

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative VERWALTUNG“, Ausgabe 9/2014. Weitere Infos unter:
iV-Redaktion, Postfach 11 30, 27722 Worpsswede, Tel. (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com,
Internet: www.innovative-verwaltung.de. ©2014 Springer Gabler/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Eigenschaften der Generation Y für die Verwaltung nutzen

Auswirkungen der Ansprüche und Erwartungen für die Personalpraxis

Nicht nur unter dem Aspekt der Demographie müssen sich öffentliche Verwaltungen mit den Erwartungen und Ansprüchen nachfolgender Generationen beschäftigen, um die Gewinnung von Mitarbeitern sicherzustellen. Besonders die „Generation Y“ ist in diesem Zusammenhang für alle Arbeitgeber eine wichtige Zielgruppe. Ihre Erwartungen an das Privatleben und den Beruf können sich Verwaltungen positiv zu eigen machen.



Prof. Dr. Günther Rütter
ist Politikwissenschaftler und
Beiratsmitglied bei der kauke
up GmbH & Co. KG



Rolf Kauke
ist Geschäftsführender
Gesellschafter der kauke up
GmbH & Co. KG

Wie denkt und plant die akademische Generation von heute, also die Generation, die morgen in der öffentlichen Verwaltung in Führung geht? Sinn statt Status, Privatleben statt Politik, Flexibilität statt Festlegung. Das sind nur einige der Merkmale, die der sogenannten „Generation Y“ zugeschrieben werden. Viele Eigenschaften, die mit dieser Generation in Verbindung gebracht werden, erscheinen ambivalent. Da ist zum Beispiel der Wunsch nach Sicherheit und gleichzeitiger Unverbindlichkeit. Die Fähigkeit, Forderungen und Wünsche klar zu formulieren, und dennoch fehlt die Entscheidungsfreude.

Auf den ersten Blick scheint das wenig vereinbar mit dem Führungsalltag in Verwaltungen und Unternehmen. Auch wenn die Annahmen über die Generation Y nicht auf alle Mitglieder dieser Altersgruppe zutreffen, zeichnet sich doch eine gesellschaftliche Veränderung ab, auf die sich Unternehmen und der öffentliche Dienst einstellen müssen. Wie kann es also gelingen, die Generation Y mit den ihr zugeschriebenen Eigen-

schaften für Führungsverantwortung zu begeistern? Diesen Fragen haben wir uns in einer Untersuchung gewidmet, die auf beruflichen Erfahrungen mit der heute studierenden akademischen Jugend und auf der Auswertung zahlreicher Veröffentlichungen und Analysen beruht. Daraus lassen sich fünf Thesen ableiten:

Balance Familie und Beruf

Die Suche nach der richtigen Balance zwischen Familie und Beruf, zwischen Arbeit und Freizeit scheint das spezifische Merkmal der Generation Y zu sein. Sie möchte möglichst viel auf einmal: Familie, Freizeit, Sinnstiftung durch den Beruf, partnerschaftliches Zusammenleben. Sie will auch Wohlstand. Sie will erfolgreich sein, aber sich auch selbst verwirklichen. Sie sucht nach einer neuen „Work-Life-Balance“.

Ableitung für die Praxis: Statistiken sprechen in dieser Hinsicht für die Generation Y. Erstens: Sie profitiert vom demographischen Wandel. Die Zahl der Erwerbsfähigen sinkt in Deutschland dramatisch.

