

HR Innovation



Gemeinsam Unternehmenskultur umdenken

25 AUTOREN | 48 STUNDEN | 1 BOOK SPRINT

HERAUSGEBER: Stefanie Krügl | Dirk Murschall | Daniel M. Richter

GESTALTUNG: Susanne Kasper | Sonja Leppin



INSIGHT
INNOVATION
PRESS

7 Einbindung der Generation Y in Unternehmen

Anforderungen und Chancen



Jana Schilling

Executive Search | Digital Marketing

Unternehmenskultur 2.0

i-potentials GmbH

Jana verantwortet den Bereich Digital Marketing & Media Sales bei der Berliner Personalberatung i-potentials. Sie arbeitet in ihrer Funktion als Consultant eng mit Unternehmen der digitalen Wirtschaft zusammen, die im War for Talents nach den Talenten von morgen suchen, und hilft ihnen dabei, eben diese Zielgruppe für sich zu gewinnen. Daher tauscht sie sich täglich mit jungen, talentierten Arbeitnehmern aus und weiß, was die Talente von morgen in ihrer täglichen Arbeit antreibt. Bei HR Innovation bringt sie diese Erfahrung mit ein, um Unternehmen alternative Möglichkeiten aufzuzeigen, wie sie abseits von großen Namen und Gehältern als Arbeitgeber punkten können.

Einbindung der Generation Y in Unternehmen

Anforderungen und Chancen

Am Ende sollen alle profitieren: Was man von der Einbindung der Generation Y in Organisationen lernen kann.

Digital Natives

Warum schreibt eine Personalberaterin über die Einbindung von Digital Natives in Organisationen und warum nicht über das Recruiting von eben dieser Zielgruppe? Die Antwort ist einfach: Mit Recruiting allein ist es nicht getan. Man kann die tollsten Mitarbeiter finden und sie in die eigene Unternehmung holen. Wenn aber das, was sie vorfinden, nicht dem entspricht, was sie erwarten, wird es langfristig nicht funktionieren. Entweder werden die verheißungsvollen A-Player schnell wieder kündigen, oder sie werden sich dem vorhandenen Konstrukt anpassen und folglich nicht die Leistung bringen, die von ihnen erwartet wird. Am Ende ist also niemand glücklich, weder Chef noch Mitarbeiter. Dabei gibt es Wege, Recruiting in einen Gesamtprozess einzubinden, der es möglich macht, gute Mitarbeiter

nicht nur zu finden, sondern sie auch langfristig zu halten.

In der aktuellen Presse spielt vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels vor allem die Generation Y eine große Rolle. Also die Generation von Arbeitnehmern, die den heutigen Arbeitsmarkt in einen Arbeitnehmermarkt verwandelt. Es gibt sicher Unternehmenskonstrukte, vorwiegend reine Digitalunternehmen, die als einzige Arbeitnehmerzielgruppe die Generation Y fokussieren. Für die meisten Unternehmen ist dieses junge Volk Arbeitnehmer aber nur eine von vielen Zielgruppen, deren Wünschen sie gerecht werden müssen. Daher macht es in den meisten Unternehmen keinen Sinn, die gesamte Recruitingstrategie an dieser neuen Art von Arbeitnehmer auszurichten. Wie also kann man für die Gen Y attraktiv sein, ohne dabei den Rest der Belegschaft außen vor zu lassen?

Ich habe einen Vortrag über die Generation Y bei einer Fachverlagskonferenz gehalten. Bei der Vorbereitung wurde mir bewusst, dass das größte Problem der meisten Unternehmen eigentlich nicht ist, die »Jungen Wilden« anzuziehen, sondern vielmehr einen Weg zu finden, sie in die bestehenden Struk-

turen einzubinden. So können Unternehmen von der Zusammenarbeit mit der neuen Arbeitnehmergeneration Dinge zu lernen, die der Gesamtorganisation helfen. In der digitalen Szene stellt sich diese Frage nicht gleichermaßen, da letztendlich alle Gen Y sind, oder sich zumindest so verhalten, als ob sie es wären. Sobald man aber über den Tellerrand bzw. die geografischen Grenzen von Berlin blickt, sieht die Situation ganz anders aus. Unternehmen brauchen auch neue Talente, aber eben nicht nur. Wie können Arbeitgeber also auf die Anspruchshaltung der neuen Arbeitnehmergeneration eingehen, ohne sich dabei zu verbiegen? Und wie kann die Organisation aus den neuen Impulsen lernen und Dinge gemeinsam vorantreiben?

