

Leitfaden für die Generation Y



FEEDBACKPEOPLE
EXPERTEN FÜR PERSONALAUSWAHL UND -ENTWICKLUNG



Leitfaden für die Generation Y

»Warum arbeiten Sie selbst hier?«, »Wie wird hier gelernt?«, »Wie sind Sie organisiert?« und »Gibt es die Möglichkeit, auch mal im Home-Office zu arbeiten?«. In Bewerbungsgesprächen werden die Personaler seit etwa drei Jahren zunehmend mit ungewöhnlichen Fragen jüngerer Bewerber konfrontiert. Auch in Führungskräfte-Trainings diskutieren Führungskräfte engagiert darüber, dass die Berufseinsteiger von heute mit dem Prinzip »Lehrjahre sind keine Herrenjahre« nichts anfangen können. Und sie klagen darüber, dass sie selbst in den achtziger und neunziger Jahren noch den Weg durch alle Abteilungen und

Instanzen machen mussten, um aufzusteigen. Und jetzt kommt die neue Generation, hat riesige Erwartungen – und diese werden angesichts des Nachwuchsmangels in vielen Branchen auch noch erfüllt. Da verstehen viele gestandene Führungskräfte die Welt nicht mehr.

Was hat es nun mit dieser medial omnipräsenten, neuen Herausforderung mit dem Namen »Generation Y« auf sich? Wir gingen der Sache auf den Grund, haben dieses Thema für Sie recherchiert und mit unserem Expertenwissen angereichert, sodass wir Ihnen hier nun eine fundierte Zusammenstellung präsentieren können, die Aufschluss darüber gibt, auf welche Art und Weise der Führung Angehörige der Generation Y besonders ansprechen.

Ein stereotypisierender Titel mag einigen Lesern wenig wissenschaftlich erscheinen, doch Psychologen und Kognitionsforscher wissen: Ohne Stereotype wäre es dem menschlichen Geist unmöglich, Eindrücke und Erkenntnisse zu sortieren und zu verarbeiten. Sie sind nützliche Hilfen, unser Denken und Verhalten zu organisieren. Deshalb formen wir in dieser Broschüre ganz bewusst eine Schublade und verwenden die Bezeichnung Generation Y – zugegebenermaßen – stigmatisierend, um das Verständnis und die Anwendbarkeit zu erleichtern.

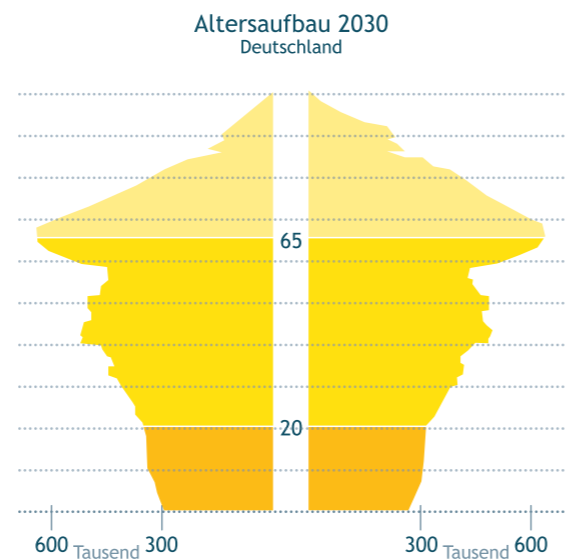
Die Generation Y ist die Generation der nach 1980 geborenen Hochschulabsolventen, die zur-

zeit ihren ersten Job bewältigen oder kurz davor stehen. Charakteristisch für diese Generation ist die Frage nach dem Sinn in Leben und Arbeit, und ihnen wird nachgesagt, dass sie sich bestehenden Betriebsstrukturen widersetzen oder »alles auf den Kopf stellen«. Daher rührt das Y in ihrem Namen, das für das englische Wort »why«, also »warum«, steht.

Warum ist diese Generation interessant für uns? Warum benötigt sie eine besondere Form der Führung? Wie verändern diese jungen Arbeitnehmer, für die die Nutzung von Facebook und Xing so selbstverständlich ist wie das tägliche Zähneputzen, in Zukunft die Unternehmen? Welche positiven Aspekte für den Unternehmenserfolg bringen sie mit? Um diese Fragen geht es im Folgenden.

Ihr Unternehmen in der Welt von morgen

Was vor Jahren schon absehbar war, ist heute die Wirklichkeit, der wir uns nicht entziehen können:



Altersgruppen	<20	20 – 64	65+	Gesamt	Millionen
	12,9	42,1	22,3	77,4	
	17	54	29	100	Prozent

Tausende von hochqualifizierten Arbeitskräften verlassen den Arbeitsmarkt in den Ruhestand. Die nachrückenden Generationen sind rein zahlenmäßig nicht in der Lage, die entstehenden Lücken zu füllen, denn die Anzahl der Menschen im Kern-erwerbssalter wird um schätzungsweise 12 Prozent schrumpfen. Gegenläufige Entwicklungen – wie die wachsende Hochschulabsolventenquote – lassen zwar auf steigende Produktivität und höhere Beschäftigungsquoten hoffen, doch sich auf diesen Strohhalmen zu verlassen, erscheint leichtsinnig.

