist nötig und „ante portas“ stehen bereits die nach 2000 Geborenen, die Generation Z.

## **Inhaltsübersicht**

1. Werte bilden
2. Merkmale der Generation Y
3. Ergebnisse der ESB-Hochschulumfrage 2010
4. Wertevermittlung am Beispiel der ESB Business School an der Hochschule Reutlingen
5. Herausforderungen für Hochschulen und Unternehmen

### **1. Werte bilden**

Werte sind Vorstellungen über Eigenschaften bzw. Qualitäten, die Einzelne oder Gruppen Sachverhalten beimessen und so als wünschenswert betrachten. Diese Vorstellungen beruhen auf Erfahrungen und Erlebnissen von Individuen oder Kollektiven. Werte werden in der „westlichen Welt“ seit vielen Jahrhunderten i.S. der platonischen und aristotelischen Philosophie mit der Suche nach dem „Guten“ verbunden. Die Wertetheorie mit der Suche nach der „Seinsweise“ von Werten wird allerdings häufig vermischt und verwechselt mit Moral. Häufig wird daher der Begriff Wert auch missbraucht für moraltheologische und religiöse Normvorstellungen Einzelner, um Gruppen und Gesellschaften zu formen. Daraus abgeleitete Regeln des „Nicht-Tun-Sollens“ determinieren Verbote bis hin zu Vorstellungen von Sünde. Die Beschäftigung mit diesen Sachverhalten wird in der Philosophie mit Axiologie bezeichnet. Werte im Sinne dieser Ausführungen sollen moralfrei sein, was mit der hum-

boldschen „wertfreien Forschung und Lehre“ eigentlich gemeint ist. Wenn Werte nicht moralisierende Normen sind, sondern Richt-Werte, sollten diese auch an Hochschulen und in Unternehmen gelten können. Die vielfältige Suche nach Leit-Bildern ist nichts anderes als die Definition von Leit-Sätzen und damit Werten, die dem Handeln und Denken in einer Institution wie der Hochschule oder einem Unternehmen aufgrund von Vorgaben oder gemeinschaftlichen Entschlüssen zugrunde gelegt werden sollen.

Dass Werte i.S. von Verhaltensnormen an Hochschulen allein schon bei Prüfungssituationen nötig sind und hier Vorgaben nötig sind, steht außer Frage. Beliebigkeit und grenzenlose Freiheiten bei der Ableistung und der Be-Wertung von Klausuren, stehen zumindest im Widerspruch zu gesellschaftlichen Werten des Leistungsvergleichs oder der Fairness und Gerechtigkeit. Nun kann man allerdings z.B. den Wert der Fairness einfach voraussetzen oder normieren durch eine Prüfungsordnung oder Verhaltensregeln bei Seminarvergaben oder Exkursionsplätzen. Man könnte aber auch Fairness als Wert hinterfragen, definieren oder aktiv in der Lehre vermitteln, wenn dies bei einer Generation nicht oder nicht mehr vorausgesetzt werden kann.

Eben diese Frage soll hier gestellt werden, d.h. der Frage nach der Notwendigkeit aktiver Suche nach Werten und deren Vermittlung in Hochschulen als Alternative zur schicksalhaften Ergebnislosigkeit gegenüber schlicht beobachtbaren Werten und deren Wandel. Die Vielzahl der Publikationen und Diskussionsforen zum Wertewandel zeigen jedenfalls, dass der Bedarf nach Antworten auf diese Frage groß ist. Wer an dieser Stelle mit dem Argument neutraler und wertfreier Wissenschaft diese Diskussion beenden will, wird der jungen Generation keine Antworten liefern können.

Zu Beginn dieser Ausführungen wollen wir daher mit 6 Thesen ein erstes Diskussionsgerüst für einen späteren Diskurs aufgestellt.

- (1) Werte entstehend nicht von selbst, sondern müssen ausgebildet werden

Wenn wir im ersten Semester an Hochschulen davon sprechen, dass den jungen Menschen die Kinderstube fehle, so meinen wir mangelnde Verhaltensweisen im Umgang mit uns als Hochschullehrer, die Respekt vor Ämtern und Positionen erwarten. Erziehung und schulische Ausbildung scheinen sich verändert zu haben. *„Wer als Einzelkind in einer Patchworkfamilie ohne Regeln und Sanktionen aufwächst und in der Schule*

*nur gefördert und nie gefordert wurde, trifft auf eine unvorbereitete Hochschule, die evtl. allein durch das Alter des Kollegiums Respekt und Einsatzwille erwartet".* Mit dieser provokanten These soll der Diskurs angeregt werden, dass offenbar Werte nicht von selbst entstehen, sondern von Personen und Institutionen gebildet werden und sich letztlich jede Institution, auch Hochschulen und Unternehmen, überlegen müssen, ob sie hier aktiv mitwirken wollen.

(2) Werte und Wissen sind die Kombination für Exzellenz bzw. Elite

Treffen Werte auf Wissen und damit Reflektion dieser Werte, so kann Wissen z.B. aus einer Finanzierungsvorlesung zu den Möglichkeiten der Strukturierung von Finanzprodukten zur Frage führen, ob diese Finanzprodukte letztlich auch verkauft werden sollen bzw. welche Auswirkungen und Folgend dies hätte. Die Folgenabschätzung ist dabei in unterschiedlichen Fakultäten höchst unterschiedlich ausgeprägt. Während Technikfolgenabschätzung seit den 70er Jahren ein Thema ist, kann von einer Folgenabschätzung bei wirtschaftlichem Verhalten noch wenig gesprochen werden. Die Folgen der Wirtschaftskrise aufgrund mangelndem Bewusstsein oder fehlender Folgenabschätzung finanzwirtschaftlichen Tuns sind bekannt. Wenn nun wertefundiert bestimmtes Tun hinterfragt und ggf. zu Unterlassungen führte, so kann diese (Entscheidungs-) Auslese (lat: Elite) evtl. als elitär oder besser noch als exzellent (lat: herausragend) bezeichnet werden.

