

Breit aufgestellt, hervorragend positioniert

Dipl.-Ing. Bernhard Schierenbeck
Aufsichtsratsmitglied der Sweco GmbH
ARCHIKON 2018

INHALT

1. Wo stehen wir?
2. Wertewandel im Arbeits-/Leben
3. „Typenlehre“
4. Führung
5. Bürogröße
6. Mitarbeiterfindung und -gewinnung
7. Mitarbeiterbindung
8. Mitarbeiterentwicklung
9. Die Generation Y und ihre Erwartungen an die Arbeitgeber
10. Nachfolge

„Arbeit ohne Lust und Freizeit ohne Leistung kann der Mensch auf Dauer nicht ertragen.“

- Fließende Übergänge Berufs- und Privatleben
- Umgang mit 20:80-Gesellschaft
- Unterscheidung zwischen Dringlichkeit und Wichtigkeit
- Vermeidung eines Burnouts

„Typenlehre“ (Ayurveda - 3 Doshas)

Vata

Flexibel

Vielseitig interessiert

Sensibel und feinfühlig

Neigung zu Ängsten

Kapha

Gemütlich

Ruhig und behaglich

Neigung zu Antriebs-
losigkeit und Depressionen

Pitta

Energetisch

Ehrgeizig

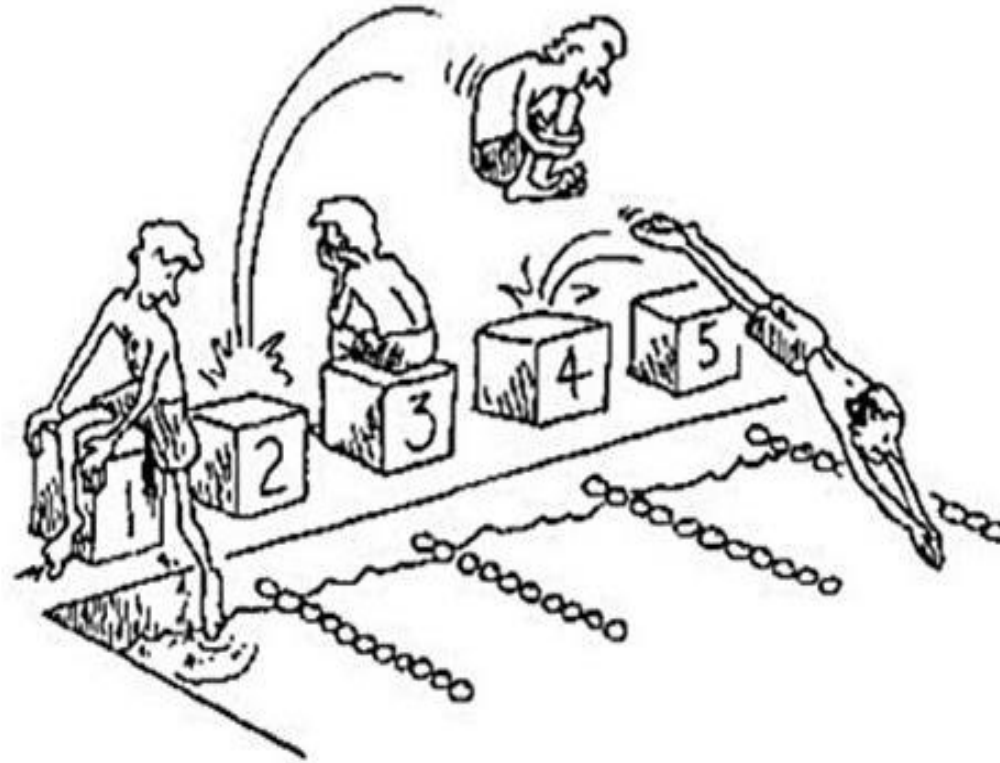
Neigung zu
Ärger und Zorn
Gefahr des Burn-outs

Wer etwas verändern will, muss neue Wege gehen!



