

«FÜHREN VON GEN Y - MITARBEITERN»

WIRTSCHAFTSANLASS ZOLLIKOFEN WIZO 2016 | 15.06.2016

DIE ZUKUNFT BEGINNT HEUTE

Gemeinde  **Zollkofen**  **FUTURUM»»**
management

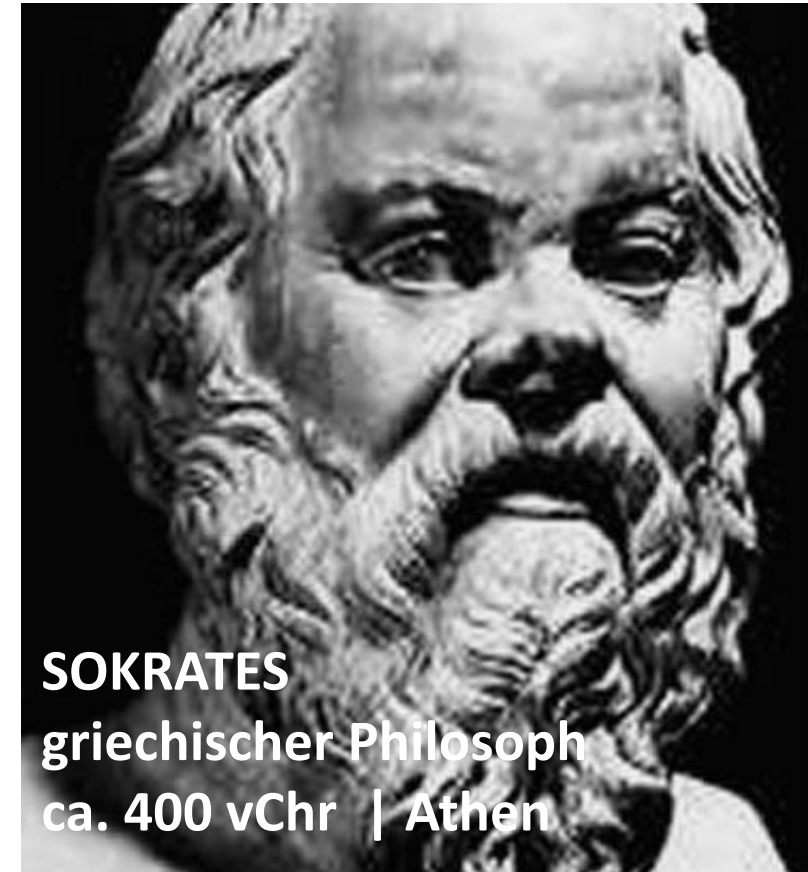
Eine Vorbemerkung ...

Einstieg

«Die Jugend liebt heutzutage den Luxus.

Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt vor älteren Leuten und schwatzt, wo sie arbeiten sollte.

Die jungen Leute stehen nicht mehr auf, wenn Ältere das Zimmer betreten. Sie widersprechen ihren Eltern, schwadronieren in der Gesellschaft, verschlingen bei Tisch die Süßspeisen, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer.»



SOKRATES
griechischer Philosoph
ca. 400 vChr | Athen

Wer wir sind

Für Sie heute im Einsatz



Dr. Daniel Beyeler

- » **Direkt**
+41 71 911 28 11
- » **Mail**
daniel.beyeler@futurum.ch
- » **XING**
Daniel Beyeler



Markus Bachofen

- » **Direkt**
+41 44 241 30 02
- » **Mail**
markus.bachofen@futurum.ch
- » **XING**
Markus Bachofen



Tanja Halter

- » **Direkt**
+41 71 911 28 11
- » **Mail**
tanja.halter@futurum.ch
- » **XING**
Tanja Halter

Agenda

»» Wer sind sie? Wie wurden sie geprägt?

»» Wie «ticken» sie? Was erwarten Sie?

»» Wie müssen sie geführt werden?

»» Diskussion



«Es ist das Schicksal jeder Generation, in einer Welt unter Bedingungen leben zu müssen, die sie nicht selber geschaffen hat.» John F. Kennedy



WIE WURDEN WIR GEPRÄGT?... DIE GEN-X

Wer sind Sie? Wie wurden Sie geprägt?