Die Generation, die angeblich nicht arbeiten will – eine Bestandsaufnahme

Zuerst sollte man sich also mit der Zielgruppe beschäftigen, die angeblich so schwer zu greifen ist, die vieldiskutierte Generation Y. Offensichtlich bestehen hier eine Menge Vorurteile: zum Beispiel dass sie alle faul sind und nicht arbeiten wollen. Dass sie viel zu hohe Ansprüche haben und Arbeit nicht ernst nehmen. Ist das wirklich so? Oder verstehen wir es nur nicht richtig?

Sie werden Digital Natives, Millennials, oder in Berlin auch einfach nur Hipster genannt. Generation Y kommt vom englischen »Why«, weil es die Generation ist, die alles Gegebene hinterfragt und die Dinge nicht mehr als solche hinnimmt. Und das nicht nur im Privaten, sondern auch im Arbeitskontext. Per Definition sind sie nach 1980 geboren, technologieaffin (sie sind ja schließlich mit dem Internet aufgewachsen) und international unterwegs. Sie sind wohlbehütet groß geworden und hatten nie die Existenzängste der Generationen vor ihnen. Dadurch sind sie sorglos und selbstbewusst. Durch ihre digitale Affinität sind sie Netzwerker, besonders in der Onlinewelt, und wissen, wo sie Informationen finden. Sie wissen auch, was sie wollen: ihr Leben so leben, dass es bestmöglich verläuft. Dabei verschwimmen immer mehr die Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem. Arbeit ist nicht mehr nur das, was am Ende des Monats die Miete zahlt, sondern idealerweise ist der Beruf gleichzeitig Berufung. Kritische Stimmen sagen »die arbeiten doch gar nicht richtig, die wollen doch bloß chillen«. Das mag für jemanden, der seine Arbeitszeit mit der Stechuhr festhält, auf den ersten Blick stimmen. Aber eigentlich arbeiten sie genauso viel, nur anders. Während die alte Generation gerne pünktlich um 8 Uhr

im Büro ist, damit sie um 17 Uhr nach Hause gehen kann, wollen die Jungen eher später ins Büro kommen, sich nachmittags mit einer Freundin treffen – und dafür abends auch mal bis 22 Uhr machen.

Mir ist bewusst, dass diese Definition stark generalisierend ist und im ersten Schritt nicht die Tatsache berücksichtigt, dass wir am Ende des Tages von Individuen mit unterschiedlichen persönlichen Präferenzen reden. Trotzdem kann man anhand der Beschreibung erkennen, dass es ein gewisses Muster gibt, das bestimmt für viele Angehörige der Gen Y zutreffend ist und das es ermöglicht, die Generation zumindest zu einem gewissen Teil zu veranschaulichen.

Was unterscheidet nun die junge Arbeitnehmergeneration von der Generation X und den Babyboomern? Allen voran ist es das Werteverständnis, das einen ganz erheblichen Unterschied ausmacht. Während die Generation X ein hohes Sicherheitsbedürfnis hat, für die ein unbefristeter Arbeitsvertrag, eine 38,5-Stunden-Woche und ein sicheres Einkommen die wesentlichen Faktoren für Zufriedenheit im Job waren, sind die jungen Leute eher inhaltsgetrieben. Das stärkste Motiv in diesem Szenario ist die Eigenverantwortung. Die junge Generation möchte

verantwortungsvolle Projekte an die Hand bekommen, am besten von Tag 1 an. Der Wunsch nach Verantwortung ist eng geknüpft an den Wunsch, das Beste aus seinem Leben zu machen. YOLO – you only live once – ist in diesem Zusammenhang eine viel zu häufig verwendete, aber dennoch treffende Formulierung. Dazu gehören Sinnhaftigkeit, auch im Arbeitskontext, gestalterischer Freiraum für die eigenen Projekte und der Wunsch nach ständiger Veränderung. Stillstand ist out, Veränderung und Flexibilität sind in.

Wenn Wertewelten aufeinander prallen

In der beruflichen Praxis ist es nun oft so, dass die Manager der alten und die Mitarbeiter der neuen Generation angehören. Ihrem Verhalten liegen somit unterschiedliche Werte zugrunde, die aufeinanderprasseln können. Je stärker ein Motiv ausgeprägt ist, desto stärker beeinflusst es einen. Sicherheit steht Eigenverantwortung gegenüber, und wenn der Manager dem Mitarbeiter im Feedbackgespräch einen unbefristeten Arbeitsvertrag anbietet, dieser jedoch nach einem neuen Projekt strebt, sind Missverständnisse vorprogrammiert. Denn der Manager denkt, er tut seinem Mitarbeiter einen Gefallen, dieser fühlt sich aber unverstanden und reagiert nicht

mit der gewünschten Begeisterung. Manager denkt »der ist undankbar«, Mitarbeiter denkt »der versteht mich nicht.« So reden beide aneinander vorbei, ohne dass eine Basis geschaffen ist, die es generationenübergreifend ermöglicht, einen Konsens zu kreieren.

