

# FEEDBACK STATT BEFEHLE

## UMGANG MIT DER GENERATION Y



### PREVIEW

**Schnelle Abwanderung:** Warum sich Unternehmen an die Ansprüche der Generation Y anpassen müssen. **Erklären statt kommandieren:** Auf was es bei der Führung der Digital Natives ankommt. **Süchtig nach Bewertung:** Warum die Feedbackkultur in Unternehmen künftig wichtiger werden muss. **Vermischung von Job und Privatem:** Wie die Generation Y ihre Arbeit organisiert. **Suche nach Sinn:** Inwiefern Talent-Management und das gesellschaftliche Engagement von Firmen in Zukunft in Verbindung stehen sollten. **Unterstützung bei den Prozessen:** Was Unternehmen tun können, um Schwächen und Defizite der „jungen Wilden“ aufzufangen. **Tipps als grobe Anhaltspunkte:** Warum sich das Verhalten der Generation Y im Job letztlich schwer voraussagen lässt.

„Kann mir das mal jemand schnell kopieren?“ Mit Schweißperlen auf der Stirn stürmt der Chef aus seinem Büro – und stößt auf dem Flur mit dem neuen Praktikanten zusammen. Wortlos drückt er dem jungen Mann einen Papierstapel in die Hand. Doch der macht keine Anstalten, die Unterlagen an sich zu nehmen, sondern erwidert: „Warum? Können Sie das nicht selbst?“ Dem Chef stockt der Atem. Dann schiebt der Praktikant noch freundlich hinterher: „Ich kann Ihnen gerne zeigen, wie man den Kopierer bedient.“

Ist das eine Frechheit? Aus der Sicht des Praktikanten vermutlich nicht. Denn er gehört zur sogenannten Generation Y – jener Altersgruppe, die in den Achtzigerjahren geboren wurde und nun mit Macht in die Unternehmen drängt. Glaubt man Experten und Zukunftsforschern, erobert mit ihnen ein völlig neuer Menschentyp die Arbeitswelt: flexibel, feedbacksüchtig, perfekt vernetzt und versiert im Umgang mit der Technik (siehe Kasten, S. 22). Fast monatlich erscheinen neue Studien, die die Andersartigkeit der Generation Y belegen wollen. Dass die Jungen – so wie der erwähnte Praktikant – das Altersprinzip ignorieren und jedermann wie ihresgleichen behandeln, sind nur zwei von vielen Unterschieden, die in den Untersuchungen genannt werden.

### DEN FIRMEN LÄUFT DER NACHWUCHS DAVON

Das Thema ist aber nicht nur Trendgemunkel, sondern hat einen handfesten Kern: Ein Viertel aller Firmen verzeichnet unter jungen Mitarbeitern eine Abwanderungsquote von mehr als 30 Prozent, ergab eine Umfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG. Der Nachwuchs scheint vielen Firmen geradezu davonzulaufen – und das in Zeiten eines ständig schrumpfenden Fachkräftepools. Organisationen werden also nicht umhin können, sich in den kommenden Jahren an die Ansprüche der Generation Y anzupassen, um diese Abwanderung zu stoppen.

Keine leichte Aufgabe: „Viele Abteilungsleiter packen den Nachwuchs völlig falsch an“, beobachtet Karina Albers. Ihre Firma Algeny mit Sitz in Hamburg ist darauf spezialisiert, Manager im Umgang mit der Generation Y zu schulen. Um ihren Kunden zu zeigen, wie sie ihren Führungsstil verbessern können, verwendet Albers Szenarien wie das eingangs geschilderte vom kopierunwilligen Praktikanten. Hier treffen buchstäblich Welten aufeinander: Auf der einen Seite die Führungskraft in den 40ern – ein Mitglied der sogenannten Generation X –, die Respekt vor Älteren erwartet. Auf der anderen Seite der Student oder Schüler, der allen Menschen ohne Rücksicht auf Länge der Betriebszugehörigkeit zunächst auf Augenhöhe begegnet.

