

UNTERNEHMENSFÜHRUNG |

Sinn und Perspektive

Gespräch mit der Mannheimer **Recruiting-Expertin** Regina Bergdolt: Warum es besser ist, die Ansprüche der **Generation Y ernst zu nehmen** – und nicht zu bekämpfen.

Frau Bergdolt, Sie führen selbst oft Auswahlgespräche, wenn mittelständische Unternehmen neue Mitarbeiter suchen. Wie Sie in Ihrem neuen Buch „Führung im Unternehmen“ schreiben, bekommen Sie dabei oft von jungen Leuten zu hören: „Kann ich am Donnerstag erst um 10 Uhr kommen?“ oder „Wann kann ich auf vier Tage in der Woche reduzieren?“. Sollten Unternehmen solche Kandidaten nicht gleich nach Hause schicken?

Regina Bergdolt: Das wäre kein gutes Recruiting. Diese Fragen zeigen einfach, dass es in der jungen Generation verän-

derte Ansprüche gibt, Stichwort „Generation Y“. Neulich sagte eine Führungskraft zu mir, das ist die „Generation Why“, weil sie immer fragt, warum die Dinge so sind.

Die Welt zu hinterfragen, scheint sympathisch zu sein.

Bergdolt: Diese Haltung stößt bei älteren Führungskräften nicht immer auf Verständnis. Ich meine die Generation der Babyboomer, die ab 1955 geboren wurde. Teilweise auch die Generation X, deren Vertreter bis 1980 zur Welt kamen.

Die Nachkriegsgeneration ist mit dem Spruch groß geworden: „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“.

Bergdolt: Ja, deshalb sind diese Generationen sehr geduldig mit ihrem Arbeitgeber und stellen Karrieremodelle wie Hierarchien weniger in Fragen. So wechseln Babyboomer im Schnitt nur alle zehn bis 15 Jahre ihren Arbeitsplatz. Die Generation Y ist deutlich wechselwilliger. „Leben, um zu arbeiten“ oder „Arbeiten, um zu leben“ – das sind schon unterschiedliche Philosophien. Die Generation Y verbindet

Arbeit eher mit der Möglichkeit der Selbstverwirklichung; Autoritäten erkennt sie an, wenn diese sich Respekt erworben haben – nicht um ihrer selbst Willen. Schlechte Führung führt dazu, dass der Arbeitgeber an Attraktivität verliert.

Wie sieht sonst diese neue Philosophie aus?

Bergdolt: Die jungen Leute sind selbstbewusst, manchmal etwas laut in den Ohren der Älteren. Sie sind die erste wirklich digitale und globale Generation. Sie wünschen regelmäßig Feedback: Findet das Mitarbeiter-Gespräch eher ritualmäßig einmal im Jahr statt, fehlt zwischendurch die Orientierung. Und die jungen Leute wünschen sich Perspektiven, daher die durchaus berechtigte Frage an den potenziellen Arbeitgeber: „Was haben Sie mir zu bieten?“

Lässt sich das mit üblichen Tugenden wie „Pflichtbewusstsein“ vereinbaren?

Bergdolt: Das wird häufig verwechselt. Das Vorurteil lautet: Wer sich um Freiräume sorgt, zeigt kein echtes Engagement.

Diese Aussage stimmt nicht, was sich schon in der Generation X beobachten lässt. Auch die Generation Y zeigt großes Engagement im Job. Die jungen Leute nehmen aber das Thema Work-Life-Balance ernst, auch, weil sie sich oft Familie wünschen.

Dieser Generation kommt der demografische Wandel entgegen?

Bergdolt: Genau! Die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt ändern sich: Die Generation Y umfasst relativ wenige Menschen, die sich ihre Arbeitsplätze zunehmend aussuchen können. Trotzdem zeigen Umfragen, dass etwa ein Drittel der jungen Leute im Unternehmen unzufrieden ist. Sie wünschen sich einen wertschätzenden Führungsstil, womit sie auch für andere Generationen sprechen.

Außerdem fordern sie Familienfreundlichkeit; die Hälfte der Befragten, vor allem junge Frauen, haben den Eindruck, dass Elternzeit wie eine Karrierebremse wirkt – noch immer. Diese Wahrnehmung ist sicher nicht weit hergeholt, wenn man typische Karriereverläufe verfolgt. Immer



Die Expertin: Regina Bergdolt arbeitet seit über 15 Jahren mit Entscheidern im Bereich Personalführung und Recruiting, oft in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Bild:zg ▶▶

- wieder fragt sich diese Generation: Was ist der Maßstab für Erfolg? Wie sieht eine sinnerfüllte Arbeit aus?

