

Michael Fuchs

# **ANFORDERUNGEN DER GENERATION Y AN DIE ORGANISATION**

Entwicklung und Auswirkung der Anforderungen der Generation Y auf die organisatorischen Strukturen der Unternehmen

---

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. EINLEITUNG, AUSGANGSLAGE</b> .....	2
<b>1.1 PROBLEMSTELLUNG</b> .....	2
<b>1.2 ZIELE</b> .....	2
<b>1.3 ABGRENZUNG</b> .....	2
<b>1.4 VORGEHEN</b> .....	2
<b>2. DIE ELEMENTE DES ORGANISATIONSWÜRFELS</b> .....	3
Beschreibung, Analyse und Auswertung der Generation Y auf den Organisationswürfel .....	3
<b>2.1. AUFBAUORGANISATION</b> .....	3
<b>2.2. ABLAUFORGANISATION</b> .....	3
<b>2.3. AUFGABE</b> .....	3
<b>2.4. AUFGABENTRÄGER</b> .....	3
<b>2.5. SACHMITTEL</b> .....	4
<b>2.6. INFORMATIONEN</b> .....	4
<b>2.7. ZEIT</b> .....	4
<b>2.8. RAUM</b> .....	4
<b>2.9. MENGE</b> .....	5
<b>3. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN</b> .....	5
<b>3.1. FAZIT AUSGANGSLAGE</b> .....	5
<b>3.2. AUSWIRKUNGEN DER AUSGANGSLAGE</b> .....	6
<b>3.3. WIRKUNG AUF DIE KLASSISCHE ORGANISATION</b> .....	6
<b>3.4. FAZIT</b> .....	6
Weiterführende Literatur .....	7
Grafikverzeichnis .....	7

## 1. EINLEITUNG, AUSGANGSLAGE

Als „Generation Y“ wird die Generation der, zwischen 1980 und 2000 Geborenen (Millennials) genannt. Die, momentan auf den Arbeitsmarkt drängende Generation zeichnet sich durch folgende Bedürfnisse aus:

- Der Wunsch nach flexibler und selbstbestimmter Arbeit in Einklang mit privaten Bedürfnissen
- Die Generation Y will Spass haben und schnell vorankommen.
- Die Loyalität gegenüber der Unternehmung ist begrenzt
- Teilzeitmodelle und flexible Arbeitszeiten
- Die Arbeit und Geld ist nicht mehr der einzige Antrieb

### 1.1 PROBLEMSTELLUNG

Durch den demografischen Wandel wird das Angebot an Arbeitskräften immer kleiner. In vielen Branchen zeichnet sich ein Mangel an geeigneten Fachkräften ab und Unternehmen tun gut daran, sich im Kampf um die Talente den neuen Anforderungen zu stellen. Mit der vorliegenden Arbeit werden Punkte und Massnahmen aufgezeigt, wie eine Organisation mit den veränderten Anforderungen der Generation Y umgehen kann.

### 1.2 ZIELE

Mit Erstellung und Durchführung der Arbeit sollten folgende Ziele erfüllt werden:

- Erkennen von Auswirkungen der Bedürfnisse der Generation Y auf die Organisation
- Beschreiben deren Bedürfnisse anhand des Organisationswürfels.
- Aufzeigen von, notwendigen, organisatorischen Entwicklungen aufgrund der Ansprüche der Generation Y
- Lösungsansätze zum Umgang mit den beschriebenen Arbeitnehmenden.

### 1.3 ABGRENZUNG

- Sinn oder Unsinn der Definition „Generation Y“ ist nicht Bestandteil der Arbeit.
- Die Arbeit steht im Fokus der organisatorischen Auswirkungen.

### 1.4 VORGEHEN

Die Anforderungen der Generation Y werden den Elementen des Organisationswürfels gegenübergestellt. Anhand dessen Kriterien werden Hypothesen erstellt, wie sich die wechselseitige Beziehung gestaltet.