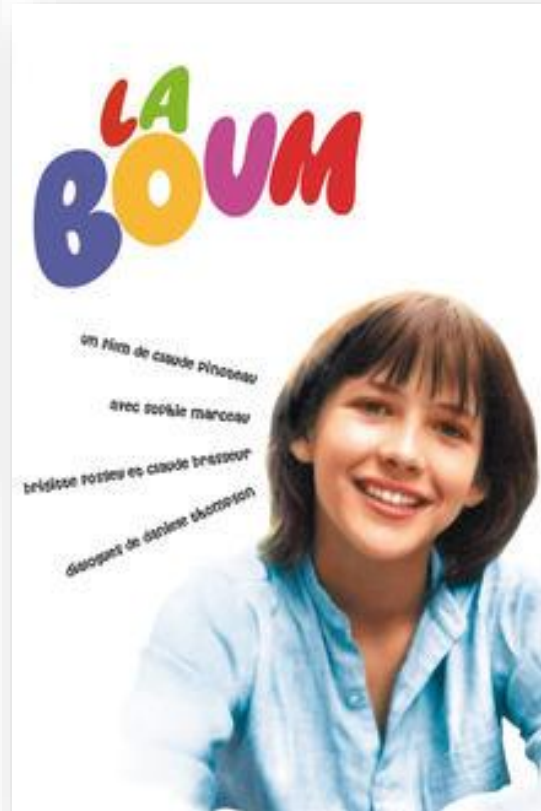


TOP GUN – Sie fürchten weder Tod noch Teufel (1986)



PS: ... ohne Helm!

LA BOUM – Die Fete (1980)



Acquired Immune Deficiency Syndrome



Der erste Golfkrieg (1988)



... und viele peinliche Fotos

WIE WURDEN SIE GEPRÄGT? ... das Handy

Wer sind Sie? Wie wurden Sie geprägt?



Motorola DynaTAC 8000x: ab 1984 in CH erhältlich
Die Mutter aller Mobiltelefone und Handys. Bei der Markteinführung kostete es 3.995 \$ (zur heutigen Zeit etwa CHF 8'500.--)



Motorola MicroTAC 1994
.. Das erste Klapphandy



2003: NOKIA 1100 ... der weltweit größte Verkaufsschlager mit über 250 Millionen verkauften Exemplaren



2007 ... Apple's Start in das Handysegment.
Die Geburtsstunde des iPhone.

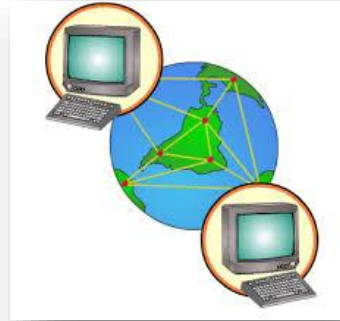


WIE WURDEN SIE GEPRÄGT?... das Internet

Wer sind Sie? Wie wurden Sie geprägt?

Entwicklungsgeschichte

- Das Internet existiert bereits seit den 1960er Jahre.
- Von Anfang 1986 bis Ende 1987 stieg die Gesamtzahl der Netzwerke am Internet von 2'000 auf 30'000.
- 1988 legte der erste Computerwurm des 23-jährigen Robert Morris 10% der inzwischen 60'000 Netzwerke lahm.
- Der erste kommerzielle Internetprovider ging 1990 an den Start.
- 1991 startet das WWW seinen Siegeszug. Mehr als 100 Länder waren an das Internet angeschlossen, mit über 600'000 Hosts und fast 5.000 einzelnen Netzen.

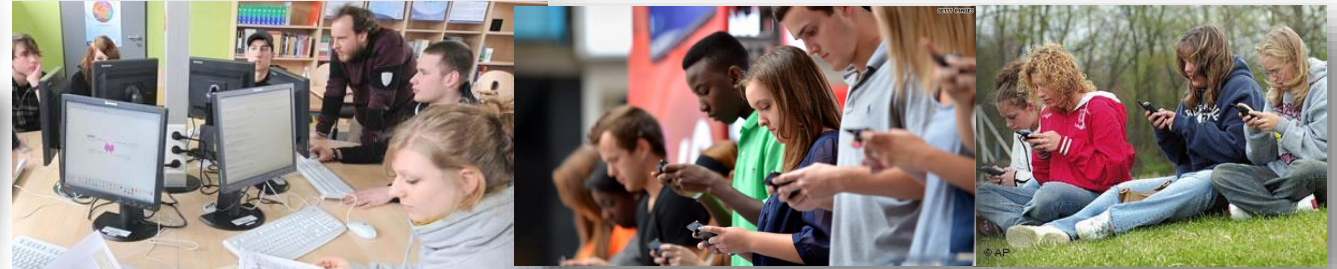


- Mitte der 1990er Jahre begann das Internet schnell zu wachsen – und war spätestens zu diesem Zeitpunkt auch schon immer grösseren Teilen der (nicht-akademischen) Leute ein Begriff.
- 1992 waren es schon über 1.3 Mio. Rechner ... (aber nur 1% Info-Fluss)

Und da wurde der Gen Y geboren ...

WIE WURDEN SIE GEPRÄGT? ... Adoleszenz

Wer sind Sie? Wie wurden Sie geprägt?

