

Dieser Spagat ist eine zentrale Herausforderung im Umgang mit der Generation Y. Hierbei können individuelle, gemeinsam ausgearbeitete Entwicklungspläne helfen, die eine Vereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter darstellen. So wird es möglich die Ziele des Mitarbeiters mit denen des Unternehmens in Einklang zu bringen und dadurch eine Produktivitätssteigerung auf beiden Seiten zu ermöglichen.

## Ein Spagat zwischen Anpassung und Realitätswahrung

Der Umgang mit der Generation Y in Unternehmen setzt ein ganzheitliches Umdenken voraus. Einerseits gilt es, das hohe Potential der Ypsiloner zu erkennen und für das Unternehmen und seinen Erfolg positiv zu nutzen, indem man dieser neuen Generation durch die beschriebenen Maßnahmen in sinnvollem Maß entgegenkommt.

Andererseits dürfen Unternehmen aber auch nicht davor zurückschrecken, den idealistischen Erwartungen dieser Generation einen Dämpfer zu erteilen und ihre zum Teil unrealistischen Erwartungen an Unternehmen und Führungskräfte zurückzurufen.

In einem Gespräch auf Augenhöhe kann und sollte der Appell an die Mitglieder der Generation Y erfolgen, bei allen ihren Forderungen nicht das große Ganze aus den Augen zu verlieren.



So sollten auch die Ypsiloner in der Lage sein zu verstehen, dass nur, wenn es ihrem Unternehmen gut geht, es auch ihnen als Mitarbeiter gut gehen kann. (sz)

## Generation Y – Wer sind sie und was wollen sie?

**Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.**

Chinesisches Sprichwort

Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, verschiedene Mitarbeitergenerationen in ihrem Unternehmen zu harmonisieren und zu führen. In diesem Zusammenhang gewinnt die Generation Y, auch Millennials, Nexters oder Generation Me genannt, immer mehr an Bedeutung. Diese Mitarbeiter im Alter zwischen 20 und 30 Jahren werden in der Arbeitswelt immer präsenter, und schon sehr bald wird ein Großteil der Arbeitnehmer aus Mitgliedern dieser Generation bestehen.

Sie werden als selbstfokussierter und fordernder als ihre Vorgänger gesehen, und man sagt ihnen ein geringeres Commitment sowie niedrigere Loyalität nach. Sie wechseln somit häufiger den Arbeitgeber und den Job, weshalb sich Unternehmen mit der Frage konfrontiert sehen: wie kann man diese anspruchsvollen und zugleich hoch qualifizierten und motivierten Mitarbeiter langfristig halten? Die Beantwortung dieser Frage setzt voraus, dass die Führungskräfte ihre Motivationsstrukturen und Wertvorstellungen kennen und ihre Führung anhand dieser auszurichten lernen. Somit lohnt es sich zu überlegen: Wer sind die Ypsilons und was genau motiviert sie?



Ausgabe 02/2015

### Aktuelle Themen

- ▶ **Generation Y – Wer sind sie und was wollen sie?** Seite 1
- ▶ **Vorstellung neue SCG-Beraterin** Seite 4
- [Beiblätter](#)
- ▶ **Offene Trainings/ Workshops**

## Materielle Sicherheit, Informati- onstransparenz und Individualis- mus

Die gesellschaftlichen Prägungen, unter denen diese Generation aufgewachsen ist, lassen sich mit den Worten materielle Sicherheit, Informations- transparenz und Individualismus beschreiben. Die daraus abgeleiteten Charakteristika sind wie folgt darstellbar: Der Spaß an der Arbeit und die Selbst- verwirklichung stehen im Vordergrund, während Prestige und Statussymbole in den Hintergrund rücken. Diese Motivationsstruktur lässt sich insbe- sondere an der Vielzahl der gegründeten Start-Up -Unternehmen erkennen, bei denen die Freude an der Arbeit und die Sinnsuche im Vordergrund zu stehen scheinen.

Die damit einhergehende Werteorientierung lehnt patriarchalische Führung und starre Hierarchien ab. Vielmehr möchten sie mitreden können und als Individuen ernst genommen werden. Dies kann insbesondere in solchen Unternehmen zu einem Wertekonflikt führen, in denen die Führungsriege durch Senioritäten und klar abgrenzbare Macht- verhältnisse geprägt ist. Ein Umdenken in Richtung Führung über Delegation und Empowerment ist hier unabdingbar.