Basierend auf dem Dokument „Generation Y- Anforderungen an Personal und Organisationsentwicklung“<sup>1</sup> wurden einzelne Inhalte den Elementen des Organisationswürfels zugeordnet und interpretiert.

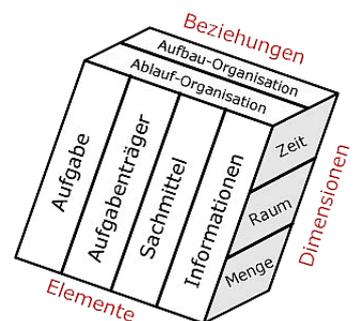


Abbildung 1; Organisationswürfel; aus: <http://www.wonderbox.ch>

<sup>1</sup> Quelle: „GENERATION Y– ANFORDERUNG AN PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG“ von Prof. Dr. Thorn Kring, ADG Business School an der Steinbeis-Hochschule Berlin

## 2. DIE ELEMENTE DES ORGANISATIONSWÜRFELS

Beschreibung, Analyse und Auswertung der Generation Y auf den Organisationswürfel.

### 2.1. AUFBAUORGANISATION

Merkmal der Generation Y:

Grosser Wunsch nach Flexibilität und Kreativität, Wunsch nach beschleunigter „Karriere und zugleich weniger Interesse an Macht und Autorität.

Anforderungen an die Organisation:

Die Aufbauorganisation wird vielfach als starres Gebilde wahrgenommen. Bestehende Strukturen werden regelmässig hinterfragt. Vorgesetzte können sich gegenüber den Mitarbeitern nur schwer auf die, durch die Hierarchie gegebene Führungslegitimation berufen. Forderungen nach beschleunigten Karrieren werden laut. Die Generation Y verlangt nach Feedback und kollegialer Zusammenarbeit innerhalb der Organisation.

### 2.2. ABLAUFORGANISATION

Merkmal der Generation Y:

Schlechtes Zeitmanagement, Routinearbeiten können schnell langweilen, die Aufgaben müssen Sinn machen, Forderung nach zeitlicher- und ablauforganisatorische Freiheit.

Anforderungen an die Organisation:

Ablaufprozesse, welche zwingend an definierten Zeitpunkten und in einem logischen Ablauf umgesetzt werden, könnten zu einer Hürde werden. Insbesondere fixe Konstrukte werden hinterfragt, teilweise begründet oder auch nicht. Durch die sprunghafte Arbeitsweise wird die Forderung nach dispositiven Rahmenbedingungen laut. Für diese sollten aber klare Anweisungen und Regeln kommuniziert werden. Die Führung führt sich dazu hingezogen die Abläufe vermehrt zu überwachen, was bei der Generation Y jedoch schlecht ankommt.

### 2.3. AUFGABE

Merkmal der Generation Y:

Vielfach negative Einstellung gegenüber der Arbeit. Die Aufgaben müssen sinnvoll und begründet sein. Die Generation Y wiegt sehr stark zwischen Kosten und Nutzen der Aufgabe ab.

Anforderungen an die Organisation:

Vermehrtes aufzeigen der Notwendigkeit und Wertschöpfung der einzelnen Aufgaben für das Unternehmen. Transparente Arbeitsinhalte und deren Nutzen sind gefordert. Der Suche nach der Sinnhaftigkeit der Arbeiten muss verstärkt Rechnung getragen werden.

### 2.4. AUFGABENTRÄGER

Merkmal der Generation Y:

Die Generation Y arbeitet bevorzugt in Teams und konstruktiven Gruppen

Anforderungen an die Organisation:

Die Generation Y fordert, schnell für wichtige Aufgaben eingesetzt zu werden. Die Delegation von anspruchsvollen Aufgaben wird zunehmend wichtiger. Das Erlangen von Status und Anerkennung über die Aufgaben wird zunehmen. Dem Einsatz der potenzielle Einzelner, sollte mit interdisziplinären Arbeitsformen Rechnung getragen werden.

