

Daniela Reichart

Mitarbeiter finden & binden – innovative Personalstrategien im Kampf um die Gen Y

Wissensgesellschaft at its best – so stellt sich die Generation Y dar. Sie sind die Warum-Frager (Y = Why) und stellen nicht nur Personalchefs unangenehme Fragen, etwa zur Work-Life-Balance oder zur Elternzeit. Nein, sie sind es zudem aus Schule und Studium gewohnt, Wissen immer und überall abzugreifen. Sie nutzen Online-Bibliotheken und erstellen Firmen-Wikis. Vorzugsweise von unterwegs aus – und gelten deshalb als Treiber von Entwicklungen wie Mobile Learning. Doch vor allem stellen sie andere Ansprüche an den Umgang mit ihnen als Arbeitnehmer früherer Generationen.

Erst 19 Jahre alt und schon als Unternehmensberater bei Markenkonzernen unterwegs. Philipp Riederle ist für Prof. Dr. Jörg Knoblauch der Prototyp der Generation Y. 1994 in eine Welt im digitalen Aufbruch hineingeboren, hat sich der Günstzburger bereits mit 13 Jahren einen Namen als iPhone-Spezialist gemacht. Seine selbst gedrehten Videocasts fanden in der Internetgemeinde so viel Zuspruch, dass die Wirtschaft auf ihn aufmerksam wurde. Seit vier Jahren wird Riederle als Experte für Social Media und Vertreter der Digital Natives von Konzernen wie O2 gebucht, um zu erklären, wie seine Generation eigentlich tickt.

→ So selbstbewusst, dass es knallt

Prof. Jörg Knoblauch, selbst Personalguru und Autor zahlreicher Bücher rund um das Thema Human Resources, weiß, dass sich die Spielregeln für Arbeitgeber im Umgang mit dieser Generation geändert haben. „Ich erkläre Unternehmen oft, dass die Dinge heute anders laufen“, sagt der Geschäftsführer der Giengener Tempus-Gruppe. Wer hoch qualifizierte junge Mitarbeiter sucht, müsse sich anpassen. „Denn seit der Arbeitsmarkt weitgehend leergefegt ist, sind Bewerber selbstbewusst, dass es knallt.“ Das hat Folgen: Heute müssen sich Unternehmen bei potenziellen Mitarbeitern bewerben und sich ins rechte Licht rücken. Ein gutes Gehalt verstehe sich von selbst. Knoblauch: „Gemäß dem Motto: Du zahlst ordentlich, ich spiele Dir Dein Invest mit sattem Gewinn wieder ein.“

Junge Leute wollen jedoch nicht nur hart arbeiten, sie wollen ihr Leben auch

genießen, weiß der Ökonom und Ingenieur. Bereits im Bewerbungsgespräch sollte man ihnen daher mögliche berufliche und finanzielle Perspektiven aufzeigen. Ist die neue Kraft an Land gezogen, seien die ersten 100 Tage im Unternehmen entscheidend. „Mitarbeiter erwarten heute, dass die Karten offen auf den Tisch gelegt werden, auch was die finanzielle Situation der Firma betrifft“, so Knoblauch.

→ Mund-zu-Mund-Propaganda als bestes Recruiting-Instrument

David Wenger könnte selbst noch als Vertreter der Generation Y durchgehen. 2007 hat der 34-Jährige seine Wenger Engineering GmbH als Ein-Mann-Betrieb gegründet. Heute gilt sein knapp 20 Mann starkes Unternehmen als ein führendes Ingenieurbüro für Thermodynamik-Simulation und Wasserstoffbetankung. Das Durchschnittsalter seiner Mitarbeiter liegt bei unter 30 Jahren. „Überall, wo die Grenzen der Physik erreicht sind oder besonders teure Materialien zum Einsatz kommen sollen, sind unsere thermischen Simulationen gefragt“, sagt der promovierte Ingenieur. Eine Alternative zu kostspieligen Testreihen und Prototypen. Wengers Expertise ist weltweit von Automobilbauern, Energie-, Elektronik- oder Chemiekonzernen gefragt.