Wie sollte der Chef auf den vermeintlichen Affront reagieren? „Für die Generation Y ist es zunächst einmal wichtig, bei jedem Arbeitsschritt das Gesamtbild zu kennen“, erklärt Albers. Konkret bedeutet das: Anstatt einfach zu kommandieren, hätte der Vorgesetzte erklären müssen, dass in einer halben Stunde ein wichtiger Kunde kommt, er sich noch vorbereiten muss und deshalb keine Kapazitäten hat, die Papiere selbst zu kopieren. Aber haben Chefs für solche Überzeugungsarbeit überhaupt Zeit? „Die sollten sie sich nehmen“, meint Albers, „denn einfach nur Befehle auszuteilen führt bei diesen Mitarbeitern zu Reibereien, die letztlich viel Energie kosten.“

Sie s  
sind  
Hera  
Wie  
die Z  
Gene

HIERA

Um z  
komm  
unters  
Alters  
Gebor  
haben  
selten  
setzen  
archie  
haben  
ration  
genom  
Woch  
wenn  
sagt s

Die C  
wöhn  
sich  
vor a  
mögl  
rät B  
solte  
nerat  
ment  
versi  
und  
aber

Das  
gabe  
Viel  
sche  
Nicht  
land

Sie sind selbstbewusst, lassen sich nicht mit einfachen Anweisungen abspeisen und sind geradezu süchtig nach Feedback. Die Generation Y stellt die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Was erwarten die in den 80er Jahren Geborenen vom Arbeitsleben? Wie können Unternehmen die jungen Talente an sich binden? Und wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung? Tipps für den Umgang mit der neuen Generation.

### HIERARCHIEN SIND DER GENERATION Y FREMD

Um zu verstehen, woher der Graben zwischen Alt und Jung kommt, hilft ein Blick in die Biografie der Generation Y. Sie unterscheidet sich in einigen Punkten radikal von der früheren Altersgruppen: Zunächst einmal kennen viele der nach 1980 Geborenen keine ökonomischen Zwänge. Sie sind oft in wohlhabenden Doppelverdienerhaushalten aufgewachsen, nicht selten als einziges Kind. Sich mit Autoritäten auseinanderzusetzen, gehörte für sie zum Alltag. Eine strenge Familienhierarchie dagegen, in der Vater und Mutter sagen, wo es langgeht, haben sie meist nicht kennengelernt. Im Gegenteil: Die Generation Y wurde von Kindesbeinen an von ihren Eltern ernst genommen und durfte mitentscheiden („Was möchtest du am Wochenende machen?“). Umso größer ist für sie der Schock, wenn in der Arbeitswelt plötzlich Befehl und Gehorsam angesagt sein sollen.

Die Generation Y ist ein privilegierter – manche sagen: verwöhnter – Menschenschlag, der es gewohnt ist, dass die Welt sich um ihn dreht. Diese Youngster zu führen bedeutet deshalb vor allem viel Arbeit. „Erklären Sie die Aufgabe so präzise wie möglich und legen Sie klare Ziele fest, zeitlich wie finanziell“, rät Expertin Albers. Nachdem der Rahmen gesteckt wurde, sollten Führungskräfte jedoch loslassen. Denn wenn die Generation Y eines nicht leiden kann, dann ist es Micro-Management. Selbst den Weg finden – so lautet die oberste Maxime der versierten Googler. Sie erwarten, dass der Chef das Ziel vorgibt und alle Mittel zur Verfügung stellt, um es zu erreichen – mehr aber nicht.

Das bedeutet freilich nicht, dass die Generation Y ihre Aufgaben immer aus eigener Kraft reibungslos löst. Im Gegenteil: Viele Dinge, die mit formaler Bildung zu tun haben, beherrschen Jobeinstieger heute schlechter als frühere Generationen. Nicht umsonst erteilt über die Hälfte der Betriebe in Deutschland jungen Mitarbeitern mittlerweile Nachhilfe, wie unlängst

### WAS DIE GENERATION Y WILL ...

#### 1. ... DIE WELT VERBESSERN.

Die Generation Y ist – anders als die vorhergehende Generation X – stark werteorientiert: 86 Prozent wollen mit ihrer Arbeit der „Gesellschaft etwas zurückgeben“. Bei älteren Angestellten liegt dieser Wert zehn Prozentpunkte niedriger.

#### 2. ... EIN TRADITIONELLES BÜRO.

85 Prozent der 18- bis 25-Jährigen in Deutschland würden am liebsten am eigenen Schreibtisch im Unternehmen arbeiten. Nur fünf Prozent können sich für eine gemeinsame Büronutzung erwärmen (Hot Desks). Bevorzugt wird ein Arbeitsort in der Innenstadt.

