



9. Bonner Unternehmertage
RAin Colette Rückert-Hennen
Vorstand IT, Marke & Personal
SolarWorld AG
Bonn, 24. September 2014

Bedarfsorientierte individuelle Mitarbeiterführung

Generation Y und ihre Konsequenzen

Eine neue Generation erobert den Arbeitsmarkt



*„Sie sind jung, smart und frech.
Sie wollen arbeiten, aber Arbeit
soll nicht ihr Leben bestimmen.
Sie fordern viel. Die, die zur
Generation Y gehören.“*

Prof. Dr. S. Böhlich

Die jungen Arbeitnehmer stellen hohe Ansprüche an ihre Arbeitgeber – der „War for Talent“ ist eröffnet



Zusatz-Gratifikationen



Flexible Arbeitsmodelle



Individuelle Weiterbildung



Work-Life-Balance

Das Wohlbefinden der Mitarbeiter rückt in den Fokus – „Spaß an der Arbeit“ wird zum strategischen Imperativ



*„Mitarbeiter sind ein wichtiges
Gut, für dessen Bedürfnisse
jemand da sein sollte.“*

Stefanie Häußler,
Feel Good Manager bei Spreadshirt

Quo vadis Mitarbeiterführung?



*„Hier muss keiner Uniform tragen
und darf sein Gehalt obendrein
selbst bestimmen“*

Nicole Kobjoll,
Geschäftsführerin Tagungshotel Schindlerhof

Die Werte und Ansprüche der neuen Arbeitnehmer- generation zwingen Unternehmen zum umdenken



Heutige Führungsprinzipien...

- » Autorität durch Hierarchie
- » Command/Control-Führung
- » Informationshoheit
- » Präsenzkultur
- » Loyalität
- » Einheit/Kollektivität
- » Extrinsische Motivation
- » Jährliches Mitarbeitergespräch

Traditionelle
Führung stößt an
ihre Grenzen

... und die Sicht der „Gen Y“

- » Kompetenz + Leadership
- » Coaching + Kooperation
- » Volle Transparenz
- » Verteiltes/flexibles Arbeiten
- » Mitarbeiterfokus + Fluktuation
- » Heterogenität + Individualität
- » Intrinsischer Antrieb
- » Fortlaufendes Feedback