Mitarbeiterfindung/-gewinnung





Cartoon aus:
Boy/Dudek/Kuschel, Projekt-
management, Gabal, 1994

So wie Sie starten, liegen Sie im Rennen

Generation Y im Vergleich

	Baby Boomers 1945 bis 1960	Generation X 1961 bis 1980	Generation Y 1981 bis 1995	Generation Z seit 1995
Motto	Leben um zu arbeiten	Arbeiten um zu leben	Erst leben, dann arbeiten	Beim Arbeiten leben und beim Leben arbeiten
How to communicate?	“Write me”	“Call me”	“E-mail me”	“Text me”
IT	Erste IT-Erfahrungen	Digital Immigrants	Digital Natives	Technoholics (abhängig von der IT)
Ziele	Jobsicherheit	Work-Life-Balance	Freiheit und Flexibilität	Sicherheit und Stabilität

- Folie Deckblatt -

Vortrag von Dipl.-Ing. Bernhard Schierenbeck,
Mitglied des Aufsichtsrates des Sweco GmbH

BREIT AUFGESTELLT, HERVORRAGEND POSITIONIERT!

- Folie 2 -

Mein sehr geehrten Damen und Herren,

vermutlich wissen Sie schon alles, haben alles schon mal gehört – nur nicht von mir.

1. Wo stehen wir?

Es ist bekanntlich unmöglich, nicht zu kommunizieren, selbst das Schweigen ist eine Botschaft. Und ebenso ist alles, was wir äußern, unvermeidlich eine Selbstdarstellung. So liegt es nahe, die eigene Dynamik zu zeigen, die von unsereinem verlangt wird, und die man an guten Tagen auch in sich spürt; sie also auch in der Sprechweise auszudrücken. Nehmen wir ein Beispiel. Es sind noch halbwegs junge Leute, von denen wir hören.

Im Architekturbüro: *„Das kannst du gleich knicken“*, sagte Oliver, der junge Architekt, *„und deine Entwürfe in die Tonne treten.“* Er legte die Unterlagen für den Wettbewerb beiseite.

„Oder wir stemmen das“, entgegnete sein Kollege Marc. – *„Einen Wettbewerb?“* fragte Oliver, *„Wer soll denn den noch ins Programm wuchten? Vergiss es.“* – *„Den Wettbewerb will ich unbedingt noch hochschieben“*, erklärte Marc, *„danach ... ist mir schrottegal!“*

Das ist die neue Alternative: knicken oder stemmen. *„Stemmen“*, sagte Marc, *„einfach los machen!“* – *„Bis der Arzt kommt, bis zum Abwinken“*, höhnte Oliver. – *„Komm! Nur bis zum Anschlag, wir bleiben hart am Limit“*, setzte Marc dagegen, *„noch alles im grünen Bereich.“*

„Der muss immer was wuppen“, meint Oliver und denkt: Marc ist ein Brutalo, einer, der gern den Proll gibt. Was der sich vorgenommen hat, das versucht er zu pushen. Einmal kriegte er beim Chef die Rote Karte, doch der Konflikt ist ausgeräumt. Anschließend musste er sich beweisen. Der hat ohne Ende rangeschafft. Hat sich mit einem eigenen Projekt eindrucksvoll zurückgemeldet und einige Kollegen hinter sich gebracht.

Sein Schreibtisch wirkt übersichtlich. Blätter, die er nicht brauchen kann, wedelt er in den Papierkorb. Er pflügt eine harte Furche. Zeigt Kante. „Kante oder KuscheIn“, behauptet er gern. Und jetzt eben „knicken oder stemmen“. Er federt aus dem Sessel und geht im Büro umher. „Da müssen wir durch!“ Jetzt soll es offenbar richtig abgehen.