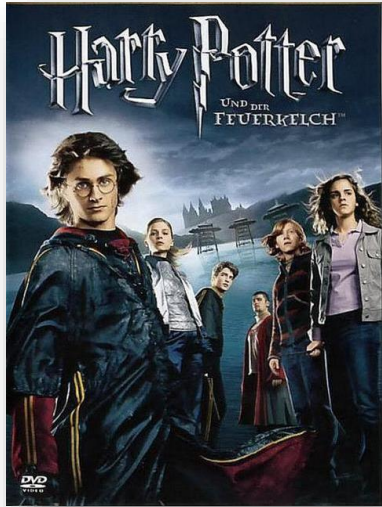


**SEHENSWERT:
TEENS REACT TO 90s**

Die neue Maslow-Pyramide

WIE WURDEN DIE Y GEPRÄGT? ... Ereignisse

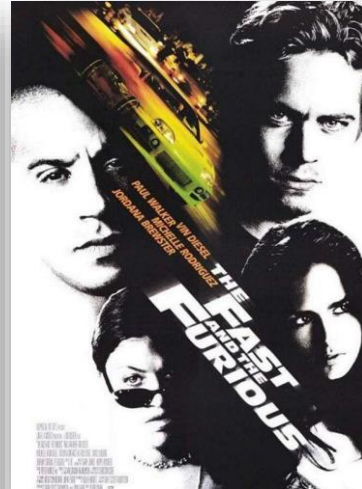
Wer sind Sie? Wie wurden Sie geprägt?



**Harry Potter
(2001)**



**Herr der Ringe
(2001)**



**Fast & Furious
(2001)**



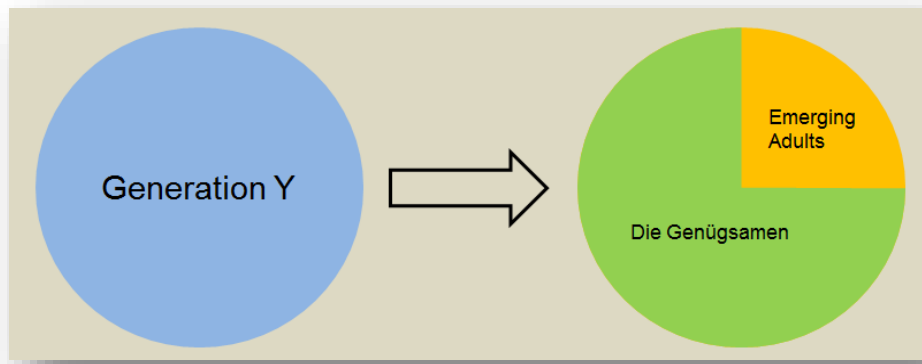
**Grounding Swissair
am 1. Oktober 2001**



**Terroranschläge am
11. September 2001**

ERGEBNIS ... 2 TYPEN VON GEN Y

Wer sind Sie? Wie wurden Sie geprägt?



Die Genügsamen

- Die Genügsamen sind in der kleinen Welt zu Hause, sie orientieren sich am Überschaubaren.
- Die Bewahrung des Ist-Zustands steht für sie im Vordergrund.
- Meistens haben sie keine höhere Bildung und haben mit Anfang 20 ihre ersten Ziele erreicht.
- Treten Schwierigkeiten auf, korrigieren sie die Messlatte nach unten.
- Sie sind keine Trendsetter, sind aktiv in Vereinen und pflegen ihre sozialen Kontakte.

GDI-Studie 2011 «Die Super-Opportunisten»

Emerging Adults ... der GenY^{EA}

- Sie zeigen ein anderes Verhalten als die Genügsamen und sie werden die Führungskräfte von morgen sein!
- Vgl. nachfolgend ...



SO WHAT? EIN ERSTES ZWISCHENFAZIT ...

Wer sind Sie? Wie wurden Sie geprägt?











Die Lernenden einer Raiffeisenbank

Ungleich ihren Eltern «arbeiten sie, um zu leben»; «Lifestyle» ist ihnen sehr wichtig.

Die Generation Y blickt zuversichtlich in die Zukunft; u.a. aufgrund ihres hohen Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten. Sie erfüllt hohe Erwartungen durch wachsende Selbstverantwortung und einen hohen Bildungsstandard.

- Die Generation Y ist gut sozialisiert und durch soziale Medien bestens vernetzt.
- Die Generation Y will und braucht ständig Rückmeldungen.
- Die Generation Y will ständig und sofort informiert werden.
- Die Generation Y bewertet und will auch bewertet werden.

Es steht ein guter Jahrgang bevor; es braucht aber noch etwas Reife!

1970 ■ 	 Ein für alle Weine sehr gelungener Jahrgang.	 Sie haben den Höhepunkt ihrer Entwicklung erreicht.	 Gut ausgewogen, reich, harmonisch
1995 ▲ 	 Ein für alle Weine sehr gelungener Jahrgang.	 Sie haben bereits eine gewisse Reife und entwickeln sich noch weiter.	 Vollmundig, kräftig ausgebaut

Quelle: www.bordeaux.com

Agenda

Wer sind sie? Wie wurden sie geprägt?

»» Wie «ticken» sie? Was erwarten Sie?

»» Wie müssen sie geführt werden?