1. Die Zeit des „one-size-fits-all“ ist vorbei

2. Führung findet künftig auf Augenhöhe statt

3. Der klassische Karrierepfad verliert an Attraktivität

4. Sinn und Spaß schlagen Geld und Status

5. Führungskraft und Unternehmen werden hinterfragt

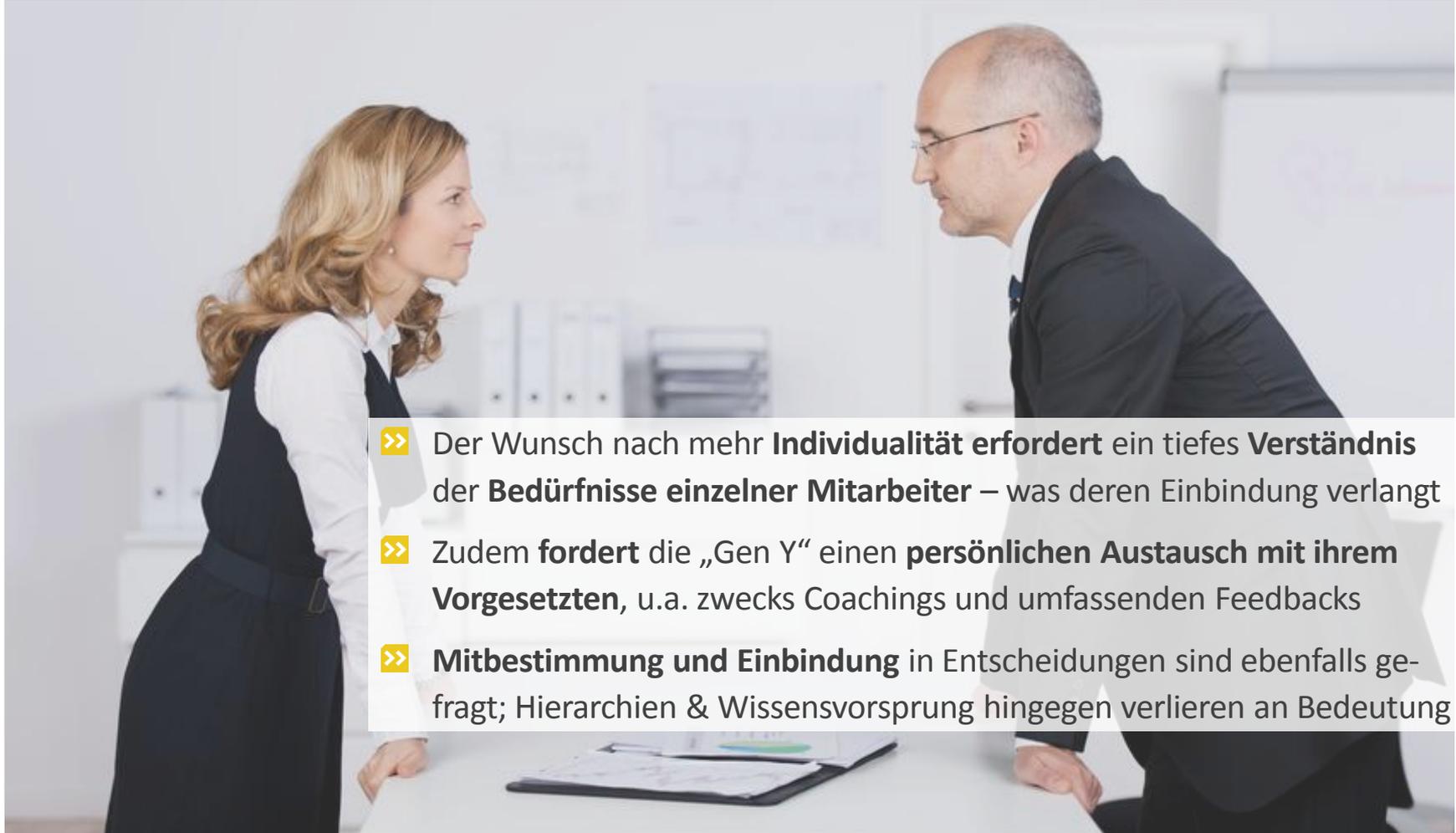


Die Zeit des „one-size-fits-all“ ist vorbei – Führung wird individueller und aufwendiger



- » Die nach 1980 Geborenen legen großen **Wert auf individuelle, flexible** Lösungen in Bezug auf ihre **Karriereplanung** und Arbeitszeit/-ort
- » „Karriere um jeden Preis“ ist für viele keine Option, **Erfolg gibt es nur ganzheitlich** („Leben und Arbeiten“) – mit individuellen Präferenzen
- » Die Identifikation und **Berücksichtigung der Bedürfnisse einzelner Mitarbeiter** wird zum festen **Bestandteil der Führungsarbeit**

Führung findet künftig auf Augenhöhe statt – persönlich, transparent und partizipativ



- » Der Wunsch nach mehr **Individualität** erfordert ein tiefes **Verständnis** der **Bedürfnisse einzelner Mitarbeiter** – was deren Einbindung verlangt
- » Zudem **fordert** die „Gen Y“ einen **persönlichen Austausch mit ihrem Vorgesetzten**, u.a. zwecks Coachings und umfassenden Feedbacks
- » **Mitbestimmung und Einbindung** in Entscheidungen sind ebenfalls gefragt; Hierarchien & Wissensvorsprung hingegen verlieren an Bedeutung

Der klassische Karrierepfad verliert an Attraktivität – alternative Laufbahnmodelle sind gefragt



» Der **klassische Karrierepfad** mit Aussicht auf Macht und Status nach jahrelanger harter Arbeit ist **nicht mehr zeitgemäß**



- » Die „Gen Y“ will bereits **früh** im Arbeitsleben **Verantwortung übernehmen** und etwas **gestalten, bewegen** und verändern
- » Einfluss und **eigener Handlungsspielraum** wird schon frühzeitig erwartet
- » Auch **Abwechslung** und regelmäßige **Weiterbildung** werden gefordert
- » Das führt zu einem **erhöhten Bedarf** an **nicht-linearen Karrierepfaden**, u.a. Projektlaufbahnen, Expertenmodellen

Sinn und Spaß schlagen Geld und Status – neue Anreizmechanismen sind erforderlich



VS.