Es ist also wichtiger denn je, neue Arbeitnehmer für das eigene Unternehmen zu gewinnen und diese langfristig zu binden. Schließlich steht nicht für jeden Ruheständler gleich ein qualitativ hochwertiger Ersatz vor der Tür. Echte Begeisterung und profunde Mitarbeiterbindung lassen sich allerdings erst erzeugen, wenn man seine Zielgruppe und deren Motivationen und Werte kennt. Gerade dies fällt vielen Personalverantwortlichen schwer: Denn die neue Generation unterscheidet sich nicht nur in ihrem Verhalten, sondern auch in den dahinter liegenden Werten von der scheidenden Generation der Baby-Boomer und der vielfach noch im Unternehmen tätigen Generation X.

Konflikte etwa sind programmiert, wenn der eine am Casual Friday ausnahmsweise die Krawatte weglässt und die andere in Leopard-Leggings und Sweatshirt zur Arbeit erscheint. Diese augenscheinlichen Konfliktpotenziale werden allerdings noch ergänzt durch die aus den verschiedenen Bezugsrahmen resultierenden, unterschiedlichen Interpretationen von Verhaltensweisen und Statements.

Woran liegt es, dass ein junger Mitarbeiter eine Führungsposition, die von den Kollegen heiß begehrt ist, ausschlägt? Verantwortungsfucht und mangelnde Leistungsmotivation? Oder handelt es sich einfach nur um den Wunsch, viel Zeit mit den eigenen Kindern zu verbringen? Ist das nicht deckungsgleich? Diese Art von Fragen ist ad hoc nicht eindeutig zu

beantworten, aber dennoch entscheidend für den reibungslosen und erfolgreichen Unternehmensalltag. Die Gefahr besteht darin, die junge Generation an alten Maßstäben zu messen. Um einen neuen, gemeinsamen und faireren Maßstab zu entwickeln, gilt es, die Hintergründe der Generation Y genauer zu analysieren. Betrachtet man Umwelt, Erziehung und Ausbildung wird klar, dass sich auch diese Generation verstehen, führen und erfolgreich integrieren lässt. Natürlich geht es nicht nur darum, Ersatz für ehemalige Mitarbeiter zu finden, sondern um die Identifikation erfolgskritischer Kompetenzen.

Man stelle sich die Generation Y als unberührte Goldmine vor: Mit dem richtigen Riecher, dem fundierten Wissen über das Umfeld, Expertise und ein wenig Feingefühl schaffen Sie es ohne große Umwege, aus dem reichhaltigen Potenzial zu schöpfen. Im Falle Ihres Unternehmens könnten dies z. B. pfiffige Innovationen sein, welche die Generation Y kreiert. So gewinnen Sie nicht nur den »War for Talents« und können entstehende Lücken schließen, sondern es ließen sich auch innovative Konzepte für Ihr Geschäftsfeld entwickeln.

Zunächst gilt es, die Einflussfaktoren auf die Generation Y zu ermitteln, sodass sich ein tiefgehendes Verständnis für die Werte und inneren Antreiber der Generation herauskristallisieren lässt. Diese Einflüsse lassen sich in die drei Bereiche Umwelt, Erziehung und Ausbildung clustern.

Jede Generation wird in ihrer Entwicklung, ihren Werten und Ängsten von der Umwelt beeinflusst. So wie die Generation der Baby-Boomer die erste ohne

Kriegserfahrungen war, wuchs die Generation Y in einer nicht nur physischen, sondern und vor allen Dingen auch vorher nie dagewesenen finanziellen und sozialen Sicherheit auf. Materielle Ängste sind der Generation Y völlig fremd und entsprechend für sie überhaupt nicht relevant.

Und jetzt kommt die neue Generation, hat riesige Erwartungen – und diese werden angesichts des Nachwuchsmangels in vielen Branchen auch noch erfüllt. Da verstehen viele gestandene Führungskräfte die Welt nicht mehr.

Daraus resultiert beispielsweise, dass zumindest im akademischen Bereich Gehaltsfragen lange nicht mehr so entscheidend sind wie sie es einmal waren und der Motivator »Provision« an Schlagkraft verliert. Für die jungen Arbeitnehmer steht außer Frage, dass sie von ihrem Gehalt leben können, vor allem, wenn die Familienplanung frühestens in zehn Jahren in Angriff genommen werden soll. Hier greift das Gesetz des sinkenden Grenznutzens: »Das erste Bier schmeckt besser als das dritte«, »Die erste Gehaltserhöhung begeistert, die zweite Sonderprovision interessiert nicht mehr so sehr« oder auch »Der erste Sonderurlaub ist ein Geschenk des Himmels, die dritte Woche eher langweilig«. Für den Arbeitgeber bedeutet dies, dass in diesem Beispiel Provisionszahlungen eingespart werden können und stattdessen andere Incentives angeboten werden müssen. Diese Taktik lässt sich jedoch nicht flächendeckend auf alle Mitarbeiter anwenden, denn jeder hat seine eigenen individuellen Präferenzen.

Die Selbstverständlichkeit, mit der sich die jungen Arbeitnehmer in unserer Wissens- und Innovationsgesellschaft bewegen, ist darauf zurückzuführen, dass sie damit aufgewachsen sind: PC-Bedienung und Internetanschluss wurden ihnen in die Wiege gelegt. Wissenslücken wurden schon im Kindesalter mit großer Selbstständigkeit durch eine schnelle Google-Recherche geschlossen, neue Produkte und aktuelle Veranstaltungen werden umgehend auf Facebook mit Freunden geteilt. Die stetig und ins Unendliche wachsende Zahl an Apps und Freeware ermöglicht Hobbys und Tätigkeiten von Einkaufen bis Musikproduktion. Jeder interessierte Laie kann technische Bauzeichnungen am PC anfertigen und sich gleich die nötigen Bauteile nach Hause liefern lassen. Vor 20 Jahren hat man stattdessen noch zum Zeitvertreib alte Radios auseinander geschraubt.

