

2012

Blickwinkel

Personalmanagement für die Generation Y

Welche Personal- und Managementstrategien verlangt die Generation Y?

Wie wirken sich Denk- und Handlungsweisen auf die Unternehmenspositionierung aus?

Wie kann ich Leistungsprinzipien durchsetzen?

Der vorliegende Blickwinkel basiert auf Vorträgen von Dr. Thorsten Knobbe und Holger Van Vlodrop, die anlässlich der Düsseldorfer Veranstaltungsreihe der Rechtsanwälte Busekist Winter & Partner im Jahr 2012 gehalten wurden.

Dr. Thorsten Knobbe

ist Geschäftsführer der TK Leaderspoint Group. Er studierte Sprachen und Betriebswirtschaftslehre in Deutschland und Großbritannien. Nach seinem Zweiten Philologischen Staatsexamen promovierte er an der Universität Siegen in den Kommunikationswissenschaften.

Holger Van Vlodrop

ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei Busekist Winter & Partner Rechtsanwälte in Düsseldorf. Er studierte Jura an den Universitäten Passau und Würzburg.

Copyright © 2012:

Busekist Winter & Partner, Partnerschaftsgesellschaft
TK Management & Leaderspoint GmbH

Y-Management

Die Generation Y

Sie sind die verwöhnten Einzelkinder, die behütet aufgewachsen sind, von den Großeltern maßlos verwöhnt wurden und heute mit hohen Ansprüchen und einer gewissen Ich-Bezogenheit in das Berufsleben starten. Sie fragen nicht, was sie für den Arbeitgeber tun können, sondern drehen den Spieß um. Wirklich?

Soweit jedenfalls das Klischee, welches die Medien und einige so genannte oder tatsächliche Experten gern verbreiten.

Alternative Karrieremodelle

Fakt ist: die Generation der Berufseinsteiger und Jungberufstätigen lässt sich nicht auf jeden Anstellungsvertrag ein. Eine gewisse Erwartungshaltung an den Arbeitgeber in punkto Gehalt, Vielfalt der Tätigkeiten und auch Freizeitausgleich ist als Trend nicht von der Hand zu weisen.

Auffällig auch, dass selbst viele ausgesprochene Talente den klassischen Karriereweg zur Spitze nicht mehr als ihr bevorzugtes Berufsziel ansehen. Sie geben sich mit weniger Verantwortung zufrieden, manche möchten gar nicht erst eine Führungslaufbahn einschlagen. Die Existenz als anerkannter Experte und die damit verbundene Freude an der Vertiefung des Fachgebiets reichen ihnen völlig.

Was bedeutet das für die Rekrutierungsstrategie und Selbstdarstellung der Unternehmen? Zunächst einmal kann niemand erwarten, dass sich möglicherweise jahrzehntelang gewachsene Strukturen über Nacht ändern. Das funktioniert ja sogar in existenzbedrohenden Krisen selten genug. Ein „Weiter so!“ kann es aber auch nicht geben, dann stimmen Bewerber und bereits angeheuerte Talente eher früher als später mit den Füßen ab: Sie scheiden aus dem Unternehmen aus oder kommen gar nicht erst.

Also empfiehlt es sich, dass Unternehmen auf die neuen Trends zumindest bis zu einem gewissen Grade eingehen und alternative Karriere- und Arbeitsmodelle entwickeln. Viele Unternehmen haben das erkannt und handeln bereits.

Aber es gilt, Maß zu halten. Zu viel Umbau verträgt eine Organisation nicht – und wirkt vor allem bei der Zielgruppe schlimmstenfalls anbiedernd, weil sie aufgeklärt ist und weiß, wie wenig hinter besonders großen Versprechungen oft steht. In jüngster Vergangenheit konnte man das lehrbuchmäßig am Bio- und Nachhaltigkeitstrend erkennen. Wie schnell wurde manch eifriges Unternehmen als so genannter Greenwasher entlarvt, womit alle Bemühungen der Imagepflege ins glatte Gegenteil umschlugen.

