

White Paper zum Thema Mitarbeiterengagement

Mitarbeiter der Generation Y und Z motivieren und binden

Arbeitsumfelder, in denen Mitarbeiter verschiedener Generationen zusammenarbeiten, sind heutzutage weit verbreitet und können produktive, innovative und dynamische Teams hervorbringen. Gleichzeitig stellen sie manchmal eine echte Herausforderung dar: Das Risiko für Kommunikationsfehler und Missverständnisse sowie für das Wirken altersspezifischer Verallgemeinerungen und Stereotype steigt – mit negativen Auswirkungen auf das Mitarbeiterengagement und die Leistung des gesamten Unternehmens.

Gewisse Unterschiede zwischen den Generationen lassen sich nicht leugnen. Wir fühlen diese „Kluft zwischen den Generationen“, wenn wir mit Menschen zusammenarbeiten, die eine andere Sicht auf die Welt haben als wir selbst, weil ihre prägenden Jahre anders verlaufen sind. In jeder Generation gibt es bewegende historische Ereignisse, bahnbrechende technologische Fortschritte und Veränderungen der sozialen Normen. Sie beeinflussen, welche Eigenschaften und Vorlieben die Vertreter dieser Generation haben und prägen deren Erwartungen an und Verständnis von der Welt. Diese Unterschiede sind tatsächlich vorhanden, dennoch lassen sich viele der Verallgemeinerungen und Stereotype, die vermeintlich mit einer „Kluft zwischen den Generationen“ zu tun haben, besser durch die unterschiedlichen Karrierephasen erklären, in der sich Vertreter der jeweiligen Generation gerade befinden.

Zu Beginn der Karriere probieren Arbeitnehmer häufig noch verschiedene Dinge aus und erwerben neue Fähigkeiten; externe Belohnungen sind in der Regel besonders wichtig. Anschließend hat die Weiterentwicklung auf ganz bestimmten Gebieten einen hohen Stellenwert. Später werden Themen wie die Übernahme von Führung und das Auffrischen von Fähigkeiten immer wichtiger. Im höheren Alter geht es schließlich hauptsächlich um das Hinterlassen eines „Vermächtnisses“ am Arbeitsplatz sowie um Themen wie Mentoring und Ruhestandsplanung.

Wenn wir verstehen, welche Faktoren typisch für eine bestimmte Karrierestufe sind und welche Eigenschaften und Präferenzen auf reale Unterschiede zwischen den Generationen zurückzuführen sind, können wir Stereotype vermeiden, denn diese sind pures Gift für die berufliche Beziehung zwischen Mitarbeitern verschiedener Generationen.

Studien weisen darauf hin, dass jüngere Mitarbeiter zu einem etwa gleichen Prozentsatz voll engagiert sind wie ihre älteren Arbeitskollegen, insgesamt etwa 30 %. Aber es gibt wichtige Unterschiede, die es hier zu berücksichtigen gilt.

Vertreter der Generation Y (geboren ~1977-1995):

- schätzen Effizienz sowie Technologien, die diese liefern können
- legen Wert auf Eigenständigkeit, aber auch darauf, bei Bedarf Hilfe oder Unterstützung zu erhalten
- suchen sich u. U. schnell eine neue Stelle; Technologie und soziale Medien machen es einfach, neue Chancen wahrzunehmen
- finden Vergütung und Zusatzleistungen bei Stellenangeboten wichtig
- legen Wert auf bezahlten Urlaub und eine gute Work-Life-Balance

Generation Y

Seit 2015 größte Gruppe unter den Arbeitnehmern

Generation Z

Tritt seit dem Jahr 2017 ins Berufsleben ein (nach dem Universitätsabschluss)

Mitarbeiter der Generation Y

- werden häufiger den Job wechseln als ihre älteren Kollegen
- arbeiten nicht nur für ihr Gehalt, sondern wollen für ein Unternehmen tätig sein, dessen Werte und Ziele mit ihren eigenen übereinstimmen
- erwarten, auch mit anderen Führungskräften als ihrem eigenen Vorgesetzten in Kontakt zu kommen. „Das haben wir schon immer so gemacht“ ist für sie keine akzeptable Erklärung.
- wünschen sich Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung
- möchten sich über ihren aktuellen Job hinaus weiterentwickeln und lernen
- erwarten Aufgaben, die sinnvoll, interessant und abwechslungsreich sind
- erwarten Akzeptanz dafür, dass am Arbeitsplatz auch ihr Privatleben eine Rolle spielt.