- » Wer die Generation Y **motivieren** will, muss ihnen Sinn und Spaß an der Arbeit vermitteln
- » Hierzu zählen insb. **fordernde und sinnhafte Aufgaben** und eine **gute Arbeitsatmosphäre**
- » Ihnen ist nicht wichtig was sie darstellen, sondern was sie tun und wie es ihnen dabei geht
- » **Monetäre Entschädigung** als Ausgleich für mangelnden Sinn oder Spaß **reicht** vielen **nicht**

Führungskraft und Unternehmen werden hinterfragt – nur wer überzeugt, kann die „Gen Y“ für sich gewinnen



- » Die „Gen Y“ ist **sehr wertorientiert** und strebt nach Übereinstimmung von eigenen und Unternehmenswerten
- » Von Unternehmen und Führungskraft wird **fares und anständiges Verhalten** erwartet („Vorbild-Funktion“)
- » Gegenüber Mitarbeitern, Kunden und dem gesellschaftlichen Umfeld wird **Aufrichtigkeit & Engagement** erwartet
- » Gefragt sind charismatische Führungskräfte, die ihnen die **Vision** und ihren **individuellen Beitrag** hierzu **vermitteln**

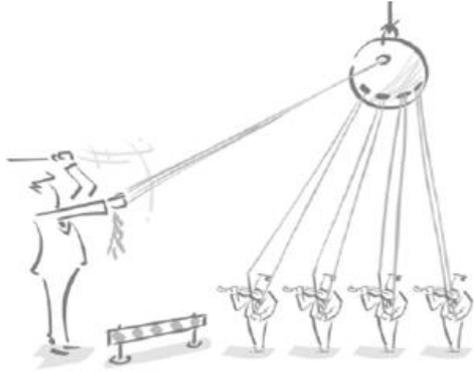
Die Zeit des „one-size-fits-all“ ist vorbei

- + Führung findet künftig auf Augenhöhe statt
- + Die traditionelle Karriereleiter wird zum Auslaufmodell
- + Neue Anreizmechanismen sind erforderlich
- + Führungskraft und Unternehmen werden hinterfragt

= Die „Gen Y“ erfolgreich zu führen erfordert ein erweitertes Führungsverständnis

Die „Gen Y“ erfolgreich zu führen erfordert ein erweitertes Führungsverständnis – ergänzt um die emotionale Ebene

Bisheriges Führungsverständnis



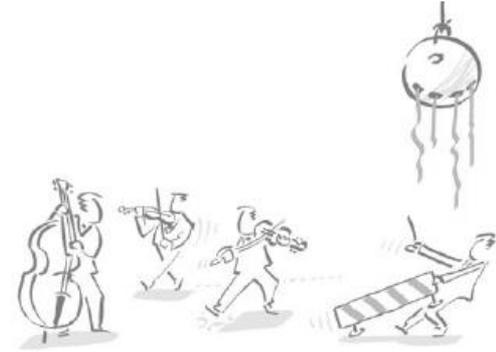
„Transaktional, rational“

» Die **transaktionale Führungskraft**...

- Kontrolliert Weg und Ziel in Bezug auf die Tätigkeit ihrer Mitarbeiter
- Motiviert ihre Mitarbeiter durch Belohnung bei Zielerreichung
- Gewährleistet einen reibungslosen Ablauf des Tagesgeschäfts