Innerhalb der kommenden zehn Jahre werden rund 20 % der im öffentlichen Dienst Beschäftigten in den Ruhestand gehen. Zweitens: Rund ein Drittel der jungen Menschen ist gut bis sehr gut ausgebildet. Dazu gehören internationale Erfahrungen und Fremdsprachenkenntnisse. Drittens: Die Grenzen zwischen Arbeitszeit und privater Zeit sind fließender geworden. Vor allem hier kann die öffentliche Verwaltung punkten, ist sie doch in

Betriebswirtschaftler und Juristen, obgleich die Chancen Letzterer je nach Abschlussnote variieren. Die Aussichten von Studierenden der sogenannten MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) sind gut bis sehr gut. Motivierte Quereinsteiger lassen sich für die vielfältigen Tätigkeiten im öffentlichen Dienst zahlreich rekrutieren, wenn es der Verwaltung gelingt, ihre Vorteile deutlich herauszustellen.

Die Generation Y

Als Generation Y wird in der Soziologie derjenige Bevölkerungsteil genannt, dessen Mitglieder um das Jahr 2000 herum zu den Teenagern zählten. Die Generation Y gilt als vergleichsweise gut ausgebildet, oft mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss. Sie zeichnet sich durch eine technologieaffine Lebensweise aus, da es sich um die erste Generation handelt, die größtenteils in einem Umfeld von Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen ist. Sie arbeitet lieber in virtuellen Teams als in tiefen Hierarchien. Anstelle von Status und Prestige rücken die Freude an der Arbeit und die Sinnsuche ins Zentrum. Mehr Freiräume, die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und mehr Zeit für Familie und Freizeit sind zentrale Forderungen der Generation Y: Sie will nicht mehr dem Beruf alles unterordnen, sondern fordert eine Balance zwischen Beruf und Freizeit. Nicht erst nach der Arbeit beginnt für die Generation Y der Spaß, sondern sie möchte schon während der Arbeit glücklich sein – durch einen Job, der ihr einen Sinn bietet. Sie verkörpert einen Wertewandel, der auf gesellschaftlicher Ebene bereits stattfindet, den die jungen Beschäftigten nun aber auch in die Berufswelt tragen. (Quelle: Wikipedia)

vielerlei Hinsicht weiter als die Wirtschaft, was flexible Arbeitszeitmodelle angeht – von Gleitzeit über Teilzeit bis zu Telearbeit, Elternzeit und vielem mehr. Diese Modelle werden im öffentlichen Dienst nicht nur angeboten, sondern sie sind kulturell anerkannt. Privates Engagement für gesellschaftliche Belange wird gewürdigt, ebenso wie der Wunsch nach Familie. Teilzeitbeschäftigte Männer sind keine Ausnahme mehr und werden als ebenso selbstverständlich betrachtet wie teilzeitbeschäftigte Frauen. Innerhalb der Generation Y herrscht dennoch keine Chancengleichheit. Entscheidend für die Verwirklichung der eigenen anspruchsvollen Ziele sind oft die Stufeneinfachwahl, das Persönlichkeitsprofil und die Leistungsbereitschaft. Geisteswissenschaftler haben es schwerer als

Wunsch nach Nachhaltigkeit

Die Generation Y prägt der Wunsch nach Nachhaltigkeit und einer Begrenzung des Wachstums, und sie ist für die Bedrohung durch den Klimawandel sensibilisiert. Gleichzeitig besteht eine nachlassende Bereitschaft für politisches und soziales Engagement, um Verantwortung – auch für diese Themen – zu übernehmen. Demonstrieren würde nur eine verschwindend kleine Minderheit, um ihren Überzeugungen Nachdruck zu verleihen. **Ableitung für die Praxis:** Die Generation Y nimmt die Dinge gern selbst in die Hand und verlässt sich nicht auf etablierte Institutionen. Daher zeigt sich ihr Engagement auf neuen Ebenen. Protest wird online über Petitionen, „Shitstorms“ oder sonstige webbasierte Kanäle kundgetan.

