Millennials ticken anders

Immer mehr Arbeitskräfte aus der Generation der Millennials (nach 1980 geboren) kommen auf den Arbeitsmarkt. Sie zeichnen sich nicht nur durch eine technologie-affine Lebensweise aus, sondern haben auch andere Erwartungen an das Arbeitsleben als die vorangegangenen Generationen. Martin Klaffke, Buchautor und Professor für Personal und Organisation in Berlin, gibt Ihnen hier einige wichtige Empfehlungen für den Umgang mit der Generation Y.

Der Eintritt der Generation Y in den Arbeitsmarkt stellt viele Unternehmen vor neue Herausforderungen. Etablierte Fach- und Führungskräfte reagieren oftmals mit Verwunderung und Unverständnis auf die vermeintlich hohen Ansprüche der jungen Generation. Angesichts des sich bereits abzeichnenden Nachwuchskräftemangels ist es jedoch erfolgskritisch, die Wünsche der Generation Y-Arbeitnehmer zu verstehen und ein Arbeitsklima zu schaffen, in dem alle Beschäftigten ihren vollen Einsatz leisten. Denn diese Generation kann und wird ihre Arbeitsbedingungen verhandeln.

Der Begriff Generation Y, oder synonym Millennials, bezeichnet junge Menschen, die zwischen etwa 1981 und 1995 geboren worden sind. Nach dem historisch-gesellschaftlichen Generationenbegriff wird unter einer Generation eine Alterskohorte verstanden, die Geburtsperiode und prägende kollektive Ereignisse (zum Beispiel die Terroranschläge vom 11. September) in Kindheit und Jugend teilt. Einstellungen und Werte entstehen demnach durch die gemeinsame Sozialisation, bleiben für den Rest des Lebens erhalten und beeinflussen das Verhalten. Generationenzugehörigkeit bietet eine wichtige Orientierungshilfe, kann aber aufgrund der bewussten Kategorisierung selbstverständlich nie das alleinige Erklärungsmuster für unterschiedliches Denken und Handeln von Mitarbeitern verschiedener Altersgruppen sein.

Um die Generation Y im Aggregat besser zu verstehen und Schlüsse für das Personalmanagement zu ziehen, ist es hilfreich, wichtige Veränderungen in den Lebensbedingungen während ihrer Kindheit und Jugendzeit schlaglichtartig zu beleuchten.

Dr. Martin Klaffke ist Professor für Personal und Organisation an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin und leitet das Hamburg Institute of Change Management. Sein aktueller Forschungsfokus ist das Management von Mehrgenerationen-Belegschaften, insbesondere Personalmanagement der Generation Y.

Millennials brauchen permanenten Informationszugang

Die wohl wesentlichste Veränderung war die Entwicklung des Internets und der digitalen Medien. Viele junge Arbeitnehmer erwarten, am Arbeitsplatz auf neueste Technologien zurückgreifen zu können. Dies ist nicht verwunderlich, bedenkt man, dass Millennials mit Internet und Mobiltelefonie aufgewachsen und den permanenten Informationszugang gewöhnt sind.

Mit dem Aufkommen der Social Networks im Internet hat auch die soziale Vernetzung im Sinne der gegenseitigen Unterstützung eine neue Dimension erhalten («Share Economy»). Trotz und vielleicht gerade aufgrund der Anonymität der virtuellen Netzwerke sucht die Generation Y nach emotionalen Ankern im realen Leben. So gehören Freundschaft und auch ein kollegiales Arbeitsumfeld zu den zentralen Wertorientierungen der jungen Menschen

Die Generation Y ist in einer »bunten« von omnipräsenten Konsum-Marken geprägten Welt aufgewachsen. Angesichts der Vielzahl an Produktwahlmöglichkeiten wurde sie als schon früh als »Premium-Kunde« umworben mit einem vermeintlichen Anspruch auf besondere und individualisierte Leistungen, der vermutlich nun auch auf das Arbeitsleben übertragen wird

Leistung und Genuss sind für die Generation Y keine Gegensätze. Wichtig ist, Zeit sinnvoll entsprechend der eigenen Vorstellungen eigenverantwortlich einzusetzen, Karriere nicht um jeden Preis zu betreiben und Lebensfreude auch während beziehungsweise durch die Arbeit zu empfinden

Das Angebot von Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten ist für Berufseinsteiger ein wesentliches Entscheidungskriterium bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers. Weitere wichtige Anforderungen an den Wunscharbeitgeber sind ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit und, allerdings weniger bedeutsam, die Vergütung, solange sie fair und angemessen sowie leistungsorientiert ist.