„Ich brauche Cracks, die in Mathe, Physik oder Ingenieurswesen Spitzenleistungen bringen“, erzählt Wenger. Sie müssen mit hochkomplexen Programmen etwa für Numerische Strömungsmechanik und anspruchsvoller Simulationssoft-

ware umgehen können. Oft dringen sie in bisher unerforschte Bereiche der Physik vor und entwickeln ihre Software dabei selbst. Solche Mitarbeiter sind nicht auf der Straße aufzulesen. Aber Wengers Basisstrategie zur Personalgewinnung ist so einfach wie effektiv: „Wir bilden unsere Leute selber aus.“ Jedes Semester hat er zwei bis drei studentische Praktikanten. Bewerbungen kommen aus dem gesamten deutschsprachigen Raum und aus dem Ausland. „Vieles läuft über Mund-zu-Mund-Propaganda“, sagt Wenger. „Gute Leute kennen gute Leute. Deshalb sind meine Mitarbeiter in ihren Netzwerken in Sachen Personalakquise aktiv.“

→ Mitarbeiter finden – und langfristig halten

Gute Mitarbeiter zu finden ist das eine, sie zu halten aber nicht weniger schwierig. „Wir geben unseren Mitarbeitern intellektuelles Futter. Das spornt an“, berichtet Wenger. Anspruchsvolle Aufgaben für anspruchsvolle Mitarbeiter. Erst kürzlich hatte er in einer Woche Anfragen von einem großen Automobilzulieferer und einem Lebensmittelfabrikanten. Völlig unterschiedliche Branchen und Produkte. Trotzdem lassen sich ihre Problemstellungen mit derselben Mathematik und Physik simulieren und lösen. Hier ist geistige Beweglichkeit gefragt. „Diese Herausforderungen sind für meine Mitarbeiter das Salz in der Suppe.“

Wenger hat Kunden weltweit. Seine Mitarbeiter sind immer wieder im Ausland unterwegs. Da der ständige Wissensaustausch bei Projekten wichtig ist,

nutzen alle Smartphones. Der Zugriff aufs firmeneigene Netzwerk über VPN, Konferenzen über Skype und die gemeinsame Arbeit via Netviewer sind selbstverständlich.

Und es gibt regelmäßig Feedback. Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche im Drei-Monats-Rhythmus sind Pflicht. „Die Lernkurve steigt dadurch unheimlich an“, so Wenger. Jeder erhält Verantwortung und wisse, dass sich gute Ergebnisse auszahlen. Zudem wird systematisch die Teamkultur gestärkt. Ein Mal im Jahr machen alle beim Ulmer Einstein-Marathon mit. Der Teamgeist wird unterstützt, wo es nur geht: „Wir gewinnt“ heißt das Nachschlagewerk, das jeder Mitarbeiter erhält. Aufgeführt sind darin nicht nur die wichtigsten Spielregeln im Unternehmen, das Buch erklärt auch die Firmenkultur und -visionen.

E-Learning: Multimediale Inhalte für die Generation Y

Das Papier ist für das interne Wissensmanagement bei kleinen Mittelständlern also noch nicht ausgestorben. Geht es aber um Unternehmen mit weltweiten Standorten, sind umfassende Online-Lösungen nötig. Darauf spezialisieren sich Firmen wie Skillsoft und kommen so nicht umhin, mit der Generation Y auf Du und Du zu stehen.

Die Senior Marketing-Managerin am deutschen Sitz in Düsseldorf weiß, wie sehr sich Verhalten und Interesse ihrer Kunden gewandelt haben: „Früher waren E-Learning-Kurse herkömmlichen Schulungsseminaren nachempfunden.“ Größere Bandbreiten im Internet, mobile Kommunikationstalente wie Tablets und Smartphones haben das E-Learning jedoch revolutioniert. „Unsere Kunden nutzen diese Geräte heute selbstverständlich. Und sie wollen beim E-Learning ein Look & Feel, wie aus dem Internet gewohnt“, sagt die 49-Jährige. So geht der Trend Richtung Video, denn gerade die Generation Y ist mit multimedialen Inhalten aufgewachsen.