Authentische Selbstdarstellung

Unternehmen sollten sich daher genau überlegen, welche Versprechen sie einlösen können – um diese aber dann mit aller Vehemenz zu kommunizieren, und zwar über alle Kanäle (Website, Social Media, Fachportale, Videostreamportale, Karrieremessen, Stellenanzeigen, etc.). Viele Großunternehmen setzen diese Vorgaben bereits heute vergleichsweise einfach um. Das so genannte Employer Branding ist bei Konzernen fest verankert. Was aber macht der Mittelständler, der ja oftmals schon mit der bloßen Steigerung seiner Bekanntheit gewisse Schwierigkeiten hat?

Jawohl, die beschriebenen Entwicklungen sind für typische Mittelständler einerseits bedrohlich, weil sie in vielerlei Hinsicht nicht die gleichen Möglichkeiten haben wie Großunternehmen. Andererseits verfügen erfolgreiche Mittelständler über eine sprichwörtliche hohe Flexibilität und Hemdsärmlichkeit im positiven Sinne. Oft genug arbeitet die Belegschaft dort aus Überzeugung, daher sind Mittelständler in punkto Mitarbeiterüberzeugung schon am Ziel. Wenn es ihnen nun noch gelingt, Arbeitszeit- und Karrieremodelle bestmöglich zu flexibilisieren und dies wirkungsvoll an die Zielgruppe der Berufseinsteiger zu kommunizieren, dann sind sie für viele Jungtalente vermutlich attraktiver als mancher Konzern.

Das höhere Anliegen

Dazu passt das Medienecho, die Generation Y habe hohe Ansprüche an die Moralität und Ethik. Unternehmen, die ihre Produkte und Dienstleistungen in eine höhere Sache stellen (bis hin zur Rettung des Planeten!), hätten die besten Karten im Rennen um Talente. Aber ist das ein Trend? Definitiv ist das Rechtsempfinden unter Beobachtung geraten.

Was legal ist, muss nicht als legitim betrachtet werden. Insofern verliert manches Geschäftsgebaren womöglich tatsächlich an Akzeptanz. Unternehmen, die etwa bedingungsloses Gewinnstreben als Ziel ausgeben, könnten vielleicht schon bald den Kampf um Talente verlieren. Dies ist eine reelle Existenzbedrohung und verlangt unter Umständen sogar die Anpassung von Geschäftsmodellen. Reine Kosmetik hilft im Kampf um die Talente der Generation Y nicht.

Höhere Diversität

Eng verbunden mit alternativen Karrierewegen und auch einer gewissen Werthaltung ist das Gebot der Diversität. Damit meinen wir nicht nur die ebenso diskutablen wie präsenten Frauenquoteninitiativen oder explizite Befürwortung gleichgeschlechtlicher Paare. Nein, es geht auch darum, unkonventionelle Lebenskonzepte, Denkweisen oder Konsummodelle zu akzeptieren und zu fördern. Im Idealfall entstehen dadurch sogar neue Geschäftsideen und Produkte, denn Mitarbeiter und Kunden gehören bisweilen

zur gleichen Generation oder sind sogar identisch. Gelebte Vielfalt ist also ein Schlüssel zur Anziehung und Bindung von jungen Talenten. Natürlich darf der rote Faden, die Unternehmensstrategie, dabei nicht verloren gehen. Ungezügelter Vielfalt ist Wildwuchs, der weder Wertschöpfung noch Zufriedenheit bei den Mitarbeitern schafft. Aber eines ist klar: Monokulturen haben ihre Fruchtbarkeit verloren!

Individuellere Mitarbeiterqualifizierung

Inzwischen hat sich die Erkenntnis, dass nur kontinuierliches Lernen die Wettbewerbsfähigkeit erhält, wohl durchgesetzt. Seit deutsche Unternehmen in der Weltwirtschaftskrise 2008/2009 ihre Belegschaft in Leerlaufzeiten weiterqualifiziert (und nicht nach Hause geschickt) haben, und dann so erfolgreich wie kaum eine andere Nation aus dieser Krise hervorgegangen ist, wird Weiterbildung nicht mehr als Kür, sondern Wettbewerbsvorteil verstanden. Auch als Attraktivitätsmerkmal haben sich Programme zur Personalentwicklung etabliert.