#### 3. ... ABER AUCH MOBIL BLEIBEN.

Die Generation Y will sich Arbeitszeit und -ort selbst aussuchen und erwartet, dass der Arbeitgeber die Technik dafür stellt: 60 Prozent halten ein Diensthandy für selbstverständlich, 50 Prozent einen Laptop, ebenso viele einen Blackberry.

#### 4. ... GUT VERDIENEN.

Allen Selbstverwirklichungs-Tendenzen zum Trotz: Bei der Wahl des Arbeitgebers spielt für deutsche Berufseinsteiger das Gehalt nach wie vor die wichtigste Rolle, gefolgt von Kollegen und Bedeutung der Aufgaben.

#### 5. ... VON MENTOREN UNTERSTÜTZT WERDEN.

58 Prozent aller Nachwuchskräfte holen sich gerne Rat bei erfahrenen Kollegen ein – wobei die Generation Y Mentoren aus der Altersklasse 50plus bevorzugt. Ein Berater aus der Generation X (40plus) wird weniger gerne gesehen.

Quellen: Center for Work-Life-Policy (1&5), Johnson Controls (2-4)

eine DIHK-Umfrage offenbarte. Diese Hilfestellungen müssen aber auf „auf leise Weise“ passieren, meint Albers. Statt zu poltern „das macht man so“, gilt es sanft anzuweisen „also wir haben das bisher immer so gehandhabt, aber vielleicht haben Sie ja eine bessere Idee“.

Kurzum: Ein neuer Stil an der Spitze ist gefragt. „Führung muss moderierender werden“, bestätigt Stephan Grabmeier, bei der Deutschen Telekom für Culture Management, also die Entwicklung künftiger Arbeitskulturen, verantwortlich. „Vorgesetzte müssen stärker die Meinungen der Mitarbeiter einbeziehen und gleichzeitig stärker loslassen können.“ Mit grenzenlosem Laissez-faire habe das nichts zu tun, betont Grabmeier: Die Generation Y akzeptiere durchaus, dass der Vorgesetzte am Ende eine Entscheidung treffen muss.

### FEEDBACK WIRD ERWARTET

Grundsätzlich haben die Berufseinsteiger kein Problem damit, nach den Regeln der Wirtschaft zu spielen. Sie glauben an das Leistungsprinzip und sind geradezu süchtig danach, bewertet zu werden – vorausgesetzt, die Rückmeldungen haben das richtige Format. „Es wird erwartet, dass Feedback oft und direkt kommt“, erklärt Anders Parment, Assistenzprofessor an der Stockholm University School of Business und Autor des Buches „Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft“. Die derzeitige Chefgeneration handele zu häufig nach dem Motto „Kein Feedback bedeutet, alles ist Okay“, bemängelt Parment.

Die Generation Y indes möchte nicht bis zum Jahresgespräch warten, sondern am liebsten persönlich und auf der Stelle beurteilt werden. Gerne gesehen wird auch, wenn Messgrößen für den Erfolg (Umsatz, verkaufte Mengen o.Ä.) in Echtzeit vorliegen. Vorbild ist hier natürlich das Netz: Wer bei Ebay gut und schnell bedient, bekommt fünf Sterne, Amazon fragt „War diese Rezension hilfreich?“, und wer bei Facebook einen Link gut findet, klickt auf den „Like“-Button. Eine ähnliche unmittelbare Rückmeldung erwartet die Gen Y auch im Job.

Doch das Netz ist nicht nur Vorbild, sondern auch wichtigstes Arbeitsmittel der jungen Mitarbeiter: Sie vertrauen beim Problemlösen auf die Weisheit der Vielen – darauf, dass sich mit wenigen Klicks jemand findet, der Bescheid weiß und weiterhilft. Deshalb ist es selbstverständlich, auch am Arbeitsplatz ständig ein Chatfenster zu Freunden und Bekannten offen zu halten. „Solche Mitarbeiter sehen nicht ein, dass Sie im Job schlechter vernetzt sein sollen, als zu Hause“, betont Beraterin Albers.