Wer glaubt, Internetsurfen habe sämtliche Freizeitaktivitäten ersetzt, betrachtet die Entwicklung nur eindimensional. Vielmehr läuft die Kommunikation über Facebook und Messenger

beiläufig und äußerst zeiteffizient. Während der Espressoautomat die Bohnen mahlt, beim Aufzugfahren oder sogar auf dem Weg zur Bushaltestelle wird das Smartphone aktiv. Wen wundert da die ständige Erreichbarkeit? Beim Bäcker oder an einer roten Ampel muss schließlich jeder mal warten.

Neben der technischen Weiterentwicklung hat sich auch am Arbeitsmarkt viel getan. Spätestens seit der Finanzkrise 2008 sind befristete Einstiegsarbeitsverträge keine Ausnahme mehr. Unternehmen wollen flexibel sein und sich – zu Recht – nicht langfristig binden. Für Angehörige der Generation Y, die mit diesen Gegebenheiten ins Berufsleben starten, sind befristete Arbeitsverträge nicht ungewöhnlich, sondern normal. Logischerweise kommt ihnen dadurch auch der Gedanke gar nicht, sich selbst emotional und dauerhaft an ein Unternehmen zu binden. Dies darf allerdings nicht als sinkendes Sicherheitsbedürfnis fehlinterpretiert werden, welches nach wie vor stark ausgeprägt ist. Es hat vielmehr eine Anpassung der Wünsche an die Realität stattgefunden. Maßgeblich für die Entwicklung der neuen Generation sind ihre Eltern und die durch sie transportierte **Erziehung**. Das Motto lautet »Jede Generation bekommt den Nachwuchs, den sie gefordert und gefördert hat«. Viele Eltern möchten ihren Kindern »viel ermöglichen«, was sich in der Ausgestaltung der freien Zeit nach der Schule niederschlägt. Die Generation Y hatte nur bis mittags Schule und musste tendenziell viel weniger im Haushalt helfen als alle Generationen vor ihr. Zudem wollen viele Eltern ihre Schützlinge gezielt fördern und räumen »hochkarätigen« Freizeitaktivitäten einen sehr großen Stellenwert ein. Vom Musikunterricht geht es in die Sprachschule oder dreimal wöchentlich zum Judotraining in den Nachbarort. Charakteristisch ist, dass sehr viel Aufwand in die Ausgestaltung der Kinderfreizeit fließt, sei es monetär oder zeitlich. Diese Entwicklung kann als durchaus positiv angesehen werden, jedoch darf es nicht verwundern, wenn eben diese Jugendliche dann auch im Erwachsenenalter viele Ressourcen zur anspruchsvollen Gestaltung ihrer

Freizeit fordern. In einem derartigen elterlichen Umfeld etablierte sich häufig die Einstellung »alles kann, nichts muss«, die den Jugendlichen dazu ermunterte, viel auszuprobieren, unzählige Optionen wahrzunehmen, neue und unkonventionelle Wege zu beschreiten

In einem derartigen elterlichen Umfeld etablierte sich häufig die Einstellung »alles kann, nichts muss«

und sich dabei dennoch sicher zu fühlen. Zyniker behaupten, der Generation Y wurde »das Leben auf dem Silbertablett serviert«. Auch bei Fehlschlägen und Fehlritten wurde sie nur selten mit den Konsequenzen ihres Verhaltens konfrontiert. Aus dem unerschütterlichen Rückhalt durch die Eltern und durch das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten erwachsen Persönlichkeiten, die in Betrieben anfangs als arrogant, wenig reflektiert oder sprunghaft wahrgenommen werden. Betrachtet man den Hintergrund, werden jedoch auch besondere Chancen dieses Entwicklungsverlaufs deutlich: Unbeschwertheit, große Veränderungsbereitschaft, Begeisterungsfähigkeit und Tatkraft.

Die verantwortungsbewussten Eltern der Generation Y behüten ihre Schützlinge, wo es nur geht. Alleine zur Schule gehen oder im Wald spielen ist zu gefährlich, selber die Wäsche waschen und bügeln nicht nötig, und natürlich helfen die Eltern bei der Wohnungssuche oder übernehmen sie gleich ganz. Ist es da nicht auch normal, dass die Eltern beim ersten Vorstellungsgespräch dabei sind?

Ein weiteres Charakteristikum für die Erziehung der Generation Y ist ein geringes Maß an Kontrolle und Regeln. Viele Eltern – selber Angehörige der Baby-Boomer-Generation – haben mit ihren Eltern Meinungsverschiedenheiten ausgefochten und kämpften für die Aufweichung von gesellschaftlichen Konventionen. Um es bei ihren Kindern besser zu machen, wurde die Generation Y nie gezwungen, mit Messer und Gabel zu essen, sich an Kleidervorschriften zu halten oder im Bus für ältere Mitmenschen aufzustehen. Werte, die für die Baby-Boomer-Generation wie Naturgesetze erscheinen, kennt die Generation Y zum Teil gar nicht.

Losgelöst von den Inhalten gestalten »moderne« Eltern die Beziehung zu ihren Kindern partnerschaftlich und nicht hierarchisch, in der die jüngeren »Freunde« nur nicht bevormundet werden sollen. Diesen Umgang auf Augenhöhe trägt die Generation Y logischerweise in das Berufsleben hinein.