(3) Werte ändern sich mit gesellschaftlichen Veränderungen

Gesellschaften ändern sich permanent und dies muss nicht weiter ausgeführt werden. Politische, wirtschaftliche, soziale und technologische und ökologische Veränderungen führen zu Veränderungen in Wahrnehmung und Denken als Solchem. Die Reflektion über das eigene Tun bzw. Unterlassen in einer sich ändernden Gesellschaft ist damit wiederum der Nährboden für neue oder variierte Werte. Wenn ein Vulkanausbruch als Umweltereignis tagelang den Flugverkehr lahm legt könnte die Veränderung im Bewusstsein über die Notwendigkeit von Flügen auch individuelle Werte bezüglich der Verantwortung des eigenen Tuns verändern. Wenn ein Umsturz in einem afrikanischen Land zu Massenmorden führt, könnte ein pazifistisch ausgeprägtes Werteverständnis umschlagen oder sich zumindest ändern. Werte ändern sich also durch gesellschaftliche Veränderungen.

#### (4) Wertevermittlung durch Pädagogik ist strittig

Pädagogik ist im griechischen Wortsinne die Erziehung und Bildung von Kindern (Knabenführer), bzw. nach moderner Auffassung der Schule um Dieter Lenzen einer ganzen Gesellschaft<sup>1</sup>. Ältere Pädagogik, auch fußend auf den Schriften von Immanuel Kant gehen von einer klar normativen Rolle der Pädagogik aus, die erzieht und lehrt, um zu formen und Werte vorzugeben.<sup>2</sup> Die in der jüngsten Zeit durch die aufgedeckten Missbrauchsfälle in Verruf geratene Reformpädagogik ist ebenfalls zu dieser normativen Vorgabe und Vorbildpädagogik zu zählen. Demgegenüber postuliert die Pädagogische Anthropologie, dass der Mensch als ein mit Freiheit grundsätzlich begabtes Wesen anzusehen ist, das sich nicht durch normatives Lehren und Erziehen „herstellen“ lässt, sondern der Lehrende oder Erzieher lediglich Anregungen und Anleitungen bieten kann. Es ist daher individuell zu fragen, welche Pädagogik letztlich nötig ist um Wert auszubilden.

#### (5) Bildung ohne Werte führt zu wert-losem Wissen

Die schiere Ansammlung von Wissen ist sicher weniger nützlich als die Frage nach dem Sinn und den Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung der Erkenntnisse. Besonders die Grenzen sind nur mit Wertvorstellungen zu ziehen. So sind Entscheidungen zur Weiterentwicklung der Embryonalforschung in der Medizin sicher nur mit Wertvorstellungen möglich. Grenzenlose Wissenschaft wäre also wertlos, beliebig und unendlich zugleich.

#### (6) Wert-volle Bildung ist Kapital und führt zu „Humankapital“

Humankapital war das so genannte Unwort des Jahres 2004. Dass genutzte Vermögenswerte wie Häuser und Grundstücke oder vor allem Maschinen als Kapital im ökonomischen Sinne bezeichnet wurden, ist gängig und bereits durch Karl Marx ausführlich beschrieben. Wenn neben Arbeit, Kapital und Boden oder anderen Einteilungen der so genannten Produktionsfaktoren der Ökonomie auch Menschen als solches zum Kapital gezählt werden, ist ein Paradigmenwechsel erfolgt, der eben immaterielle Werte ebenfalls als im ökonomischen Sinne wertvoll ansieht. Dass Patente, Marken und Schutzrechte heute nach neuester Rechnungslegung bereits bilanzierungsfähig sind und bilanzielle

---

<sup>1</sup> Vgl. Dieter Lenzen (Hrsg.): Erziehungswissenschaft; Reinbeck 2004; Wilfried Böhm: Geschichte der Pädagogik, München 2004.

<sup>2</sup> Vgl. Karl Otto Apel: Diskurs und Verantwortung, Frankfurt 1988; Vittorio Hösle: Die Krise der Gegenwart und die Verantwortung der Philosophie, München 1990.

Werte haben können, zeigt, dass der Ausfluss von Bildung zu Kapital werden kann und damit von Menschen nur Gedachtes bereits wertvoll ist und diese Bildung wertvoll macht.<sup>3</sup>

## 2. Merkmale der Generation Y

Als Generation versteht die Genealogie, also die Abstammungslehre die Gesamtheit aller Lebewesen, die zu anderen Lebewesen durch Abstammung verbunden sind. Daraus entlehnte die demographische Forschung den Begriff für eine Altersspanne von Menschen, die ihrer Abstammung nach zum Vater oder Mutter wiederum in einem „heiratsfähigen Alter“ sich befinden.<sup>4</sup> Mehr und mehr wurde allerdings der von dem Soziologen Karl Mannheim entwickelte Begriff, der sich auf die lange Zeit gültige Zeitspanne von 30 Jahren für eine Generation einpendelte, durch die Definition einer Summe von Eigenschaften determiniert.<sup>5</sup> So wurde bereits in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts mehr von Generationenzusammenhang i.S. von gemeinsamen Ereignissen, Werten und Erfahrungen gesprochen, denn von Generationenspanne.

Nicht zuletzt durch die in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts verstärkt aufkommende Forschung und Lehrer zur Personalführung und der Motivation von Mitarbeitern kamen auch die Merkmale einer Generation wieder in den Blick, deren Attribute es galt zu erkennen und letztlich passende Instrumente zur Anreizung von Leistung zu finden. Die teils einfachen Einteilungen von Generationen bzw. Populationen in verschiedenen Ländern der Erde, lassen sich in der folgenden Abbildung erkennen. Diese große Weltregionen unterteilende Abbildung zeigt letztlich, dass trotz unterschiedlicher Entwicklungen von den USA bis Indien mit Verzögerungen gleiche oder ähnliche Generationenmerkmale zu beobachten sind.

Während die Baby Boomers als absolut leistungsorientiert und strebsamen **Konformisten** bezeichnet werden, ist die Generation X idealistisch geprägt und versucht mit Slow Food, Klostermeditation und dem obligatorischen Marathonlauf für den Lebenslauf individuell und kreative

