



Disziplin versus Erlebnishunger

Personalmanagement im Spannungsfeld der Generationen

Glaubt man einzelnen Prognosen, dann wird die Generation Y (alle nach 1980 Geborenen) die bisher produktivste Mitarbeitergruppe. Ihre Lebenshaltung und Karrierevorstellungen unterscheiden sich jedoch wesentlich von jenen der älteren Generation.

Mag. Ruth Arrich

Sie sind mit mehr Freiheiten und Wahlmöglichkeiten aufgewachsen, als jede Generation zuvor, haben die Kindheit und Jugend in wirtschaftlichem Wohlstand verbracht und beste Bildungsmöglichkeiten vorgefunden.

Meist sind sie sehr selbstsicher (die Eltern haben sie gestärkt und sich nach ihren Bedürfnissen gerichtet) und können selbstverständlich mit Computer und Internet umgehen. Manche Unternehmen beklagen, dass diese Generation überbehütet ist, zu nachsichtig behandelt wurde und unter Selbstüberschätzung leidet. Der Übergang von der Ausbildung ins Berufsleben kann für sie ein regelrechter Schock sein.

Kennzeichen der Generation Y

Veränderungsbereitschaft:

Die zunehmende Geschwindigkeit des Wandels begreift diese Generation vielmehr als Chance als ältere Generationen. Stagnation wird als langweilig wahrgenommen, neue Herausforderungen inspirierend und reizvoll. Die Vorstellung, das ganze Leben lang den gleichen Job zu machen, ist indiskutabel. Die Wechselbereitschaft entsprechend groß. Es besteht der Anspruch, den Job an die eigenen Bedürfnisse und Interessen anpassen zu können.

inhalt motivator

- > 1 Disziplin versus Erlebnishunger - Personalmanagement im Spannungsfeld der Generationen
- > 5 Gesellschaftlicher Wandel und veränderte Kommunikationswege bringen neue Anforderungen für Unternehmen - Personalmarketing goes 2.0

> Disziplin versus Erlebnishunger - Personalmanagement im Spannungsfeld der Generationen

Leistungsbereitschaft:

Die Generation ist einsatzbereit und leistungsfähig, wenn die Arbeitsatmosphäre für sie passt. Sie arbeiten gerne in Teams, in denen sie ihre Kreativität einbringen können. Für Hierarchien haben sie relativ wenig übrig, wollen den Sinn und Nutzen einer Aufgabe verstehen und erklärt bekommen.

Technologie-Affinität:

Die technologische Ausstattung spielt eine wesentliche Rolle, diese Generation ist es gewohnt, rund um die Uhr Zugang zu Informationen zu haben und „online“ zu sein. Die neuen Medien begleiten sie ständig. Während der Vorbereitung von Unterlagen oder Präsentationen hören sie Musik und tauschen sich laufend mit Kollegen aus. Was auf die ältere Generation unstrukturiert oder unkonzentriert wirkt, sehen die Jungen völlig anders. Sie machen sich als erste Generation den schnellen technologischen Wandel voll zunutze und erhöhen dadurch die Effizienz ihrer Aktivitäten.

Ergebnisorientierung:

Die Generation Y will nach Resultaten beurteilt werden, nicht nach Anwesenheitszeit. Zeiterfassungen stehen sie skeptisch gegenüber. Sie erwarten möglichst schnelle Gehaltssprünge und einen schnellen Aufstieg. Dabei sind sie offen für leistungsorientierte Vergütung und auch teambasierte Modelle. Projekte stellen eine hohe Motivation dar, sie verstehen ihre Karriere oft als „Kette von Projekten“. Langfristige Anrei-

ze spielen keine große Rolle. Bei Nebenleistungen möchten sie Wahlmöglichkeiten haben.

Mobilität:

Die Anwesenheitspflicht im Büro ist für viele dieser Generation wenig erstrebenswert. Die technologischen Mittel erlauben es aus ihrer Sicht, von jedem Ort die Arbeit zu machen und dabei permanent mit der Organisation in Kontakt zu stehen bzw. erreichbar zu sein. Home-Office-Lösungen werden gerne angenommen, da das auch freie Zeiteinteilung und flexible Tagesgestaltung zulässt.

Die Welt ist aus ihrer Sicht ein Dorf, das sie meist kennenlernen möchten, Fliegen eine Selbstverständlichkeit. Die Generation Y ist geprägt von der Globalisierung, sie sind neugieriger auf fremde Kulturen und haben auch weniger Berührungsängste. Auslandserfahrungen stehen sie meist offen gegenüber.

Work-Life-Balance:

Das ausgeglichene Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben hat einen großen Stellenwert. Die Generation ist meist mit vielen Freizeitaktivitäten aufgewachsen und möchte das auch im Erwerbsleben beibehalten. Das Nachgehen privater Interessen ist für ihr persönliches Wohlbefinden wesentlich.