Der dritte maßgeblich formende Faktor des Heranwachsens der neuen Generation liegt in ihrer **Ausbildung**. Das Prinzip der Kommunikation auf Augenhöhe findet sich nicht nur zu Hause, sondern auch in den Klassenräumen wieder. Unter Anwendung fundierter pädagogischer Erkenntnisse werden zunehmend interaktive, elaborierende und hinterfragende Lehr- und Lernmethoden angewendet. Die Schüler werden dazu erzogen, vorgestellte Fakten zu hinterfragen und mit Mitschülern – aber auch Lehrern – auf Augenhöhe zu diskutieren. Woher sollen sie also wissen, dass man dem Vorgesetzten nicht bei jeder Anweisung widersprechen sollte?

Woher sollen sie also wissen, dass man dem Vorgesetzten nicht bei jeder Anweisung widersprechen sollte?

Die eingangs bereits erwähnte gestiegene Hochschulabsolventenquote impliziert, dass viele junge Arbeitnehmer zwar eine akademische Ausbildung haben, aber gleichzeitig weniger Bewerber aus einer betrieblichen Ausbildung kommen. Gleichzeitig hat sich die Art der akademischen Ausbildung radikal verändert. Mit der Bologna-Reform wurde dem humboldtschen Bildungsideal der Rücken gekehrt, um sich einer »effizienteren« Ausbildung zu nähern. Das Studium folgt heute klaren Zeitplänen und zeichnet sich durch große Stoffmengen aus, die in kurzen Zeitintervallen gelernt werden müssen. Die allgemeine Standardisierung ermöglicht den vereinfachten Austausch mit ausländischen Hochschulen, was Auslandssemester fördert und begünstigt. Allerdings bleibt selten Zeit, im Ausland Praktika oder Arbeitserfahrungen zu sammeln. Resultat ist also eine große Anzahl an relativ jungen Absolventen, die zwar Auslandserfahrung, aber quasi keine Berufs- und Lebenserfahrung vorweisen können.

Führung

Die bisherigen Ausführungen beschreiben, wie die Generation Y wurde, wie sie ist. Im Folgenden werden die Auswirkungen auf das Personalmanagement dargestellt, und es wird beleuchtet, was dies für die Führungsmaßnahmen bedeutet.

» Den Erwartungen gerecht werden

Was Unternehmen von neuen Mitarbeitern erwarten, können sie selbst am besten beschreiben. Aber was erwarten eigentlich diese neuen Mitarbeiter als Angehörige der Generation Y von den heutigen Unternehmen? Einige dieser Erwartungen, die vor allem aus den bereits erläuterten Hintergründen resultieren, stellen wir im Folgenden vor.

»Sinn«

Zu allererst wollen die Angehörigen der Generation Y einen Job, der ihnen Spaß macht. »Will das nicht?«, fragen Sie sich jetzt vielleicht. Und da liegt bereits der Kern des Problems. Für die einen kann dies bedeuten, dass der Beruf das Liebleshobby ist, für die nächsten, einfach nur nette Kollegen zu haben. Im

Sinne der Generation Y ist Spaß im Job in erster Linie ein Job mit Sinn. So, wie schon in der Schule versucht wurde, die Schüler mit SINNSTIFTENDEN Lernmethoden zu

motivieren, so wie am Nachmittag die Konzentration auf SINNVOLLEN Freizeitaktivitäten lag, so wie im Studium der »Lebenslaufdruck« SINNDIENLICHE nebenuniversitäre Aktivitäten forderte, sucht die Generation Y auch im Job vor allem den Sinn. Und zwar nach ihren persönlichen Maßstäben. Per Duden-Definition ist Sinn ein Gefühl, ein Verständnis für etwas und auch die innere Beziehung zu etwas. Der berufliche Alltag wird also von der Generation Y viel positiver erlebt, wenn sie Fortschritte bei einer Arbeit macht, die sie als bedeutsam empfindet. Transparenz und die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen sind äußerst wichtig für die Generation Y.

Wenn also ein Angehöriger der Generation Y zu Ihnen sagt: »Das macht Sinn«, haben Sie erreicht, dass er Ihnen folgt. Gleichzeitig können Sie damit rechnen, dass Sie immer wieder auf Widerstände stoßen werden, wenn dem jungen Mitarbeiter der Sinn einer Aufgabe nicht klar ist. Studien attestieren der Generation Y eine hohe, teilweise sogar die höchste Leistungsbereitschaft, wenn sie die Arbeit als sinnvoll erleben und sie ihnen Spaß macht.

»Entwicklungsmöglichkeiten/Herausforderungen«

Die Generation Y wurde von ihren Eltern mit scheinbar grenzenlosen Investitionen bedacht, damit sie sich weiterhin gut entwickelt. Jeder sollte auf das Gymnasium kommen, und im Studium ging der Karrieredruck erst richtig los. Aber auch an die ständigen Erwartungen und das Übertreffen der Erwartungen gewöhnt man sich, und irgendwann kann man nicht mehr ohne leben. Das Streben nach Weiterentwicklung und die Suche nach Herausforderungen und Perspektiven sind ebenso charakteristisch für die Generation Y wie vielversprechend für Unternehmen. In einem Arbeitsmilieu, in dem die Weiterentwicklung junger und motivierter Mitarbeiter zur Kultur gehört, fühlen sich die Angehörigen der Generation Y folglich wie zu Hause: wertvoll und geschätzt. Dass das Unternehmen dadurch über ein wie von selbst wachsendes Potenzial verfügt, ist dabei mehr als ein angenehmer Nebeneffekt.