Der feinsinnige Oliver hingegen wirkt meist zögerlich. Wenn er antworten soll, sagt er „eher nicht“ und erklärt, das müsse erst aus den Höhen der Theorie heruntergebrochen werden auf die Praxis. Am Telefon zu den Kunden: „Ich wollte bei Ihnen diesen Termin zunächst mal nur optionieren.“ Der ist hier schon rumgelaufen, unentschlossen ohne Ende. Sein Ding ist, dass er labert und labert. „Dafür sollte immer Zeit sein“, so redet der. In letzter Zeit, da lief bei dem manches komplett Banane.

Und nun will Marc den Wettbewerb machen. Solange seine Leistung stimmt, kann er mit breiter Brust zum Chef gehen. Verhandelt mit dem auf gleicher Augenhöhe. „Knicken oder stemmen?“ Der Chef brummt: „Stemmen!“ Marc und Oliver machen das Projekt gemeinsam. Sonst läuft das nicht optimal. Und sie schaffen den Termin! Am Ende sagt Marc: „Das war schon eine Erfahrung der besonderen Art!“ während Oliver etwas selbstmitleidig stöhnt: „... hat viel Kraft gekostet!“

Den Wettbewerb haben sie übrigens gewonnen. Der Chef gratulierte, wie er sagte, „den üblichen Verdächtigen“. Und die beiden ergänzten wie aus einem Munde: „Der Beginn einer wunderbaren Freundschaft.“

Soweit diese Probe aus dem Leben, in diesem Fall der etwas jüngeren Leute. Und Sie haben es wohl gemerkt – mir gefällt diese Sprache. Wie ich ja überhaupt der Meinung bin, dass man sich freuen kann und soll – auch an der Sprache seiner Gegenwart. So stehe ich hier nicht etwa vor Ihnen, weil ich Misslungenes aufzählen wollte. Im Gegenteil. Wir können zusammen den Zoo der neuen Entwicklungen durchwandern. Und wenn ein wenig Selbsterkenntnis am Ende steht, wäre das ein Ergebnis.

2. Wertewandel im Arbeits-/Leben

- Folie 3 -

„Arbeit ohne Lust und Freizeit ohne Leistung kann der Mensch auf Dauer nicht ertragen.“

Wir sollten uns rechtzeitig auf einen Wertewandel in Richtung auf eine neue Gleichgewichtsethik einstellen und mehr fließende Übergänge zwischen Berufs- und Privatleben schaffen. Insbesondere die junge Generation befindet sich derzeit auf dem Weg zu einer Lebensbalance. Leistung und Lebensgenuss sind für sie keine Gegensätze mehr. Wer sein Leben nicht genießen kann, wird auf Dauer auch nicht leistungsfähig sein. Wenn es stimmt, was führende Politiker, Wirtschaftsführer und Wissenschaftler aller Kontinente unlängst diskutierten ist die „20-zu-80-Gesellschaft“ nicht mehr weit. 20 % der arbeitsfähigen Bevölkerung sollen noch in diesem Jahrhundert ausreichen, um die Weltwirtschaft in Schwung zu halten: „Mehr Arbeitskraft wird nicht gebraucht“ so heißt es zynisch. 80 % der Bevölkerung sollen ohne Job bleiben. Alles dreht sich dann nur noch um die Frage, wie das wohlhabende Fünftel den sogenannten „überflüssigen Rest“ auf Dauer beschäftigen könne.

Wir sehen mit Grauen ringsherum.

Die Leute werden alt und dumm.

Nur wir allein in weitem Kreise

Wir bleiben jung und werden weise.

In einer perfekten Welt würde man sich morgens zur immer gleichen Zeit an den Schreibtisch setzen, einige Mails wegschaffen, dann konzentriert das Tagwerk angehen, unterbrochen von einem kurzen Mittagessen. Nach sechs bis acht Stunden Arbeit würde man zufrieden den Computer herunterfahren und nach Hause, zum Sport oder zum Treffen mit Freunden gehen.

