



## Rätself Sie noch, oder handeln Sie schon?

„Fachkräftemangel und Generation Y – wie die Nachwuchskräfte ticken und wie man sie am besten gewinnt und hält“. Überalterte Belegschaft, rückläufige Bewerberzahlen, mangelnde Qualität der Bewerber, unbesetzte Arbeits- und Ausbildungsplätze, steigende Fluktuation junger Mitarbeiter – kaum ein Unternehmen setzt sich derzeit nicht zunehmend stärker mit diesen Herausforderungen auseinander.

Was hat sich verändert? Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung in Form von älteren Erwerbstätigen ziehen insbesondere im Mittelstand bereits große Kreise. Die Generation Y „strömt“ auf den Arbeitsmarkt. Die wenigen hochqualifizierten Bewerber unter ihnen sind heiß begehrt. Die Zeiten, in denen Unternehmen noch auf Bewerbungen „warten“ konnten, gehören der Vergangenheit an. Vielmehr sind es heute die Unternehmen, die sich um die Gewinnung von Bewerbern und Mitarbeitern bemühen müssen, und darüber hinaus um deren langfristige Bindung an das Unternehmen.

### Was ist die Generation Y?

Generationen bestehen immer aus einzelnen Menschen mit ihren individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten. Menschen, die in den vergangenen 30 Jahren geboren wurden, werden populär in Deutschland als Generation Y bezeichnet. Grundsätzlich ist es nicht hilfreich, plakative Urteile über eine gesamte Generation zu fällen. Die Wissenschaft versucht jedoch, die übergreifenden Werte und das Verhalten der Menschen dieser Generation durch verschiedene Ein-

flussfaktoren zu erklären. Uneinigkeit besteht noch darüber, welche Faktoren (Gene, Umwelteinflüsse, Sozialisation...) einen höheren Einfluss auf die Entwicklung haben. Um den generellen Wandel der Werte, Einstellungen, Wünsche und Bedürfnisse verschiedener Generationen herauszuarbeiten und Rückschlüsse für Ihr Unternehmen ziehen zu können, ist die Bildung von Kohorten sinnvoll und hilfreich. Der Blick auf eine Kohorte ersetzt dabei nicht die Auseinandersetzung mit dem Individuum – Ihrem Mitarbeiter.

### Wie tickt die Generation Y?

Wo früher noch traditionelle Unternehmen wie Märklin und Co. die besten Arbeitgeber waren, hat die Generation Y erlebt, wie viele Traditionsunternehmen in den vergangenen Jahrzehnten in wirtschaftliche Probleme geraten sind. In der Wahrnehmung der Generation Y wird der Erfolg und Wohlstand nicht ausschließlich durch Fleiß und beständige Arbeit geschaffen, sondern ebenso in (amerikanischen) Garagen durch das Aufbrechen bestehender Ordnungen und den Einsatz von moderner Technik. Folglich hinterfragen sie bestehende Systeme und

Autoritäten und ordnen sich ungern einem – aus ihrer Sicht – veralteten System unter.

Der Mensch strebt nach Sicherheit, doch fühlt sie sich für jede Generation anders an. Vor Jahrzehnten konnten die Menschen mit einem einzigen Beruf und bei einem Unternehmen ihren Lebensunterhalt dauerhaft sichern. Gehaltserhöhungen und Aufstiegschancen ergaben sich in Zeiten des Wirtschaftswunders bis in die 60er Jahre hinein fast von allein. Die Welt der Generation Y wurde vermehrt von Nachrichten über Stellenabbau und Wirtschaftskrisen geprägt. Sicherheit verspricht sich die Generation Y durch stetige Weiterentwicklung und lebenslanges Lernen. Sie haben erkannt, dass eine Führungslaufbahn lange nicht mehr der einzige Weg ist, um sich selbst zu entfalten. Sie möchten sich gerade nicht in die bestehenden Strukturen einordnen lassen. Früher wurde oftmals der beste Fachmann automatisch Führungskraft und damit seiner Stärke als Spezialist in seinem Fachgebiet beraubt. Heute setzt die Generation Y auch auf Fach- und Projektlaufbahnen, um ihre Stärken individuell weiterzuentwickeln. In ihren Augen unterstützt sie ein gutes Management und eine gute Führungskraft auf

diesem individuellen stärkenorientierten Weg. Ist dies der Fall, zeigen Sie ihren Dank durch 100prozentige Loyalität.

Die Generation Y wächst mit Tablets, PCs, Spielekonsolen, Smartphones und dergleichen auf, sie ist überaus technikaffin. Ihre Informationen holt sie sich vielfach aus dem Internet. Sie ist mit mindestens zwei Sprachen aufgewachsen, und nicht selten führt sie bereits ihr Studium ins Ausland. Sie weiß, dass ihnen vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten offen stehen und möchten diese auch nutzen. Eine gradlinige Biografie, wie sie sie von ihren Eltern noch kennen, hat für sie an Bedeutung verloren.

Die Generation Y möchte gefragt werden, sagt, was sie denkt, und das wiederum erwartet sie auch von ihren Kollegen und Vorgesetzten. Ständiges Feedback zu ihren Leistungen und aktive Partizipation am Unternehmensgeschehen sind für sie besonders wichtig. Egal auf welcher Plattform sie sich bewegt – sie möchte authentische und ehrliche Botschaften ihres (zukünftigen) Arbeitgebers „hören“. Karriere ist für sie kein „Muss“. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit ist ihr wichtig. Die Grenze zwischen beidem verschwimmt zunehmend. Sie sucht eine Arbeit, die ihr „Spaß“ macht, einen Sinn vermittelt und sich gleichzeitig mit ihrem Familien- und Privatleben vereinbaren lässt.