»» Diskussion



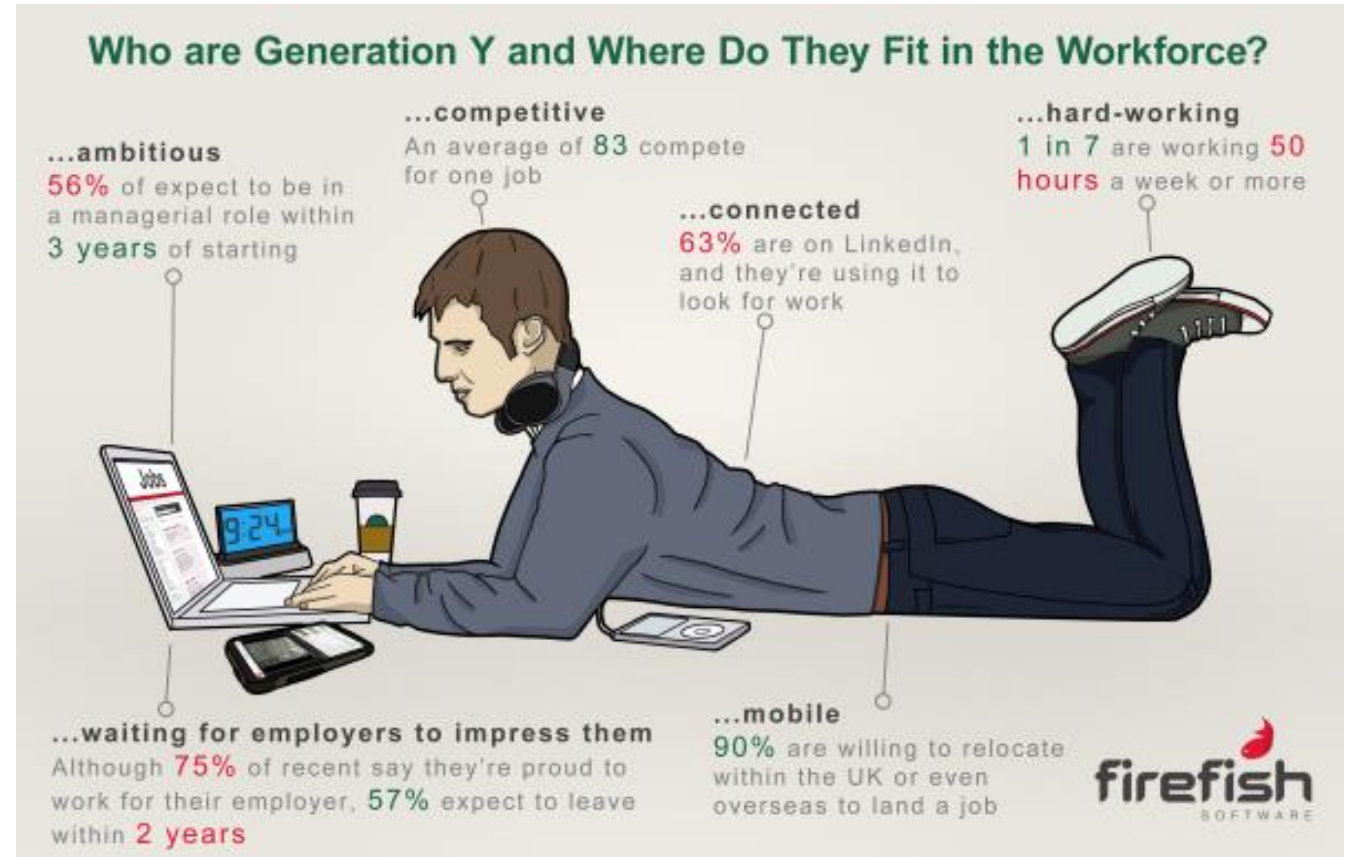
«Es ist das Schicksal jeder Generation, in einer Welt unter Bedingungen leben zu müssen, die sie nicht selber geschaffen hat.» John F. Kennedy



Viele Vorurteile ... ein bisschen Wahrheit!

Wie «ticken» sie? Was erwarten Sie?

- » Die GenY ist ambitioniert
- » Die GenY ist Wettbewerb gewohnt
- » Die GenY möchte vom Arbeitgeber «verblüfft» oder zumindest «gehätschelt» werden
- » Dafür arbeiten GenY auch etwas weniger, als die Gen X es tat und immer noch tut.



Quelle: recruitinggenerationy.com

WIE «TICKT» DAS MODELL GENY^{EA}?

Wer sind Sie? Wie wurden Sie geprägt?

Charakteristika GenY^{EA} [Howe & Strauss]

- Der Kinder-Hype vermittelte dem GenY^{EA} etwas Besonderes zu sein.
- Der Drang, sich selbst etwas zu beweisen, erzeugt einen hohen Leistungsdruck.
- Der GenY^{EA} blickt zuversichtlich in die Zukunft aufgrund ihres hohen Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten.
- Der GenY^{EA} erfüllt hohe Erwartungen durch wachsende Selbstverantwortung und einen hohen Bildungsstandard.
- Der GenY^{EA} ist teamorientiert und zeigt schnelles Team Building durch viele Freizeitaktivitäten + Social Networking.
- Der GenY^{EA} ist aufgrund grosser elterlicher Fürsorge behütet aufgewachsen.
- Die Generation Y schätzt ihre Eltern sehr, legt daher Wert auf soziale Werte und Traditionen

Beliebte Etiketten ...