Aus den Wertevorstellungen und Bedürfnissen der Gen Y ergibt sich somit eine als hoch wahrgenommene Anspruchshaltung gegenüber dem Arbeitgeber, weil sie oft nicht der der Manager entspricht. Dies wirkt sich auf unterschiedliche Bereiche wie Führung, die eigenen Entwicklung und auch die Work-Life-Balance aus. Der Job ist nicht mehr nur das, was am Ende des Monats die Miete zahlt, sondern trägt massiv zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung bei. In diesem Szenario wird der Arbeitgeber zum Partner auf dem Karriereweg – nur vielleicht kein langfristiger.

Auf dem Weg will die Gen Y Wertschätzung und Anerkennung für das, was sie tut. Sie fordert Freiheit, will aber auch Support. Die Arbeitszeit soll flexibel sein und eine Auszeit möchte man sich auch nehmen können. Die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmen: Wenn man abends noch E-Mails checkt, möchte man in der Mittags-

pause eineinhalb Stunden Yoga machen dürfen. Dazu kommt der Wunsch nach Nachhaltigkeit: sinnstiftende Aufgaben, Corporate Responsibility und eine Organisation, die Bio-Obst und Fair Trade Coffee bezieht. Ganz schön viel verlangt, wenn man selbst nicht nach den gleichen Dingen strebt. Dafür verzichtet die junge Generation auf unbefristete Verträge, 30 Tage Urlaub, bezahlte Überstunden und eine 38,5-Stunden-Woche. Man könnte also sagen, sie will nicht viel, sondern priorisiert andere Themen.

Alle können profitieren

Hier sollten sich die Arbeitgeber flexibel zeigen, denn der Wunsch nach verantwortungsvollen Aufgaben und flexibel zu gestaltenden Tagen kann sicher nicht nur bei der Generation Y auf Anklang stoßen. Es macht aus Unternehmenssicht unabhängig von der Gen Y Sinn, Mitarbeitern Aufgaben zu geben, die verantwortungsvoll sind und ihnen zeigen, warum sie den Job tun, den sie tun. Vielleicht kann man in diesem Szenario nicht jeden gleichermaßen ins kalte Wasser schmeißen, sondern muss den Veränderungsprozess vorsichtig angehen. Aber am Ende des Tages kann es aus meiner Sicht zu einer sehr viel größeren Zufriedenheit unter den Mitar-

beitern führen, wenn der Arbeit mehr Sinnhaftigkeit gegeben wird.

Wie soll man also als Unternehmen an das Thema rangehen? Wie kann man die Anspruchshaltung der Gen Y bedienen und sich trotzdem treu bleiben? Wichtig ist es sicherlich, das Thema kritisch zu hinterfragen und nicht »blind« alles an der neuen Generation auszurichten. Denn es geht nicht darum, der neuen Generation von Arbeitnehmern jeden Wunsch von den Augen abzulesen, sondern darum, ein Umfeld zu schaffen, das attraktiv und sinnvoll ist – für alle Beteiligten. Aber genau dafür kann man sich bestimmt die ein oder andere Scheibe von der Gen Y abschneiden.

Wichtig ist, dass das Ergebnis bei jedem Unternehmen anders aussieht, genau wie jedes »Mitglied« der Gen Y am Ende des Tages anders tickt. Gerade in der digitalen Szene sieht man, dass viele Unternehmen versuchen, Digital Natives anzuziehen, indem sie Maßnahmen vorantreiben, die aber oft gar nicht durchdacht sind. Copycats sind nicht nur in Bezug auf das Geschäftsmodell ein nur vermeintlich einfacher Weg zum Erfolg: Auf einmal haben alle Unternehmen einen Kicker im Büro, regelmäßige Tischtennisturniere und einen Feel Good Manager

und wundern sich, warum sie nicht aus der Masse herausstechen. Das Problem ist, dass oft direkt bei den Maßnahmen angefangen wird, und das geht in den seltensten Fällen gut.