### Wie setzen Sie die Generation Y für Ihren Unternehmenserfolg ein?

Grundlage der Innovationskraft eines Unternehmens ist die vorausschauende und rechtzeitige Reaktion des Managements auf Veränderungen innerhalb der Organisation und in der Unternehmensumwelt. Demnach müssen auch das strategische Personalmanagement und vor allem die Führungskräfte des Unternehmens mittels geeigneter Maßnahmen auf diese Chancen und Risiken eingehen.

Anregungen, welche Maßnahmen Sie ergreifen können, um die Generation Y zu gewinnen, an Ihr Unternehmen zu binden und von Generationenunterschieden zu profitieren, gibt Ihnen nachfolgende Checkliste:

- 1) Nutzen Sie vielfältige Kanäle (soziale Projekte, (Hoch)-Schulkooperationen, soziale Netzwerke etc.), um mit der jüngeren Generation in einen persönlichen Kontakt zu kommen und geben Sie authentische und realistische Einblicke in Ihr Unternehmen über zufriedene Mitarbeiter. Sprechen Sie über Ihre Wünsche und Bedürfnisse.
- 2) Verweigern Sie sich nicht dem technologischen Fortschritt und der Vernetzung. Ebenso wie die Globalisierung nicht an Landesgrenzen endet, machen auch die Onlineplattformen und sozialen Netzwerke nicht vor Ihrem Unternehmen halt. Behalten Sie dies im Blick und gewinnen Sie ihre Belegschaft dafür, sich positiv zu äußern.
- 3) Analysieren Sie die Kulturen und damit einhergehende Wertesysteme und Verhaltensweisen in Ihrem Unternehmen und schaffen Sie bei Ihren Führungskräften und Mitarbeitern eine Sensibilität für die gegenseitigen Erwartungen, Wünsche, Kompetenzen und Bedürfnisse der Generationen.
- 4) Schaffen Sie eine Symbiose zwischen den Generationen in Ihrem Unternehmen. Kombinieren Sie beispielsweise die Medien- und Technikaffinität Ihrer jungen Mitarbeiter mit dem Erfahrungswissen der älteren Generationen, um überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen. Organisieren Sie Lernpatenschaften und Mentorenprogramme.
- 5) Unterstützen Sie die jungen Talente bei ihrer Berufs- und Karriereorientierung durch individuelle Beratungsangebote. Durch die Verzahnung der Unternehmensziele mit den individuellen Zielen der Talente binden Sie Mitarbeiter.
- 6) Schaffen Sie „durchlässige“ Karrierepfade und ermöglichen Sie Suchbewegungen ohne Gesichtsverluste.
- 7) Etablieren Sie eine Feedbackkultur. Fördern Sie unternehmensübergreifend regelmäßiges und häufiges Feedbackgeben von oben nach unten und von unten nach oben durch strukturierte Mitarbeitergespräche und Führungsfeedbacks.
- 8) Verstehen Sie das Hinterfragen von Routinen und Abläufen nicht als Kritik, sondern nutzen Sie dieses Potenzial, um Ihr Unternehmen kontinuierlich weiterzuentwickeln.
- 9) Nutzen Sie die Ideen Ihrer Mitarbeiter. Beziehen Sie diese frühzeitig in Ihre Vorhaben ein. Wenn Sie die strategische Richtung kommunizieren, können Ihre Mitarbeiter als Fachkräfte vor Ort an der Ausgestaltung arbeiten. Etablieren Sie beispielsweise ein systematisches Ideen- und Innovationsmanagement.
- 10) Vermitteln Sie sinnstiftende Aufgaben und zeigen Sie den Beitrag zum „großen Ganzen“ auf.
- 11) Seien Sie – insofern es die betrieblichen Rahmenbedingungen und Erfordernisse zulassen – flexibel in Bezug auf Arbeitszeit und -ort.
- 12) Zeigen Sie ehrlich gemeintes Interesse an der Lebenssituation Ihres Mitarbeiters (Hausbau, Familienplanung etc.). Die zukünftige Entwicklung Ihres Unternehmens hängt nicht nur von der heute jungen Generation ab. Wie jede andere Generation bringt die Generation Y eine Vielzahl von Fähigkeiten mit, um den künftigen Unternehmenserfolg zu sichern. Doch gerade in der Kombination der Fähigkeiten zwischen den verschiedenen Generationen im Unternehmen liegt der Schlüssel zum Erfolg.

Anne Deußer/pb

### Partnerin für gute Personalentwicklung

Anne Deußer, Beraterin und Leiterin Marketing bei Rosenberger & Partner, Berater für Organisationsentwicklung, Wiesbaden. Das Unternehmen beschäftigt neun feste Mitarbeiter und wächst stetig weiter. Der Claim „verstehen-verbinden-verändern“ bringt das strategisch-systemische Vorgehen des Unternehmens auf den Punkt, das seit vielen Jahren erfolgreich bei großen, mittelständischen und kleinen Unternehmen aller Branchen umgesetzt wird. Anne Deußer ist als Beraterin tätig, verfasst Aufsätze zu Personalthemen und ist Refe-



rentin, Moderatorin und Trainerin u.a. bei der IHK Wiesbaden und dem Managementzentrum Mittelrhein. Neben Talentmanagement, Nachwuchsförderung und Potenzialanalyse beschäftigt sie sich mit dem Management von Kulturveränderungen im Unternehmen.

### Gewinnung von Unternehmensnachwuchs

Rosenberger & Partner, [www.rosenberger-beratung.de](http://www.rosenberger-beratung.de)