Wesentliche Erfolgsfaktoren der Führung



springer-gabler.de



Günter Bolten Auf der Suche nach Führungsidentität

Orientierungshilfen für Führungskräfte

2013. VII, 185 S. 19 Abb. Br. € (D) 39,99

ISBN 978-3-658-01108-6

Zahlreiche Bücher befassen sich mit dem Thema Führung, doch keines beleuchtet den Aspekt der Identifikation der Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten so intensiv wie das von Günter Bolten. Dabei werden Führungskräfte umso überzeugender und erfolgreicher, je besser es ihnen gelingt, eine Identifikationswirkung bei ihren Mitarbeitern zu erzeugen. Je stärker sich Menschen mit ihren Aufgaben und Vorgesetzten identifizieren, desto größer werden Engagement und Erfolgsaussichten. Führungsidentifikation wird somit zu einem zentralen Element erfolgreicher Mitarbeiterführung.

Einfach bestellen:
SpringerDE-service@springer.com
Telefon +49 (0)6221 / 345 – 4301

Springer Gabler

Änderungen vorbehalten. Einflüchtig im Buchhandel oder beim Verlag.

So beeinflusst sie die Dinge direkt, die in ihrem Wirkungsfeld liegen. Das zeugt von Realismus und Pragmatismus – Eigenschaften, die für die Übernahme von Führungsverantwortung in der Verwaltung hilfreich sind.

Der öffentliche Dienst kann zusätzlich an Attraktivität gewinnen, wenn die Themen Nachhaltigkeit und Sinnstiftung Teil der eigenen Öffentlichkeitsarbeit werden. Hier liegt die Aufgabe des öffentlichen Dienstes darin, die Generation Y zu motivieren, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen ebenso wie ihre Anliegen im Alltag persönlich und verbindlich einzubringen und für ihre Belange auch als Person ohne die Distanz schaffenden Medien einzustehen.

Angst vor der Zukunft

Ein besonderes Merkmal der Generation Y ist ihre Zukunftsangst. Ganz besonders stark entwickelt ist sie bei den Leistungsbesten. Die Ursache liegt darin, dass sie ihre Lebensziele sehr hoch stecken: im Beruf, bei der Partnersuche und in der Familienplanung. Sie wollen ihr Leben durchstylen und perfektionieren. Sie sorgen sich, hinter ihren eigenen hohen Erwartungen zurückzubleiben.

Ableitung für die Praxis: Obwohl die Generation Y sehr selbstbewusst auftritt und ihre Vorstellungen klar artikuliert, stellen wir immer wieder eine große Unsicherheit fest, wenn sie selbst Strukturen schaffen soll. Der Druck durch die Elterngeneration ist zum Teil immens. Vielmehr als bei den Vorgängergenerationen liegt der Fokus auf dem einzelnen Kind und den frühen Bemühungen, alles möglich zu machen. Selbst zu entscheiden, Hindernisse selbst aus dem Weg zu räumen, das muss die Generation Y oft erst lernen. Für den öffentlichen Dienst und für Unternehmen leiten sich daraus Felder ab, in denen sie den Führungskräfte-nachwuchs fördern sollten, um starke Führungspersönlichkeiten zu entwickeln: Persönlichkeitsentwicklung, Frustrationstoleranz und Konfliktfähigkeit. Mit der Unsicherheit einher geht ein gesteigertes Bedürfnis nach Sicherheit (siehe auch „Hoher Werteanpruch“).

Gegenüber der Wirtschaft verfügt die öffentliche Verwaltung hier über einen klaren Vorteil, den sie bei der Rekrutierung ihres Nachwuchses selbstbewusst nach außen tragen sollte. Gleichzeitig gilt es, die Ambivalenz zu würdigen, bei allem Sicherheitsbedürfnis der Generation Y auch deren Veränderungsbereitschaft und Flexibilität ebenso wie dem Wunsch nach Herausforderungen einen Raum zugeben. Das Sicherheitsbedürfnis der Generation Y darf an dieser Stelle nicht gleichgesetzt werden mit dem Wunsch, lebenslang die gleichen Aufgaben wahrzunehmen. Die Generation Y ist neugierig und mit dem Wunsch nach Spannung und Abwechslung ausgestattet. Dieser Ambivalenz kann der öffentliche Dienst über die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die Vielfältigkeit des Aufgabenspektrums und die Möglichkeit eines abwechslungsreichen Einsatzes in den verschiedenen Aufgabengebieten Rechnung tragen.