Stattdessen herrscht in der Realität schon früh im Büro Aufregung, weil über Nacht etwas Unvorhergesehenes passiert ist, die Mails häufen sich, der Körper verlangt nach Kaffee, weil die Nacht kürzer war als geplant und dann steht noch das 70. Meeting zu einem nicht enden wollenden Projekt an. Mittagessen gibt es schnell am Schreibtisch, während die wichtigsten Mails beantwortet werden. Und fürs Tagwerk bleibt am späten Nachmittag zum ersten Mal etwas Zeit übrig. Der Feierabend fühlt sich dann so gar nicht verdient an, was nur noch

schlimmer wird durch das Wissen, dass am nächsten Tag alles von vorne losgeht. Doch muss das eigentlich sein? Nein!

Ich brauche eine Richtung, in die ich laufe. Menschen, die unproduktiv sind, haben oft keine klaren Ziele, sondern jeden Tag tausend Dinge zu erledigen. Sie sind sehr geschäftig, haben aber am Ende des Tages nicht wirklich etwas geschafft. Es ist deshalb zwischen Dringlichkeit und Wichtigkeit zu unterscheiden und entsprechend zu priorisieren. Man kann Dinge mit Willenskraft erzwingen, auch wenn man keinen Sinn in der Tätigkeit sieht. Wer aber längerfristig gegen sich selbst arbeitet, ist auf direktem Weg in das Burn-out.

Wer zu beschäftigt ist, sich um seine Gesundheit zu kümmern, ist wie ein Handwerker, der keine Zeit hat, seine Werkzeuge zu pflegen.

3. „Typenlehre“

Die deutsche Sprache hat viele schöne Worte und Wohlgefühl ist so etwas als Gegengewicht zum Burn-out.

- Folie 4 -

Bei der Typenfindung empfiehlt sich ein Bezug zu ayurvedischen Grundsätzen. Im Ayurveda spricht man von drei verschiedenen Doshas: Vata, Pitta und Kapha. Ayurveda, die Lehre von dem langen und gesunden Leben. Ayus heißt Leben, Veda heißt Wissen und Weisheit.

Vata sind die leichten, die flexiblen, vielseitig interessierten oder auch die sensiblen und feinfühlig Menschen, die manchmal auch eine Neigung zu Ängsten haben. Dann gibt es die Kapha-Menschen und das sind die gemütlichen, die ruhigen, die behaglichen Menschen, die manchmal auch eine Neigung zu Antriebslosigkeit und vielleicht auch zu Depressionen haben. Und es gibt die Pitta-Typen, die feurigen, die energetischen, die Leistungsträger, die Dinge bewirken wollen, die sich Ziele setzen und dann das Notwendige tun, um es zu erreichen. Diese Pitta-Menschen können manchmal – wenn das Pitta zu stark oder übersteigert wird – in Reizbarkeit geraten und sie können auch zu Ärger und Zorn neigen. Dann können sie auch ins Burn-out kommen.

Interessant ist auch: Pitta heißt Feuer, Burn-out ist, dass das Feuer verbrennt. Und man spricht ja auch davon, dass gerade Menschen, die für eine Sache gebrannt haben dann ins Burn-out geraten. Jemand, der eher gemütlich ist, der wird nicht so schnell ein Burn-out erleiden. Vom Ayurveda her würde man sagen: Wenn man zu viel Pitta hat, dann wäre es gut, entweder Vata oder Kapha zu erhöhen.

Vata hieße ein bisschen Kindlichkeit und Spontanität. Spontanität und Kindlichkeit als Vorbeugung gegen Burn-out. Und es gibt eben auch mehr dieses Kapha-Prinzip, etwas Gemütlichkeit ins Leben hineinzugeben – also etwas, was Behaglichkeit und Wohlgefühl erzeugt.

Man sollte sich selbst nicht so wichtig nehmen und seinen Gegenüber auch nicht. Das erhöht den Toleranzbogen.