Im Inneren anfangen, um authentisch zu sein

Um sich als Arbeitgeber attraktiv für die Generation Y zu positionieren, kann man nicht direkt bei den Maßnahmen anfangen. Natürlich ist das verlockend, hat man doch das Gefühl, schnell sichtbare Ergebnisse zu erzeugen. Es ist aber nicht authentisch, doch Authentizität ist ein wichtiger Faktor, um sich abzuheben. Daher muss man im Inneren der Organisation anfangen und sich zunächst mit den eigenen Unternehmenswerten auseinandersetzen. Dabei geht es auf der einen Seite darum, wofür man gerne stehen möchte, aber auch, wofür man realistischerweise steht. Was einen Arbeitgeber besonders macht, können sehr unterschiedliche Dinge sein, die abhängig von Kultur und Geschäftsmodell individuell zu bestimmen sind. Wenn das noch nicht passiert ist, ist es ein schöner Anlass, in einem Workshop mit dem Team genau diese Komponenten zu erarbeiten – und zu validieren. Je nach Größe kann eine Testgruppe Werte definieren und eine zweite bewerten, inwieweit diese wirklich in

der Unternehmung umgesetzt sind. Dabei sollte man offen sein für Kritik. Und für Veränderung. Ein Workshop schafft außerdem, neben der Einheitlichkeit in Bezug auf die Vision, ein gutes Arbeitsklima und fördert die Motivation und den Zusammenhalt des bestehenden Teams. Diese erarbeiteten Werte sollten das ganze Unternehmen mit all seinen Mitarbeitern repräsentieren, egal, ob alt oder jung. Dafür ist es wichtig, dass Diversität gelebt wird, nicht nur in Bezug auf die Mitarbeiter an sich, sondern auch auf die Arbeitsweisen. Es sollte sowohl o. k. sein, nach 8 Stunden fluchtartig den Schreibtisch zu verlassen, als auch den Tag ruhig angehen zu lassen, weil man morgens vielleicht noch nicht zu Höchstform auflaufen kann. Das braucht sehr viel Aufklärungsarbeit im Unternehmen und eine starke Kultur, die diese Offenheit und Andersartigkeit fördert. Tut man hier nichts, kommt es schnell zu Unverständnis auf beiden Seiten.

Das Innere nach Außen kehren: Übertragung auf die Employer Brand

Klare und definierte Unternehmenswerte bilden die Basis für die Kommunikation nach außen. Wer sich selbst kennt, kann besser bestimmen, welche Arbeitnehmer das Team komplettieren. Basierend

darauf kann man sich also den Talenten zuwenden. Hierbei muss man beachten, dass sich der Informationsfluss im Digitalen Zeitalter stark verändert hat. Das Medienverhalten der neuen Generation ist längst nicht mehr so stark auf Pull-Medien ausgerichtet, sprich, Jobseiten auf Unternehmenshomepages und ein paar gängige Stellenbörsen reichen meist nicht mehr, um die A-Player zu rekrutieren. Eine oft bessere Möglichkeit ist es, aktiv auf potentielle Kandidaten zuzugehen. Dies kann auf der einen Seite bedeuten, die eigene Stellenanzeige aktiver zu streuen und vor allem in soziale Medien (v. a. Xing, LinkedIn, ggf. Facebook etc.) zu geben und auf der anderen Seite, die Kandidaten direkt anzusprechen, um sie auf das vorhandene Angebot aufmerksam zu machen.

Wenn man mit einer Personalberatung zusammenarbeitet, hat man den Vorteil, dass alle potentiell relevanten Kandidaten auf eine Stelle angesprochen werden und eine Rückmeldung ein Stück weit forciert wird. Dies ist sicher nicht für alle Stellen notwendig; daher ist es sinnvoll, sich zu überlegen, an welchen Stellen man einen Marktüberblick möchte und den besten verfügbaren Kandidaten sucht und für welche Stellen die Auswahl zwischen den sich

direkt bewerbenden Kandidaten reicht. Aktives Sourcing (Direktansprache) kann natürlich auch von der eigenen HR-Abteilung betrieben werden, allerdings sollte einem bewusst sein, dass dies eine zeitaufwendige Angelegenheit ist und nur dann wirklich sinnvoll ist, wenn man es richtig macht. Dies bedeutet aber nicht nur, die Kandidaten einmal über soziale Netzwerke anzuschreiben, sondern sie so lange versuchen zu erreichen, bis man die gewünschte Rückmeldung erhält (egal, wie sie ausfällt). Da dies allerdings von den wenigsten HR-Abteilungen entsprechend umgesetzt werden kann, werden eventuell Chancen, den besten Bewerber zu erreichen, verspielt.

