



GENERATION Y – ALLES NUR KLISCHEE?

Eine Befragung der Generation Y über ihre Ansprüche an Führung

White Paper No. 5

Die Generation Y ist auf dem Vormarsch und stellt neue Ansprüche an Führungskräfte: Ihre Wünsche müssen aufgegriffen und in die Unternehmenskultur eingebettet werden. Nur so können sich Firmen zukünftig als attraktiver Arbeitgeber präsentieren.

Mitarbeitergenerationen im Wandel. Bereits im Jahr 2020 wird voraussichtlich mehr als die Hälfte der Mitarbeiter der Generation Y angehören. Die damit verbundene Herausforderung für Unternehmen ist es, eine Arbeitskultur zu schaffen, die den Ansprüchen der jungen Generation entspricht. So können sie als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden und dadurch Mitarbeiter gewinnen. Von großer Bedeutung ist, diese auch langfristig zu binden, was der starken Wechselneigung der Generation Y gegenübersteht. Mitarbeiterbindung ist eng mit der Führung verbunden, sie steht und fällt mit der Führungskraft.

Um die Mitglieder der Generation Y an ein Unternehmen zu binden ist es demnach wichtig, ihre Erwartungen und Ansprüche an Führung zu kennen. Über die Generation Y häufen sich Berichte – doch darüber, wie sie geführt werden will, herrscht noch Uneinigkeit.

Insbesondere die folgenden sechs Klischees halten sich hartnäckig:

- > „Die Mitglieder der Generation Y wollen ständiges Feedback.“
- > „Die Mitglieder der Generation Y wollen partizipativ geführt werden.“

Unternehmen müssen auf die Ansprüche der Generation Y eingehen, um ungewollter Fluktuation entgegen zu wirken. Diese wünscht sich von ihrem Arbeitgeber vor allem die Möglichkeit zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung sowie materielle und immaterielle Belohnungen für besondere Leistungen.

- > materielle und vor allem immaterielle Belohnungen für besondere Leistungen,
- > Transparenz im Sinne von Aufklärung über die Hintergründe von Entscheidungen und die Gründe für die Bearbeitung von Arbeitsaufgaben, die sie auch aktiv einfordern und
- > die Möglichkeit zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung.

Die Befragten gaben überall an, dass sie sich das jeweilige Verhalten ihrer Führungskraft noch stärker wünschen, als sie es aktuell erleben. Branchenabhängig zeigten sich nur geringfügige Unterschiede. Einzig bei den Befragten der Tourismusbranche gibt es einige Besonderheiten: Sie wünschen sich mehr Einbezug in Entscheidungen als die Befragten des Öffentlichen Dienstes, ihnen ist die Trennung von Arbeitszeit und Freizeit weniger wichtig als den Befragten der Versicherungsbranche.

- > „Die Mitglieder der Generation Y wollen, dass ihre Leistung mit materiellen oder immateriellen Belohnungen (Contingent Reward) gewürdigt wird.“
- > „Die Mitglieder der Generation Y erwarten von ihrer Führungskraft Transparenz bezüglich Entscheidungen und der Bearbeitung von Aufgaben.“
- > „Die Mitglieder der Generation Y wollen ihre Arbeitszeit flexibel organisieren.“
- > „Die Mitglieder der Generation Y möchten zur Arbeit im Ausland eingesetzt werden.“

Zusätzlich wurde eine Gruppe von 18 berufsbegleitenden Studierenden in der Finanzbranche direkt angesprochen. Die letztendlich erreichte Stichprobengröße liegt bei 102 Befragten.

Ergebnisse der Befragung In der Studie konnten zusammenfassend die folgenden Führungsansprüche der Mitglieder der Generation Y herausgearbeitet werden. Sie wollen:

- > regelmäßiges aufgabenbezogenes und auf die Arbeit im Team bezogenes Feedback,
- > Partizipation im Sinne von Einbezug in die Entscheidungsfindung, einem partnerschaftlichen Umgang und der Möglichkeit der Meinungsäußerung gegenüber ihrer Führungskraft,

Was bedeutet das für Unternehmen?

Die Ansprüche weichen von der erlebten Führung ab. Unternehmen, die diesen Ansprüchen der Generation Y gerecht werden wollen, sollten ihre Führungsausrichtung dahingehend anpassen. Konkret haben Führungskräfte Folgendes zu beachten:

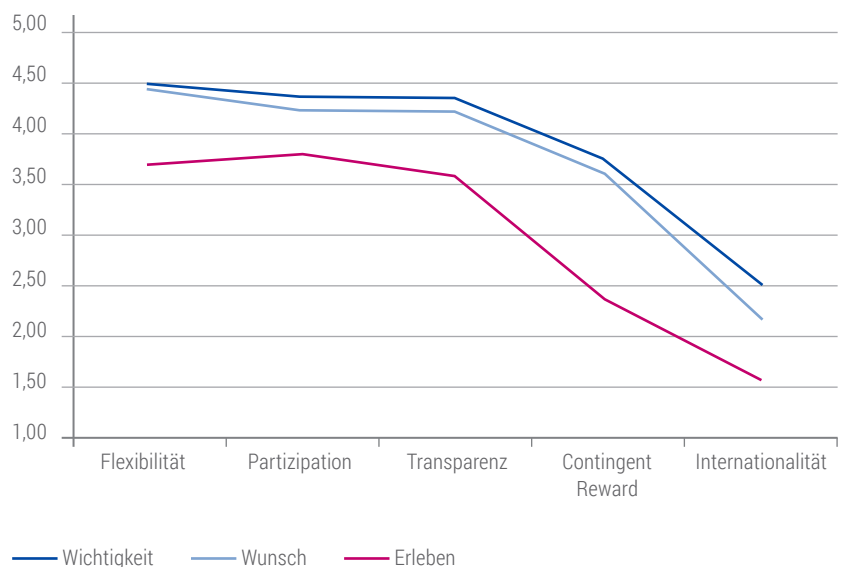
Den Mitarbeitern sollte bewusstmacht werden, dass Mitsprache,