Ergänzendes Führungsverständnis

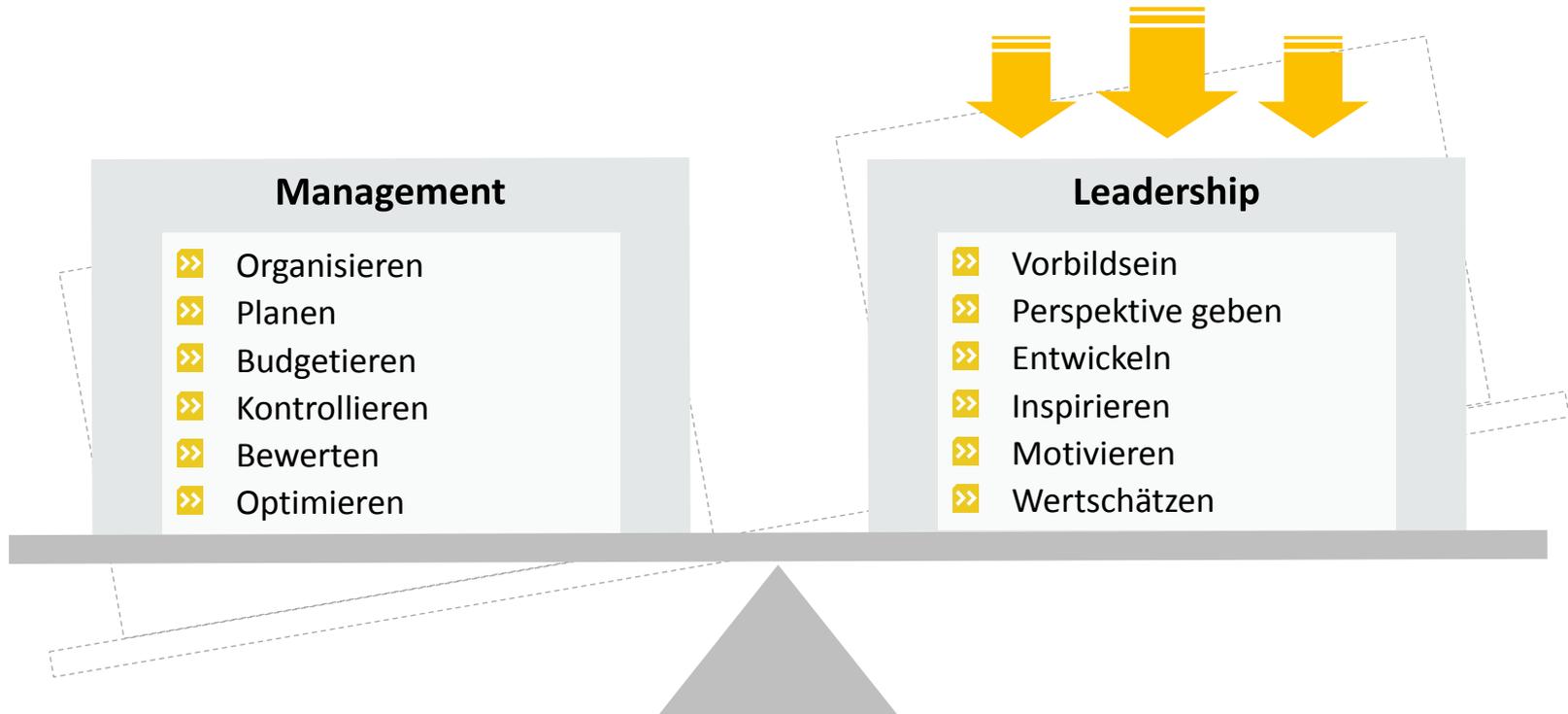


„Transformational, emotional“

» Die **transformationale Führungskraft**...

- Vermittelt den Sinn ihres Handelns
- Fördert Kreativität und Ideen
- Weckt das Eigeninteresse der Mitarbeiter an ihren Aufgaben
- Entwickelt die Fähigkeiten und Potentiale einzelner Mitarbeiter

Leadership-Fähigkeiten bilden hierfür die Basis – diese gilt es künftig stärker zu gewichten als bisher



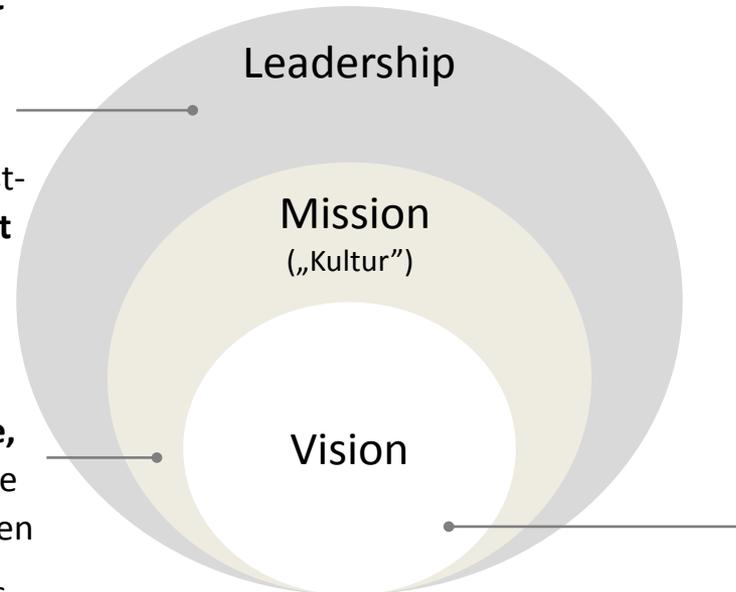
„Managers work with things and numbers“

„Leaders work with people and feelings“

Leadership braucht eine starke Vision – verankert in der Unternehmenskultur



- » **Lebt** die **gemeinsamen Werte** und Normen **vor** („Vorbildsein“)
- » **Baut Vertrauen** zu einzelnen Mitarbeitern **auf** und **involviert**
- » **Beteiligt** die Mitarbeiter an der **Erreichung der Vision**
- » **Begeistert, inspiriert** zu Höchstleistungen, **fordert** und **fördert**
- » Reflektiert die **geteilten Werte, Normen und Einstellungen**, die das Handeln & Verhalten prägen
- » **Verbindet alle Mitarbeiter** des Unternehmens miteinander, **hierarchieunabhängig**