Aber lernen Berufseinsteiger und junge Talente noch nach althergebrachter Tradition? Ja und nein. Das gemeinsame Lernerlebnis und der persönliche Austausch sind durch nichts zu ersetzen. Allerdings kommt das Wälzen dicker Seminar- oder Anweisungsordner immer weniger der Weise entgegen, wie junge, in der digitalen Welt aufgewachsene Menschen Informationen aufnehmen. Wir nennen dieses Phänomen die ‚Smartphonisierung‘ der Gesellschaft. Nun muss man nicht zwangsläufig alle Lernstoffe digitalisieren oder per Tablet-Computer vermitteln. Jedoch ist einer effektiven, zielgruppenfreundlichen Aufbereitung der Informationen eine hohe Priorität einzuräumen.

Hier bietet sich für Unternehmen einmal mehr eine Chance. Denn Lernen mit digitaler Unterstützung kann ortsunabhängig und vor allem individualisiert erfolgen. Genau diesen Ruf nach Individualisierung können wir bei immer mehr jungen Berufstätigen vernehmen. Damit konform geht der Trend zu mehr individuellem Coaching, anstatt nur auf offene Trainings als Allheilmittel zu setzen. Moderne Konzepte und Systeme integrieren digital gestütztes, mobiles Lernen und Präsenzmaßnahmen nahtlos. Dabei bieten sie für Mittelstand und Konzern die gleichen Vorteile: Sie erreichen eine hohe Anzahl an Mitarbeitern relativ passgenau zu vergleichsweise geringen Kosten.

Eine systematische, attraktive Weiterbildung als Teils des Curriculums ist also eine weitere Möglichkeit, Talente zu binden. Unternehmen, die in der Mitarbeiterqualifizierung konsequent moderne Technologie mit persönlicher Ansprache verbinden und passgenaue Inhalte liefern, werden die Gunst der Talente gewinnen.

Kuscheln oder Kabbeln?

Auch wenn die Generation Y tatsächlich so selbstbezogen sein sollte, wie ihr vielfach unterstellt wird, dann ließe das doch keine eindeutigen Rückschlüsse auf ihre Karrierepräferenzen zu. Der Egoismus hat zumindest zwei Seiten, so ist als ein Extrembeispiel der klassische Karrierist mit Ellbogen vorstellbar, zum anderen aber auch die Diva, die mit Extrawürsten umsorgt werden möchte, ohne zugleich den Aufstieg in der Linie anzustreben. Diejenigen jedenfalls, die sich eine eher behagliche und behütete Existenz im Unternehmen ohne eine entsprechende Leistung erhoffen, müssen auch in Zukunft enttäuscht werden. Nach wie vor leben wir in einer Leistungsgesellschaft, ohne die wir unseren Wohlstand nicht werden halten können.

Die Generation Y mag zwar individueller angesprochen und behandelt werden wollen, aber sie kann ein nach klaren Leistungs- und auch Verhaltensmaßstäben ausgerichtetes Beurteilungs- und Beförderungssystem nicht aushebeln. Nur wer in der Lage ist, ein angemessen verantwortungsvolles Aufgabengebiet auch entsprechend auszufüllen, darf sich als förderungswürdiges Talent oder als Leistungsträger betrachten. Die Rahmenbedingungen mögen diskutabel sein, Inhalte und Ergebnisse sind es nicht.

Personalmanagement für die Generation Y

- Maßvolle Anpassung der Karriere- und Arbeitsmodelle an die Ansprüche der Bewerber und Talente
- Glaubwürdig und authentisch kommunizieren und handeln: Talente verzeihen manche Unzulänglichkeit, wenn man ehrlich zu dieser steht
- Gezielte Ansprache von Bewerbern auf allen Kanälen: Website, Social Media, Fachportale, Videostreamportale, Karrieremessen, Stellenanzeigen, etc.
- Mittelstand: das eigene Anliegen und die typische Flexibilität zum Vorteil nutzen, Talente bewusst in ihren Aufgaben aufgehen lassen (und nicht notwendig in einer klassischen Führungsaufgabe).
- Diversität in vielfacher Hinsicht ermöglichen und fördern
- Entwicklungsmaßnahmen möglichst individualisieren durch persönliche Zuwendung und passgenaue Inhalte, kein Gießkannenprinzip in der Personalentwicklung
- Moderne Medien (noch) stärker einsetzen, denn sie ermöglichen eine höhere Individualisierung und greifen auf Handlungs- und ‚Konsum‘-Muster zurück, die der Zielgruppe bereits bekannt sind. Zugleich sind diese Lösungen relativ kostengünstig.
- Keine Kuschelkultur zulassen: Von Leistungsunwilligen oder -fähigen, bei denen keine Maßnahmen fruchten, muss man sich trennen.