## Vorgestellt: Susanna Zipstein



- ▶ Psychologin (Diplom) mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie
- ▶ Seit 2015 als Beraterin bei der SCG SchielConsulting tätig
- ▶ Ansprechpartnerin für Sie zu den Themen: Kommunikation und Gesprächsführung, Präsentation und Moderation, Verkauf und Verhandlungen, Beschwerdemanagement, Coaching am Arbeitsplatz
- ▶ Diagnostikerin bei Assessment und Development Centern
- ▶ Motto: Zünde lieber ein Licht an, als über die Dunkelheit zu meckern!
- ▶ Kommentare unserer Kunden:
  - Sehr gutes Training, exzellente Trainerin!
  - War perfekt! Geniale Kombination der angewandten Theorie mit der praktischen Übungen. Ich werde meinen Kollegen das Training und diese Trainerin unbedingt weiter empfehlen!
- ▶ Kontakt unter: [s.zipstein@schielconsulting.de](mailto:s.zipstein@schielconsulting.de)

Das bedeutet, den Mitarbeitern Aufgaben sowie Verantwortung zu übertragen, um Autonomie zu fördern und Mitsprache zu ermöglichen. Trotz aller Selbstbestimmung ist die Führungskraft dennoch in der Verantwortung Ziele zu setzen. Dabei ist es allerdings essentiell, dem Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, den Weg möglichst selbstständig zu wählen. Ein damit einhergehendes Fehlermanagement sollte Berücksichtigung finden, getreu nach dem Prinzip „trial and error“.

### Streben nach gegenseitigem Feedback – Überdenken der traditionellen Feedbackkultur

Die Generation Y erwartet konstruktives Feedback bezüglich der eigenen Leistung und damit eine gute Betreuung – im Zweifel fordern sie es auch aktiv bei den Führungskräften ein. Sie streben nach klarer Weiterbildungsstruktur, nach definierten Zielen, wollen sich durch regelmäßige Rückmeldungen weiterentwickeln und so für den Erfolg des Unternehmens mitverantwortlich sein. Feedback sollte deshalb regelmäßig und in Echtzeit erfolgen.

Die traditionelle Feedbackkultur mit jährlichen Leistungsbeurteilungsgesprächen reicht dieser Generation nicht aus. Gleichzeitig schreckt die Generation Y nicht davor zurück ihren Führungskräften ebenfalls aktiv Feedback zu geben. Um eine ganzheitliche Feedbackkultur im Unternehmen entstehen zu lassen, können Instrumente wie das 360 Grad-Feedback auf Mitarbeiterebene eingesetzt werden, wobei auch hier das direkte Feedback bevorzugt wird.

Auch der Aufbau einer Mentorenstruktur zeigt dem Ypsiloner: hier bin ich gut aufgehoben! und fördert zugleich die Annäherung und die produktive Zusammenarbeit der Generationen.

### Der Kontakt zwischen den Generationen

Denn die Verständigung zwischen den Generationen auf Mitarbeiterebene sollte ebenfalls nicht unterschätzt werden und kann sich aufgrund der empfundenen Werteverstärkungen erschweren. Häufig werden die Mitglieder der Generation Y von ihren älteren Kollegen als verwöhnt, bequem und übertrieben anspruchsvoll wahrgenommen. Die jüngeren Kollegen belächeln hingegen die Älteren aufgrund engstirnigen Denkens, der fehlenden Flexibilität und dem rudimentären Umgang mit dem Web 2.0.

Um die Kluft zwischen den Werten zu verkleinern und Überschneidungen hinsichtlich der Wahrnehmungen zu erzielen, ist es wichtig, die Kommunikation zwischen den Generationen zu fördern und beide Seiten zu Zugeständnissen zu bewegen.

Dies kann beispielsweise durch die Realisierung von gemeinsamen langfristigen Projekten erfolgen. Solche „gemischten“ Teams können sogar besser funktionieren und zielfördernder sein, da die Teammitglieder sich gegenseitig nicht als Konkurrenz sehen und eher bereit sind, einander helfend zur Seite zu stehen.