- » **Vermittelt** ein klares **Bild der Zukunft** & den größeren Zusammenhang
- » **Motiviert** die Mitarbeiter, sich für einen **gemeinsamen Zweck** einzusetzen
- » **Gibt** dem **Handeln** der Mitarbeiter einen **Sinn**



Exkurs: Mitarbeiterführung bei SolarWorld – Herleitung Führungsverständnis



Vision (das „Was?“)



- » Starkes gemeinsames Ziel, das alle MA inspiriert

Mission (das „Wie?“)



- » Erarbeitung der Mission gemeinsam mit den MA

Kompetenzmodell (das „So!“)

Leitlinien	Kompetenzen
R esponsibility (Verantwortung)	Integres Handeln
	Ergebnisse erzielen
I nnovation	Die Zukunft gestalten
	Lernen und entwickeln
S ustainability (Nachhaltigkeit)	Die „Grüne Idee“ leben
	Unternehmerisches Denken & Handeln
E ngagement	Integres Handeln
	Ergebnisse erzielen

- » Ableitung erforderlicher Fähigkeiten aus Vision und Mission
- » Bildet die Basis für alle Instrumente in der Personalarbeit

Exkurs: Mitarbeiterführung bei SolarWorld – individuell und bedürfnisorientiert...

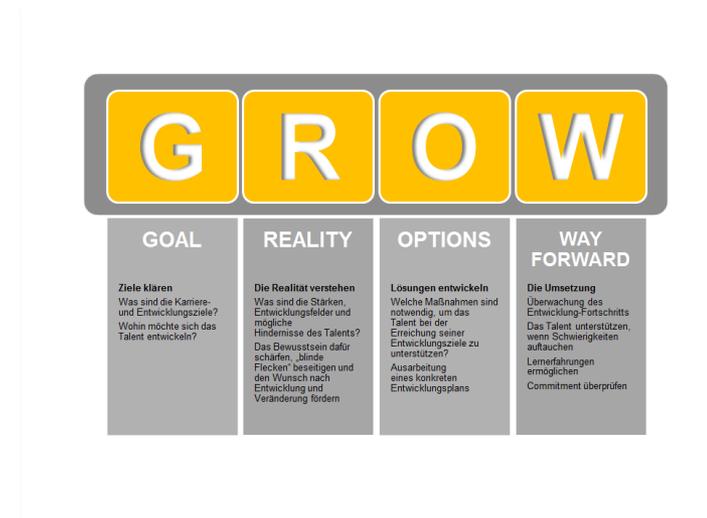


... am Beispiel Personalentwicklung



- » Zielgruppenspezifische Entwicklungspfade, vom Einsteiger bis Executive
- » Entwicklung folgt dem „3-E-Prinzip“
 - MA hat „Steuer selbst in der Hand“
 - Fortlaufendes Feedback/Coaching
- » Individuelle Bedürfniserhebung, gemeinsam mit dem Vorgesetzten
- » Ableitung relevanter Maßnahmen

... am Beispiel Talent Management



- » 360° Standortanalyse (u.a. Stärken, Entwicklungsfelder, mögliche Hindernisse)
- » Eruierung individueller Karriereerwartungen, Selbstreflektion, Lernwille, Mobilität
- » Ausarbeitung individueller Entwicklungsplan, gemeinsam mit Vorgesetztem & HR
- » Angebot ausdifferenzierter Karrierewege: Fach-/Führungs-/Projektkarriere

Noch Fragen



VIELEN DANK ! Für Ihre Aufmerksamkeit

ADG (2013). Generation Y – Anforderungen an Personal- und Organisationsentwicklung

Böhlich, S. Prof. Dr. (2011). Generation Y – die neue Generation von Arbeitnehmern

DGFP (2011). Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden

Fellinger, C. (2012). Generation Y – Working with Millenials

Hesse, G. (2011). Fünf Thesen zum Thema Wertewandel und Mitarbeitergewinnung

Hölzl, H. (2014). Mitarbeiterführung: Mitarbeiter der Generation Y führen

Horster, B. (k.D.). Vom Hörsaal in den Chefsessel -Thema: Leadership- sich selbst & andere führen

Hypo Landesbank Voralberg (k.D.). Führung im Wandel der Zeit

Signium International (2013). Generation Y – das Selbstverständnis der Manager von morgen

Tönsmann, M. (2014). Transformationale Führung – wie die Generation Y geführt werden will