Y-Recht

Wenn (nicht nur) die Y-Talente ernsthafte Schwierigkeiten bereiten

Was tun Sie, wenn Personalgespräche und Fördermaßnahmen bei einem Mitarbeiter nicht fruchten, ja sich dieser vielleicht geradezu querstellt? Betrachten wir folgende Beispiele:

Ein Mitarbeiter kommt ständig zu spät, hält Arbeitsschutzvorschriften nicht ein, missbraucht sein Diensthandy für Privatgespräche, beleidigt Kollegen, verärgert Kunden? Das sind Fälle, in denen Sie als Arbeitgeber irgendwann darüber nachdenken, wie das Arbeitsverhältnis möglichst schnell und kostengünstig beendet werden kann.

Wenn Sie in Ihrem Betrieb regelmäßig nicht mehr als 5 Arbeitnehmer beschäftigen und der Arbeitnehmer z. B. als Schwangere, Schwerbehinderter oder Erziehungsurlauber nicht besonders geschützt ist – kein Problem: Sie können das Arbeitsverhältnis fristgerecht kündigen.

Arbeiten im Betrieb jedoch mehr als 5 Arbeitnehmer und ist der Mitarbeiter schon länger als 6 Monate für Sie tätig, hat er Kündigungsschutz. Die Arbeitsgerichte sehen eine Kündigung als letztes Mittel zur Beseitigung einer Vertragsstörung. Ein Vertragsverstoß taugt deshalb nur dann als Kündigungsgrund, wenn dem Arbeitnehmer bewusst ist, dass der Arbeitgeber ein solches Verhalten nicht hinnehmen wird und der Arbeitnehmer bei einer erneuten vergleichbaren Vertragsverletzung den Bestand des Arbeitsverhältnisses aufs Spiel setzt.

Keine Kündigung ohne Abmahnung!

Ballen Sie nicht über Monate oder Jahre die Faust in der Tasche, wenn der Mitarbeiter über die Stränge schlägt. Viele Arbeitgeber stört das Verhalten von Mitarbeitern, sie kritisieren es gelegentlich, lassen den Arbeitnehmer aber doch immer wieder gewähren.

Wer als Arbeitgeber Fehlverhalten seiner Mitarbeiter auf diese Weise duldet, kann nicht sofort kündigen, wenn ihm irgendwann doch der sprichwörtliche Kragen platzt. Unsere Erfahrung zeigt: Je länger Sie untätig bleiben, je eher wird Ihnen ein Arbeitsrichter später die Unwirksamkeit Ihrer Kündigung bestätigen.

Eine Abmahnung ist nur dann entbehrlich, wenn sie keinen Erfolg verspricht. Dies kann bei hartnäckigen oder ganz schwerwiegenden Vertragsverletzungen der Fall sein (z. B. beharrliche Arbeitsverweigerung, Tätigkeit für einen Konkurrenten).

Mahnen Sie schriftlich (per Brief, E-Mail) ab!

Sofern tarifvertraglich nicht anders geregelt, muss die Abmahnung nicht schriftlich erteilt werden, sie kann also auch mündlich ausgesprochen werden. Aus Beweisgründen sollten Sie die Abmahnung allerdings stets zu Papier bringen und dem Mitarbeiter persönlich aushändigen oder zusenden. Das dient nicht nur der späteren Beweisführung, sondern auch der Selbstkontrolle. Denn Sie werden bei der Formulierung darauf achten, die Vertragsverletzung so konkret wie möglich zu beschreiben.

Ermitteln Sie den Sachverhalt genau!

Schildern Sie in der Abmahnung genau, was Sie Ihrem Mitarbeiter vorwerfen, also wodurch er gegen eine Vertragspflicht verstoßen hat und welche Sanktionen ihm drohen, wenn er erneut vertragsbrüchig wird.