Qualifiziert,
selbstbewusst und
anspruchsvoll

Sicherheit und
materiellem Erfolg
zugewandt

Chef als Mentor
angesehen –
Bedürfnis
nach Anleitung

Spannung muss
sein, und der
Kuschelfaktor
muss stimmen

Fordern klare
Ansagen über
Karrierewege und
erwartete Leistung

Mangelnde
Fähigkeit, mit
Rückschlägen
umzugehen

Einholen von
regelmässigem,
schnellem und
konstruktivem
Feedback

Sofortige Belohnung
und Anerkennung
wird erwartet

Sensibler Umgang
mit Kritik

«Ich habe so einen Antrieb, der verhindert, dass es langweilig wird. Immer wenn ich kurz vor dem Routinetrott stehe, bringt mich etwas – manchmal auch ich mich selber – wieder aus dem Gleichgewicht»

Daniela, 19

WAS ERWARTEN DIE GEN Y^{EA}?

Wie «ticken» sie? Was erwarten Sie?

Top 5 Merkmale eines attraktiven Arbeitgebers (aus 18 Merkmalen)

STUDIERENDE (Kienbaum 2010)

- 1 Herausfordernde Arbeit (64%)
- 2 Vergütung (57%)
- 3 Kollegiales Arbeitsklima (51%)
- 4 Standort (48%)
- 5 Karrieremöglichkeiten (48%)

Erkenntnis?

Arbeit soll Spass machen, nicht nur dem Lebensunterhalt dienen, sondern auch zur Selbstverwirklichung beitragen.

Wie lief der «Reality Check»?

ARBEITNEHMER (Accenture 2012)

- 1 Vergütung (65%)
- 2 Arbeitsplatzsicherheit (52%)
- 3 Kollegiales Arbeitsklima (51%)
- 4 Herausfordernde Arbeit (37%)
- 5 Flexible Arbeitszeiten (37%)

Erkenntnis?

Tritt GenY^{EA} in das Berufsleben ein, wandeln sich die Ansprüche an den Arbeitgeber. Eine attraktive Vergütung, Arbeitsplatzsicherheit und ein kollegiales Arbeitsumfeld auf der einen Seite, Flexibilität auf der anderen, verdeutlicht die wachsende Selbstverantwortung, aber bitte mit Sicherheitsnetz.

WAS ERWARTEN DIE GEN Y^{EA} (2) ?

Wie «ticken» sie? Was erwarten Sie?

Top 5 Merkmale die am meisten stören?

ARBEITNEHMER (Accenture 2012)

- 1 Nicht attraktive Vergütung (65%)
- 2 Uninteressante und nicht fordernde Arbeitsinhalte (45%)
- 3 Niedrige Qualität der Führungskräfte (44%)
- 4 Mangel an Karrieremöglichkeiten (38%)
- 5 Fehlende Anerkennung der eigenen Arbeit (38%)

Hohe Ansprüche

Die Generation Y stellt nicht nur hohe Ansprüche an sich selbst, sondern auch an ihr Arbeitsumfeld:

- Sie erwartet viel Anerkennung, Wertschätzung und dies nicht nur in Form von sofortigem + konstruktiven Feedbacks;
- sondern auch durch Vergütung, Karriereöglichkeiten und die konkrete Förderung durch die Führungskräfte im Arbeitsalltag.
- Sie wollen ihre Führungskräfte als Mentoren in Anspruch nehmen und von ihnen lernen. Diese Erwartungen wird aktuell offenbar kaum erfüllt.
- **Die Wechselbereitschaft steigt.**

DIE ZUFRIEDENHEIT DER GEN Y MIT DEM AKTUELLEM ARBEITGEBER IST HOCH, ABER MIT LEICHTEM ABWÄRTSTREND! Bei 53% besteht zu wenig Übereinstimmung zwischen persönlich wichtigen Arbeitgebermerkmalen und tatsächlicher Wirklichkeit beim Arbeitgeber!

WAS ERWARTEN DIE GEN Y^{EA} (3) ?

Wie «ticken» sie? Was erwarten Sie?

Mittlere Wechselbereitschaft

- Die Zufriedenheit der Gen Y mit dem aktuellem Arbeitsverhältnis ist hoch, flaut aber mit der Dauer des Arbeitsverhältnisses rasch ab.
- Unzufriedene junge Mitarbeiter bemängeln primär die Vergütung, uninteressante Arbeit und die niedrige Qualität der Führungskräfte
- Entgegen der allgemeinen Annahmen scheint die Generation Y nicht ständig auf dem Sprung zu sein: 58% machen sich derzeit gar keine Gedanken über einen Arbeitgeberwechsel.
- **Nur 12% ziehen es in Erwägung kurzfristig d.h. in den nächsten 12 Monaten zu wechseln; 30% erwägen einen Wechsel in 1 bis 5 Jahren.** Dies sind vermutlich eher die GenY^{EA} (These).