4. Führung

Mit rasanter Geschwindigkeit verändern sich Unternehmen, ihre Organisationsstrukturen und die Anforderungen an ihre Mitarbeiter sowie insbesondere an Führungskräfte. Verlässliche, vertrauensvolle Beziehungen gewinnen unter diesen turbulenten Bedingungen an Bedeutung. Gute Überlebenschancen besitzen Unternehmen insbesondere, wenn sie das Wissen, die Netzwerke und die Erfahrungen ihrer langjährigen Führungskräfte oder Mitarbeiter optimal nutzen. Firmen sind aber auch auf frische, gut ausgebildete Kräfte angewiesen, die möglichst schnell in Ihr Unternehmen und in die Übernahme von Verantwortung hineinwachsen sollen. Führen wird immer schwieriger.

Globalisierung, Technisierung, Innovationen und generell steigende Anforderungen sorgen für immer mehr unbekannte Systemzustände. Einzelne Köpfe können die Probleme kaum noch allein lösen. Zunehmende Prozessdynamik, Unvorhersehbarkeit, Unvorhersagbarkeit, Turbulenzen und Hektik bei gleichzeitig abnehmender Transparenz, erfordern mehr Hilfe und Beratung durch die Führungskräfte. Diese Betreuung gilt vor allem für Mitarbeiter, die in schwierigen Zeiten Angst vor Überforderung und um ihren Job haben und sozialer Unterstützung bedürfen.

Insbesondere für „logisch“ denkende Führungskräfte aus dem technischen und wirtschaftlichen Bereich sind auch entsprechende „psychologische“ Vorgehensweisen von großer Bedeutung.

Dann bleibt die ständige Frage: kann man Führung erlernen oder muss eine angeborene Grundsubstanz vorhanden sein, die dann weiter gefördert und ausgebaut werden kann. Wir kommen später darauf zurück. Ich glaube, dass Führung nur in begrenztem Maße erlernbar ist. Sie wissen doch: Wer als Werkzeug nur einen Hammer besitzt, der sieht in jeder Aufgabe einen Nagel.

5. Bürogröße

Wenn man über Bürogrößen spricht, gibt es kein richtig oder falsch. Man muss sich entscheiden für welchen Produkt- und Kundenbereich man arbeiten will. Das steht dann auch im Zusammenhang mit der Weg-Zeit-Entfernung der Projekte. Man kann viel unbezahlte Zeit in der deutschen Verkehrsinfrastruktur vertun!

- Produkte
- Kunden/Kundenstruktur
- Weg-Zeit-Entfernung
- Break Even Point
- Qualität
- Wertketten der Produkte
- IT-System
- Auftragsabrechnung
- Finanzierung
- Referenzen
- Kalkulation/HOAI
- Entscheidung zur Bürogröße – was, wo, mit wieviel Mitarbeitern
- Autonomes Wachstum
- Externes Wachstum
- Wieviel und welche Mitarbeiter

Wir haben uns für externes und autonomes Wachstum entschieden. Seit 1988 wird das kontinuierlich fortgesetzt. Dort waren wir eigentlich am Ende, hatten keine Ahnung von Produkt-Markt-Kombinationen. Waren zu selbstverliebt mit unseren Leistungen und mit unseren Produkten zu einseitig, zu viele C-Kunden und zu viele weite Reisen.

Das Motiv Hoffnung war immer größer als die Wirklichkeit.

Schwätzer und keine Führungskräfte. Wir waren nicht ehrlich in dem was wir können und was wir nicht können. Obendrein zu stolz, um ehrlich zu sein. Ich wollte kündigen, doch dann läuft man nur vor sich selbst weg. Also musste ich die Einsamkeit von Verantwortung aushalten:

Wer etwas verändern will, muss neue Wege gehen.

- Folie 5 -

1. Absetzung des kompletten Führungsteams bestehend aus 12 Personen für 80 Mitarbeiter
2. Berufung eines neuen Führungsteams bestehend aus 6 Personen einschließlich Neuorganisation des Unternehmens
3. Entscheidung für externes und autonomes Wachstum, um die Werteketten am Markt effizienter zu gestalten

6. Mitarbeiterfindung und -gewinnung

- Folie 6 -

Mehr als 60 % der Büros arbeiten mit bis zu 5 Mitarbeitern – ca. 5 % der Büros mit mehr als 50 Mitarbeitern. Wie findet man neue Mitarbeiter oder wie finden sie uns – sowohl von der Adresse, dem Bedarf als auch vom Ansehen?