---

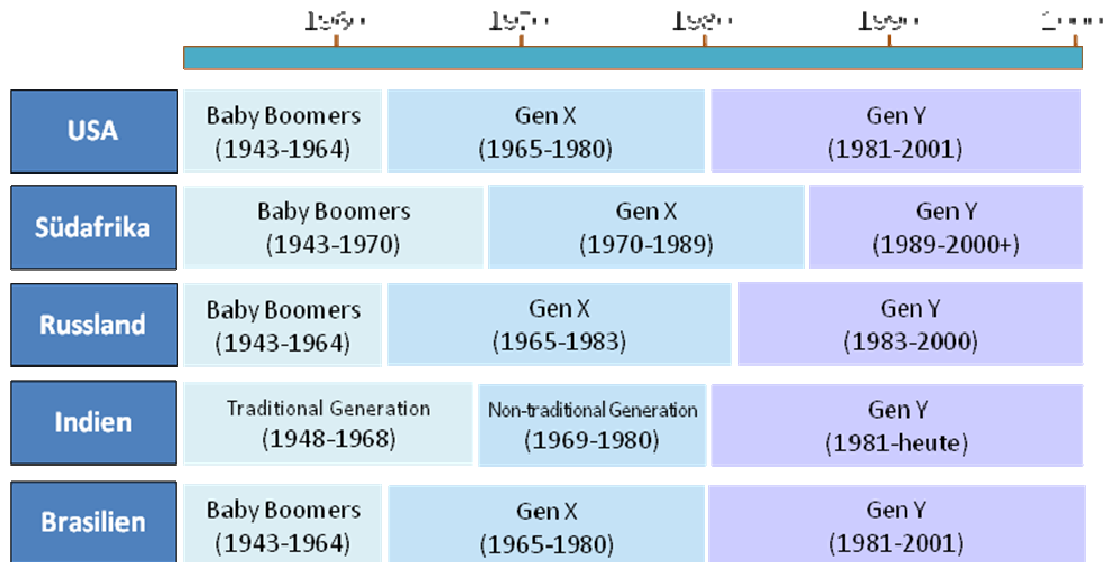
<sup>3</sup> Vgl. Bilanzmodernisierungsgesetz, BilMoG, Beck'scher Bilanz-Kommentar. Handels- und Steuerbilanz., München 2010.

<sup>4</sup> Vgl. Eckart Henning, Wolfgang Ribbe: „Handbuch der Genealogie, Neustadt 1972.

<sup>5</sup> Vgl. Karl Mannheim: Die Gegenwartsaufgabe der Soziologie, Tübingen 1932; Karl Mannheim: Die Strukturen des Denkens, Neuwieder 1964. Voker Meja: Der Streit um die Wissenssoziologie, Frankfurt 1982.

**Idealisten** zu sein. Die hier zu beschreibende Generation Y, die unsere Hochschulen und die Arbeitswelt erreicht habe, werden gemeinhin als weltoffene, mobile, flexible und effizienzorientierter **Egoisten** bezeichnet.

Abbildung 1: Entwicklung der Generationen in verschiedenen Regionen der Welt



Um diese Generation detaillierter zu beschreiben, seien 6 Thesen aufgestellt.

#### (1) Risikoavers und emotional

Die hier zu beschreibende Generation Y wird meist als risikoavers dargestellt. Abnehmende Zahlen von Unternehmensgründungen (start up), Patenten und umgesetzten Ideen sollen hier Anzeigen für diese Charaktere sein. Die Frage nach dem Warum einer Handlung vor dem Attemp-to (ich wags) steht meist im Vordergrund. Gleichzeitig wird diese Risikoaversion nicht mit kühler Rationalität begründet, die evtl. einen waghalsigen Schritt durch Abwägung von Folgen ausschließen könnte. Vielmehr ist es die Frage nach der Notwendigkeit von Risiken, da die Chancen eines höheren Einkommens oder Lebensstandards sich evtl. dank Erbschaften und so genannten Elternschirmen gar nicht stellt. Behütet, entweder noch zuhause wohnend oder in der geerbten oder überlassenen Zweitwohnung der Eltern mit jederzeitiger Rückgriffsmöglichkeit auf deren Hilfe, entstand eine Generation die das Eingehen von Risiken evtl. gar nicht nötig hat.



## (2) Individuell entscheidend

Eine hohe Flexibilität im Denken und damit verbunden hohe Mobilität im Tun führen zu einer Haltung, Dinge wenn nicht heute, dann eben morgen erledigen zu können oder heute ein Projekt mit Vehemenz zu unterstützen und morgen das Gegenteil zu tun. Eine gewisse Egalität und Beliebigkeit im Tun ist damit verbunden, die dem Prinzip Verantwortung zu widersprechen droht. Die Abbrecherquote in Praktika bzw. der Nichtantritt von Unternehmenspraktika trotz geleisteter Unterschrift bei Verträgen steigt jedenfalls kontinuierlich an. Wichtig ist der eigene Nutzen und damit die individuelle Entscheidung und kein Nutzen für ein Kollektiv.

## (3) Fordern und effizient

Dass die Generation Y fordernd ist, kann vielfach beobachtet werden. In Studienkommissionen werden mehr Tutorien, mehr Erklärungen, mehr Informationen und mehr von Allem gefordert, was Hochschulen, die bisher von einer Holschuld der Studierenden bei Informationen ausgingen, teils überfordert. Manche Universitäten bieten daher schon täglichen Mailservice mit allen Uhrzeitänderungen von Veranstaltungen und genaue Handlungsanweisungen, wann was zu tun ist. Dies könnte auch als eine All-Inklusive-Servicementalität bezeichnet werden, die aus Sicht der neuen Generation auch effizient ist, denn Informationen mühsam zu besorgen kostet mehr Zeit, als diese mundgerecht aufbereitet zu erhalten. Provokant könnte man auch die These aufstellen, dass sich hier der mit Eltern verbrachte All-Inclusive-Urlaub und die „Lorette-du-Mar-Abi-Reise“ fortsetzen. Neben der Serviceerwartung in Studium und Beruf ist der Eventcharakter mit Work-Life-Balance immer wichtiger, der den Kick sucht und nicht das Ergebnis. So wird sich die Generation Y nicht mehr stundenlang mit einem Rubik-Knobelwürfel beschäftigen, um selbst eine Lösung mit trial and error zu erkunden, sondern hat in einer Minute die Lösung gegoogelt und sucht danach bereits den nächsten Reiz bzw. das nächste Event. Hochschulen, die Studieren und Arbeitgeber die ihre Arbeitsplätze als Event organisieren, scheinen attraktiv zu sein.