Kein Problem mit Seniorität

- Nach den Ergebnissen der Accenture-Studie arbeiten 84% der GenY^{EA} prinzipiell gerne mit Kollegen zusammen, die wesentlich älter sind als sie selbst.
- Aber Spannungen zwischen der Gen Y und älteren Generationen bleiben nicht völlig aus.
- Jüngere Arbeitnehmer (19-24 Jährige) geben häufiger an, sich von Kollegen höheren Alters miss- oder unverstanden zu fühlen – insbesondere hinsichtlich Teamgeist und Zusammenarbeit (33%)

Der Umgang mit Gen Y^{EA} in der Teamarbeit und die Herstellung eines gemeinsamen Teamgefühls über Generationen hinweg stellt eine neue Herausforderungen an ältere Mitarbeiter und Führungskräfte dar.

SO WHAT? EIN ZWEITES ZWISCHENFAZIT ...

Wie «ticken» sie? Was erwarten Sie?



Typische Lehrlinge einer KMU (Bank)



- Herausfordernde Arbeit ist für Arbeitnehmer der Gen Y wichtig.
- In vielen Bereichen hat ein Gen Y noch keine Ahnung und keine Erfahrung. Praktisch Verantwortung zu übernehmen sind sie sich (noch) nicht gewohnt.
- Selbstvermarktung + Inszenierung beherrschen sie. Sie sind jedoch stark mit sich selbst beschäftigt und haben eine hohe Meinung von sich selbst, der Fokus liegt auf dem ICH.



Tipp:
mindestens
das Vorwort
lesen!



Die Gen Y^{EA} sind bereit, herausfordernde Aufgaben zu bewältigen, möchte aber entsprechend entlohnt und gewertschätzt werden. Und Sie brauchen viel FÜHRUNG!

Agenda

»» Wer sind sie? Wie wurden sie geprägt?

»» Wie «ticken» sie? Was erwarten Sie?

»» **Wie müssen sie geführt werden?**

»» Diskussion

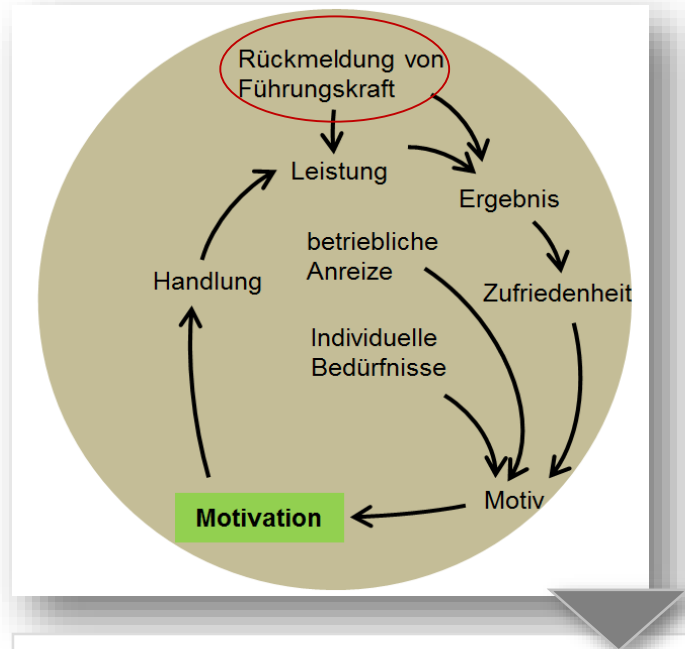


«Es ist das Schicksal jeder Generation, in einer Welt unter Bedingungen leben zu müssen, die sie nicht selber geschaffen hat.» John F. Kennedy



WIE SIND SIE ZU FÜHREN? ... FEEDBACK!

Wie müssen sie geführt werden?



Geben Sie häufiger und zielführenderes konstruktives Feedback zu Leistung und Verhalten. Nutzen Sie dazu alle Plattformen u. Techniken!

Gedanken und praktische Tipps

- Weil die Generation Y stark intrinsisch motiviert ist, wird es kaum zum Erfolg führen, wenn versucht wird rein über betriebliche Anreize zu motivieren. Im Vordergrund steht die Förderung des eigenen inneren Antriebs.
- Mitarbeiter der Generation Y sind motiviert, wenn sie von der Führungskraft häufig und persönlich abgeholt werden.
- Die Führungskraft muss dafür die Stärken erkennen und die geeigneten Aufgaben zuteilen.
- **Der Vorgesetzte sollte zuerst für jeden Gen Y^{EA} ein Motivationsprofil erstellen.**
- IDEE: Die Führungsperson kann den Mitarbeitern das Buch „Entdecken Sie Ihre Stärke jetzt!“ abgeben
- Und ... geben Sie doppelt soviel Feedback als Sie es bis heute gewohnt sind!