Kandidaten wollen nachhaltig überzeugt werden

Mit dem Erreichen und der ersten Interessensbekundung seitens des Kandidaten ist es jedoch meist nicht getan. Nur weil ein Bewerber eine Stelle prinzipiell spannend findet, ist er oft noch nicht bereit, sich auch wirklich für den Job zu bewerben. An dieser Stelle wünscht er sich zunächst mehr Informationen über das Unternehmen. Hier spielen die eigene Unternehmenshomepage und Social Media-Kanäle eine wichtige Rolle. Man muss als Unternehmen im Netz auffindbar sein, damit der Kandidat noch

vor dem eigentlichen Bewerbungsprozess prüfen kann, ob er sich mit dem Unternehmen identifizieren kann. Hier sind wir wieder bei den Werten angelangt, die für einen Bewerber in irgendeiner Form einsehbar sein sollten. Die Präsentation des Unternehmens im Netz sollte authentisch sein und das widerspiegeln, was im Inneren der Organisation gelebt wird. Nur so hat der Bewerber die Chance, sich ein realistisches Bild zu machen, das ihm auch als Selektionstool dient. Dadurch kann sich die Qualität der eingehenden Bewerbungen für den Arbeitgeber deutlich erhöhen, weil er dem Bewerber die Möglichkeit gibt, sich zielgerichteter zu bewerben.

Neben der eigenen Darstellung des Unternehmens spielt in einem weiteren Schritt die neutrale Bewertung eine Rolle: Vermutlich wird sich ein potentieller Kandidat, zusätzlich zu den vom Arbeitgeber selbst bereitgestellten Informationen, auch über Arbeitgeberbewertungsportale wie Kununu über das Unternehmen informieren, um zu überprüfen, ob die getroffenen Aussagen der Realität standhalten. Der Präsenz und dem Ruf im Netz ist daher eine hohe Wichtigkeit beizumessen, die man im Kampf um die besten Köpfe des Netzes nicht unterschätzen sollte, denn die junge Generation ist informiert, ver-

netzt und kritisch. Viele der hier aufgezeigten Möglichkeiten hatten die Arbeitnehmer vor 20 Jahren noch nicht. Sie verließen sich stärker auf den Ruf, auf Empfehlungen von Freunden und Bekannten bzw. den gesamten Bekanntheitsgrad eines Unternehmens. Ein guter Name muss auch einen guten Ruf haben. Heute sind die großen Beratungshäuser und Dax-30-Konzerne zwar immer noch attraktive Arbeitgeber, kämpfen aber auch gegen die kleineren und damit agileren Konstrukte an, die sich viel schneller an die Dynamik unserer schnelllebigen Arbeitswelt anpassen können und damit teilweise klar im Vorteil sind.

Besonders Unternehmen, die nicht komplett digital sind, haben in diesem Zusammenhang eine gute Chance im War for Talents. Sie bringen eine spannende Mischung aus Etabliertheit und Aufbruch mit: Aufbauarbeit ist oft sehr spannend für junge Professionals, allerdings müssen die Bedingungen geklärt und Umsetzungsspielraum vorhanden sein. Grundsätzlich ist die Transparenz im Netz natürlich ein Faktor mit potentiellen Risiken (zum Beispiel können schlechte Bewertungen kursieren, daher sollte man seine Präsenz regelmäßig überwachen). Aber auch hier kann ein Unternehmen von der neu geforderten Transparenz profitieren,

zum einen durch die Selektion auf Arbeitnehmerseite und zum anderen aufgrund der verbesserten Außendarstellung, die sicher nicht nur von den Digital Natives als positiv wahrgenommen wird.

Die Schwierigkeiten mit dem partizipativen Führungsstil

Die Anspruchshaltung der Gen Y hat außerdem einen maßgeblichen Einfluss auf die Art der Führung. Zwar heißt es immer, die jungen Arbeitnehmer brauchen Freiraum, doch Freiraum alleine genügt nicht. Wichtig ist, ihnen zu vertrauen und ihnen einen eigenen Verantwortungsbereich zu geben, Ziele zu definieren und einen gemeinsamen Ansatzpunkt zu bestimmen. Der Weg zum Ziel sollte in der Hand der Arbeitnehmer liegen, ohne dass eine ständige Kontrolle ausgeübt wird. Allein gelassen werden wollen sie auch nicht, denn es soll schon eine Begleitung auf dem Weg geben und Hilfe, wenn sie Hilfe brauchen. Dabei wollen sie auch mal einen Umweg gehen dürfen. In diesem Szenario sind die Unternehmenswerte idealerweise die Grenzen, innerhalb derer Dinge ausprobiert werden dürfen. Sollten die Grenzen übertreten werden (zum Beispiel durch Vertrauensmissbrauch), muss dies deutlich kommuniziert werden.

