

# sicherführen

erfolgreich leiten und motivieren in der Praxis

August/September 2019

## AKTUELLE MELDUNGEN

- **Das aktuelle Interview:** „Generation Y und Z: Wie wir arbeiten, was wir fordern“ ..... S. 3
- **Newsticker:** Jeder 4. Betrieb ermöglicht mobiles Arbeiten..... S. 8
- **Führungskompetenz:** Das Ich als Marke nutzen ..... S. 8
- **Aktuelles zum Arbeitsrecht:** Kein grundsätzlicher Anspruch auf Gewährung von Brückentagen ..... S. 9

## TOP-THEMA:

### Die Perspektive wechseln

Reframing heißt, den gedanklichen Rahmen zu verschieben – 5 Tipps für mehr Erfolg im Führungsalltag dank dieser Technik. S. 53

## 360°-Feedback

So setzen Sie dieses Personalentwicklungs-Instrument ein, um Ihre Zusammenarbeit mit anderen noch zu verbessern. S. 11

## Fehlzeiten reduzieren

Finden Sie die Ursache für hohe Fehlzeiten heraus, beseitigen Sie sie dauerhaft – und verbessern Sie so das Betriebsklima. S. 25

## Talente im Team entwickeln

Lernen Sie, die Potenziale Ihrer Mitarbeiter richtig einzuschätzen, und entwickeln Sie schlummernde Talente zu Superstars. S. 39

## Hirnblockaden überwinden

Veränderungen im Unternehmen sind meist unbeliebt – so überzeugen Sie Ihre Mitarbeiter dennoch in 3 Schritten. S. 67

## Aktuelles

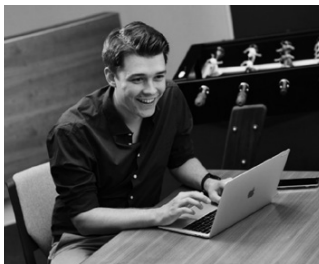
- **Das aktuelle Interview:**  
„Generation Y und Z: Wie wir arbeiten, was wir fordern“ ..... S. 3
- **Newsticker:** Jeder 4. Betrieb ermöglicht mobiles Arbeiten ..... S. 8
- **Führungskompetenz:** Das Ich als Marke nutzen ..... S. 8
- **Aktuelles zum Arbeitsrecht:** Kein grundsätzlicher Anspruch auf  
Gewährung von Brückentagen ..... S. 9

---

### Das aktuelle Interview

---

## „Generation Y und Z: Wie wir arbeiten, was wir fordern“



**Philipp Riederle** ist einer von ihnen, ein Digital Native. In Vorträgen und Seminaren hat er bereits 400 Firmen zu den Anforderungen von Generation Y und Z beraten. Was den jungen Menschen im Arbeitsleben wichtig ist, beschreibt er auch in seinem jüngsten Buch: „**Wie wir arbeiten, was wir fordern**“.

**Kompakt:** Sie sind heißbegehrt und es gibt nur wenige: die Vertreter der Generation Y und Z. Schon seit Jahren machen sich Personaler und Führungskräfte Gedanken darüber, wie sie mit den Youngstern im Job umgehen sollen: Was müssen wir ihnen bieten? Wie können wir sie bei der Stange halten und müssen wir uns verändern? Antworten auf diese Fragen weiß Philipp Riederle, denn er ist einer von ihnen. Lesen Sie selbst.

### Eine Frage vorweg: Kann man die Generationen Y und Z zusammenfassen oder gibt es Unterschiede?

Ich spreche bevorzugt von den digitalen Generationen statt von Generation Y und Z. Denn diese beiden Generationen haben die Welt nie analog

kennengelernt. Darüber hinaus gibt es zwischen den beiden Generationen Y (1980–1995) und Z (1995–2010) nur Nuancen von Unterschieden. Diese

lassen sich beispielhaft am Thema „Arbeitszeiten“ erklären: Die Generation Y kommt in ein Unternehmen aus der „alten Welt“ und ist die erste Generation, die mit einem neuen Selbstverständnis und neuen Selbstverständlichkeiten aufgewachsen ist. Deshalb können die Mitarbeiter dieser Generation häufig überhaupt nicht verstehen, warum es im Unternehmen so läuft, wie es läuft.

Um das zu ändern, hat sich die Generation Y daher über Gebühr dafür eingesetzt, bestimmte Strukturen zu ändern, wie beispielsweise flexible Arbeitszeiten und auch die flexible Wahl des Arbeitsortes. Dabei hat die Generation Y in der Euphorie fast schon vergessen, auf sich selbst zu achten. Sie haben die Flexibilisierung der Arbeitszeit erreicht, machen jede Woche Überstunden und arbeiten das ganze

Wochenende. Die Generation Z hingegen kommt jetzt in eine Arbeitswelt und erkennt, dass vieles schon flexibel gehandhabt wird, aber dass die Unternehmen die Flexibilität für sich ausnutzen und Mitarbeiter gar nicht mehr viel davon haben.