Die Feedbacktechnik für Gen Y

Wie müssen sie geführt werden?



Fakten:

Was habe ich konkret wahrgenommen, gesehen, gehört?

Kommunizieren Sie mit beweisbaren Fakten; vermeiden Sie persönliche Interpretationen oder Pauschalaussagen.

(Ich habe gesehen, gehört, verstanden...)



Emotion:

Wie hat es auf mich gewirkt?

Nennen Sie explizit die eigenen Emotionen. Versuchen Sie dabei genau zu beschreiben, was die Beobachtung bei Ihnen ausgelöst hat.

(Es hat mich gefreut, überrascht, irritiert, verunsichert etc.)



Zukunft:

Das empfehle ich dir.

Geben Sie dem Feedbacknehmer konkrete Empfehlungen, wie er/sie eine Aufgabe besser lösen kann.

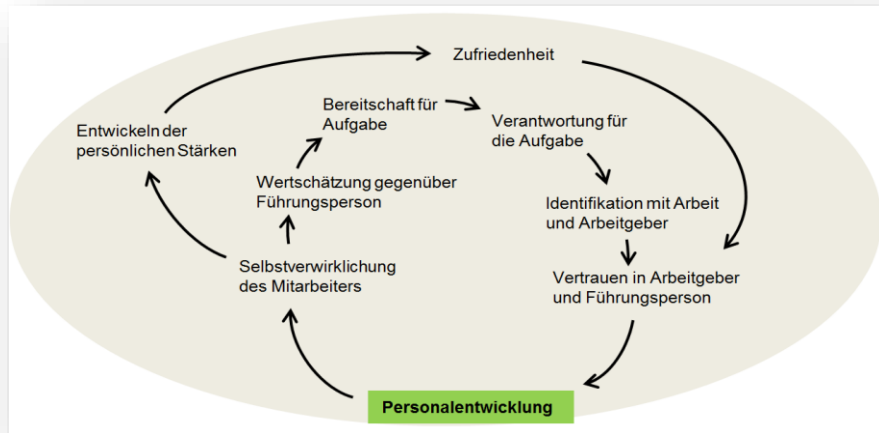
(Ich empfehle dir...)

«Nur wenige Menschen sind klug genug, hilfreichen Tadel nichtssagendem Lob vorzuziehen.»

*François de La Rochefoucauld
(1613-80)*

WIE SIND SIE ZU FÜHREN? ... FÖRDERUNG

Wie müssen sie geführt werden?



Gedanken und praktische Tipps

- Die Generation Y^{EA} ist stark lernorientiert.
- Die Gen Y^{EA} stehen unter Leistungsdruck, sie wollen es sich beweisen. Sie übernehmen dabei Verantwortung für ihre Selbstverwirklichung.
- Der Mangel an Karrieremöglichkeiten ist neben der Vergütung Hauptgrund in naher Zukunft den Arbeitgeber zu wechseln.
- Die Gen Y^{EA} folgen jedoch nicht immer den klassischen Ausbildungs- und Familienverläufen. Dies ist kein Indiz für Zweifel oder Orientierungslosigkeit.
- Schaffen Sie alternative Karrierepfade für, um den Die Gen Y^{EA} Zukunftsperspektiven zu bieten. Seien Sie kreativ und offen.
- Führen Sie einen offenen Dialog über Karriereperspektiven, um zu verhindern, dass die rosa Wolke des Berufstarts platzt.



Ein Gespräch im Jahr reicht nicht aus, konstanter Austausch und Feedback sind nötig. Führen Sie neben dem MbO-Jahresendgespräch mindestens ein Personalentwicklungsgespräch pro Jahr. Schaffen Sie dabei Verbindlichkeit.

Die kleine Förderung

Wie müssen sie geführt werden?

Selektion der Fähigkeiten

Die zentralen Kompetenzen zur Erfüllung der aktuellen und zukünftigen Hauptaufgaben und Zielsetzungen evaluieren.

Targets für die Entwicklung setzen

Die priorisierten Zielbilder mit einem Zeithorizont von ca. 6-12 Monaten fixieren.

Evaluation der Entwicklungsstufen

Pro Zielbild die einzelnen Entwicklungsstufen (STEPS) definieren.

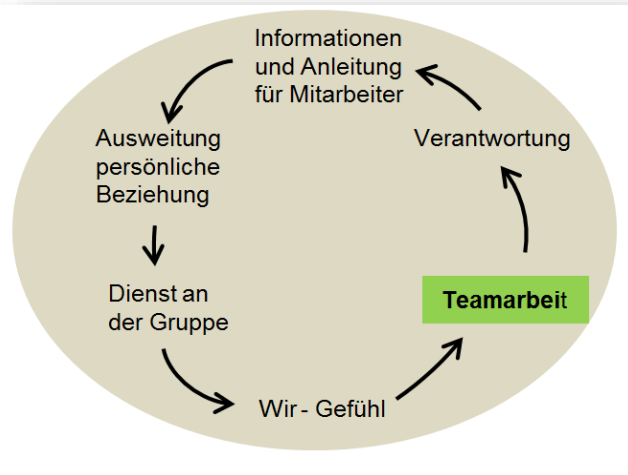
Planung der einzelnen Schritte

Die Aktivitäten der einzelnen Entwicklungsstufen werden geplant. Diese Aktivitäten werden jeweils in bilateralen Meetings besprochen.