Ein weiterer Unterschied ist, dass in der Generation Y der Respekt einer Führungskraft gegenüber durch deren fachliche und soziale Kompetenz entsteht. Hierbei spielt die Beziehungsebene eine große Rolle, weniger aber das Alter oder die Dauer der Betriebszugehörigkeit des eigenen Vorgesetzten. Um diese Beziehungsebene herzustellen, ist es wichtig, eine Kommunikation auf Augenhöhe zu etablieren und sich als Führungskraft mehr als Coach bzw. Mentor zu sehen. Dabei schätzt die Generation Y einen engen Austausch und einen Sparringspartner, der sie kritisch hinterfragt und zu Höchstleistung animiert. Ehrliches Feedback und Kritik sind gewünscht – wenn sie wertschätzend kommuniziert werden.

Wie man sieht, nehmen Führungskräfte in der Gen Y eine ganz neue Rolle ein. Sie werden mehr und mehr zum Aushängeschild des Unternehmens und können über ihre fachlichen Kenntnisse und ihre Persönlichkeit sehr anziehend für Digital Natives sein, aber auch abschreckend. Mitarbeiter wägen ab: Was kann mir die Person beibringen und was kann ich von ihr lernen? Daher sollte es zu den Prioritäten eines Unternehmens gehören, in die Ausbildung und Persönlichkeitsentwicklung des Managements zu investieren.

Auch wenn es erst einmal kompliziert klingt, ist die Investition in die Ausbildung und die Anpassung an einen partizipativen Führungsstil sicher aus gesamtunternehmerischer Perspektive eine lohnenswerte Investition, denn diese Art der Zusammenarbeit bietet den Arbeitnehmern volle Entfaltungsmöglichkeit und fördert Kreativität und Innovationen in einem Unternehmen, nicht nur bei den jungen Arbeitnehmern. Außerdem kann die Rolle der Führungskraft als Coach und Mentor ein engeres Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern schaffen, das sich auch positiv auf das Betriebsklima auswirken kann.

Konkret werden: Maßnahmenfindung auf Grundlage der bisherigen Ausführungen

Wir haben nun von klaren Unternehmenswerten, einem guten Recruiting Mix und einem partizipativen Führungsstil gesprochen, um für Digital Natives ein interessantes Umfeld zu bilden. Denn es ist eine Sache, Digital Natives zu rekrutieren, aber noch einmal eine ganz andere, sie an das Unternehmen zu binden. Grundlage für die Bindung der Gen Y ist die Möglichkeit, die eigenen Werte und Motive leben zu dürfen. Dies sollte der Ausgangspunkt für Maßnahmen sein, die aus den Unternehmenswerten

und der Anspruchshaltung der Arbeitnehmer abgeleitet werden können. Dabei ist es wichtig, authentisch zu sein und nicht einfach Dinge zu kopieren, weil sie woanders funktioniert haben. Das tun sie nämlich nur, wenn sie in das Gesamtkonstrukt passen. So ist es sicherlich nicht für jedes Unternehmen der richtige Schritt, einen Feel Good Manager einzustellen. Gerade in Konstrukten der alten Welt ist dies vielleicht eine Maßnahme, die auf Unverständnis bei einem großen Teil der Belegschaft stößt und zu Misstimmung führt. »Wird jetzt sogar noch jemand eingestellt, der die Jungen bespaßt? Sie bekommen ja so schon genug Extrawürste.« Dennoch ist es sicherlich kein falscher Ansatz, die Bedürfnisse der Mitarbeiter in den Vordergrund zu rücken. Ob man es so nennen sollte, ist allerdings fraglich. Und ein Feel Good-Manager allein macht noch nicht glücklich, sondern es ist der Verantwortungsbereich und die Aufgaben, die etabliert werden müssen. Dies kann auch ein HR Manager der Personalabteilung tun.