»Flexibilität«

Unter anderem die Shell-Jugendstudie hat gezeigt, dass für 76 Prozent der heutigen Jugendlichen und jungen Erwachsenen eine Familie unabdingbar ist, um glücklich zu leben. Gleichzeitig hat diese Generation vielfach am eigenen Leib erfahren, wie es ist, wenn die Eltern voll berufstätig sind, und wünscht sich, dass ihre Eltern mehr Zeit mit ihnen verbracht hätten (auch als »Hilfemein-Vater-ist-Manager«-Phänomen bezeichnet). Hieraus erwächst die Prämisse, die eigene Arbeitszeit bzw. den eigenen Job so auszuwählen und zu gestalten, dass regelmäßig Zeit mit und für die Familie zur Verfügung steht.

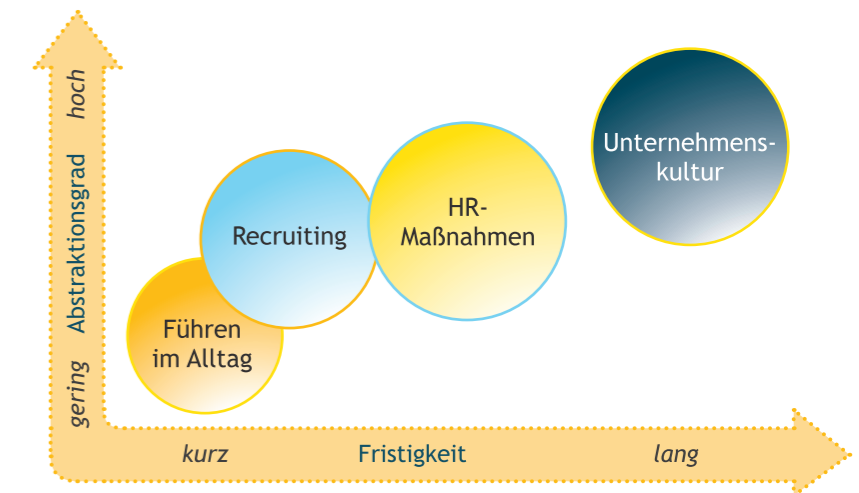
»Work-Life-Balance«

An diese Überlegung schließt sich die Berücksichtigung der geforderten Work-Life-Balance an. Dass das Gesundheitsbewusstsein in Deutschland jüngst ungeahnte Dimensionen erreicht hat, ist allgemein bekannt. Ob durch die Burn-out-Debatte angeregt oder durch den Schlaganfall des eigenen Vaters schmerzlich erfahren: Die junge Generation ist sich einig: »Ich arbeite, um zu leben, und nicht anders herum«. Diese Einstellung wird häufig als Faulheit fehlinterpretiert, was eine generelle Unlust zur Betätigung impliziert. Dies ist allerdings nicht unbedingt der Fall. Sie entspricht einfach nur der definitorischen Einordnung von Arbeit als »zielgerichtetem Handeln des Menschen zum Zweck der Existenzsicherung«.

Gegenargumente wie »das Leben ist aber nun mal kein Zuckerschlecken« verlieren automatisch an Überzeugungskraft, wenn die Kindheit und Jugend doch viel von einem »Ponyhof« hatte. Als Führungskraft gilt es, diese Bedürfnisse der Generation Y zu akzeptieren, anstatt sie zu nivellieren. Sehen Sie es als Herausforderung an, diese Erwartung zu erfüllen, und nutzen Sie das Potenzial der Generation Y, anstatt es kleinzureden oder zu brechen. Interessieren Sie sich für die unterschiedlichen Lebensphasen der Mitarbeiter, wie beispielsweise Elternschaft, und unterstützen Sie den Wunsch nach genügend Zeit für das Privatleben so gut wie möglich.

Maßnahmen

Maßnahmen, wie am besten mit der neuen Generation und ihrer Integration in bestehende Strukturen umzugehen ist, werden vielfach in Fachzeitschriften und Management-Ratgebern skizziert. Um den richtigen Cocktail für Ihr Unternehmen zusammenzustellen, empfiehlt sich eine dezidierte Aufstellung. Dazu lassen sich die Empfehlungen in vier Bereiche clustern und anhand ihrer Fristigkeit sowie ihres Abstraktionsgrades einordnen. Entscheidend ist, Maßnahmen mit Inhalten zu den jeweiligen Abstufungen zusammenzustellen.



Neues Recruiting

Die Notwendigkeit eines neuen Recruitings erwächst aus dem bereits explizierten »War for Talents«. Es ist verzahnt mit diversen Maßnahmen des modernen Talentmanagement-Prozesses, die sensibel auf die Zielgruppe abgestimmt werden müssen. Häufig kommunizieren Arbeitgeber Werte, die die junge Generation nicht ansprechen, oder nutzen kostengünstige Kommunikationsmittel wie soziale Netzwerke nicht oder nicht effektiv. So scheuen viele vor einer aktiven Ansprache über Onlineportale zurück, obwohl junge Arbeitnehmer nachweislich informelle und direkte Ansprachen als positiv erleben.

Durch den wachsenden Wettbewerb sprechen kluge Unternehmen Hochschulstudenten schon vor ihrem Abschluss an. Doch auch hier gilt es, eine konsistente Strategie aufzubauen, um ein vertrauensvolles Employer Branding zu erreichen. Die FEEDBACKPEOPLE Managementberatung GmbH kann Sie bei einem erfolgreichen Hochschulmarketing unterstützen und eine passende Strategie mit Ihnen entwickeln und implementieren.