## (4) Fehlende Ideale und Traditionen

Immer wieder wird der Generation Y vorgeworfen, sie würde keine Ideale haben und Traditionen verschmähen. Dies aus der Ablehnung von Kunstrichtungen oder Musik der Vorgängergeneration abzulehnen, würde für fehlende Ideale bei jeglicher Generation zuvor sprechen, denn die Auflehnung gegen Traditionen scheint geradezu Generation

immanent zu sein. Dieses Mal ist allerdings die Weltoffenheit, Toleranz in einer globalen Welt gegenüber anderen Religionen und Weltanschauungen auffällig und könnte zu einer international sich verändernden Wertvorstellung über den Sinn von Idealen führen. Evtl. ergibt sich ex post die Erkenntnis, die Generation Y hätte die Ideale abgeschafft und durch individuelle Toleranz ersetzt, die jegliches Streben nach einzelnen Werten erlaubt. Ideale als kollektive Wertvorstellungen hätten damit ausgedient

#### (5) Egoismus und hohe Ansprüche

Egoismus versus Altruismus der Boomer Generation ist vielfach ein in der Literatur beschriebenes Merkmal der Generation Y. Meist wird aber auch hoher Anspruch an sich selbst und seine Umwelt, was auf den ersten Blick ein Widerspruch zu Toleranz und Liberalität zu sein scheint, verwechselt mit dem Egoismus der Ichbezogenheit im etymologischen Wortsinne. Die Eigenverantwortung im Sinne der Subsidiarität könnte als positiver Ausdruck für diese Entwicklung gesehen werden. Dass die Grenze zum Eigennutz und damit unsolidarisches Handeln nicht immer klar zu ziehen ist, leuchtet ein.

#### (6) Technikorientierung

Dass die Generation Y technikorientiert ist, steht außer Frage. Wir sprechen daher bei dieser Generation auch von der „Digital Natives“. Facebook, Xing, Twitter, Blog und Chat hat es schlicht in den Vorgängergenerationen nicht gegeben. Die technischen Möglichkeiten erlauben es dieser Generation erstmals in Echtzeit Informationen zu teilen und in einem Maße zu vervielfältigen, die Vorgängergenerationen als unvorstellbar galten. Gleichzeitig warnt die Gehirnforschung zunehmend vor den Folgen des Cybermobbings, Technikburnouts und dem Flashorientierten Kurzschlusshandlungen, die dieser Technik zur Last gelegt werden. Wenn die Vorgängergeneration noch in einem alten Kino auf Sperrsitzen traute Zweisamkeit übte, ist die Generation Y in einem breiten Cyberchair mit 3-D-Brille und Supersound nur noch in der Lage dem in 2 Meter Abstand sitzenden Nachbarn per SMS eine Nachricht zukommen zu lassen und wird danach auch nicht mehr mit Freunden bei einem Glas Bier die Szenen durchsprechen, sondern zuhause mit der Welt oder dem eigenen Blog twittern, wie schlecht oder gut der Film war.

Diese, teils provokanten und klischeehaften, Thesen sollten zu Beginn die Diskussion und den Diskurs über die Werte und Notwendigkeit der Wertevermittlung an Hochschulen und in Unternehmen anregen. Für eine

weitere Klärung dieser Frage sollen zunächst Ergebnisse einer empirischen Studie an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen aus dem Frühjahr 2010 vorgestellt werden.

### **3. Ergebnisse der ESB-Hochschulumfrage 2010**

Im Mai 2010 führten Studierende der ESB Business School an der Hochschule Reutlingen eine online-Umfrage zu dem Thema Wertevermittlung an Hochschulen durch. Zielgruppe waren betriebswirtschaftliche Fakultäten und private Business Schools im deutschsprachigen Raum, die in den aktuellen Rankings auf den vordersten Plätzen rangieren. Die Umfrage enthielt 18 sowohl offene wie geschlossene Fragen. Beantwortet wurden die Fragen ausschließlich von den Dekanen bzw. Rektoren der Fakultäten bzw. Hochschulen. Die gute Rücklaufquote von 37 % ist hierbei positiv zu erwähnen.

Im Folgenden sind die wesentlichen Erkenntnisse zusammen gefasst.

Die Umfrage ergab, dass ca. 80 % der Befragten einen Wertewandel bei ihren Studenten feststellen. Die Werteveränderungen werden von den Dekanen allerdings äußerst unterschiedlich wahrgenommen. Es existiert somit kein homogenes Bild über die Eigenschaften der neuen Studentengeneration. So bewerten z.B. 30 % der Befragten ihre Studenten als unflexibler während 23% einen Trend zu flexibleren Studenten sehen wiederum 38 % stellen in diesem Bereich keine Veränderung fest.

Trotz dieser unterschiedlichen Interpretation der Generation Y, lässt sich erkennen, dass die Wertevermittlung während des Studiums bereits hochschulübergreifend von hoher Bedeutung ist. So antwortete jeweils ein Drittel der Befragten, dass die Vermittlung von Werten im „hohen“ bzw. „eher hohen“ Ausmaß in die Planung des Studienaufbaus und -ablaufs einfließt. Keiner der Befragten gab an, dass das Thema für ihn von geringer Relevanz sei.

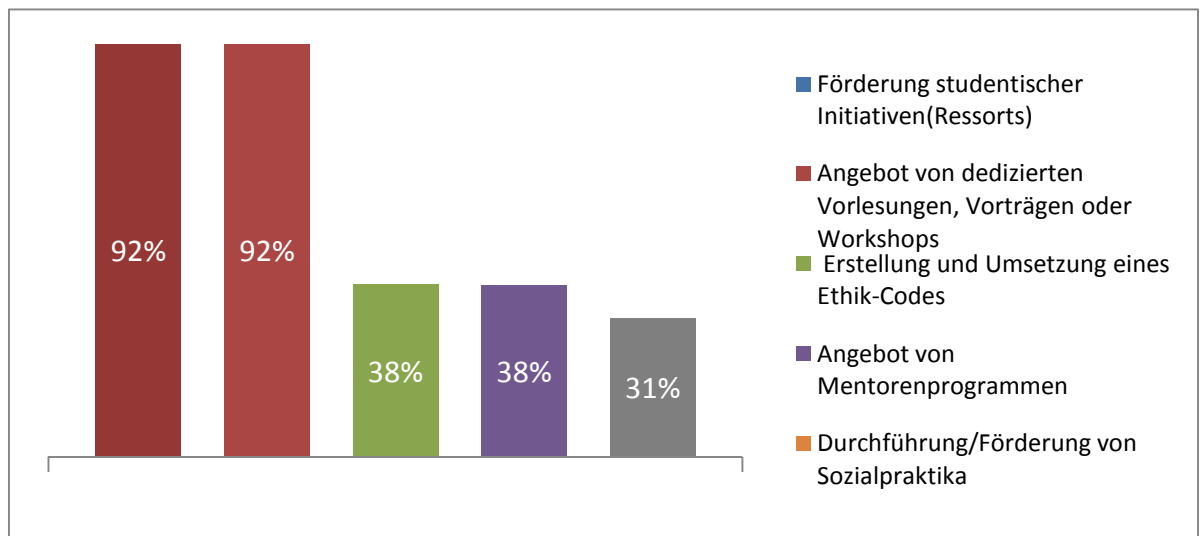
Schlussfolgernd lässt sich die Aussage treffen, dass auch von Seiten der Universitäten vermehrt versucht wird, die Entwicklung der Studenten durch Wertevermittlung in eine positive Richtung zu lenken.