### KEINE TRENNUNG ZWISCHEN DIENSTLICHEM UND PRIVATEM

Die Schlussfolgerung: Wer die Generation Y binden will, muss für eine moderne EDV-Ausstattung und offene Netze sorgen. 21 Prozent der Arbeitnehmer würden einen Job ablehnen, wenn das Unternehmen Social Networks wie Facebook und private E-Mail-Nutzung während der Arbeitszeit verbietet, ergab erst im Mai 2010 eine Studie der IT-Sicherheitsfirma Clearswift. Das Argument, Mitarbeiter würden soziale Medien am Arbeitsplatz nur für ihre Feierabendplanung nutzen, lässt die Generation Y nicht gelten – schließlich ist ihr

eine strenge Trennung zwischen Dienstlichem und Privatem fremd.

„Im Meeting unterm Tisch mit dem Smartphone eine Grillparty zu organisieren, finden Digital Natives selbstverständlich“, sagt Willms Buhse. Sein Unternehmen DoubleYUU mit Sitz in Hamburg organisiert regelmäßig Events, bei denen erfahrene Manager auf High Potentials der Internetgeneration treffen. Welche Gräben diese Gruppen trennen, offenbart sich hier schnell. „Nur zwischen neun bis 17 Uhr an einem Platz zu arbeiten, sehen viele nicht ein“, beobachtet Buhse. Privates wird während der Arbeitszeit erledigt – und Berufliches am Abend oder Wochenende. Die Generation Y arbeitet wo und wann sie will und erwartet, dass das Unternehmen sie dabei unterstützt.

## STECKBRIEF GENERATION Y

Millenials, Digital Natives, Net-Generation – die Kinder der Achtzigerjahre haben viele Namen. Der Begriff „Generation Y“ wurde 1993 erstmals verwendet und bezog sich auf die Jahrgänge 1984 bis 1994. Doch fast jeder Autor verwendet andere Zeitspannen. Wichtigster objektiver Unterschied zu früheren Jahrgängen: Die Kinder der Generation Y sind als erste mit dem Internet aufgewachsen, weshalb sie oft auch als Digital Natives (Digitale Eingeborene) bezeichnet werden.

### STÄRKEN UND SCHWÄCHEN DER GENERATION-Y-MITARBEITER WERDEN OFT SO BESCHRIEBEN:

- + sind leistungsorientiert
  - + arbeiten gut im Team
  - + können gut mit Technik umgehen
  - + arbeiten lösungsorientiert
  - + sind multitasking-fähig
- wollen ständiges Feedback
  - brauchen detaillierte Beschreibungen der Aufgabe und Zielvorgaben
  - erwarten persönliche Betreuung
  - neigen zur Selbstüberschätzung

Quelle: KPMG, Forrester Consulting/Xerox



Foto: imagesource

Am Ende ein gutes Gehalt zu beziehen ist den Youngstern natürlich wichtig – verliert allerdings als Kriterium bei der Arbeitgeberwahl zunehmend an Bedeutung. Wichtiger ist für die Jahrgänge 1980plus die Frage nach dem Warum. „Die Digital Natives sagen ‚Wir geben euch unsere ganze Power – wenn das unternehmerische Handeln Sinn macht‘“, beobachtet Telekom-Manager Grabmeier. Um diese Sinnhaftigkeit zu vermitteln, empfiehlt er u.a., nicht nur in der Rekrutierung, sondern überall im Arbeitsalltag das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens herauszustellen. „Wer das Thema Corporate Social Responsibility nicht abdeckt, wird auf dem Talentmarkt das Nachsehen haben“, ist Grabmeier überzeugt.

### DIE RICHTIGE BALANCE FINDEN

Die Firmen sind freilich nicht gezwungen, dem Nachwuchs in jedem Punkt entgegenzukommen. „Es muss eine Balance gefunden werden“, meint Autor Parment. So sollten die Firmen zwar beispielsweise darüber nachdenken, ihren Mitarbeitern freie Hand bei der Wahl von Arbeitsort und -zeit zu lassen. Gleichzeitig könne aber durchaus darauf bestanden werden, dass während einer bestimmten Kernarbeitszeit alle erreichbar sind. Auch Sabbaticals oder Sonderurlaub dürfen laut Parment an Bedingungen geknüpft werden. „Der Mitarbeiter muss vorher eine herausragende Leistung erbracht haben“, gibt er ein Beispiel.