Je nach Zielgruppe und Art der Stelle sind die Maßnahmen sensibel abzustimmen. Bei der Besetzung von Engpassstellen – z. B. in technischen und IT-Berufen – ist zu beachten, dass die gut ausgebildeten Hochschulabsolventen von sehr vielen Unternehmen umworben werden und möglicherweise widerwillig auf Direktansprache reagieren.

Ebenso wird diese Gruppe nicht auf Firmenkontaktmessen erscheinen – allenfalls wenn es ein gutes Buffet gibt. Mit einer virtuellen Auto-Rallye auf der Unternehmens-Homepage oder einem Wettbewerb zum Bau eines U-Boots kann man diese Zielgruppe eher von seinem Unternehmen begeistern. Der Trick besteht darin, in die Zielgruppe einzutauchen und sein Recruiting sensibel darauf abzustimmen.

Online-Recruiting ist nichts Neues mehr und dennoch unterscheiden sich die Online-Auftritte der Unternehmen signifikant. Erfolgsfaktoren finden sich in vielfältigen Dimensionen wie Auffindbarkeit, Präsentation und Navigation, Informationsgehalt und Interaktivität. Für das Recruiting der Generation Y ist außerdem das Auslösen einer emotionalen Erfahrung beim Besuch einer Webseite entscheidend.

» Führen im Alltag

Um der neuen, führungsintensiven Generation den geeigneten Rahmen zu geben, um wachsen und gedeihen zu können, muss die Rolle der Führungskraft sich in ihrem Grundverständnis ändern. Das Wunschbild aus Sicht der Generation Y beschreibt den Vorgesetzten als führenden Familienersatz. Das passt nicht

in Ihre Unternehmenskultur? Unternehmen sind verschieden, ebenso sind es Familien. Unterschiedliche Führungsstile sind immer noch erlaubt, entscheidend ist das zugrunde liegende Leitbild und wie dieses interpretiert werden kann. Unsere Empfehlung an die Führungskraft: Lassen Sie sich als Familienoberhaupt betrachten, und fühlen Sie sich dadurch nicht degradiert. Seien Sie Mentor und Coach! Dadurch binden Sie nicht nur Mitarbeiter einer anderen Generation, sondern erfahren sich selbst in einer neuen und positiven Rolle.

Ganz ähnlich verhält es sich mit der Art von Arbeitsanweisungen. »Anleitung statt Vorschriften« ist die geforderte Devise.

»Anleitung statt Vorschriften« ist die geforderte Devise.

Dies bedeutet keinesfalls, dass nicht mehr gemacht wird, was der Vorgesetzte sagt. Es ist in etwa die gleiche Veränderung, die lange schon bei Automaten zu beobachten ist: Vor wenigen Jahren tönte uns noch »für Einstellungen, drücke 2« aus automatischen Telefonansagen entgegen, und das Navigationsgerät röhre »jetzt rechts fahren«. Heute haben sich Ton und Stil geändert zu »Möchten Sie Änderungen in Ihren Einstellungen vornehmen?« und »Bitte in 20 Meter rechts abbiegen«. Hierbei geht es nicht nur um den Ton, sondern auch um die erweiterten Selbstbestimmungsmöglichkeiten des Anwenders. Ebenso verhält es sich mit den Mitarbeitern der »Generation Me«. Kehren Sie der Herrschaft und der reinen Durchsetzung wenn möglich den Rücken, verlegen Sie sich primär auf Sinnstiftung und Motivation, und erfüllen Sie damit das Selbstbestimmungsbedürfnis Ihrer Mitarbeiter, die es im besten Fall mit Selbstverpflichtung für ihre Aufgaben belohnen werden. Als Führungskraft sollten Sie kreativ sein und Wege finden, Ihren Mitarbeitern die Auswirkungen ihrer Anstrengungen deutlich zu machen: Zeigen Sie die Zweckmäßigkeit jeder einzelnen Aufgabe auf. Zeigen Sie ihnen, warum ihre Arbeit einen tieferen Sinn hat. Erkennen Sie die individuellen, inneren Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter, und verknüpfen Sie diese mit sinnvollen Aufgaben, um Motivation zu erzeugen.