*Abbildung 2: Anteil des Einflusses der Wertediskussion in die Planungsprozesse der Fakultät bzw. Business School*

■ hoch ■ eher hoch ■ mittel ■ eher gering

Bei der Frage, welche Instrumente bereits zur Wertevermittlung eingesetzt werden, antworteten über 90 % der Befragten, dass vor allem studentische Initiativen von der Fakultät aktiv unterstützt werden und mit gleichem Prozentwert, dass explizite Vorlesungen und Übungen zum Thema Werte angeboten werden. Ehtik-Codes, Mentorenprogramme oder verpflichtende Sozialpraktikas sind mit je über 30 % ebenfalls wichtige Instrumente.

Abbildung 3: Die am häufigst genannten Formen der Förderung studentischer Initiativen an Business Schools

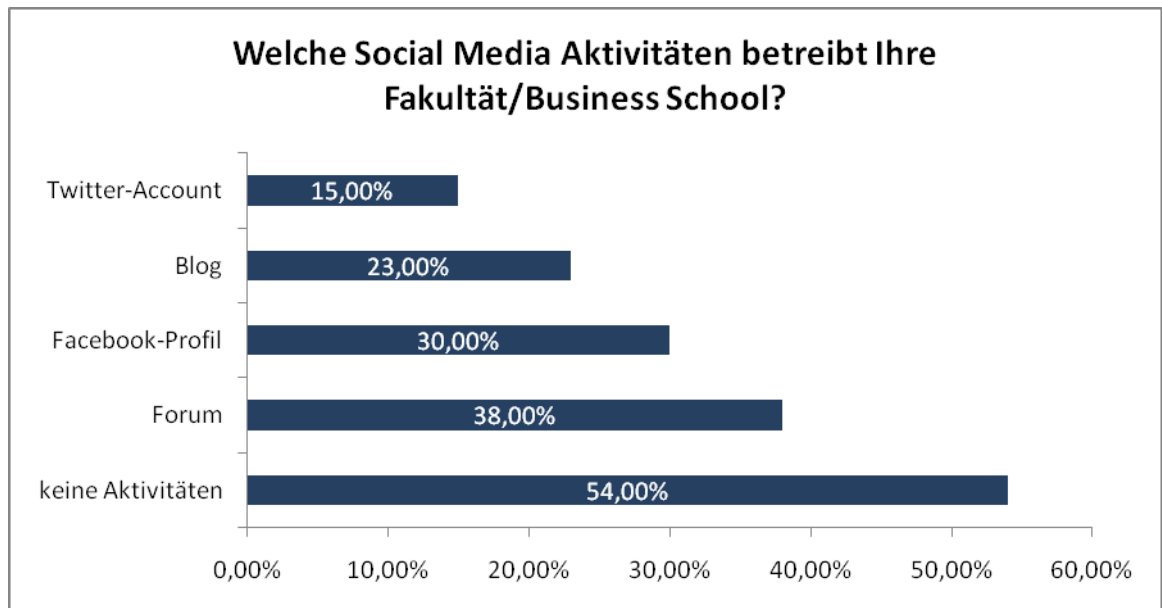


Bei den geförderten studentischen Aktivitäten wurden in der Umfrage explizit verschiedene Studentenressorts genannt, die Werte ausbilden sollen. Kulturorganisatoren, Charityclubs, Debating Clubs, Blutspendetage, Erste-Hilfe-Einsätze im In- und Ausland und Praktika in sozialen Einrichtungen wurden hier beispielsweise genannt. Aber auch die Organisation von Firmenmessen und Wirtschaftsforen sollte der Vermittlung von Werten durch die eigenständige Organisationsarbeit der studentischen Gruppen dienen.

Bei der weiteren Frage nach der Nutzung neuer Medien, den so genannten „Social Media“ durch die Fakultäten, ist der Rücklauf eindeutig. Nur wenige Fakultäten und Business School nutzen aktuell schon intensiv diese Kommunikationsform, die gerade für die Generation Y so wichtig ist. Zwar führen 38 % ein Forum, neue innovative Kommunikationswege in Form eines Facebook-Profiles (30 %), Blogs (23 %) oder Twitter Accounts (15%) werden jedoch kaum genutzt. Wenige der befragten

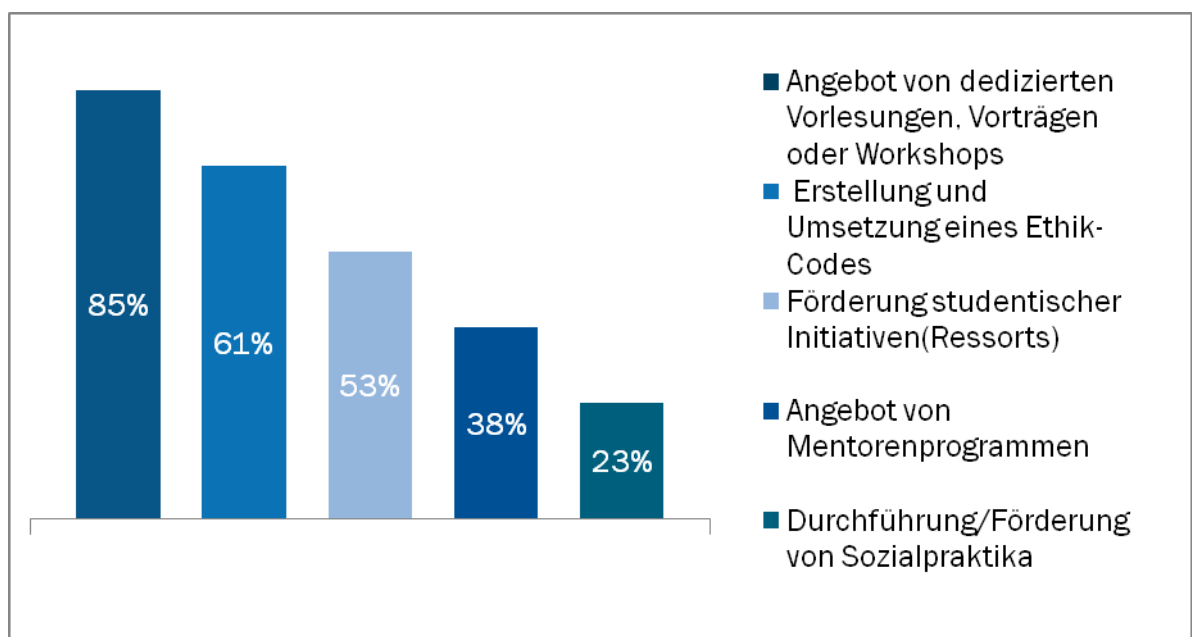
Hochschulen nutzen somit die Chance, Internet affine Studierende und Studieninteressierte, über die Medien und Plattformen zu erreichen, auf die sie tagtäglich zugreifen.