Ein Teil dieser Punkte könnte auch durch die Stellung der Mitarbeiter der Generation Y im Karrierezyklus erklärt werden, und nicht alle Merkmale sind ausschließlich charakteristisch für die Generation Y. Zum Beispiel erwarten auch ältere Arbeitnehmer zunehmend flexible Arbeitszeitregelungen, da die moderne Technologie es möglich macht, Aufgaben aus der Ferne und außerhalb traditioneller Arbeitszeiten auszuführen.

Generation Z (geboren nach 1995):

Während robuste Daten zur Generation Z noch nicht vorliegen, deuten einige Indikatoren bereits jetzt darauf hin, dass diese Mitarbeiter ebenfalls eine flexible Arbeitsgestaltung erwarten und sich ein Arbeitsumfeld wünschen, in dem sie sich „wie Zuhause“ fühlen können. Nach Angaben des Center Generational Kinetics nannte fast die Hälfte der Generation Z „Spaß am Arbeitsplatz“ als wichtigsten Faktor, der sie dazu veranlassen würde, sich um eine Stelle zu bewerben, dicht gefolgt von „flexiblen Arbeitszeiten“.¹

Schlüsselfaktoren für Mitarbeiterengagement:

Die Diskussion über Schlüsselfaktoren, die sich auf das Mitarbeiterengagement auswirken, schließt mittlerweile die gesamte Mitarbeitererfahrung ein.. Obwohl jeder Berührungspunkt das Potenzial hat, das Engagement positiv oder negativ zu beeinflussen, legt unsere Studie drei Schlüsselfaktoren für Engagement vor, die für die alle Mitarbeiter gelten.

- **Direkte Vorgesetzte** spielten immer schon eine wichtige Rolle für das Engagement der ihnen unterstellten Mitarbeiter, und die Ergebnisse unserer jüngsten Studie bestätigen dies.
- Mit wachsender Transparenz am Arbeitsplatz können Mitarbeiter nun über verschiedene Kanäle auf zusätzliche Informationen zugreifen, die u.a. direkt vom **Senior Management** kommen. Damit hat dieses ebenfalls das Potenzial, das Engagement der Mitarbeiter unmittelbar zu fördern.
- Schließlich sind Mitarbeiter häufiger engagiert, wenn sie das Gefühl haben, dass sie Teil eines großen Ganzen sind – wenn sie sich mit ihrer Organisation verbunden fühlen, von dessen Ziel inspiriert und **stolz sind auf das, was sie tun**.

Was diese Faktoren angeht, sind die Unterschiede zwischen den Altersgruppen gering. Mitarbeiter jeder Generation benötigen folgende Dinge, um voll engagiert zu sein:

- Ehrliche Kommunikation
- Anerkennung ihrer Arbeit
- Aufrichtige Wertschätzung
- Respektvolle Behandlung
- Vertrauen in den direkten Vorgesetzten sowie in das Senior Management

Die Verhaltensweisen von Führungskräften rufen Emotionen hervor, die Mitarbeiterengagement stärken können. Unsere Studie legt nahe, dass die emotionalen Schlüsselfaktoren des Mitarbeiterengagements mit folgenden Gefühlen zu tun haben:

- *Wertschätzung*
- *Selbstsicherheit*
- *Verbundenheit*
- *Empowerment*

Über diese grundlegenden Voraussetzungen hinaus müssen Führungskräfte von Mitarbeitern der Generation Y und der Generation Z natürlich jeden einzelnen Mitarbeiter als Individuum kennen lernen und dafür sorgen, dass eine vertrauensvolle und produktive berufliche Beziehung entstehen kann. Die Erkenntnis, dass jüngere Mitarbeiter durch andere Dinge motiviert werden als ältere, kann Managern helfen, entsprechend anders mit ihnen umzugehen. Denn im Vergleich zu älteren Mitarbeitern sind möglicherweise etwas andere Techniken erforderlich, um Mitarbeitern der Generation Y und der Generation Z Emotionen wie Wertschätzung, Selbstsicherheit, Verbundenheit und Empowerment zu vermitteln. Behalten Sie folgende Dinge im Hinterkopf:

- Um engagiert zu sein und zu bleiben, müssen sich jüngere Arbeitnehmer *befähigt* fühlen und die Möglichkeit bekommen, ihre Arbeit mit einem angemessenen Maß an Eigenständigkeit zu tun. Hilfe sollte verfügbar sein, wenn sie notwendig ist. Peer-to-Peer-Mentoring kann dazu beitragen, dass sie sich unterstützt und *selbstsicher* fühlen, ohne dass sie das Gefühl haben, dass sämtliche Aktivitäten im Sinne eines Mikromanagements genauestens überwacht werden.
- Training und neue Möglichkeiten können jüngeren Arbeitnehmern helfen, sich *geschätzt*, *selbstsicher* und mit ihrer Organisation *verbunden* zu fühlen, ermöglichen ihnen eine weitreichende berufliche Weiterentwicklung und bereiten sie auf die von ihnen erwarteten Karriereschritte vor. Unsere Studie legt nahe, dass Mitarbeiter der Generation Y ein deutlich höheres Interesse an Kursen zu Themen wie „Führung“, „Sprechen vor Gruppen“, „Aufbau von Selbstsicherheit und „Teamarbeit und Teammanagement“ haben. Laut dem Center for Generational Kinetics glaubt die Generation Z, dass die zwei wichtigsten Fähigkeiten für den Erfolg unter den Arbeitskräften „Kommunikation“ und „Problemlösung“ sein werden, und wünscht sich überwiegend bessere Fähigkeiten in „Sprechen vor Gruppen“ und „Kommunikation“.ⁱⁱ
- Die Technik der Zielkaskadierung – bei der Führungskräfte die Unternehmensziele definieren und jeder Mitarbeiter daraus seine eigenen Ziele ableitet – kann auch und gerade neuen Mitarbeitern helfen, sich mit dem großen Ganzen *verbunden* zu fühlen und sie mit Stolz auf ihre Arbeit erfüllen.

Zusammenfassung

Damit Unternehmen das Potenzial einer Mehrgenerationen-Belegschaft voll ausschöpfen können, müssen zum einen Unterschiede zwischen den Generationen erkannt und anerkannt werden. Zum anderen müssen die Unternehmen sich verpflichten, diese Unterschiede zu überwinden, indem sie die Entwicklung vertrauensvoller und produktiver berufliche Beziehungen zwischen den Mitarbeitern fördern. Vor allem Führungskräfte sind gut beraten, wachsam gegenüber eigenen Vorturteilen zu sein und anderen zu helfen, stereotype Denkweisen zu überwinden.

Zwar sind viele Faktoren für Mitarbeiterengagement in den unterschiedlichen Generationen gleich. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den Generationen ist es jedoch notwendig, dass man sich gegenseitig als Individuen kennenlernt, die Beiträge des anderen schätzt und anerkennt sowie die Mitarbeiter dabei unterstützt, ihre konkreten Karriereziele zu erreichen. Der Lohn für die erfolgreiche Integration von Arbeitnehmern aller Altersgruppen ist ein starker Mix aus Begeisterung, Innovation sowie neuen Perspektiven, Ansätzen und Erfahrungen. Davon kann jedes von Unternehmen nur profitieren!

^{i, ii} Villa, D., Ph.D., & Dorsey, J. (2017, April). *The State of Gen Z 2017 National Research Study* (Rep.). abgerufen am 17. Dezember 2017 von der Website des Center for Generational Kinetics: <http://genhq.com/gen-z-2017-research-white-paper/>