Ein weiterer wichtiger Punkt für die Gen Y sind flexible Arbeitsmodelle, die den sich wandelnden Situationen der Arbeitnehmer gerecht werden, wie zum Beispiel Ortswechsel, Familienplanung oder eigene soziale Projekte. Dies kann in Form von

möglichen Teilzeitmodellen geschehen, die man je nach Lebenssituation einfordern kann, ein flexibler Arbeitszeitbeginn und eine freie Home Office-Regelung. Auch hier gibt es in unterschiedlichen Unternehmen spannende Ansätze, die inspirieren können. Letztendlich sollte es bei allen Maßnahmen darum gehen, den Mitarbeitern den Arbeitsalltag und damit den »täglichen Wahnsinn« zu erleichtern. Auch mein eigener Arbeitgeber hat hier einen Schritt hin zu mehr Flexibilität für Arbeitnehmer gemacht und einen Personal Day eingeführt: einmal im Monat kann man sich einen Tag frei nehmen, um all die Dinge zu erledigen, die man nicht schafft, wenn man das Büro nicht jeden Tag pünktlich um 17 Uhr verlässt: Zahnarzt, Friseur, Handwerker, Steuererklärung. All dies sind To-Dos, die man sich auf eine immer länger werdende Liste schreibt und die einen im Alltag stressen. Den Personal Day soll man dazu nutzen, diese Dinge nicht vor sich her schieben zu müssen und sich am Wochenende wirklich entspannen zu können. Diese Maßnahme führt zu mehr Zufriedenheit und Ausgeglichenheit im Job und hatte praktisch sofort einen positiven Einfluss auf die Motivation aller Mitarbeiter.

Auch Transparenz ist bei den Anforderungen der Gen Y an ihren Arbeitgeber ein wichtiges Thema:

offene Kommunikation, transparente Gehälter, Offenlegen der Unternehmenskennzahlen. Es gibt viele Möglichkeiten, dieses Thema zu adressieren. Man sollte sich daher überlegen, was zum eigenen Unternehmen passt und was einen Mehrwert für die Mitarbeiter schaffen würde. Sich sein Gehalt selbst auszusuchen ist sicherlich nicht für jedes Unternehmen ein gangbarer Weg, aber es wird überall Möglichkeiten geben, Transparenz, Zufriedenheit und das Gefühl von Mitbestimmungsrecht zu etablieren.

In der Start-up-Welt kann man sich bestimmt die ein oder andere Inspiration holen, und auch wenn nicht alles 1:1 umsetzbar ist, so gibt es doch innovative Ansätze, die auf das eigene Umfeld übertragen werden können.

Wer die Generation Y binden will, sollte verstehen, dass man die Generation Y nicht binden sollte

Wenn die Employer Brand die Unternehmenswerte widerspiegelt, wenn man sich damit auseinandersetzt, wie man die besten Köpfe in das eigene Unternehmen holt, sollte man sich ebenfalls damit beschäftigen, wie man eben diese Köpfe auch an das Unternehmen binden kann. Allerdings geht es im Retention Management insgesamt nicht darum,



jemanden zu binden, der vielleicht nicht bleiben will, sondern darum, mit den Richtigen zu arbeiten und deren Motive und Werte zu erkennen und leben zu lassen.

Die Aussage, es sei unmöglich, die Gen Y langfristig an sich zu binden, mag ein Stück weit wahr sein. Aber das wichtigste ist, zu verstehen, dass es so auch o. k. ist. Man muss verstehen, dass es nicht mehr um auf die Ewigkeit ausgelegte Angestelltenverhältnisse geht, sondern dass man für bestimmte Unternehmensphasen bestimmte Leute braucht. Und es ist o. k., wenn sie nach dieser Phase nach neuen Herausforderungen suchen.

Gerade die alte Welt ist oft geprägt von Arbeitsverhältnissen, die sehr auf Langfristigkeit ausgelegt sind. Viele Mitarbeiter entwickeln sich intern weiter. Der Redaktionsmitarbeiter offline wird zum Content Manager online, geht dann ins Produktmanagement und leitet irgendwann die gesamte Abteilung. Er kennt die Inhalte und hat sich über die Jahre auch das digitale Fachwissen angeeignet, um sie online darstellen zu können. Dies wird in der heutigen Arbeitswelt nicht mehr so häufig funktionieren, da neue Herausforderungen schneller extern gesucht werden. Die Karriere im eigenen Unternehmen

scheint oft nicht schnell genug. Dies mag sprunghaft und unbeständig wirken, doch diese Tatsache zu akzeptieren und für die eigene Organisation zu nutzen ist der erste Schritt, um im War for Talents vorne mit dabei zu sein. Dabei darf man keine Angst vor Veränderungen im Unternehmen haben, sondern sollte ihnen offen gegenüber treten. So hat man die Chance, das Unternehmen langfristig voranzubringen.