» Feedback

Der Standard in deutschen Unternehmen ist halbjährlich ein Mitarbeitergespräch. Die Generation Y wünscht sich aber kontinuierlich offenes Feedback und fordert dieses offensiv ein. Für das Unternehmen hat dies nur Vorteile: Der charakteristische Überschwang der Generation Y wird durch die regelmäßigen Rückmeldungen in die richtige Richtung dirigiert und bei Zielabweichungen zeitnah korrigiert. Stellen Sie sich vor, ein Team von engagierten Mitarbeitern arbeitet längere Zeit intensiv an einem internen Projekt. Dann beurteilt der Vorgesetzte die Arbeit und stellt fest, dass die jungen Mitarbeiter in ihrem Überschwang wichtige Variablen vernachlässigt oder nicht in seinem Sinne gearbeitet haben. Das darauf folgende Feedback-Gespräch wird unangenehm, da die Kritik zumindest auf inhaltlicher Ebene stark sein muss. Die Mitarbeiter sind enttäuscht, der Vorgesetzte verdreht die Augen über die Generation Y, und für das Unternehmen fallen Kosten an. Durch eine Neudefinition der Feedback-Kultur können diese Situationen vermieden werden. Hierbei geht es allerdings nicht um ständige Kontrolle, sondern um das Zeigen von ernsthaftem Interesse und lockerem Ideenaustausch. Regelmäßige Fragen wie »Das sieht ja spannend aus, was machst du da?« oder »Wie läuft das Projekt?« signalisieren Interesse und helfen, Fehlentwicklungen vorzubeugen. Typisch für die Generation Y ist das Übersenden unfertiger Arbeiten mit einer angelegten Frage. Deuten Sie dies nicht als Inkompetenz und machen es selbst. Schauen Sie kurz drüber und antworten Sie mit einem kurzen Kommentar oder Smiley. Dies wird reichen, um den jungen Mitarbeiter zur produktiven Weiterarbeit anzuregen. Denken Sie daran, dass die Generation Y ständige Bestätigung benötigt und dass eine Absicherung durchaus Vorteile bringt. Nach einiger Zeit werden auch die unsicheren Nachfragen weniger werden. Und dennoch schafft der Vermerk am Ende einer E-Mail »coole Präsentation gestern« Selbstvertrauen und positive Stimmung im Team. Diese Dinge mögen Ihnen im Unternehmenskontext unprofessionell erscheinen, für die Generation Y jedoch gehören sie

zur normalen Interaktion. Warum sollte sich die Kultur nicht ein wenig in Richtung lächelnder Smileys wandeln?

Warum sollte sich die Kultur nicht ein wenig in Richtung lächelnder Smileys wandeln?

Die beschriebene Art der Feedback-Kultur ermöglicht ebenfalls ein frühes Erkennen von Unzufriedenheit. Die Generation Y mit ihrer schwachen Unternehmensbindung und dem Wissen über den demographischen Wandel sitzt Unstimmigkeiten nicht aus und ist nicht unbedingt für ihre Kritikfähigkeit bekannt. Bei Unzufriedenheit und beim Vorhandensein beruflicher Alternativen kündigen sie deutlich schneller als die Baby-Boomer-Generation, die beim Verlust ihrer Motivation eine Toleranzgrenze von zwei oder drei Jahren hat. Die Schmerzgrenze liegt bei der Generation Y nur bei rund einem halben Jahr. Demnach ist es noch wichtiger, Unzufriedenheit sensibel zu erkennen und zeitnah anzusprechen.

Andererseits sollten Sie selbst als Führungskraft oder Personaler damit rechnen, dass die Generation Y Gepflogenheiten hinterfragt, und dies nicht als Kritik, sondern als Chance sehen.

HR-Maßnahmen

Nicht nur die Führungskräfte einzelner Bereiche können dazu beitragen, die Generation Y erfolgreich in Ihr Unternehmen zu integrieren. Viele operative und strategische Personalmaßnahmen bieten sich ebenfalls an.

Die Vorstellungen der Generation Y bezüglich Arbeitszeitgestaltung lassen sich definitiv nicht mit klassischen Modellen vereinbaren. Gehen Sie den nötigen Schritt, und ermöglichen Sie flexible Arbeitszeiten. Zeitautonomie hat übrigens generell einen nachgewiesenermaßen großen Effekt auf die Arbeitszufriedenheit und wird insbesondere von vielen Vertretern der Generation Y als echter Anreiz gesehen. Mögliche Konzepte wären Home-Office, Sabbaticals oder das Anbieten von Teilzeitstellen. Maßnahmen wie die Einrichtung

eines Betriebskindergartens erhöhen weiterhin die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Unternehmen mit flachen Hierarchien sind attraktiv für die Generation Y, da Entscheidungswege kürzer und Einflussmöglichkeiten größer sind. Dass es weniger Aufstiegsgelegenheiten gibt, ist von geringer Bedeutung, da die Prämisse »Führen um jeden Preis« für die Generation Y längst überholt ist. Kritiker sagen »die junge Generation ist führungsunmotiviert, sie will keine Verantwortung übernehmen«. Diese Aussage zeugt allerdings von einer in alten Denkweisen festgefahrenen Mentalität. Das Konstrukt der Führung impliziert doch, dass wenige Einzelne eine leitende Rolle innehaben, Führung zu ihrer Aufgabe wird und die operativen Tätigkeiten für diese einzelne Person in den Hintergrund treten. Wieso sollte jeder Mitarbeiter, jeder Mensch, ja, eine ganze Generation diese Spezialrolle einnehmen wollen? Vor Jahrzehnten wurde Führungsmotivation mit Leistungsorientierung gleichgesetzt. Die Generation Y ist jedoch wesentlich reflektierter und will nur die Aufgaben übernehmen, die ihr wirklich liegen. Einige sind

dabei, die führen, aber mehr, die in ihrem Fachbereich glänzen wollen. Diese Tatsache kommt wiederum den Unternehmen zugute. Wer heute gleichermaßen glanzvolle und ausstattungsneutrale Karrieren für Führungs- und Fachkräfte sowie Projektleiter anbietet, kann aus dem Vollen schöpfen. Für eine anschließende horizontale Weiterentwicklung der Generation Y sind in einem zweiten Step durchlässige Organisationsstrukturen und ein professionelles Talent Management wichtig.

» Unternehmenskultur

Unternehmenskulturen sind nicht sofort veränderbar. Dennoch möchten wir an dieser Stelle die Vision eines Unternehmens zeichnen, dass dem Idealbild der Generation Y entspricht.

