

KARRIERE

MANAGEMENT NACHWUCHS PERSONALMARKETING

Kritisch, aber motiviert

Generation Y:
Entgegen den gängigen
Vorurteilen fordern
junge Arbeitnehmer
nicht nur von anderen,
sondern auch viel von
sich selbst

Von Eva-Maria Schmidt

Es stimmt nicht! Die Generation Y ist nicht faul und besessen von unverschämtem Anspruchsdenken – Vorurteile, die Führungskräfte einer älteren Arbeitnehmergeneration noch immer gerne und empört formulieren, vor allem wenn sie mal wieder nicht mit einem jungen Kollegen zurechtkommen. Es stimmt allerdings, dass die 20- bis 35-jährigen Mitarbeiter Vorgesetzten offen widersprechen und Bestehendes infrage stellen, wenn der Sinn für sie nicht ersichtlich ist. „Vom partnerschaftlichen Erziehungsstil ihrer Eltern geprägt und stets gewohnt, mitzubestimmen, prallen sie oft mit gestandenen Führungskräften aneinander, die gewohnt sind, dass ihre Anweisungen nicht hinterfragt werden“, sagt Katja Loose, die als Beraterin in Unternehmen zwischen den Generationen zu vermitteln sucht und Führungskräfte im Umgang mit den jungen Kollegen schult (siehe Kasten).

Tatsächlich fordern die jungen Arbeitnehmer nicht nur Teilhabe und spannende Jobs von Arbeitgebern, sie sind vielmehr für eine erfolgreiche Karriereplanung auch zu Zugeständnissen bereit: So



würden 58 Prozent der von der Fachhochschule Koblenz und der Jobbörse Absolventa befragten Berufsstarter mehr als 40 Stunden pro Woche arbeiten, um beruflich voranzukommen – mehr als die Hälfte von ihnen sogar 46 bis 50 Stunden. Ebenso viele Umfrageteilnehmer ziehen in Betracht, auf Gehalt zu verzichten, wenn ihnen ein Unternehmen eine schlüssige Perspektive bietet. Satte 82 Prozent der Generation Y akzeptieren zudem erhöhten Leistungsdruck, wenn sie dafür im Job vorankommen.

Verantwortung gehört für die Mehrheit der Befragten zur Karriere: Nur ein Viertel ist auf eine Position als Experte oder Spezialist festgelegt. Die Mehrheit strebt vielmehr eine Führungsposition als Team- oder Projektleiter (26 Prozent), Abteilungsleiter (14 Prozent), Hauptabteilungsleiter (12 Prozent) und jeder Fünfte sogar als Vorstand beziehungsweise Geschäftsführer an. Welche Perspektive ein Arbeitgeber ihnen bietet, wollen die meisten Kandidaten schon vor einem Bewerbungsgespräch erfahren: Drei Viertel erwarten deshalb, sie auf der Karriere-Website des Unternehmens und in seinen Stellenanzeigen zu finden.

Trotz hoher Positionen streben die Vertreter der Generation Y eher Projekt- und Aufgabenverantwortung an als die für Personal: Vor allem die Steuerung von Projekten liegt den jungen Arbeitnehmern am Herzen – 48 Prozent wollen sie übernehmen. Knapp ein Drittel ist dagegen vor allem an Aufgabenverantwortung interessiert und nur rund jeder Fünfte an der Führung von Personal. Die Umfrageteilnehmer, die führen wollen, trauen sich viel zu und glauben, dass sie bis zu 50 Mitarbeiter steuern könnten.

Im realen Berufsleben führt genau dieses Thema, die Führungsaufgabe, häufiger zu Problemen, weiß Loose zu berichten: „Die junge Generation empfindet Führung als selbstverständlich und glaubt, das einfach zu können. Aber auch

führen muss man erst lernen“, sagt die Trainerin und Beraterin. Den Unternehmen empfiehlt sie deshalb, Instrumente wie Feedback-Gespräche professionell aufzusetzen und regelmäßig durchzuführen. „Feedback ist gerade für kleinere Unternehmen ein Ansatz, um zwischen den Generationen für Verständnis zu sorgen, denn es kostet nicht viel, da der organisatorische und finanzielle Aufwand, um es einzuführen, nicht besonders groß ist“, erklärt Loose.

Um Talente der Generation Y zu gewinnen und zu binden, sei Feedback ein absolutes Muss, ist die Beraterin sicher – Befragungen der jungen Arbeitnehmer bestätigen sie: Gerade für die sogenannten High Potentials zählt „kollegiale Zusammenarbeit“ nach „herausfordernden Aufgaben“ zu den wichtigsten Kriterien bei der Arbeitgeberwahl, das hat die Beratungsfirma McKinsey bei der Befragung von 6000 Studenten verschiedener Fachrichtungen erfahren. Interne Machtkämpfe, die in streng hierarchisch organisierten Unternehmen an der Tagesordnung sind, zerstören dagegen die Anziehungskraft eines Unternehmens für die Generation Y am schnellsten, so das Ergebnis einer Untersuchung der Universität St. Gallen für das Zentrum für Arbeitgeberattraktivität.