Daher fordern Sie in Ihrem Buch ein „neues Denken“. Was soll die Babyboomer-Generation anders machen?

Bergdolt: Die Generation Y ist ja keine Generation ohne Maß und Ziel, die aus der Gesellschaft ausbricht – eher eine Generation der Balance. In gewisser Weise hält sie anderen Generationen einen Spiegel vor.

Und was sehen wir da, wenn wir in diesen Spiegel schauen?

Bergdolt: In diesem Spiegel erkennen wir oft traditionelle Vorstellungen zum

Arbeitsleben: Überstunden und Präsenz sind gut; eine wahre Karriere führt „kaminartig“ nach oben; wer einen Coach braucht, hat eher ein Problem. Außerdem wird sichtbar, wie sehr sich viele Menschen am Status orientieren, etwa mit den Fragen: Wie viele Fenster hat mein Büro? Hat mein Dienstfahrzeug genug PS?

Das alles nimmt die Generation Y wahr, denkt aber ein Stück weiter: Die jungen Leute wollen neue Office-Konzepte und flache Hierarchien, sie möchten kreativ in Netzwerken arbeiten. Das können sie auch, wenn sie gut geführt werden und Erfahrungen sammeln können. Das alles sind keine Zeichen für

mangelnde Leistungsbereitschaft, da bringt die Debatte um die „Generation Weichei“ nichts.

Wo taucht dieser Begriff auf?

Bergdolt: Das war beispielsweise 2011 in der „Computer Woche“ zu lesen. Gemeint waren IT-ler und Informatiker der Generation Y. Da hieß es: „Es fehle an Biss“, die jungen Leute seien „weder ehrgeizig noch belastbar“. Interessant ist dabei, dass die Autoren die Brille der Babyboomer aufsetzen.

Diese Brille stört erheblich beim Recruiting, weil sich immer mehr junge Fachkräfte den Arbeitgeber selbst aussuchen.

Bergdolt: Und sie schauen sich um, wenn sie nicht mehr zufrieden sind. Die Zukunft liegt in altersgemischten Teams, egal ob KMU oder Konzerne. Ältere Führungskräfte führen jüngere Mitarbeiter – und umgekehrt! Wer sagt denn, eine gute Führungskraft müsse 20 Jahre Berufserfahrung haben? Daher sollten Personalentscheider rechtzeitig überlegen, wie ihr Unternehmen aufgestellt ist, und zwar bei der Alters- und Kompetenzstruktur der Mitarbeiter. Das heißt in erster Linie, die Unterschiede der Generationen als Stärken zu erkennen und zu würdigen.

Da hilft es, wenn auch die Babyboomer umdenken, oder?

Bergdolt: Die Gefahr ist, die generationseigenen Führungs- und Wertevorstellungen allen aufzudrücken. Dann bleibt man gefangen in der „Denke“ der eigenen Generation. Es ist nachvollziehbar, dass das in der Zusammenarbeit der Generationen nicht gut funktioniert – wer will sich schon vorschreiben lassen, wie er zu denken hat? Man möchte ja auch mündige Mitarbeiter.

Eine Ihre Thesen im Buch lautet, Unternehmen sollten ihre Mitarbeiter wie Kunden behandeln. Ist das nicht etwas zu kuschelig?

Bergdolt: Dafür gibt es eine klare unternehmerische Begründung, die nichts mit Kuscheln zu tun hat. Unternehmer müssen ihre Märkte beobachten, um Strategien zu entwickeln. Dabei dürfen sie den Arbeitsmarkt nicht ausklammern. Wer unternehmerisch denkt, weiß: Zum Erfolg gehört ein gutes Produkt, aber eben auch gut gepflegte Kundenbeziehungen.

So ist es auch beim Recruiting in der Generation Y. Statt

gegen ihre Ansprüche zu kämpfen, wäre die Energie besser in einen wertschätzenden Führungsstil investiert – sowie in ein Personalmarketing, das wirklich junge Menschen anspricht.

Wie sieht ein solches Marketing aus?

Bergdolt: „Gutes Betriebsklima“ oder „regelmäßige Wei-

terbildung“ – solche Begriffe sind austauschbar und bringen nicht viel für Ihr Personalmarketing. Werben Sie stattdessen glaubhaft mit der speziellen „Persönlichkeit“ Ihres Unternehmens. Zeigen Sie auf, wie Sie zügig rekrutieren, bewusst führen und faire Entwicklungswege bieten.

Interview: Ingo Leipner