Fazit: Balance zwischen den Welten als A und O

Die Generation Y kann sicherlich anstrengend wirken, sie leistet aber auch viel, wenn man richtig mit ihr umgeht und viel investiert. Arbeit wird zur Leidenschaft, und wo Leidenschaft ist, ist auch ein hohes Commitment. Ein wichtiger Aspekt, um dies zu erreichen, ist die Bereitschaft, Verantwortung für neue Geschäftsfelder abzugeben – das ist genau das, womit sich viele Unternehmen schwertun. Insgesamt darf man nicht aus den Augen verlieren, dass es nicht nur um die Generation Y geht, sondern darum, die Generationen miteinander zu verbinden und gemeinsam Ziele zu erreichen. Dabei ist die eine Generation nicht wichtiger als die andere, aber es ist die Neuerung, die Aufmerksamkeit braucht und von der man lernen kann.

Die Arbeitsmoral des 20. Jahrhunderts in Frage zu stellen, ist per se kein schlechter Ansatz. Warum wird menschliche Arbeit nach Stunden bemessen und nicht nach Leistung? Warum steht erst in einer eventuellen Zielvereinbarung, was wir überhaupt leisten sollen? Im Endeffekt kann es doch egal sein, wie viele Stunden jemand im Büro sitzt, wenn das Nettoergebnis in Form von Leistung stimmt. Insofern sollte es uns frei stehen, ob wir lieber 8 Stunden am Tag konzentriert durcharbeiten oder zwischendurch eine Stunde kickern zum Entspannen. Um dies zu ermöglichen, muss aber ein Bewusstsein in der Organisation geschaffen werden, dass beides o. k. ist, was nur funktioniert, wenn der Arbeitgeber seine Mitarbeiter an ihren Aufgaben misst und nicht an der Zeit, die sie im Unternehmen verbringen – sonst sagen die Jungen, die kickern, dass sie jeden Tag mindestens 3 Stunden länger bleiben, und die Alten sagen, dass die Jungen den ganzen Tag nur kickern. Es muss also ein Verständnis geschaffen werden, dass es o. k. ist, seine Arbeit so zu verrichten, wie es für jeden am Besten passt. Dies ist ein langer Prozess und braucht eine ausgefeilte Organisations- und Kulturentwicklung, ist aber die einzige Möglichkeit, Generationen langfristig gut zusammenarbeiten zu lassen. Wenn wir also die Genera-

tion Y als Anstoß nehmen, alte Gewohnheiten zu überdenken und eine modernere Arbeitswelt zu schaffen, die für alle Mitarbeiter förderlich ist, ist es für jedes Unternehmen gut und wichtig, sich mit dieser neuen Generation auseinanderzusetzen.

Zusammenfassung

Die Einbindung der Generation Y in bestehende Organisationskulturen ...

- *trägt dazu bei, ein für alle Mitarbeiter innovativeres und damit oft besseres Arbeitsumfeld zu schaffen*
- *bedeutet nicht, dass man sich als Unternehmen komplett auf die Generation Y ausrichten muss (denn (fast) kein Unternehmen besteht nur aus Gen Y)*
- *kann auch der älteren Mitarbeitergeneration ein positiveres Arbeitsumfeld schaffen, wenn sich die gesamte Organisation auf den Wandel einlässt*

Cornelia Reindl
Daniel M. Richter
Dirk Murschall
Franka Ellen Wittek
Gerhard Wohland
Hans-Rainer Pohl
Heiko Fischer
Jana Schilling
Jana Tepe
Katharina Kley
Katrin Froschmeier
Klaus Behrla
Markus Wolf
Michael Schels
Sandra Uhrig
Sham Jaff
Sibylle Klevenz
Simon Dückert
Stefan Probst
Stefanie Krügl
Stephan Grabmeier
Sven Franke
Sven von Loh
Thor van Horn
Tim Schikora

»Wer führen will, muss Menschen lieben.«

Detlef Lohmann

»Noch nie war für den Erfolg eines Unternehmens die Organisationskultur so mitentscheidend wie in unserem Zeitalter der Digitalisierung.«

Frank Kohl-Boas

25 Experten setzen sich mit Themen rund um Organisationskulturen auseinander. Sie kommen aus den Bereichen Personal, Strategie, Beratung, aber auch Kunst und Wissenschaft. Gemeinsam denken sie darüber nach, wie wir es schaffen, offene, agile und erfolgreiche Organisationen zu gestalten. Wie wir Mitarbeiter einbeziehen, aktivieren und beteiligen, ihnen Struktur und Freiraum verschaffen, um ihr Potential voll auszuschöpfen.