Die Bereitschaft, sich für einzelnen Projekte bzw. Arbeitsphasen stärker zu engagieren ist jedenfalls gegeben, wenn dafür zu einer anderen Zeit ein Zeitausgleich möglich ist.

> Disziplin versus Erlebnishunger - Personalmanagement im Spannungsfeld der Generationen

Feedback und Wertschätzung:

Von den Eltern sind die Ys gewohnt, viele Streicheleinheiten und ständiges Feedback zu bekommen, was sie auch von ihren Vorgesetzten einfordern. Sie wünschen sich viel Gesprächszeit und anerkennende Rückmeldungen, auch bei Routineaufgaben.

Im Gegensatz dazu befragen sie bei Problemen und Unsicherheiten weniger die Vorgesetzten, sondern vielmehr Google, Internet-Foren oder Freunde. Besonders geschätzt sind Mentoren, die ihnen Orientierungshilfen bieten.

Werte-Orientierung:

Die Problematiken der Erderwärmung, der Umweltverschmutzung und der Armut in der dritten Welt sind für diese Generation sehr präsent. Organisationen, die hier Verantwortungsbewusstsein zeigen und entsprechende Werte der Nachhaltigkeit leben, sprechen sie an.

Es reicht nicht mehr aus, wirtschaftlichen Erfolg zu haben. Der Einsatz für soziale und gesellschaftliche Gerechtigkeit sowie für Anliegen des Umweltschutzes gilt als „cool“ und macht einen Arbeitgeber attraktiv. Die Bereitschaft, sich nebenberuflich ehrenamtlich zu engagieren, ist meist groß.

Erreichbarkeit im Internet:

Über die modernen Kommunikationsmittel wie Blogs und Webcasts, Foren und andere Online-Plattformen ist diese Generation relativ einfach zu erreichen. Die Homepage einer Organisation (sofern sie leicht zu finden ist) und die Präsenz

in Social Media Services werden zum Teil stärker wahrgenommen als Print-Einschaltungen.

Resümee

Um für die Generation Y attraktiv zu sein, braucht es ein Umdenken. Organisationen sind gefordert, auf die Werte und Ansprüche einzugehen und ihre Vergütungs-, Nebenleistungs- und Weiterbildungsprogramme sowie ihren Führungsstil und die Arbeitsbedingungen auf diese neue Mitarbeitergruppe abzustimmen. Was insofern eine große Herausforderung bedeutet, da sich auf der anderen Seite das Phänomen der alternden Belegschaften deutlich verstärken wird.

Im Hinblick auf die Rekrutierung der Ys ist es notwendig, das Employer Branding noch mehr in den Mittelpunkt zu rücken und Strategien zu entwickeln, die die Arbeitgebermarke stärken.

Von besonderer Bedeutung sind dabei übergeordnete Werte, die möglichst die Emotionen ansprechen. Auch die Identifikation mit dem Produkt, der Dienstleistung der Organisation entscheidet über Eintritt und Verbleib.

Gezielter zum Einsatz müssen die modernen Kommunikationsmittel kommen, um diese Generation überhaupt zu erreichen. Dazu ist es erforderlich, sich mit den Netzwerken und Medien, in denen diese Menschen schon längst eine Heimat gefunden haben, zu beschäftigen.

Die Personalberatungsprofis der Motiv GmbH beschäftigen sich deshalb gemeinsam mit den Markenexperten der Brands and Friends

> Disziplin versus Erlebnishunger - Personalmanagement im Spannungsfeld der Generationen

MarkenmanagementGmbH mit der Gestaltung zeitgemäßer und generationsübergreifender Personalmarketing-Prozesse.

Denn „Social Media“ und die damit verbundenen Möglichkeiten sind nur der Ausdruck eines gesellschaftlichen Wandels. Im Kern bedeutet es, dass Selbstverwirklichung und Sinnfindung über den Beruf zur wesentlichen Triebfeder für die Berufsentscheidung zukünftiger Arbeitnehmer wird. In Zukunft werden also nicht nur die externe, klassische Markenarbeit, sondern auch die Entwicklung der „Arbeitgeber-Marke“ vermehrte Ressourcen benötigen.

Einer der renommiertesten Zukunftsforscher David Bosshart, sieht voraus, dass Unternehmen zu Sinnstiftungseinrichtungen werden.

Je besser es also gelingt, die soziale und soziokulturelle Dimension des unternehmerischen Wirkens zu vermitteln, desto höher wird das

erlebte Sozialprestige und der Mehrwert eines Jobs sein.