Das Unternehmen ist kein Arbeitsplatz, sondern eine moderne Community. Das heißt, die Kollegen und Vorgesetzten bilden eine produktive Gemein-

schaft. Die Mitarbeiter leben die Work-Life-Balance. Kommt ein Mitarbeiter später zur Arbeit oder geht früher, löst das keine Verwunderung aus, weil feste Arbeitszeiten keine Rolle spielen. Es wird auf die Leistung geschaut, nicht auf die Zeit. Anhand dieses Kriteriums der Leistungsgerechtigkeit erfolgen auch die Mitarbeiterbeurteilung sowie die Bezahlung. Die Mitarbeiter arbeiten, weil sie von der Richtigkeit ihres Tuns überzeugt sind. Dies liegt daran, dass sie genau wissen, wo und wie ihr Unternehmen agiert und wie sie zum Erfolg beitragen können. Durch ein offenes Wissensmanagement kann man sich jederzeit weiterbilden, und Fehler werden durch die enge (nicht unbedingt räumliche) Zusammenarbeit und kontinuierliches Feedback früh erkannt. Fehler werden als Lerngelegenheiten und nicht als Misserfolg verstanden. Innovative Weiterbildungs- und Fortbildungsmöglichkeiten passen zu den individuellen Perspektiven. Hierarchie ist nicht abgeschafft, sondern wird anders verstanden. Die Mitarbeiter folgen ihrem Chef, weil sie ihm vertrauen und ihn als Vorbild ansehen.

Voller Energie in die Zukunft

Unabhängig davon, wie Sie die Generation Y finden, ob Sie Zeit haben, sich mit ihr zu befassen, oder ob Sie die Sache am liebsten als Medienphänomen abtun möchten. Wenn Ihr Unternehmen nicht plötzlich mit unbesetzten Arbeitsplätzen und überholenden Wettbewerbern konfrontiert werden soll, empfehlen wir Ihnen, sich auf die Generation Y einzustellen. Versuchen Sie, sie zu verstehen, und geben Sie das Verständnis an die Mitarbeiter Ihres Unternehmens weiter. Entwickeln Sie neue Methoden in Ihrem Unternehmen, und begeistern Sie die junge Generation. Nutzen Sie den Schwung, und lernen Sie aus unkonventionellen Quellen.

1982



Neue deutsche Welle, Nena, Trio, Falco **MUSIK** Cro, Adele, Xavier Naidoo

E.T., Lola **FILM** Ice Age 4, Resident Evil 6

Commodore 64, Walkman, Röhrenfernseher **TECHNIK** Tablet-PC, Smartphone, Flachbildschirm

Golf 1, Audi 100 **AUTO** Golf 7, Audi A 6

Irish Coffee **GETRÄNK** Aperol Spritz, Hugo

Ellenbogengesellschaft **WORT des Jahres** Rettungsroutine

Kanzler: Schmidt/Kohl **POLITIK** Kanzlerin: Merkel
Regierungssitz: Bonn Regierungssitz: Berlin

50,- DM **TASCHENGELD** 70,- Euro
Ø bei den 18-Jährigen Ø bei den 18-Jährigen

7,5 % **ARBEITSLOSENQUOTE** 6,8 %

1,36 DM **BENZINPREIS** 1,67 Euro

2012



Generation X

Generation Y

Quellen

Bücher

Lehky, M. (2011). Leadership 2.0: Wie Führungskräfte die neuen Herausforderungen im Zeitalter von Smartphone, Burn-out & Co. managen. Frankfurt am Main: Campus Verlag

Rump, J.; Eilers, S. (2013). Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt: Baby Boomer versus Generation Y. Schriftenreihe des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis
Shell Jugendstudie (2010). Handbücher: Vol. 18857. Frankfurt am Main: Fischer
Tulgan, B. (2009). Not everyone gets a trophy: How to manage Generation Y. San Francisco: Jossey Bass

Artikel

FAZ.net (2013). An der langen Leine, 12.06.2013

Karriere.de (2012). Generation Y: Mehr Leichtigkeit im Arbeitsleben, 22.02.2012

Manager-magazin.de (2013). Die Kuschel-Kohorte, 07.01.2013

Spiegel.de (2012a). Die Generation Y ändert die Unternehmen, 09.08.2012

Spiegel.de (2012b). Karriere? Ohne mich!, 27.08.2012

Sueddeutsche.de (2013). Arbeit muss Sinn und Spaß machen, 13.04.2013

Zeit.de (2013a). Unter Druck, 14.03.2013

Zeit.de (2013b). Wollen die auch arbeiten?, 11.03.2013

Blog-Tipps

www.generationthatsy.wordpress.com/

www.recruitinggenerationy.com/

Autorinnen

NICOLE SEIFERT
Geschäftsführerin der FEEDBACKPEOPLE
Managementberatung GmbH



CARINA CHARLOTTE BERNARDS
Trainee bei der FEEDBACKPEOPLE
Managementberatung GmbH

Folgende Leistungen bietet die
FEEDBACKPEOPLE Managementberatung GmbH an:

Führungskräftetraining
Talent Management
Assessment-Center
Development-Center
Potenzialanalyse
Management-Audit
Standardisierte Testverfahren
Förderprogramme
Coaching
360-Grad-Feedback

Bei welcher Fragestellung können wir Ihr Unternehmen
unterstützen? Kommen Sie auf uns zu!



FEEDBACKPEOPLE
Managementberatung GmbH
Jürgen-Hornemann-Straße 6
48268 Greven | 02571 568 865-0
www.feedbackpeople.de