

Die Zukunft des Managements nachhaltig gestalten. Innovative Managementmethoden für und mit der sogenannten „Generation Y“

Mit der Generation Y tritt eine neue Gruppe von Mitarbeitern in den Arbeitsmarkt. Dabei unterscheidet sie sich in ihrer Charakteristik, in ihren Erwartungen und ihren Fähigkeiten deutlich von den ihr vorhergehenden Generationen. Der aktuelle Fachkräftemangel und der Wunsch der Generation Y nach neuen Managementmethoden, drängen Schweizer Unternehmen zu einem Umdenken.

ERGEBNISSE DER ARBEIT

CHARAKTERISTIKA UND PERSÖNLICHKEIT.
 Als Generation Y werden Personen mit Jahrgängen zwischen 1980 und 1995 bezeichnet. Diese Altersgruppe definiert sich sehr stark über ihren Hang zur Individualität. Sie strebt nach persönlicher Freiheit und Selbstverwirklichung. Es griffe jedoch zu kurz, die „Millennials“, wie die Generation Y auch bezeichnet wird, als reine Individualisten abzustempeln. Viel mehr könnte man sie als „egoistische Teamworker“ bezeichnen, da für sie ein gutes Team bei der Arbeit ebenfalls von grosser Bedeutung ist.

Da die Generation Y die erste Generation ist, die mit Computern, Smartphones und sozialen Medien aufgewachsen ist, ist sie äussert technologieaffin. Die empirischen Ergebnisse zeigen jedoch, dass gerade die Bedeutung von Social Media nicht zuletzt von Unternehmen häufig überschätzt wird. Vielmehr zeichnet sich eine abnehmende Tendenz bezüglich deren Nutzung ab.

ERWARTUNGEN UND BEDÜRFNISSE. Eine Mehrheit der befragten Unternehmen setzt sich nicht spezifisch mit den Erwartungen und Bedürfnissen der Generation Y auseinander. Dennoch werden Massnahmen im Sinne von innovativen Managementmethoden getroffen, die mit den Erwartungen und Bedürfnissen der Millennials einhergehen:



- Förderung der Selbständigkeit und des eigenverantwortlichen Arbeitens,
- Ein weitreichendes Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten,
- Förderung eines kooperativen Führungsstils,
- Förderung von Teamarbeit,
- Förderung von Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens,
- Schaffung von flachen Hierarchien und
- Schaffung einer attraktiven Arbeitsumgebung.

Eines der zentralsten Bedürfnisse der Millennials ist der Wunsch nach Feedback. Dies hängt einerseits damit zusammen, dass die Angehörigen der Generation Y in ihrem familiären Umfeld stets viel Zuwendung und Anerkennung geschenkt bekommen hat. Andererseits fördern auch neue Kommunikationstechnologien eine Feedbacklust. Dabei ist die Art und Weise des Feedbacks entscheidend, denn direkte persönliche Rückmeldungen werden als viel wichtiger und wertvoller wahrgenommen als indirektes Feedback, zum Beispiel über soziale Medien. Viele Unternehmen haben dieses Bedürfnis erkannt und wollen authentische und begeisterungsfähige Führungskräfte aufbauen, die eine Vorbildfunktion einnehmen und gezieltes Feedback geben können.

In der Literatur bezeichnen viele Autoren die Generation Y als bestausgebildetste Generation aller Zeiten. In der Tat stellen Aus- und Weiterbildungsangebote wichtige Erwartungen an die Arbeitgeber dar. Bereits heute bieten mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen Möglichkeiten für ihre Mitarbeitenden an, um diesen Bedürfnissen gerecht zu werden. Es lässt sich weiter festhalten, dass gut drei Viertel der befragten Unternehmensvertreter erkannt haben, dass Weiterbildung ein zentrales Instrument zur Personalentwicklung und zur Mitarbeiterbindung ist.

VORHANDENE UND FEHLENDE FÄHIGKEITEN. Eine zentrale Erkenntnis besteht darin, dass das Selbst- und Fremdbild der Generation Y betreffend Zielstrebigkeit stark voneinander abweichen. Millennials selber beurteilen sich mehrheitlich als leistungsbereit und zielstrebig. Dagegen schreiben ihnen Unternehmen tendenziell ein schwaches Durchhaltevermögen und eine geringe Frustrationstoleranz zu. Die Erkenntnisse aus den Erhebungen zeigen auf, dass eine aktive Karriereplanung für viele Vertreter der Generation Y eine untergeordnete Rolle spielt. Vielmehr wird die Karriereplanung als generischer Prozess

wahrgenommen, wobei Entscheidungen oft kurzfristig getroffen werden.

Die Meinung und Befürchtung der Unternehmen, Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y wollen keine Führungsfunktion übernehmen, konnte durch die Erhebung nicht bestätigt werden. Ein Grossteil (82 %) gab an, eine Führungsposition anzustreben. Damit einher geht der Wunsch, Verantwortung zu übernehmen und mit Menschen zusammenzuarbeiten.