Damit das Zusammenspiel zwischen Alt und Jung klappt, wird letztlich auch die Generation Y einige Dinge dazulernen müssen. Der US-Consultant Dan Woods, der vor allem junge Hightech-Gründer berät, weiß, woran es den jungen Wilden mangelt: „Digital Natives brillieren im Guerilla-Kampf – aber versagen oft bei den Prozessen“, sagt er. Seine Empfehlungen an Unternehmen:

Es ist sicherzustellen, dass es eine zentrale Übersicht darüber gibt, wer an welchem Projekt arbeitet und wie weit die Arbeit fortgeschritten ist.

Mit Generation-Y-Mitarbeitern sollten regelmäßig persönliche Treffen veranstaltet werden, um Konflikte zu lösen.

Unternehmen sollten sich nicht nur auf den elektronischen Austausch verlassen. Zur Entwicklung von Ideen etwa sind Chat und E-Mail ungeeignet. Anzuraten sind regelmäßige Strategiesitzungen.

Im täglichen Umgang sollten Führungskräfte Grenzen ziehen. „Wenn Mitarbeiter den Chef auf dem Gang nicht grüßen, sondern ihn direkt mit einem Anliegen behelligen, muss das nicht hingenommen werden“, sagt Expertin Albers. Parallel zu den älteren Führungskräften schult sie deshalb auch die jungen Einsteiger. Dabei stehen Themen wie höflicher Umgang, Dresscode oder Zuhören auf der Agenda. Das ist vor allem dann unerlässlich, wenn die Neuen direkten Kontakt zum Kunden haben.

## SERVICE

### LITERATURTIPP

**Anders Parment (Hrsg.): Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft.** Gabler, Wiesbaden 2009, 39,90 Euro.

Eine gute Informationsquelle über die Generation Y. Basierend auf einer internationalen Studie geht der schwedische Unternehmensberater und Wissenschaftler Anders Parment den Fragen nach, warum die Jahrgänge 1980 bis 1990 als Arbeitnehmer anders ticken als vorangegangene Generationen, wie Unternehmenskultur, Kommunikation und Arbeitswelt sich dadurch verändern und welche Auswirkungen die Generation Y für das Talentmanagement hat.

**Don Tapscott: Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World.** Mcgraw-Hill Professional, New York 2008, 20,95 Euro.

Don Tapscott, Management-Guru und Experte für das Thema „Digital Natives“, stellt in seinem Buch dar, was die Net-Generation ausmacht und wie sie die Welt verändert. Nach seiner wissenschaftlichen Forschung sind es acht Charakteristiken, mit denen die Digital Natives beschrieben werden können.

**Stefanie Bergel: Net Geners wollen Spaß, Geschwindigkeit, Innovation.** managerSeminare 129, Bonn 2009.

Download unter [www.managerseminare.de/MS129AR05](http://www.managerseminare.de/MS129AR05). Don Tapscott im Interview. Seine These: Wer Net Geners, wie er die Generation Y nennt, im Unternehmen halten will, muss sein Management ändern.

**John Palfrey und Urs Gasser: Generation Internet.**

Hanser, München 2008, 19,90 Euro.

Das Buch richtet sich eigentlich an Lehrer und Eltern, ist aber auch für Personaler und Führungskräfte interessant. Die Autoren haben auf der ganzen Welt mit Digital Natives gesprochen und stellen in ihrem Buch dar, wie diese Generation lernt, denkt, arbeitet und kommuniziert – und wie sie sich von anderen Generationen unterscheidet.

### DIE GENERATION Y SPIEGELT GESAMTGESELLSCHAFTLICHE TRENDS

All diese Tipps können jedoch nur grobe Anhaltspunkte liefern. Denn wie sich die junge Garde letztlich im Job verhält, lässt sich nicht voraussagen. Die meisten Aussagen zur Generation Y sind Verallgemeinerungen, die nur auf Studien mit wenigen Teilnehmern oder persönlichen Eindrücken beruhen. „Wirklich wissenschaftlich belegt ist davon nichts“, warnt Armin Trost, Professor an der HFU Business School der Hochschule Furtwangen.

Dennoch sollten sich Unternehmen auf Veränderungen einstellen. Trost: „Die Generation Y verkörpert Trends, die sich letztlich in der gesamten Gesellschaft abspielen.“

**Constantin Gillies ||**