WIE SIND SIE ZU FÜHREN? ... TEAMARBEIT

Wie müssen sie geführt werden?



Die Führungskraft kann das Erfahrungsdefizite der Gen Y^{EA} gut und rasch optimieren, indem sie ihnen die Gelegenheit für die Zusammenarbeit mit ihnen selber und weiteren «Silberrücken» schafft.

Gedanken und praktische Tipps

- Gen Y^{EA} setzen gegenseitigen Respekt voraus und gehen davon aus, dass alle Mitarbeiter gleich behandelt werden.
- Starre Strukturen, steile Hierarchien und Verbote sind fremd in ihrer Welt. Ebenfalls erwarten sie Transparenz und Ehrlichkeit.
- Die Generation Y ist teamorientiert und beweist schnelle Teambildung durch Social Networking.
- Sie führen eine partnerschaftliche Beziehung zu Autoritäten, Unterordnung kennen sie nicht, sie kennen aber die klaren Abmachungen und wissen, dass Sanktionen eintreten bei Nichteinhalten.
- Der Chef wird als Mentor angesehen, Anleitung ist ein Bedürfnis. Mit Kritik gehen sie sensibel um, mit Rückschlägen tun sie sich schwer.
- Spannungen zwischen den Generationen am Arbeits-platz kommen vor, sind aber auch konstruktiv. Gen Y^{EA} können von Mitarbeitern unterschiedlicher Generationen lernen und ihre Erfahrungen teilen, wenn Kollegialität und der Teamgeist stimmt.

Agenda

»» Wer sind sie? Wie wurden sie geprägt?

»» Wie «ticken» sie? Was erwarten Sie?

»» Wie müssen sie geführt werden

»» Diskussion



«Es ist das Schicksal jeder Generation, in einer Welt unter Bedingungen leben zu müssen, die sie nicht selber geschaffen hat.» John F. Kennedy

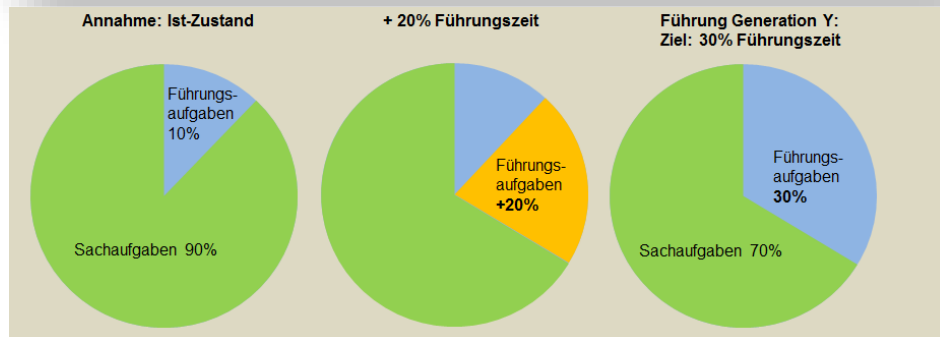


SO WHAT? DAS LETZTE FAZIT

Diskussion



Die Lehrlinge der Raiffeisenlandesbank Vorarlberg



Der Gen Y^{EA} fordert im Vergleich zum X-MA eine stärkere Beziehung zur Führungsperson. Diesen wird viel abverlangt. Sie müssen wesentlich mehr Führungszeit investieren!

- Der Chef als Mentor-Figur ist für die Generation Y zentral. Sie muss als Vorbild und Identifikationsfigur wirken und dabei hohe moralische Standards setzen und leben.
- Die Beziehung zum Vorgesetzten stellt sich die Generation Y kollegial vor oder schon fast partnerschaftsähnlich.
- Die Führungskraft muss die Bedeutung von Zielen und Aufgaben erhöhen, sowie die Gen Y individuell beachten, führen und fördern.
- Die Führungskraft muss aktiv die Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen, Job-Rotation ermöglichen, mit Coaching die Kompetenzen fördern und entwickeln.

Zusammenfassung & Diskussion

Diskussion

1

Guter Jahrgang

Es steht ein guter Jahrgang bevor; es braucht aber noch etwas Reife!



2

Leistungsbereit

Die Gen YEA sind bereit, herausfordernde Aufgaben zu bewältigen. Vergütung und Wertschätzung sind ihnen sehr wichtig. Sie brauchen viel Förderung.

3

Führungsintensiv

Wenn Vorgesetzte deutlich mehr Zeit in ihre Führungsaufgaben investieren, können sie die Gen Y erfolgreich in die Leistung führen.