## 2.5. SACHMITTEL

Merkmal der Generation Y:

Aufgewachsen mit den neuen Medien, Multitasking, hohe Kompetenz im Umgang mit dem Internet, ein offenes W-LAN wie die Verwendung von BYO (bring your own) Devices werden gefordert.

Anforderungen an die Organisation:

Das zur Verfügung stellen moderner und angemessener Sachmittel wird wichtiger. Einerseits muss dem Bedürfnis nach Status Rechnung getragen werden, andererseits fordert diese Arbeitnehmergruppe auch alternative Sachmittel wie z.B. ein „Dienstfahrrad“ anstelle eines Autos. Zunehmend verschwindet die Unterscheidung des privaten wie auch geschäftlichen Einsatzes der Sachmittel.

## 2.6. INFORMATIONEN

Merkmal der Generation Y:

Hohe Kompetenz in der Informationsbeschaffung jedoch Defizite diese zu Bewerten. Der Leitsatz „Wissen wo wissen Steht“ ist im Vordergrund.

Anforderungen an die Organisation:

Informationen sollten jederzeit und breit zugänglich sein. Die Generation Y ist gewohnt sich über Chats, Blogs und Communities auszutauschen. Das Filtern, beziehungsweise vorenthalten von Informationen über die Hierarchie kommt schlecht an. Aus diesem Grund ist ein hierarchieunabhängiger Informationsfluss von Vorteil.

## 2.7. ZEIT

Merkmal der Generation Y:

Flexibler Umgang mit den Arbeitszeiten, Freiräume werden gefordert. Die Arbeitnehmer bringen eine grosse Leistungsbereitschaft mit, wann sie diese erbringen, möchten sie jedoch individuell und situativ festlegen.

Anforderungen an die Organisation:

Flexible Zeitmodelle jeglicher Art werden gefordert. Die Bedeutung von Sabbatical nimmt zu. Die Arbeitnehmenden sind bereit, bei Notwendigkeit und Bedarf auch ausserhalb der Büroarbeitszeiten Leistungen zu erbringen. Im Gegenzug sollte der Forderung nach Flexibilität Rechnung getragen werden.

## 2.8. RAUM

Merkmal der Generation Y:

Die Ausführung der Arbeitsaufträge in raumgebunden Verhältnissen wird als Zwang wahrgenommen. Die Generation Y möchte selber definieren wo sie Ihre Arbeitsleistung erbringt.

Anforderungen an die Organisation:

Die Mitarbeitenden fordern eine Arbeitsplatzgestaltung, ausgerichtet an den Zielen einer wirtschaftlichen wie auch humanen Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Je Aufgabenstellung werden unterschiedliche Arbeitsumfelde gefordert. Dem Spass an der Arbeit und Wohlfühl-atmosphäre sollte Rechnung getragen werden. Das ermöglichen von Home Office entspricht einem grossen Bedürfnis. Zugleich sinkt die Mobilität der Arbeitnehmenden.

## 2.9. MENGE

Merkmal der Generation Y:

Arbeitsleistung (Menge) soll anerkannt werden, allenfalls mit anderen Anreizen als monetären. Es steht nicht die Messung der Anzahl Arbeitsstunden im Vordergrund sondern welche Ergebnisse erarbeitet wurden. In diesem Bereich definiert sich die Generation Y nicht über die Anzahl der unterstellten Mitarbeitenden sondern über die Wichtigkeit und Beitrag der Anzahl Aufgaben für die Firma.

Anforderungen an die Organisation:

Die Möglichkeiten Zeit zu kompensieren wird höher gewichtet als das Ausbezahlen von Stunden. Unternehmen sind gezwungen die Leistung weniger am quantitativen Stundensaldo der Mitarbeitenden zu messen sondern am Erreichen von Zielen und Schaffen von Werten. Der Anreiz einer grossen Anzahl von unterstellten Mitarbeitenden verblasst. Die Generation Y räumt sich zudem das Privileg ein die Quantität von Arbeitsaufgaben weniger zu priorisieren als deren qualitativen Nutzen für die Unternehmung.