Abbildung 4: Die geringe Nutzung der „Social Media“ durch Business Schools



Bei der Frage, welche Instrumente und Aktivitäten in Zukunft zur Vermittlung von Werten durch die Business School geplant sind, ist ein klarer Trend dahingehend auszumachen, dass die Instrumente und Aktivitäten zur Wertevermittlung kontinuierlich ausgebaut werden sollen. Alle Befragten planen die Einführung zusätzlicher Maßnahmen, wobei besonders studiennahe Instrumente und Aktivitäten weiterentwickelt werden sollen.

Abbildung 5: Geplante Maßnahmen zur Vermittlung von Werten bei Business Schools



#### 4. Wertevermittlung am Beispiel der ESB Business School an der Hochschule Reutlingen

Die ESB Business School ist die betriebswirtschaftliche Fakultät der staatlichen Hochschule Reutlingen. Mit über 2.200 Studierenden in 12 Bachelor- und 6 Masterprogrammen, 60 Professorinnen und Professoren, 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, 120 Partnerhochschulen in der ganzen Welt, verspricht sie in ihrer Pressearbeit eine exzellente Aus- und Weiterbildung. Diese internationale Business School mit seit Jahren vordersten und ersten Rankingplätzen in den einschlägigen Publikationen, beschäftigt sich seit Jahren intensiv nicht nur mit der Frage, was Internationalität ausmacht und wie Attraktivität von Studienangeboten zu messen und zu realisieren misst, sondern auch mit dem Thema Werte. „Join the spirit“ oder „...sei Teil der Familie“, sind Werbebotschaften, hinter denen Überzeugungen und gelebte Werte stecken. Während diese Werte Jahrzehnte gelebt und tradiert wurde und so nicht verbindlich oder visualisiert daher kamen, hat sich die Professorenversammlung im Jahre 2007 auf einer internen Tagung einzig dem Thema Werte in der Fakultät verschrieben. Ergebnis dieses Werte-Workshops waren drei dokumentierte Werte, die die Fakultät leben und vor allem vorleben will. Diese sind **Respekt, Vertrauen und Engagement**. Beispiele für diesen Respekt vor anderen Kulturen, Nationen, Menschen und Regeln sowie für das außerordentliche Engagement der Mitarbeiter, Professoren und Studierenden und das Vertrauen in das eigene Können und die positive Ausrichtung jedes Teils der Fakultät auf die dokumentierte Vision und Mission, seien hier genannt.

##### (1) Pflichtveranstaltungen im Curriculum aller Studiengänge

Vorlesungen, Übungen und Seminare zur Wirtschaftsethik, interkulturellem Management, internationalem Projektmanagement und internationaler Verhandlungsführung sollen Respekt und Toleranz gegenüber Anderen Schulen. In jedem Curriculum sind diese Elemente Pflichtteil und werden von den Studierenden auch zunehmend aktiv angenommen. Diese Veranstaltungen werden so von einem Feigenblattähnlichen Anhängsel an sich analytisch und rational geprägter Betriebswirtschaft zu einer Werte vermittelnden Diskursübung, die den „respektablen“ Blick über den Tellerrand schult.

## (2) Aktive Förderung der studentischen Veranstaltungen und Ressorts.

An der ESB Business School existiert unter dem Dach eines so genannten Student Network, das die studiengangsbezogenen Studentenorganisationen zusammen fasst, eine Vielzahl so genannter Ressorts, die über den hochschulrechtlich verankerten Studenten ASTA hinaus reichen. Studium Generale, Studium Internationale, Integration Weekend, Debating Club, Fundraising Ressort, International Business Fair, Cycling for Chairty, United Nations Ressort, Workshop Ressort, Kultur Ressort, Internationales Politik Seminar, MeetReutlingen, Studentenbüro und zahlreiche eventorientierte bzw. projektorientierte Studentengruppen, werden von der Fakultät gerne finanziell unterstützt. Dekan und Ressortleiter haben für diese Studentengruppen stets ein offene Ohren und Türen. Der Respekt vor diesem studentischen Engagement ist in der Fakultät stark ausgeprägt. Die schätzen die Studierenden und nur so ist der so genannte „ESB-Spirit“ möglich. Gewähr der vorhin beschriebenen Merkmale der Generation Y ist das hohe Engagement der Ressorts ohne jegliche Social Credit Points oder Belohnungen umso wertvoller.

## (3) Ernsthafte Einbeziehung der Studierenden in die Gremien

Neben den 5 Sitzen im Fakultätsrat, den Sitzen im Senat und der regelmäßigen Einberufung der Studienkommissionen, in denen die Studierenden wesentlichen Anteil haben, sind regelmäßige Treffen der Studierendensprecher mit dem Dekan und den Ressortleitern im erweiterten Vorstand der Fakultät Tradition. Auch hier sind Respekt vor den Meinungen der jeweils anderen Gruppen und gewählter Vertreter in den Gremien eine wichtige Wertebasis für das gemeinsame Erreichen von Fakultätszielen. Das Vertrauen in die sachorientierte Diskussion auch bei diskursiven Auseinandersetzungen trägt die gemeinsame Arbeit.