An dieser Stelle schiebt die Generation Z den Unternehmen einen Riegel vor und sagt: Natürlich kann ich flexibel arbeiten, wenn es notwendig ist, und trotzdem lasse ich nach 7 Stunden und 59 Minuten meinen Stift fallen und bin dann nicht mehr erreichbar. Denn wenn du, Chef, es nicht schaffst, mir rechtzeitig zu sagen, wann ich was fertig machen soll, kann ich dir am Freitagnachmittag auch nicht mehr helfen. Diese Einstellung der Generation Z kann man auf viele andere Bereiche im Arbeitsleben übertragen.

## **Unternehmen thematisieren den digitalen Wandel, der für die Generationen Y und Z gar keiner ist. Prallen da 2 Welten aufeinander?**

Natürlich prallen da gewissermaßen Welten aufeinander. Aber der Wandel ist notwendig und er kommt. Das möchte ich ausdrücklich betonen. Und er kommt nicht, weil wir verträumte Idealisten sind, die von Helikoptereltern aufgezogen wurden und jetzt im Arbeitsleben nicht richtig selbstständig sein wollen. Darum geht es nicht. Vielmehr geht es um Veränderungen in der Wirtschaft durch die digitale Transformation und die zentrale Fra-

ge: Welche Geschäftsmodelle funktionieren überhaupt noch? Welche Tätigkeiten werden gar nicht mehr von Menschen verrichtet, und was bedeutet das für die Mitarbeiter?

Die digitalen Generationen sind geprägt von 3 großen Veränderungstreibern:

- 1. Digitaler Wandel**
- 2. Demografischer Wandel:** Momentan kommen nur noch halb so viele

Kinder zur Welt wie 1960 – Ursache des aktuellen Fachkräftemangels.

### 3. Wertewandel

Diese 3 Veränderungstreiber führen dazu, dass die digitalen Generationen bestimmte Anforderungen an Unter-

nehmen und Führungskräfte haben. Durch den demografischen Wandel z. B. haben wir die Macht, unsere Bedürfnisse auch durchzusetzen, sodass den Unternehmen gar nichts anderes übrig bleibt, als sich auf uns einzustellen.

### **Funktioniert der Wandel besser, wenn Vertreter der Generation Y die Führungsebene erreicht haben?**

Warum sich die Generation Y leichter tut, liegt vielleicht daran, dass diese Kollegen schon als Teammitglied in einer solcher Umgebung gearbeitet haben. Und sie kannten es nie anders, während eine Babyboomer-Führungskraft nie selbst ausführend im digitalen Wandel gearbeitet hat und es trotz alter Gewohnheiten trotzdem hinbekommen muss. Aufgrund der Veränderung von Arbeit ändern sich auch die Anforderungen an die notwendigen Skills von Führungskräften. Neue Fähigkeiten sind gefragt: die Führungskraft als Coach, der Feedbackgeber, derjenige, der Probleme aus dem Weg räumt. Durch den Technologie-Fortschritt automatisiert sich alles, was sich automatisieren lässt. Alle einfachen Tätigkeiten fallen weg.

Das heißt auch, bestimmte Arten von Mitarbeitern, die es früher zu führen galt, sind auf einmal nicht mehr da. Auch das stellt die Führungskraft vor neue Aufgaben. Es geht nicht mehr darum, Mitarbeiter anzuleiten und zu kontrollieren. Wenn ich mein Unternehmen richtig organisiert habe, habe ich in Zukunft nur noch Mitarbeiter, die klüger sind als ich selbst. Ich muss mich also als Führungskraft viel mehr auf meine Mitarbeiter verlassen können und ihnen und ihrer Expertise vertrauen. Bei dem ganzen digitalen Fortschritt werden oft der Mensch und seine Fähigkeiten vergessen. Je abstrakter und komplexer die Themen werden, desto wichtiger sind die Soft Skills, die helfen, dass man nicht aneinander vorbeiredet.

### **Sind das auch die Skills, die die digitalen Generationen erwarten?**

Wir erwarten, dass die Führungskräfte ihren Job ordentlich machen. Dazu gehört, dass der Chef Einfühlungsvermögen besitzt, kritikfähig ist, Feedback

geben, im Konflikt vermitteln und Arbeitsbarrieren abbauen kann. Uns geht es ja darum, die Sache voranzubringen. Dazu brauchen wir keinen machtsüch-

tigen Macker, der seine eigenen Ideen durchsetzen will, die wir für schlecht halten. Uns geht es darum, dass jemand den Prozess moderiert und vor allem Hindernisse, beispielsweise sinnlose Regeln im Unternehmen, aus dem Weg räumt, damit wir ordentlich arbeiten können. Außerdem erwarten wir, dass er uns als Mitarbeiter weiter-

entwickelt, gute Ideen hat, wie wir vorkommen könnten: mit einer Schulung, neuen Themen und Aufgaben. Je nachdem, wie groß das Unternehmen ist, ist daher auch eine doppelte Führungsspitze sinnvoll: eine Führungskraft, die das Unternehmen nach außen vertritt, eine, die die Prozesse im Team moderiert.