Im betrieblichen Alltag werden Studien zufolge die Bedürfnisse und Potenziale der jungen Generation noch nicht durchgängig berücksichtigt. Handlungsansätze beschränken sich zudem oftmals auf Ratschläge hinsichtlich der Rekrutierung oder der technologischen Ausstattung von Arbeitsplätzen. Für die Bindung der Generation Y haben aber gerade Vorgesetzte und erfahrene Kollegen eine Schlüsselrolle.

Regelmäßiges Feedback

Zunächst gilt es, die jungen Kollegen ernst zu nehmen und sie bei der betrieblichen Sozialisation partnerschaftlich und mit Verständnis für ihre generationsspezifischen Wünsche zu begleiten. Bei

Das Angebot von Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten ist für Berufseinsteiger ein wesentliches Entscheidungskriterium bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers.

Zusammenarbeit und Führung kommt regelmäßigem Feedback höchste Bedeutung zu. Hierdurch wird Orientierung vermittelt und Struktur geschaffen. Die Vertreter dieser Generation sind es gewöhnt, nicht zuletzt durch die Vielzahl ihrer Beziehungen in digitalen Netzwerken vielfältige Rückmeldungen zu erhalten und zu geben («Like it Button» in Social Media) und erwarten dies auch im Arbeitsleben.

Sich über mehrere Jahre hinweg und wohlmöglich im Verborgenen die Sporen zu verdienen, ist für viele junge Mitarbeiter zunehmend schwer vorstellbar. Um Höchstleistungen und organisationale Bindung zu fördern, sollten Vorgesetzte Führungsbeziehungen höchst individuell gestalten. Es gilt, die emotionale Ebene anzusprechen und die individuellen Werte, Normen und Bedürfnisse der Mitarbeiter stärker zu berücksichtigen. Hierzu gehört insbesondere auch, den jungen Mitarbeitern die Bedeutung der jeweiligen Tätigkeit als Baustein für die eigene Entwicklung zu verdeutlichen, um zu vermeiden, dass Aufgaben, die prima vista womöglich als wenig ansprechend empfunden werden, auf Widerstand stoßen.

Um das Engagement zu fördern, bietet es sich darüber hinaus an, Verantwortung für klar definierte Aufgabenbereiche zum Beispiel in Form von Projektarbeit zu übertragen. Unerlässlich ist es zudem, Transparenz über Entwicklungsoptionen zu schaffen. Hierzu gehören verbindliche Einarbeitungs- und Rotationspläne ebenso wie die Thematisierung des individuellen Entwicklungspfads in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen.

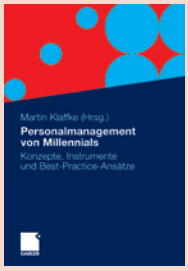
Insgesamt werden Vorgesetzte zukünftig deutlich mehr Zeit in die Führungsarbeit investieren müssen als heute. Sie werden insbesondere als Coach beziehungsweise Mentor gefordert sein, ihre Mitarbeiter als Vorbild zu beraten und sie bei ihrer individuellen Entwicklung mit regelmäßigen formellen und informellen (!) Rückmeldungen zu unterstützen.

Wertschätzende Einstellung ist wichtig

Im täglichen Arbeitsprozess erfolgskritisch ist vor allem eine grundlegende wertschätzende Einstellung der etablierten Belegschaft gegenüber der jungen Mitarbeiter-Generation. Voraussetzung hierfür ist Wissen über die Generation Y, aus dem sich dann Verständnis für die neuen Erwartungen ergeben kann. Es empfiehlt sich, sogenannte Generationen Workshops durchzuführen, die Informationen zu Lebens- und Arbeitsauffassungen der unterschiedlichen Mitarbeiter-Generationen vermitteln und somit das intergenerative Verständnis fördern. Derartige Qualifizierungs-Instrumente eignen sich zugleich als Ausgangspunkt für eine partnerschaftlich geführte Wertediskussion, die im Ergebnis zu einer von Inklusion und Respekt geprägten Unternehmenskultur führt. Denn während sich viele Unternehmen noch mit der Integration der Generation Y beschäftigen, stehen erste Vertreter der Generation Internet beziehungsweise Generation Z (Geburtsjahrgänge ab 1995) bereits vor der Berufswahl. Sie werden in den kommenden Jahren als Auszubildende in Unternehmen eintreten oder die Hochschulen bevölkern und wiederum neue generationen-spezifische Impulse in die Arbeitswelt einbringen.

Mehr Informationen:
www.millennials.de

BUCHTIPP



Martin Klaffke: Personalmanagement von Millennials: Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze
Gabler Verlag, 2012