### Flexibilität und Unabhängigkeit – eine Stolperfalle für Unternehmen?

Hinsichtlich der Flexibilität ist zu erkennen, dass die Mitglieder der Generation Y nach Individualität und Unabhängigkeit streben. Dieses Streben kann sich für Unternehmen gänzlich verschieden ausdrücken. Auf der einen Seite reagiert diese Generation beweglicher und vielseitiger auf neue Anforderungen und kann insbesondere in Change-Prozessen als Multiplikator für den Wandel genutzt werden.

Auf der anderen Seite hingegen kann dieses Streben aus Gründen der sinkenden Loyalität zum Arbeitgeber zu einer Herausforderung für Unternehmen werden. Immer auf der Jagd nach neuen, interessanten Positionen, erfüllenden Aufgaben und höheren Gehältern lässt sich die Tendenz erkennen, alle zwei Jahre – oder auch öfter – den Job zu wechseln.

Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist, ob Unternehmen mithilfe von generellen Instrumenten zur Mitarbeiterbindung in der Lage sind, diesen Trend zu stoppen.

Die Antwort lautet: Ja, wenn die Bindungsinstrumente individualisiert werden können. Das setzt allerdings voraus, dass es Unternehmen gelingt, ein Talent Management zu gestalten, das auf die Bedürfnisse und Motivstrukturen der Generation Y speziell zugeschnitten ist. An erster Stelle stehen dabei abwechslungsreiche Aufgaben und vielfältige Möglichkeiten zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung. Diese kann beispielsweise über klar individuell ausgerichtete Fort- und Weiterbildungsprogramme, Job Rotation, Mentoring-Programme sowie das Angebot von alternativen Laufbahn- und Karrieremodellen erreicht werden.

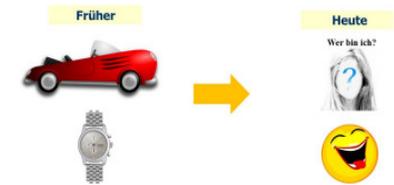
### Arbeit und Leben – zwei ineinander übergehende Bereiche

Die Arbeits- und Leistungsorientierung der Generation Y erlebt ebenfalls eine Werteverstärkung. Die Bereiche Arbeit und Leben sind nicht mehr als zwei trennscharfe, voneinander abgrenzbare Bereiche zu sehen. Motto: „Ich arbeite, um zu leben“ anstatt „Ich lebe, um zu arbeiten“. Die Arbeit muss dennoch motivierend und sinnstiftend sein und muss sich gleichzeitig den hohen Ansprüchen an eine Work-Life-Balance stellen.

Dies kann sich beispielsweise in der Forderung nach flexibel nutzbarer Zeit für die persönlichen Interessen ausdrücken. Mithilfe von flexiblen Arbeitszeitmodellen oder durch die Option, die Wochenarbeitszeit in weniger als fünf Tagen zu vollbringen, lässt sich diese Anforderung in der Realität umsetzen. Denn für die Generation Y ist eine Zeitverbrauchs- und -wertekultur, in der das Abstimmen von Zeit wichtig für das Gehalt ist, wenig akzeptabel.

Eine weitere Möglichkeit, der erhöhten Wertschätzung von Freizeit Genüge zu tun, ist die Integration von freien Tagen in bestehende Belohnungssysteme. Ein Dialog über gegenseitige Erwartungen und Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit scheint hier an Wichtigkeit zu gewinnen. Mitsprachemöglichkeiten und Gestaltungsspielräume können so gemeinschaftlich definiert werden.

### Die Werteverstärkungen



### Die Erziehung – willkommen im sicheren Nest

Die Generation Y ist es aus dem Elternhaus gewöhnt umsorgt zu werden. Die Eltern waren für die optimale Ausbildung zuständig, in der Schule begegnete man den Kindern mit spezieller, auf den Einzelnen ausgerichteter Förderung und in den Hochschulen konnten die Heranwachsenden zwischen Austauschnetzwerken renommierter Universitäten wählen – sie mussten nur noch selbst anklicken.

Diese Erfahrungen können im heutigen Unternehmensalltag dazu führen, dass insbesondere zu Beginn der Karriere eigenständiges Denken, Entscheidungsfreude und die Bereitschaft, auch unbequeme Wege zu gehen, bei vielen Personen noch nicht sehr ausgeprägt sind. Die Aufgabe der Führungskräfte besteht dann darin, eine engere Führung zu leben, ohne allerdings das Gefühl zu vermitteln, dass die Mitarbeiter nicht mitbestimmen dürfen.

### Motive der Generation Y