Für die MotiV GmbH bedeutet dies, die eigenen Kunden nicht nur bei der Definition von Jobprofilen und der Personalakquise zu unterstützen, sondern verstärkt auch in Positionierungsprozessen und beim Bespielen der jeweils richtigen Kanäle zu beraten.

Der Auftrag an das Personalmanagement erweitert sich zusehends, parallel nimmt damit aber die Qualität in der Bewerberauswahl weiter zu.

Die richtigen Wege zu identifizieren, auf denen man die besten Kandidaten erreicht und den geeigneten Mix aus „neuen“ und „konventionellen“ Zugängen zum Arbeitsmarkt zu wählen, sind die neuen Maßstäbe für Professionalität in der Personalberatung.

Kennzeichen der Generation Y

- Veränderungsbereitschaft
- Leistungsbereitschaft
- Technologie-Affinität
- Ergebnisorientierung
- Mobilität
- Work-Life-Balance
- Feedback & Wertschätzung
- Werteorientierung
- Erreichbarkeit im Internet



> Gesellschaftlicher Wandel und veränderte Kommunikationswege bringen neue Anforderungen für Unternehmen



Gesellschaftlicher Wandel und veränderte Kommunikationswege bringen neue Anforderungen für Unternehmen **Personalmarketing goes 2.0**

Was war zuerst da? Die neuen Kommunikationsformen im sog. Web 2.0? Oder der Wertewandel in der Gesellschaft, weg vom Reichtum einzelner, hin zum „sozialen Reichtum“ vieler? Schwer zu sagen. Fest steht, das Jahr 2009 mit seinen weitreichenden Auswirkungen hat latente Trends dramatisch beschleunigt.

Dazu kommt: Die sogenannten „Digital Natives“, also junge Menschen die mit Internetzugang, Smartphone und dem Teilen von Wissen via Plattformen aufgewachsen sind, drängen nun in den Arbeitsmarkt. Damit stellen sich auch neue Ansprüche an Unternehmen und Arbeitgeber.

Hermann Mittermair und Daniel Friesenecker

Projektbezogene Arbeit in dynamischen Teams ist leichter geworden und führt zu völlig neuartigen Arbeitsweisen. Manche Betriebe haben mittlerweile damit begonnen, Ihre Mitarbeiter projektbezogen und mobil, abseits des Betriebs arbeiten zu lassen und treffen diese Mitarbeiter lediglich zur Vereinbarung neuer Ziele.

Dem gegenüber stehen Personen, die erst in den letzten Jahren Zugang zu neuen Technologien gefunden haben. Sie sind an tägliche Büropräsenz

gewohnt und empfinden klare Hierarchien oft als Sicherheitsfaktor.

Diese konträren Zugänge als Arbeitgeber zu bedienen und in einer übergordneten Identität zusammenzuführen, wird eine der großen Herausforderung der Zukunft sein.

Das Web 2.0 lebt von der schier unendlichen Vielfalt seiner Webservices und Tools. Twitter und Facebook sind dabei die Dienste, die derzeit das größte Wachstum vorweisen können und auch

> Gesellschaftlicher Wandel und veränderte Kommunikationswege bringen neue Anforderungen für Unternehmen

medial immer wieder als Vorzeigebeispiele genannt werden.

Gerade im Zusammenhang mit Facebook (und ähnlichen Diensten wie studiVZ) werden immer wieder Rufe laut, dass die privaten Inhalte für jedermann zugänglich sind. Das ist natürlich richtig, jedoch kann man die Vorteile der so gewonnenen Öffentlichkeit auch gezielt einsetzen: Egal ob Einzelperson oder Unternehmen, jeder hat die Möglichkeit, sich selbst so zu präsentieren, wie er es gerne möchte. Dabei darf es ruhig ‚menscheln‘. Ein gewisses Maß an Originalität interessiert die User weit mehr, als künstlich zurechtgeschliffene, unglaubwürdige Identitäten.

Waren es in den letzten Jahren Jobplattformen wie karriere.at oder monster.at, die den Recruitingmarkt im Internet beherrschen, so rücken neue Services nach.

Mehr und mehr entwickeln sich die User von Konsumenten zu Produzenten von Content und binden sich aktiv in Plattformen ein. Das ganze Prinzip lebt von der Interaktion, die User tragen wesentlich zum Erfolg oder Misserfolg einer Plattform bei. Drei Beispiele für diese Entwicklung sind Jobtweet.de, Xing.com und Kununu.com



Jobtweet.de

Jobtweet.de ist ein Projekt das sich am Microbloggingsystem Twitter anlehnt. Für Unternehmen besteht die Möglichkeit, Jobanzeigen zu schalten. Dabei reicht das Angebot von einer kostenlosen Basisvariante bis hin zur individuellen Betreuung durch das Team bei jobtweet.de.