Trotz ihrer hohen Ansprüche sind sich die jungen Talente bewusst, dass nicht nur das Unternehmen viel bieten muss, um ihre Karriere zu ermöglichen. Die Mehrheit der Generation Y (67 Prozent) glaubt, dass sie selbst der wichtigste Karrieretreiber sind. Auch Kriterien wie Leistungsbereitschaft, die eigene Persönlichkeit, das individuelle Netzwerk und die gezeigten Leistungen nennt mindestens jeder Zweite der von Absolventa und der Fachhochschule Koblenz Befragten als wesentliche Voraussetzung, um beruflich voranzukommen. Die wichtigste externe Rolle spielt aus Sicht der Generation Y der direkte Vorgesetzte.

Bei der Frage, worauf sie zugunsten der beruflichen Entwicklung nicht verzichten wollen, sind die jungen Talente auch entschieden: Knapp die Hälfte würde einen Karriereschritt auslassen, wenn sie dafür die familiäre Planung aufschieben müssten. Und sie unterscheiden sich deutlich von der Generation X: Die Männer der jüngeren Generation sind weniger bereit, die Familiengründung zu verzögern, als die Frauen. Nur 40 Prozent der männlichen Umfrageteilnehmer würden das in Erwägung ziehen, während etwas mehr als die Hälfte der Frauen auch später eine Familie gründen würde, um beruflich voranzukommen. Das dürfte allerdings auch mit der Erfahrung zusammenhängen, dass in der Generation X die Geburt eines Kindes für viele Frauen das Karriereende bedeutet hat.

10 Punkte, wie Feedback mit der Gen Y klappt

- Bereiten Sie sich inhaltlich und persönlich optimal vor: Was ist Ihre Zielsetzung? Was möchten Sie positiv oder kritisch zurückmelden? Aber auch: Was sind Ihre eigenen Beurteilungs- und Gesprächsmuster?
- Verpacken Sie das Feedback als Geschenk: Nehmen Sie eine wertschätzende Haltung ein, dann kommt Ihre Botschaft an.
- Seien Sie fair: Kritisieren Sie nie den Menschen als Ganzes, sondern nur den Aspekt, der Sie stört.
- Keine Angst vor Tränen: Der Ypsiloner kann oft mit Kritik schlecht umgehen. Mit Gelassenheit und Verständnis für die neue Generation meistern Sie auch schwierige Themen.
- Schließen Sie nicht von sich auf andere: Erklären Sie dem jungen Mitarbeiter ungeschriebene Gesetze und Verhaltensregeln im Unternehmen – wenn nötig immer wieder.
- Bringen Sie Ihren Youngster in Eigenverantwortung, indem Sie ihn durch Fragen lenken und ihn selbst passende Lösungen finden lassen.
- Geben Sie Ziele und Leitplanken vor, aber lassen Sie Ihren Mitarbeiter den Weg dorthin möglichst frei gestalten.
- Konzentrieren Sie sich auf die Talente, denn da liegt das Potenzial: Fragen Sie nach Hobbys und Interessen des Ypsiloners, um mehr über seine Begabungen zu erfahren.
- Definieren Sie Ihre Rolle als Vorgesetzter: Wollen Sie zum Beispiel Leuchtturm, Herbergsvater oder Mutter Courage für den jungen Menschen sein?
- Bleiben Sie auf Augenhöhe und halten Sie die bekannten Feedback-Regeln ein: zeitnahe Rückmeldung, Ich-Botschaften, konkret und konstruktiv formulieren!

KATJA LOOSE

Generation Y hat ambitionierte Ziele	
Frage: In welcher Position streben Sie eine Karriere an?	
	Angaben in Prozent
Teamleiter/Projektleiter	26
Spezialist/Experte in meinem Sachgebiet	25
Vorstand/Geschäftsführung	20
Abteilungsleiter	14
Hauptabteilungsleiter	12
Sachbearbeiter	3

Basis: n = 518
Quelle: GenY Barometer 2015
HORIZONT 41/2015

Hoher Anspruch an die eigene Leistung	
Frage: Was sind die wesentlichen Karrieretreiber für Sie?	
	Angaben in Prozent
Persönlichkeit	67
Vorgesetzte	60
Leistungsbereitschaft	57
Erfahrung	53
gezeigte Leistung	50
Studienabschluss	43
Timing	43
Unternehmensgröße	33
Mobilität	17

Basis: n = 518
Quelle: GenY Barometer 2015
HORIZONT 41/2015