Eines ist klar: Nettigkeit reicht da heute alleine nicht mehr aus und die klassische Anzeige auch nicht. Es gibt allerdings viele lohnende Alternativen von der Ausschreibung auf der eigenen Homepage bis hin zum Outsourcing.

Ein gut strukturiertes Findungssystem ist dabei schon erforderlich:

- Gute Stellenausschreibungen (aussagekräftige Aufgaben/Verantwortungen, Anforderungen an Bewerber und v. a. auch „wir bieten“)
- Stellenausschreibungen auf passenden Jobportalen (allg. wie monster.de oder speziell wie bauingenieur24.de, technikstellen.de etc.)
- Unternehmen benötigt einen ansprechenden Internetauftritt
- Unternehmensprofil auf www.kununu.de, das viel besuchte AG-Bewertungsportal
- Xing-Talentmanager
- Employer Branding

Noch nie waren die Ansprüche von Berufseinsteigern so hoch, wie heute. Sie möchten nicht nur einer sinnvollen Tätigkeit nachgehen, geleitet, motiviert und gefordert werden, sondern vor allem auch Spaß an der Arbeit haben. Karriere ja, um jeden Preis nein. Auch hierbei spielen vor allem die eigenen Social Media Kanäle und Inhalte (Owned Media) eine strategisch wichtige und entscheidende Rolle, wobei die Reaktionen darauf mittlerweile noch bedeutender geworden sind. Gelingt es einem Unternehmen hierbei, sich als attraktive Arbeitgebermarke zu präsentieren und als solche verstanden zu werden, steigt nicht nur die Anziehungskraft auf Bewerber, sondern auch die Qualität und Marktposition.

- Vermittlung durch eigene Mitarbeiter
- Präsenz bei einschlägigen Recruiting-Messen
- Frühzeitige Kontakte zu Berufseinsteigern (Praktika, Studienarbeiten)
- Kooperationen zu Universitäten und Fachhochschulen
- Hochschulmarketing
- Schneller Bewerbungsprozess
- Leitfaden Vorstellungsgespräche (Struktur im Gespräch ist wichtig, damit wesentliche Themen besprochen werden)
- Übernahme der Fahrtkosten
- Zusage, BR-Anhörung und Vertragserstellung

Natürlich ist bei dem Mangel an Architekten und Ingenieuren die Konkurrenzsituation groß. Die Klage über die Schärfe des Wettbewerbs ist in Wirklichkeit – seien wir ehrlich – nur eine Klage über den Mangel an Einfällen. Aller reden darüber... Aber Sie wissen es ja auch... Nichts wird so oft versehentlich geöffnet wie der Mund.

Es ist harte Arbeit und erfordert viel Erfahrung im Personalbereich, mit Image und systemischen Strukturen etwas Verlässliches für die Mitarbeiterschaft aufzubauen und Orientierung zu geben.

Dabei ist es von besonderer Bedeutung, zu wissen und sich dazu zu bekennen:

„Wer innovativ, kreativ und produktiv sein soll, braucht Freiraum im Geist, Raum, in der Zeit und Region, braucht Verantwortung und Selbständigkeit für Entscheidungen am eigenen Arbeitsplatz.“

Der Arbeitgeber schafft die Rahmenbedingungen, die Teams gestalten und entscheiden in hohem Maße eigenverantwortlich. Nur wer loslassen kann, kann auch neu anfassen. Das gilt insbesondere für viele Büroinhaber.

Sie wissen doch sicherlich warum der Kopf rund ist?! Damit die Gedanken die Richtung verändern können.

In unserer Kreativbranche ist die Freiheit und delegierte Verantwortung sowie das Vertrauen hierfür wichtigste Voraussetzung für ein produktives Arbeiten. Ergänzt um die Transparenz für alle vertraglichen und wirtschaftlichen Zusammenhänge und Erkenntnisse schärft das den Mitarbeiter zum Unternehmer im Unternehmen. Verbunden mit einem Mitarbeiter-Beteiligungsmodell werden ein hohes Engagement und starke Bindungskräfte mobilisiert.