## **Sie haben ja rund 400 Unternehmen beraten. Was passiert denn im Unternehmen mit der „alten Garde“ an Führungskräften, die noch nach alten Mustern führen?**

Ich glaube, das funktioniert. Ob ein Unternehmen reif ist für den digitalen Wandel, erkennt man an 4 Veränderungsbereichen, die parallel stattfinden müssen:

1. Das **Organisationsmodell** muss sich wandeln: Wer arbeitet mit wem zusammen? Wer ist für was zuständig? Wie sind wir organisiert?
2. **Digitale Tools** und Prozesse müssen entwickelt werden: Man braucht beispielsweise digitale Kooperationstools, um ein nicht-hierarchisches Organisationsmodell durchzuführen.
3. **Fähigkeiten** von Führungskräften und Mitarbeiter müssen entwickelt werden.

4. Die **Rahmenbedingungen** müssen angepasst werden: Zeit, Ort, Geld.

Wenn ein Unternehmen sich bereit macht, den Wandel anzugehen, beginnt ein kompletter Kulturwandel. Der muss begleitet werden.

Ideal ist es, wenn von der Spitze des Unternehmens aus ein starkes Signal gesetzt wird.

Ich habe in einem Unternehmen gearbeitet, in dem das Vorstandsteam, um diesen Kulturwandel hinzubekommen, mit Psychologen gearbeitet hat, um sich selbst zu reflektieren und seine neue Rolle zu verstehen.

## **Wenn die 4 Veränderungsbereiche im Unternehmen spürbar sind, macht das die Attraktivität von Unternehmen aus?**

Genau. Nur so kann es funktionieren. Viele Unternehmen versuchen, ein

Employer Branding aufzusetzen, Videos hochzuladen, coole Karrieresei-

ten zu schalten, ohne diese Innenarbeit zu machen. Wenn man dann aber die Bewertungen auf einer Arbeitgeber-Bewertungsplattform liest oder den ersten Schritt in eins dieser Unternehmen setzt, merkt man sehr

schnell, dass das überhaupt nichts mit der Realität zu tun hat. Das hat gar keinen Sinn. Es geht darum, von innen heraus anzufangen. Später kann man Erfolge dann gerne nach außen kommunizieren.

### **Die digitalen Generationen sind ja auch eher bereit, den Arbeitgeber zu verlassen, wenn die Unternehmenskultur nicht passt ...**

Klar, kann man uns ja auch nicht verübeln: Wir haben die Auswahl, und wir wollen einen Beitrag leisten und etwas voranbringen. Und wenn uns der Chef oder die Organisation im Unternehmen daran hindern, unsere Arbeit ordentlich zu machen,

ist es verständlich, dass wir gehen. Dazu ein Beispiel: Vor 10 Jahren lag die Unternehmenszugehörigkeit bei den unter 30-Jährigen im Durchschnitt bei 800 Tagen. Heute ist die Zahl mehr als halbiert und liegt nur noch bei 300 Tagen.

### **Wenn Sie einer Führungskraft im Unternehmen einen Rat geben sollten, wie sie sich am besten auf die Bedürfnisse der jungen Generationen einstellen sollte, was würden Sie ihr mit auf den Weg geben?**

Als **Erstes** würde ich ihr raten zu schauen: Wie funktioniert die Kommunikation mit meinen direkten Mitarbeitern? Wie oft unterhalte ich mich mit ihnen? Einmal kurz auf dem Flur oder einmal im halben Jahr zum Mitarbeitergespräch? Oder wöchentlich? Höre ich ihnen zu oder habe ich nur meine eigenen Themen ab?

der Rechner einen nicht ausreichend großen Speicher hat und immer wieder abbricht, muss sich die Führungskraft kümmern. Oder wenn der Mitarbeiter sagt, er kann von zu Hause aus konzentrierter arbeiten, ist es Aufgabe der Führungskraft, die Arbeit im Homeoffice im Unternehmen zu regeln.

**Zweitens:** Die Führungskraft sollte sich klarmachen, dass die Mitarbeiter nicht für sie arbeiten, sondern sie für die Mitarbeiter. Sie ist Dienstleister für das Team, damit es reibungslos arbeiten kann. Wenn beispielsweise

**Drittens:** Bilden Sie sich als Chef regelmäßig weiter. Trainieren Sie Ihre Soft Skills kontinuierlich wie ein Leistungssportler. Und daten Sie sich up zu neuen Themen wie agile Methoden, Scrum Master und Design Thinking.