Schlagworte reichen nicht aus. Schreiben Sie nicht Sätze wie: „Sie stören ständig den Betriebsfrieden“, „Sie haben Ihr Diensthandy laufend für Privatgespräche missbraucht“, „Sie sind mehrfach zu spät gekommen“. Beschreiben Sie vielmehr die gerügten Vorfälle im Einzelnen mit Datum und gegebenenfalls Uhrzeit. Benennen Sie die Personen (Kollegen, Kunden), die an dem Vorfall beteiligt waren, namentlich.

Der Arbeitnehmer muss in die Lage versetzt werden, sich detailliert mit den Vorwürfen auseinander zu setzen. Häufig erleben Sie als Arbeitgeber nicht selbst, wie sich Ihr Arbeitnehmer sozusagen daneben benommen hat, sondern erfahren das von anderen (z. B. Kollegen oder Kunden). Sind Sie sich nicht sicher, ob die Sachverhaltsschilderung zutrifft oder ob ggf. eine Rechtfertigung für eine Pflichtverletzung in Betracht kommt, holen Sie vor der Abmahnung vorsorglich eine Stellungnahme des betroffenen Arbeitnehmers ein.

Verletzte Pflicht und vertragliche Grundlage benennen

Überlegen Sie genau, inwieweit der Arbeitnehmer durch sein Verhalten eine arbeitsvertragliche Pflicht verletzt hat: Woraus ergibt sich die Pflicht, die Sie als verletzt ansehen (Arbeitsvertrag, Gesetz, Verstoß gegen Arbeitsanweisung, etc.)?

Nehmen wir einen typischen Fall aus unserer Praxis: Hat Ihr Mitarbeiter etwa einen Kunden nicht korrekt verabschiedet, verletzt er damit eine Pflicht aus dem Arbeitsvertrag. Denn der Arbeitnehmer ist verpflichtet, im Umgang mit Kunden die Interessen seines Arbeitgebers zu wahren und dazu gehört auch, Kunden zuvorkommend zu bedienen und ein Mindestmaß an Umgangsformen zu achten. Schreiben Sie das so präzise in die Abmahnung, als müssten Sie es Ihrem Mitarbeiter erklären.

Hat der Mitarbeiter durch sein Verhalten mehrere Vertragsverstöße begangen, wählen Sie den Verstoß, der am leichtesten zu beweisen ist. Von mehreren beweisbaren Verstößen sollten Sie den schwerwiegendsten zum Gegenstand der Abmahnung machen.

Kündigung in Aussicht stellen

Drohen Sie dem Mitarbeiter am Schluss der Abmahnung an, dass Sie derartige Vertragsverstöße nicht dulden und der Arbeitnehmer im Wiederholungsfall mit der Kündigung des Arbeitsverhältnisses rechnen muss. Klartext rüttelt wach!

Regel 1:

Kündigen Sie grundsätzlich nicht verhaltensbedingt, wenn es zuvor keine Abmahnung gab!

Regel 2:

Mahnen Sie schriftlich (per Brief, E-Mail) ab!

Regel 3:

Ermitteln Sie den Sachverhalt genau! Wer hat was wann unter Beteiligung welcher weiteren Personen gemacht?

Regel 4:

Benennen Sie die verletzte Pflicht genau und geben Sie – wenn möglich – an, aus welcher Regelung (Gesetz, Arbeitsvertrag, vertragliche Rücksichtnahmepflichten) sich die Pflicht ergibt!

Regel 5:

Schreiben Sie am Ende: „Sollten Sie nochmals in vergleichbarer Art und Weise gegen Ihre Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis verstoßen, müssen Sie mit der Kündigung des Arbeitsverhältnisses rechnen.“

- Amsterdam
 - Brüssel
 - Düsseldorf
 - Dortmund
 - Hong Kong
 - Istanbul
 - Kopenhagen
 - Madrid
 - Mailand
 - Montreal
 - London
 - New York
 - Paris
 - Prag
 - Sao Paulo
 - Shanghai
 - Stockholm
 - Wien
 - Zürich
-
- Busekist Winter & Partner, Rechtsanwälte, Mitglied im Eurojuris-Verbund
 - TK Leaderspoint Group, Managementtrainer & Karriereberater
 - Ausgewählte Eurojuris-Standorte