## (4) Förderung sozialen Engagements

Ungewöhnlich viele soziale Projekte werden von den Studierenden selbst organisiert und der Fakultät z.T. finanziell deutlich gefördert. Ob Studierende für ein Sozialprojekt einen Charitylauf Gelder sammeln oder bei einem Blutspendentag die Beschäftigung mit der Notwendigkeit der sozialen Verantwortung trainieren, Schulen z.B. in Kamerun, Madagaskar, und Peru unterstützen und dort Praktika wahrnehmen; bei all den studentischen Projekten steht nicht der Mitleidsgedanke oder die für den eigenen CV zu sammelnden Zertifikate im Vordergrund, sondern der



gemeinsam entwickelte Gedanke einer Verbesserung der Lebensbedingungen auf der Welt. Jeder Studiengang ist hier aufgefordert auch seine individuellen Stärken einzubringen, wie z.B. die Beschäftigung mit den Handelsströmen im Studiengang Außenwirtschaft oder einer sinnvollen Logistik der globalen Wirtschaft im Studiengang Internationale Logistik. Auch hier gibt es keine Moralvorstellungen von fairem Handel oder umweltschonender Logistik, sondern die Fragestellung von Werten, die letztlich jeder Studierende am Ende selbst für sich entwickelt. Eine Bewusstmachung im Curriculum hilft hier explizit.

#### (5) Code of Conduct

Unternehmen Studierende Reisen, Exkursionen oder selbst organisierte Events, so unterschreiben sie stets individuelle, von den Organisatoren entwickelte Codes of Conduct, d.h. Verhaltensregeln, die die Verantwortung für das eigene Handeln in den Mittelpunkt stellen. Dabei werden in den einzelnen Regelwerken, die die Studierenden zu unterschreiben sind, detailliert vom Verzicht auf Drogen bis zur Reinlichkeit von Zimmern, Verhaltensregeln festgelegt, die zu respektieren sind.

#### (6) Aktive Förderung der Social Media

Die Marketingabteilung der Fakultät ist bestrebt, die Social Media aktiv zu nutzen, d.h. den ESB-Spirit auch in Twitter, Facebook, XING u.v.a. Möglichkeiten zu transportieren. Allein die Bekanntmachung von Events, wie dem Cycling for Charity, bildet so bei den Lesern einer Community Werte aus, die als nacheifernswert dokumentiert werden. Die Meinung über die Notwendigkeit verantwortlichen Handelns wird so penetriert und verbreitet. So wird auch die Information über eine Werteorientierung über das Studium hinaus in die Alumnigemeinschaft getragen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass in Deutschland größter Alumniorganisation, dem ESB Alumni e.V. mit über 3.500 Mitgliedern, Mentorenprogramme, Homecomings, Stammtische in jeder größeren Stadt und Publikationen über die Ereignisse der Fakultät selbstverständlich sind.

## 5. Herausforderungen für Hochschulen und Unternehmen

Hochschulen, die neben ihren individuellen Zielen, wie z.B. an der ESB der Internationalität und Attraktivität auch die Werteorientierung verfolgen, werden künftig strategische Vorteile im turbulenten Bildungswettbewerb erfahren. Hochschulen, deren Ziel allein, die Erfüllung des gesetzlichen oder bei privaten Einrichtungen, des selbstgesteckten Aus- und Weiterbildungsauftrag ist, werden in Zukunft von der Generation Y weniger Beachtung finden.

Das Eingehen auf die speziellen Charaktere dieser Generation mit einer klaren Werteorientierung ist eben mehr als nur der Aufbau eines Images der eigenen Hochschule. Imagebildung mit Hilfe klassischer Marketinginstrumente war gestern. Die Zukunft gehört wert-voller Bildung. Flexibilität, Mobilität und Weltoffenheit der jungen Generation ist einfach in Curricula zu fassen. Die Effizienz und das Fordernde und die Spontanität in Entscheidungen der Generation Y sind im neuen Hochschulservice zu beachten. Mit Auslandspraktika und –semestern, multinationalen Lerngruppen, E-Learningangebote, die dem Verhalten in Social Medias entgegen kommen und Lehrplänen, die entschlackt sind von Frontalunterricht zu Gunsten projektbezogener Gruppenveranstaltungen, werden Studierende motivieren und die Bewerberquoten erhalten. Wer klassisch ausbildet und noch Sprechstunden anbietet, wird hier verlieren.

Unternehmen werden sich im Recruiting entsprechend auf diese Generation einstellen müssen. Unterschriebene Praktikaverträge, die bei Vorliegen einer besseren Alternativ durch Studierende nicht eingelöst werden, da effizientes und teils egoistisches Handeln hier durchbrechen, sind offensiv anzugehen und als Signale für ein optimierteres Employer Branding und wahrhaftigen Chancen in Praktika und Arbeitsumfeldern anzunehmen. Attraktive Projektjobs statt lebenslanger Funktionserfüllung bedeutet für Personalverantwortlicher evtl. mehr Arbeit und permanente Motivierung der Mitarbeiter, führt letztlich aber sicher zu höherer Produktivität.

Wenn Unternehmen Zielhochschulen definieren, in denen die Generation Y ernst genommen wird und passgenaue Bildung geplant wird, so ist dies nur logisch und konsequente Recruiting. Eine engere Verzahnung der Interessen von Unternehmen und der Bildungsplanung von Hochschulen ist dabei nicht Werteschädlich. Schließlich kann eine Werteorientierung nicht nach der Graduierung an der Hochschule aufhören und dann mit Eintritt in ein Unternehmen und dessen Unternehmenskultur verändert

werden. Auch Unternehmen haben ihre Werte permanent zu hinterfragen und mit einer aktiven weltoffenen Generation Y zu entwickeln.

Erwarten wir das Beste von dieser Generation Y und wir werden es erhalten. Die Chancen sind jedenfalls größer als die Risiken, wenn wir uns aktiv um die Wertevermittlung in Hochschulen und Unternehmen kümmern.