BEDEUTUNG DER ARBEIT. Ein zentrales Anliegen der Generation Y ist die Work-Life-Balance. Obwohl sich die Millennials stark über ihren Beruf definieren, möchten sie vielmehr arbeiten um zu leben als leben um zu arbeiten. Dabei lässt sich jedoch ein Zielkonflikt feststellen. Einerseits werden grosse Erwartungen an die eigene Karriere gehegt, andererseits ist Freizeit ein sehr wichtiger Faktor. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass die Generation Y keine klare Trennung zwischen Berufs- und Privatleben macht, sondern das Eine ein integraler Bestandteil des Anderen darstellt. Die für die Generation Y sehr bedeutungsvolle „Sinnhaftigkeit der Arbeit“ würde diese These stützen. Wenn die Arbeit einen übergeordneten Sinn in sich birgt, kann sie als ein erfüllender Teil des Lebens betrachtet werden. Kurzgefasst zeichnet sich somit ein Wandel von der reinen Work-Life-Balance zur Life-Balance ab.

ANFORDERUNGEN AN ARBEITGEBER. Aus den Erhebungen geht hervor, dass vielerorts Massnahmen eingeleitet wurden, um die Bedürfnisse der Generation Y abzudecken. Sie fördern selbständiges Arbeiten und Weiterbildungsmaßnahmen, unterstützen einen kooperativen Führungsstil, bauen Hierarchien ab und möchten die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden verbessern. Interessant ist, dass ein gutes Gehalt ein sekundärer Faktor ist. Eine sinnstiftende Tätigkeit wird oft als höher gewertet als der Lohn.

Vorgehensweise: In einem ersten Schritt wurde der Stand der Forschung für die beiden Themenbereiche "Generation Y" und "Management Innovationen" detailliert aufgearbeitet. Im Sinne einer Voruntersuchung wurden 15 Leitfadeninterviews mit Vertretern und Vertreterinnen der Generation Y durchgeführt. Daraufhin folgte je eine Erhebung in Form einer Onlinebefragung von Unternehmensvertretern und der Generation Y. Es konnten Daten von 456 Unternehmen und 1'159 Personen mit den Jahrgängen zwischen 1980 und 1995 ausgewertet werden. Die statistischen Auswertungen der Daten wurde interpretiert und es wurden Hypothesen abgeleitet. Auf Basis der so gewonnen Erkenntnisse wurden Handlungsempfehlungen für Unternehmen formuliert.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR UNTERNEHMEN

Aus den gewonnen Erkenntnissen aus den Erhebungen wurden Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet. Diese können in vier Teilbereiche gegliedert werden:

ORGANISATION & KOORDINATION

Treiben Sie die Modernisierung Ihrer Unternehmung weiter voran:

- Schaffen Sie flache Hierarchien, um einerseits schnelle Entschlüsse zu fassen und um andererseits die Motivation der Mitarbeitenden zu steigern.
- Richten Sie sämtliche Prozesse auf Ihre Kunden aus, um der Arbeit aus Sicht der Generation Y einen Sinn zu geben.
- Flexibilisieren Sie Ihre Arbeitszeitmodelle, um der Belegschaft eine gesunde „Life-Balance“ zu ermöglichen.

VERHALTEN & FÜHRUNG

Setzen Sie sich stärker mit den individuellen Bedürfnissen Ihrer Mitarbeitergenerationen auseinander:

- Bereiten Sie führungswillige Millennials auf ihre Aufgaben vor. Die Förderung der Mitarbeiter wird als sinnstiftend empfunden.
- Sprechen Sie die Generation Y gezielt an: Der Internetauftritt ist vielfach der erste Kontaktpunkt für zukünftige Bewerber.
- Führen Sie regelmässige Laufbahngespräche ihren Mitarbeitenden, denn eine gute Personalentwicklung beinhaltet das Aufzeigen von attraktiven Perspektiven.

- Fördern Sie partizipative Führung, in dem Sie Ihre Führungskräfte schulen.

WISSEN & DENKEN

Fördern Sie innovatives Denken auf allen Ebenen:

- Sorgen Sie für Transparenz in Ihrem Unternehmen, denn Mitarbeitende sollen nicht unnötig dadurch behindert werden, dass Hürden im Zugriff auf die für sie relevanten Informationen bestehen.
- Institutionalisieren Sie Ideenfindung und -förderung als Gemeinschaftsaufgabe, indem sie sämtliche Mitarbeitende einbinden.

VERBINDUNG & INTERAKTION

Schaffen Sie Strukturen, die es der Generation Y ermöglicht, sich als eigenständiges Individuum in einem Team einzubringen:

- Mitarbeitende sollen Freiräume in der Erarbeitung ihrer Leistungsziele haben.
- Schaffen Sie sowohl ein Mentoring-Programm als auch Reverse-Mentoring-Programme für die gegenseitige Unterstützung der Generationen. So kann das Wissen von Senior- und Juniormitarbeitern breit gestreut und sinnstiftend genutzt werden.

AUTOREN

Michael Goldener, Silvia Knöpfel, Manuel Muchenberger, Lukas Studer und Pascal Studer

Betreuung

Prof. Dr. Petra Kugler
petra.kugler@fhsg.ch