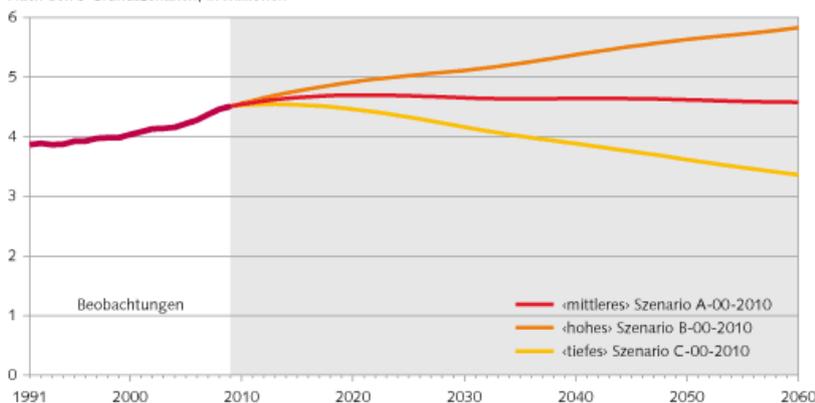
## 3. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

### 3.1. FAZIT AUSGANGSLAGE

Stellte sich „früher“ noch die Frage, ob ein Unternehmen auf die Bedürfnisse einzelner „Generationen“ eingehen muss, wird diese heute durch die demografische Entwicklung relativ schnell beantwortet.

#### Entwicklung der Erwerbsbevölkerung

Nach den 3 Grundszenarien, in Millionen



Quellen: SAKE, SCENARIO

© BFS

Die Anforderungen definieren sich heute für die Unternehmen nicht mehr nach dem „Weshalb sollten wir?“ sondern nach dem „Wie können wir?“.

„Die demografischen Faktoren werden die Entwicklung der Erwerbsbevölkerung in den nächsten Jahrzehnten massgeblich beeinflussen.“<sup>2</sup>

**Abbildung 2; Demografische Entwicklung Erwerbsbevölkerung; aus: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/03/blank/key/08.htm> I (24.11.2013)**

Um an gute Fachkräfte zu gelangen, wollen deren Bedürfnisse befriedigt werden. Rein aufgrund der Entwicklung der Erwerbsbevölkerung sind Unternehmen gezwungen, den neuen Anforderungen der Generation Y Rechnung zu tragen.

<sup>2</sup> Quelle: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/03/blank/key/08.html>; Abgerufen am 23.11.2013, 22:15

Aufgrund dieser Entwicklung können sich die Arbeitnehmenden die Arbeitgeber aussuchen und sich ihr „divenhaftes“ auftreten, bewusst oder unbewusst, erlauben.

Diese Verhaltensweisen sind für manchen gestandenen „Babyboomer“ oder „Generation X“ geprägte Führungskraft sicher ungewohnt.

### 3.2. AUSWIRKUNGEN DER AUSGANGSLAGE

Die Unternehmen müssen sich zwangsläufig auf die, wenig(er) loyalen und bindungsscheuen Mitarbeiter gewöhnen. Neue Konzepte, um dies durchaus anspruchsvolle Generation bei Laune zu halten sind gefordert.