## Weiterführende Literatur

1. T. Gensicke: Zeitgeist und Wertorientierungen, in : Deutsch eShell (Hg) Jugend 2006, 15. Shell-Studie, Frankfurt 2006.
2. Arthur M. Baldonado: 25 Ways to Motivate Generation Y: A Pocketbook Guide, Paperback , 2008
3. Syllly Bibb: Reekies Guide to Generation Y, Frem rookies to expert in a week, Ort, Jahr - finde ich nicht im Internet
4. Sylvia Collins-Mayo, Bob Mayo, and Sally Nash, Faith of Generation Y, Paperback 2010
5. Bruce Tulgan, Not everyone gets a trophy - How to manage Generation Y, Jossey Bass, 2009
6. Bruce Tulgan, Carolyn A. Martin, Managing the Generation Mix: From Urgency to Opportunity, Hrd PR, 2006
7. Bunch, Jim; Fields, Bea und Wilder, Scott: Millennial Leaders: Success Stories from Today's Most Brilliant Generation y Leaders, Mundelein, 2008.
8. Burgio-Murphy, Andrea und Murphy, Mark: Generation Y and the New Rules of Management South Carolina: Booksurge Llc, 2009.
9. Johnson, Lisa: Mind Your X's and Y's: Satisfying the 10 Cravings of a New Generation of Consumers, Free Press, 2006.
10. Johnson, Meagan: Generations, Inc: From Boomers to Linksters-- Managing the Friction Between Generations at Work, [Amacom Books](#), 2010.
11. Jureit, Ulrike und Wildt, Michael: Generationen, Hamburger Edition, 2005.
12. Lipkin, Nicole A. und Perrymore, April J.: Y in the Workplace: Managing the "Me First" Generation, Career Press, 2009.
13. Parment: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft; Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für das Personalmanagement, Gabler 2009
14. Tulgan, Bruce und Martin, Carolyn A.: Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties, [HRD Press](#), 2001.

**Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management –  
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management**

herausgegeben von

Prof. Dr. Carsten Rennhak

ESB Business School Reutlingen

Alteburgstraße 150

D-72762 Reutlingen

Fon: +49 (0)7121 / 271-6010

Fax: +49 (0)7121 / 271-6022

E-Mail: [carsten.rennhak@reutlingen-university.de](mailto:carsten.rennhak@reutlingen-university.de)

Internet: [www.esb-reutlingen.de](http://www.esb-reutlingen.de)

und

Prof. Dr. Gerd Nufer

ESB Business School Reutlingen

Alteburgstraße 150

D-72762 Reutlingen

Fon: +49 (0)7121 / 271-6011

Fax: +49 (0)7121 / 271-6022

E-Mail: [gerd.nufer@reutlingen-university.de](mailto:gerd.nufer@reutlingen-university.de)

Internet: [www.esb-reutlingen.de](http://www.esb-reutlingen.de)

**Bisher erschienen**

- 2006 - 1** *Felix Morlock / Robert Schäffler / Philipp Schaffer / Carsten Rennhak:*  
Product Placement – Systematisierung, Potenziale und Ausblick
- 2006 - 2** *Marko Sarstedt / Kornelia Huber:*  
Erfolgsfaktoren für Fachbücher – Eine explorative Untersuchung verkaufsbeeinflussender Faktoren am Beispiel von Marketing-Fachbüchern
- 2006 - 3** *Michael Menhart / Carsten Rennhak:*  
Drivers of the Lifecycle – the Example of the German Insurance Industry
- 2006 - 4** *Siegfried Numberger / Carsten Rennhak:*  
Drivers of the Future Retailing Environment
- 2006 - 5** *Gerd Nufer:*  
Sportsponsoring bei Fußball-Weltmeisterschaften:  
Wirkungsvergleich WM 2006 versus WM 1998
- 2006 - 6** *André W. Bühler / Gerd Nufer:*  
The Nature of Sports Marketing
- 2006 - 7** *Gerd Nufer / André W. Bühler:*  
Lessons from Sports:  
What Corporate Management can learn from Sports Management

## VI

- 2007 - 1** *Gerd Nufer / Anna Andresen:*  
Empirische Untersuchung zum Image der School of International Business (SIB) der Hochschule Reutlingen
- 2007 - 2** *Tobias Kesting:*  
Marktsegmentierung in der Unternehmenspraxis:  
Stellenwert, Vorgehen und Herausforderungen
- 2007 - 3** *Marie-Sophie Hieke / Marko Sarstedt:*  
Open Source-Marketing im Unternehmenseinsatz
- 2007 - 4** *Ahmed Abdelmoumene:*  
Direct-to-Consumer-Marketing in der Pharmaindustrie
- 2007 - 5** *Mario Gottfried Bernards:*  
Markenmanagement von politischen Parteien in Deutschland –  
Entwicklungen, Konsequenzen und Ansätze der erweiterten  
Markenführung
- 2007 - 6** *Christian Führer / Anke Köhler / Jessica Naumann:*  
Das Image der Versicherungsbranche unter angehenden  
Akademikern – eine empirische Analyse

## VII

- 2008 - 1** *Gerd Nufer / Katharina Wurmer:*  
Innovatives Retail Marketing
- 2008 - 2** *Gerd Nufer / Victor Scheurecker:*  
Brand Parks als Form des dauerhaften Event-Marketing
- 2008 - 3** *Gerd Nufer / Charlotte Heine:*  
Internationale Markenpiraterie
- 2008 - 4** *Gerd Nufer / Jennifer Merk:*  
Ergebnisse empirischer Untersuchungen zum Ambush Marketing
- 2008 - 5** *Gerd Nufer / Manuel Bender:*  
Guerilla Marketing
- 2008 - 6** *Gerd Nufer / Christian Simmerl:*  
Strukturierung der Erscheinungsformen des Ambush Marketing
- 2008 - 7** *Gerd Nufer / Linda Hirschburger:*  
Humor in der Werbung
- 2009 - 1** *Gerd Nufer / Christina Geiger:*  
In-Game Advertising
- 2009 - 2** *Gerd Nufer / Dorothea Sieber:*  
Factory Outlet Stores – ein Trend in Deutschland?
- 2009 - 3** *Bianca Frank / Carsten Rennhak:*  
Product Placement am Beispiel des Kinofilms Sex and the City: The Movie
- 2009 - 4** *Stephanie Kienzle / Carsten Rennhak:*  
*Cause-Related Marketing*



## VIII

- 2009 - 5** *Sabrina Nadler / Carsten Rennhak:  
Emotional Branding in der Automobilindustrie – ein Schlüssel zu  
langfristigem Markenerfolg?*
- 2009 - 6** *Gerd Nufer / André Bühler:  
The Importance of mutual beneficial Relationships in the  
Sponsorship Dyad*
- 2010 - 1** *Gerd Nufer / Sandra Oexle:  
Marketing für Best Ager*
- 2010 - 2** *Gerd Nufer / Oliver Förster:  
Lovemarks – emotionale Aufladung von Marken*
- 2010 - 3** *Gerd Nufer / Pascal Schattner:  
Virales Marketing*
- 2010 - 4** *Carina Knörzer / Carsten Rennhak: :  
Gender Marketing*

IX

**ISSN 1863-0316**