Hat die Generation Y wirklich diese Ansprüche an Führung? Sind die Klischees wahr, oder sind sie eben doch nur Klischees? Und wie erlebt die Generation Y das Verhalten ihrer Führungskräfte?

Um die Klischees zu überprüfen, wurde eine Gruppe von Mitarbeitern befragt, die der Generation Y zugehörig sind, also zwischen 1980 und 2000 geboren wurden und damit zum Zeitpunkt der Befragung nicht älter als 36 Jahre waren.

Die Befragten arbeiten in Unternehmen der folgenden Branchen:

- > Öffentlicher Dienst
- > Finanzbranche
- > Versicherungsbranche
- > Tourismus-Branche



Kritik und Fragen von dem gesamten Unternehmen und damit natürlich auch von allen Führungskräften akzeptiert und erwünscht sind. Dazu müssen Möglichkeiten zur Meinungsäußerung geschaffen werden und die Mitarbeiter in Entscheidungen einbezogen werden. Außerdem sollten Führungskräfte Wert auf einen partnerschaftlichen Umgang mit ihren Mitarbeitern legen.

Auch Transparenz hat für die Generation Y zu jeder Zeit vorhanden zu sein. Die Erklärungen, warum neue Aufgaben bearbeitet werden sollen oder aus welchen Gründen bestimmte Entscheidungen getroffen werden bzw. wurden, sollten daher bereits während der Auftragsklärung stattfinden. Dabei sind die Mitarbeiter zu ermutigen, Sachverhalte aktiv zu hinterfragen.

Für das Geben aufgaben- und teamarbeitsbezogenen Feedbacks eignet sich ein Training für alle Führungsebenen sowie den Führungsnachwuchs. Im Unternehmen sollte eine einheitliche Feedbackkultur herrschen, damit beispielsweise die Regelmäßigkeit und die wertschätzende Form von Feedback über alle Führungsebenen hinweg gleich gestaltet werden können.

Die flexible Arbeitszeitgestaltung mit gleichzeitig klaren Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit ist je nach Unternehmensbereich nicht leicht umsetzbar. Es gilt hier, individuell auf den Arbeitsbereich abgestimmte Arbeitszeitleösungen zu entwerfen. Bei der Trennung von Arbeitszeit und Freizeit geht es vor allem darum, den Mitarbeitern Freiräume zu ermöglichen. Wie dies im Einzelfall möglich ist, sollten Führungskräfte beispielsweise im Rahmen einer kollegialen (Fall-) Beratung selbst entwerfen.

Aufgrund des Wunsches der Befragten nach kontingenter Belohnung könnte über die Einführung eines Belohnungssystems (bzw. die Erweiterung, sollte bereits eines vorhanden sein) nachgedacht werden. Wie ein solches System unternehmensspezifisch aussehen könnte und wie es ggf. im Unternehmen implementiert werden könnte, sollte in Form eines Workshops unter Einbezug



Fünf der sechs untersuchten Klischees über die Generation Y konnten durch die Befragung bestätigt werden. Das Klischee, dass Mitglieder der Generation Y im Ausland arbeiten möchten, wurde als einziges nicht belegt.

verschiedener Führungsebenen und Mitarbeitern erarbeitet werden.

„Alles nur Klischee?“ Die Studie zeigt eindeutig, dass Wahrnehmung und Wahrheit in diesem Fall dicht beieinander liegen. Fünf der sechs untersuchten Klischees (abgesehen vom Arbeitseinsatz im Ausland) konnten durch die Befragung bestätigt werden.

Umso mehr heißt es jetzt, konsequent auf die Erwartungen zu reagieren und die Unternehmenskultur anzupassen. Wer das rechtzeitig und überzeugend initiiert und alle Führungskräfte mit-

nimmt, wird den Ansprüchen der Generation Y gerecht werden und ungewollte Fluktuation vermeiden. Unternehmen, die hier eher abwartend reagieren, müssen mit einer deutlichen Erhöhung ihres Retention-Risikos rechnen.

Kontakt



Thomas Hartmann
Senior Expert

Kienbaum Consultants International GmbH
Luisenstraße 9 | 30159 Hannover
Fon: +49 511 302 69-27
thomas.hartmann@kienbaum.de



Nina Kibbat
Studienteam

Kienbaum Consultants International GmbH
Luisenstraße 9 | 30159 Hannover
nina.kibbat@kienbaum.de

Impressum

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln
www.kienbaum.com

© 2016 Kienbaum Consultants International GmbH