### 3.3. WIRKUNG AUF DIE KLASSISCHE ORGANISATION

- Unternehmen werden mit flachen Hierarchien funktionieren müssen. Langatmige Entscheidungswege in „Palastorganisationen“ wirken auf die Generation Y abschreckend. Flache Organisationen bieten einen grösseren Handlungsspielraum sowie ein breiteres Aufgabenspektrum für den einzelnen.
- Eine offene und transparente Kommunikation ist gefordert. Die Generation Y mag keine Bevormundung durch Informationsfilterung. Hierarchien können sich dadurch keinen Wissensvorsprung mehr herausnehmen.
- Vertrauen wird wichtiger, die klassische Kontrolle der Arbeitsleistung über „Stempeluhr“ wird durch individuelle Zielvereinbarungen abgelöst. Die Arbeitnehmenden verlangen, dass Ihre Arbeit Sinn macht und das Unternehmen weiterbringt.
- Statussymbole verlieren an Wert. Umso wichtiger werden die Anerkennung und der Nutzen der Aufgaben.
- Mitarbeitende wollen mitreden und partizipieren. Die Beurteilung der Vorgesetzten könnte als Ergänzung zur Mitarbeiter Beurteilung eingeführt werden.
- Der Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit wird wichtiger. Die beiden Bereiche können nur noch schwer gegeneinander abgegrenzt werden. Es stellt sich die Frage, ob dies grundsätzlich noch möglich ist.
- Die neue Generation ist bereit grössere Risiken einzugehen. Hier sollte ein grösserer Wert auf ein selbstgesteuertes Risikomanagement gelegt werden.

### 3.4. FAZIT

Der Umgang mit der Generation Y (oder why) ist durchaus anforderungsreich, jedoch nicht unmöglich. Sich Zeit zu nehmen sich mit deren Anforderungen auseinanderzusetzen kann einen positiven Einfluss auf die eigene Unternehmung haben. Der, zwangsläufig, frische Wind in der Firma hilft altgebackene und verstaubte Prozesse und Bedingungen zu hinterfragen. Die Aussage „Denn nicht die Generation Y ist seltsam, sondern die heutige Arbeitswelt.“<sup>3</sup> beschreibt dieses Erneuerungspotential sehr treffend. Sich als Organisation mit den Anforderungen der Generation Y auseinanderzusetzen wird die heutige Arbeitsmoral „schneller höher weiter“ hinterfragen. Menschliche Bedürfnisse, Freiheiten und die Möglichkeit, losgelöst von Raum und Zeit zu arbeiten, könnten auch interessante Entwicklungs- und Veränderungsmöglichkeiten der Arbeitsweisen der vorhergehenden Generationen aufzeigen und positiv beeinflussen.



Abbildung 3, GAP in der Kommunikation; aus:<http://anotherbrickinwall.blogspot.ch/2012/06/gen-y-sucks.html> (27.11.2013)

<sup>3</sup> <http://www.zeit.de/studium/hochschule/2013-08/generation-y-arbeitswelt>, am: 27.11.13 09:31

## Weiterführende Literatur

---

<http://www.youtube.com/watch?v=SEZM6nUhKW8>  
<http://www.youtube.com/watch?v=Y6FHJr2ky7k>  
<http://generationthatsy.wordpress.com/category/hyper-thesen/>  
[http://www.adgonline.de/adg\\_online/Service/Bibliothek/ADG-Publikationen/ADG-Argumente/Argumente\\_GenerationY.pdf](http://www.adgonline.de/adg_online/Service/Bibliothek/ADG-Publikationen/ADG-Argumente/Argumente_GenerationY.pdf)  
<http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/generation-y-audi-personalvorstand-thomas-sigi-im-interview-a-848764.html>  
<http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt/seite-2>  
[http://www.nytimes.com/2013/03/31/magazine/do-millennials-stand-a-chance-in-the-real-world.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/03/31/magazine/do-millennials-stand-a-chance-in-the-real-world.html?_r=0)

## Grafikverzeichnis

---

Abbildung 1; Organisationswürfel; aus: <a href="http://www.wonderbox.ch">http://www.wonderbox.ch</a>	2
Abbildung 2; Demografische Entwicklung Erwerbsbevölkerung; aus: <a href="http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/03/blank/key/08.html">http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/03/blank/key/08.html</a> (24.11.2013)	5
Abbildung 3, GAP in der Kommunikation; aus: <a href="http://anotherbrickinwall.blogspot.ch/2012/06/gen-y-sucks.html">http://anotherbrickinwall.blogspot.ch/2012/06/gen-y-sucks.html</a> ; aus: (27.11.2013)	6