Stengel: „Besonders interessant ist dabei das sogenannte Micro-Learning.“ Anstatt sich in Zwei-Tages-Seminaren fortzubilden, bevorzugen immer mehr Nutzer den digitalen Weiterbildungs-Quickie. Vor dem Termin beim Kunden

wird zum Beispiel einfach in einem kurzen Video das Wissen zur Präsentationstechnik aufgefrischt. Der Zugriff auf die Inhalte funktioniert mobil oder am PC. Zudem gibt es Neuigkeiten, Lernpläne, eine Online-Bibliothek und eine Lerner-Community à la Facebook & Co. „So kommen wir der Realität der Generation Y entgegen“, sagt Stengel. Tauchen während der Arbeit konkrete Fragen auf, finden ihre Kunden online schnell und unkompliziert entsprechende Antworten, ohne aus dem Workflow aussteigen zu müssen.

→ In Mitarbeiter investieren

Trotzdem bleiben auch Face-to-Face-Schulungen ein großes Thema. „Aus- und Weiterbildung sowie eine gezielte Personalentwicklung sind überall ein Megathema“, sagt Andreas Nau, Geschäftsführer der Softwareschmiede Easysoft mit Stammsitz im schwäbischen Sankt Johann. Die Innovationsspirale drehe sich immer schneller, gleichzeitig werde es schwieriger, geeignete Fachkräfte zu finden. „Wer am Ball bleiben will, muss in die Mitarbeiterqualifikation investieren.“

Nau selbst baut das Employer-Branding gezielt aus. Stichwort: Work-Life-Balance. Sein Unternehmen tut einiges, damit sich seine Leute wohlfühlen. Auch kleine Dinge: Täglich kostenlos frisches Obst und Getränke. Eine kurze Auszeit während der Arbeit, um den Kopf freizubekommen, ist kein Tabu. Als begeisteter Läufer überzeugte Nau – wie auch David Wenger – viele Mitarbeiter, selbst die Laufschuhe anzuziehen. Mit Erfolg: Ein zehnköpfiges Firmenteam hat am Ultramarathon Swiss Alpine teilgenommen. Ein Mal pro Jahr wandern außerdem alle etwa zu einem Gletscher. Und Teil der Gesamtmeetings vier Mal jährlich sind auch Aktionen wie Klettern oder Bowling. Im neuen Seminarzentrum am badischen Standort Bretten hat Nau für 30.000 Euro eine sieben Meter hohe Boulder- und Kletterwand eingebaut. „Investitionen, die sich auszahlen. Denn zufriedene Mitarbeiter sind die besten Personalrekrutierer“, ist der 48-Jährige überzeugt.

Easysoft ist an vier Standorten in Sankt Johann, Altdorf, Bretten und Berlin präsent. Um im Gespräch zu bleiben und Projekte gemeinsam voranzubringen,

treffen sich Teams des Unternehmens täglich im virtuellen Raum zum „daily scrum“, zu Deutsch: Gedränge. Ein kurzer aber effektiver Austausch. Nau erklärt das Prinzip: „In Zehner-Teams erzählt jeder in rund einer Minute, was er macht und wo es Engpässe gibt. Selbst für Smalltalk bleibt noch Zeit.“ So sind die Teams auf dem Stand und geben sich im Nachgang oft wichtige Hinweise zur Lösung ihrer Probleme. Genutzt wird für die 15-Minuten-Treffen Microsofts Lync Online. Auf Teilmeetings und persönliche Treffen wird trotzdem nicht verzichtet. Nau: „Auch im digitalen Zeitalter bleibt das Gespräch von Angesicht zu Angesicht unverzichtbar.“

→ Fazit

Das Gesetz von Angebot und Nachfrage ist auf dem Arbeitsmarkt weiter gültig. Der Nachwuchsmangel hat jedoch die Spielregeln geändert. Die Generation Y hat bei der Bewerbung deutlich bessere Karten. Unternehmen tun gut daran, sich darauf einzustellen, indem sie mehr als nur berufliche Perspektiven bieten. Moderne Kommunikationsmittel gehören ebenso dazu wie ein gutes Team, das, aller Digitalität zum Trotz, auch Nestwärme bietet.

→ Die Autorin



Daniela Reichart, Jahrgang 1986, ist Wirtschaftsjournalistin aus dem Kreis Göppingen nahe Stuttgart. Bereits während ihres Studiums (B.A. Germanistik und Politikwissenschaft) arbeitete sie bei Zeitungen, absolvierte Praktika sowie Volontariat und arbeitet heute für unterschiedliche Fachmagazine mit technischem und wirtschaftlichem Schwerpunkt.

✉ reichart@wissensmanagement.net