Das Prinzip ist relativ einfach: Kurze Jobinformationen werden auf maximal 140 Zeichen über Twitter und Folgeplattformen gepostet, diese Informationen bieten Verlinkungen, die zu Detailinformationen weiterführen.

Da Twitter auf schnellen Austausch von Information ausgelegt ist, lässt sich damit eine gute Verbreitung von Anzeigen erzielen.



Xing.com

Mit über 8 Millionen Usern ist Xing das größte deutschsprachige Businessnetzwerk. Soziale Netzwerke leben vom Austausch, unabhängig ob im realen Leben oder im Internet, das macht sich Xing zunutze.

Das Netzwerk bietet die Möglichkeit, sich selbst und sein Unternehmen zu präsentieren, macht Querverbindungen sichtbar, gibt die Möglichkeit, Fragen zu stellen oder Veranstaltungen zu bewerben.



Kununu.com

Dass man sich beispielsweise vor einer Urlaubsreise im Netz über das Hotel erkundigt, ist mittlerweile längst zum Standard geworden. Wieso also nicht auch über das Unternehmen, bei dem man sich bewerben möchte. Die auf den deutschsprachigen Raum spezialisierte Plattform kununu.com bietet genau das an.

Mitarbeiter können anonym Ihre (ehemaligen) Arbeitsgeber bewerten, dabei handelt es sich allerdings nicht um eine Plattform für Hetze, man legt hier Wert auf eine authentische Bewertung. Eine

> Gesellschaftlicher Wandel und veränderte Kommunikationswege bringen neue Anforderungen für Unternehmen

Win-Win-Situation für alle Beteiligten, denn Bewerber erhalten ein realitätsnahe Bild von einem Unternehmen. Im Gegenzug erhalten Unternehmen direktes Feedback, wie sie am Arbeitsmarkt „positioniert“ sind. So unmittelbar ist das für keinen Arbeitgeber je sichtbar geworden.

Der Grundgedanke hinter solchen Plattformen ist klar, nur wer interessant und relevant ist, wird auch gefunden, bewertet und weiterempfohlen. Empfehlungsmarketing wird somit auf eine andere Stufe gehoben und die (Online)Reputation immer wichtiger werden. Dass in solchen Medien das Vorspiegeln falscher Tatsachen „kurze Beine“ hat, ist klar.

Gerade Social Media Services eignen sich hervorragend, um Reputation mit Kennzahlen zu verknüpfen. Sei es durch die Anzahl an „Fans“ auf Facebook, die Zahl der Follower auf Twitter oder die Klicks auf Youtube. Wem diese Zahlen nicht ausreichen, der kann auch tiefer gehen. Dienste wie der Link-Verkürzungsdienst bit.ly bieten kostenlose Statistiken über die Anzahl der Klicks auf einen Link an und zwar inklusive Standort des Interessenten und Plattform, auf welche der Link gestellt wurde. So lassen sich nach und nach umfangreiche Auswertungen erstellen und zielgerichtete Strategien daraus ableiten.

Die bloße Nutzung von Social Media wird das Patentrezept nicht sein. Arbeitnehmer bleiben auch in Zukunft „reale“ Menschen, die stolz sein möchten auf das Unternehmen, bei dem sie arbeiten. Die Reputation eines Unternehmens wird allerdings öffentlicher. Es wird einfacher, Informationen über das Unternehmen zu bekommen. Und es gilt auch hier: „Man kann nicht nicht kommunizieren!“.

Daher bekommt das Thema Marken-Positionierung viel mehr Bedeutung. Employer Branding, also das Bild, das über einen Arbeitgeber am Markt herrscht, wird wichtiger. Wenig authentische Unternehmen werden sofort entlarvt.

Die Übereinstimmung von „innerem Sein“ und „äußerem Schein“ wird zum zentralen Wert für Authentizität und Glaubwürdigkeit. Das heißt nicht, dass alles perfekt sein muss. Das Verständnis für „Ecken und Kanten“ nimmt zu, macht sogar sympathisch.



Hermann Mittermair

Die BRANDS AND FRIENDS Markenmanagement GmbH in Linz ist das erste Büro für authentische Markenentwicklung in Österreich. Ein Team aus Spezialisten unterschiedlicher Fachbereiche unter der Leitung von Hermann Mittermair begleitet Positionierungsprozesse, Marken- und Designentwicklungen, Internal Branding, Emotion Based Marketing bis in die Umsetzung.



Credo: Authentische Unternehmen und Marken haben motivierte Mitarbeiter, begeisterte Kunden und verdienen mehr Geld.

Das Angebot muss daher flexibel und anpassungsfähig sein und möglichst viele Wahlmöglichkeiten bieten.