Hoher Werteanpruch

Neben der Familie gewinnen Werte wie Ordnung, Leistung, Zielstrebigkeit, Sicherheit und Respekt an Bedeutung. Zudem wird für die Generation Y, je dynamischer sich die Welt entwickelt und zusammenwächst, die Sehnsucht nach Heimat und ihre Verwurzelung zum Reflex darauf. Ihre Mobilität kennt Grenzen. Politisch ist die Generation Y weitgehend heimatlos. Feste Bindungen will sie nicht eingehen.

Ableitung für die Praxis: Was ihre Werte anbelangt, bringt die Generation Y das wesentliche Gerüst für die Übernahme von Führungsaufgaben mit. Ihre Werte decken sich in weitem Maße mit denen des öffentlichen Dienstes. Das gilt es zu erkennen und bei der Gewinnung der Generation Y als Beschäftigte und Führungskräfte zu nutzen. Im nächsten Schritt geht es darum, das Potential bei denen zu entfesseln, die gern in Führung gehen möchten, damit sie ihr Können nicht mehr nur für sich in ihrem privaten Umfeld nutzen. Die wesentlichen Bausteine hierfür wurden bereits genannt: Persönlichkeitsentwicklung, Frustrationstoleranz und Kon-

fliktfähigkeit. Eine Führungskraft sollte jedoch außerdem bereit sein, im Hinblick auf Loyalität eine feste Bindung zum eigenen Arbeitgeber einzugehen. Erfolgreiches und – ganz wichtig – authentisches „Employer Branding“ (Bindung an den Arbeitgeber als Marke), ein gutes Personalmarketing und eine transparente und offene Kommunikation über alle Hierarchiestufen hinweg sind auch im öffentlichen Dienst eine wichtige Voraussetzung, damit die Generation Y bereit ist, eine solche Bindung einzugehen.

Karriereprofil verbessern

Wenn die Generation Y bereit ist, Führungsverantwortung zu übernehmen, spielen das Umfeld, der Auftrag und die Inhalte eine wesentliche Rolle. Aufstieg, um das Karriereprofil zu verbessern, ist nicht ihr primäres Anliegen. Sie denkt nicht in Hierarchien, aber sie akzeptiert Leistung und Können. Sie arbeitet gerne im Team, sucht Rückkopplung, aber sie tut sich schwer, Entscheidungen zu treffen.

Ableitung für die Praxis: Die Erwartungskultur der Jüngeren trifft in den Verwaltungen auf die Erfahrungskultur der Älteren. Diese unterschiedlichen Erwartungen müssen transparent gemacht und miteinander verhandelt werden. Der öffentliche Dienst muss es als Chance sehen, etabliertes Denken zu hinterfragen und neue Ideen aufzunehmen. Andererseits müssen die Jüngeren bereit sein, ihre Komfort-Zone zu verlassen, um verantwortungsvoll und loyal im Sinne ihres Arbeitgebers zu entscheiden und zu handeln. Hier sind die Älteren gefragt, einen Rahmen zu schaffen, in dem ein offener Austausch zwischen den Generationen und ein Wettbewerb um die besten Ideen stattfinden kann. Der beste Nährboden, auf dem ein fruchtbares Miteinander entsteht und wo sich die unterschiedlichen Generationen optimal ergänzen können, ist – und da schließt sich der Kreis zum hohen Werteanpruch – eine transparente und offene Kommunikation über alle Hierarchiestufen hinweg.

Weitere Informationen erhalten Sie bei **kauke up, Rolf Kauke, E-Mail: rolf.kauke@kauke-up.de.** ●