Ein transparentes und nachvollziehbares IMS (Integriertes Management System) ist Leitfaden für alle Prozesse des Unternehmens –

- für alle Produkte und Projektzyklen,
- für alle Umweltaspekte und
- für Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzaspekte

Dies sollte nicht nur für große Büros gelten.

Im Sinne der Fehlervermeidung ist es ein innerbetriebliches Hilfsmittel und nicht nur für den äußeren Glanz da.

7. Mitarbeiterbindung

- Folie 7 -

„Mitarbeiter kommen wegen des Jobs und gehen wegen des Chefs“, ist ein alter Personalwitz. Mitarbeiterbindung beginnt mit der Begrüßung und Einarbeitung. Nicht wie bei mir:

- 4 Stunden im Foyer warten
- Gespräch mit neuem Chef: „Wir haben hier nichts für sie zu tun, in 1 Woche fahren sie nach Regensburg. Sie haben kein Auto? Dann müssen sie eines kaufen.“

Heute ist bei uns alles für eine umfassende Einarbeitung in einem Einarbeitungsplan notiert, u. a.:

- Erste Schritte
 - Nette Begrüßung
 - Arbeitsplatz einrichten
 - Aufgaben
 - Verantwortungen
 - Zugang IT, IMS, Netzwerke etc.
 - Offenes Ohr
- Begrüßungsveranstaltung für neue Mitarbeiter
 - Vorstellung Geschäftsführung und Verwaltung
 - Erster Miniworkshop zu gegenseitigen Erwartungen und Entwicklungen
- Gute Rahmenbedingungen
 - Flexible Arbeitszeiten
 - Gehaltsgestaltung (feste und variable Bausteine im Rahmen von Mitarbeiter-Beteiligungsmodellen)
 - Urlaubsregelungen, Freistellung für besondere Ereignisse
 - Gute berufliche Entwicklungsmöglichkeiten
 - Flache Hierarchien
 - Erreichbare Führungskräfte (für eine direkte und optimale Führung sollten es jeweils nicht mehr als 8 – 12 Mitarbeiter sein)

- Gutes Teamklima
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie, hierzu gehören auch
 - Flexible Arbeitszeiten
 - Teilzeitmodelle
 - Tageweise Homeoffice-Möglichkeiten
 - Zuschüsse für Kita, Hort, Ferienbetreuung, Pflege
 - Externe Beratungshotline
 - Eltern-Kind-Büro
 - Auch Hunde sind tageweise möglich
 - Gesundheitsmanagement
- Kommunikation
 - Gutes Intranet
 - Mitarbeitergespräche
 - Vorschlagswesen für Verbesserungen
 - Hausmitteilungen
 - Newsletter
 - Ressortgespräche
 - Web calls
 - Projektstartgespräche
 - Projektbesprechungen
 - Feedback bei Projektabschluss
 - Erreichbarkeit bei Sorgen
- Wertschätzung und guter Umgang
- Gute Unternehmenskultur
- Job-Tickets
- Job-Rad
- Mitarbeiterbefragungen und Erarbeitung von Verbesserungen
- KVP etc.

8. Mitarbeiterentwicklung

Neben der Verbesserung der Wettbewerbssituation und des Unternehmenserfolgs gibt es eine Reihe weiterer Ziele, die mit einer systematischen Personalentwicklung verfolgt werden

können. Davon profitieren sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeiter – eine Win-Win-Situation.

Ziele der Personalentwicklung für Unternehmen:

- die fachliche und methodische Qualifikation der Mitarbeiter aufrechterhalten und weiterbilden (etwa analytisches Denken, Projektmanagement und Kostenbewusstsein)
- die soziale und persönliche Qualifikation der Mitarbeiter aufrechterhalten und weiterbilden (etwa Selbstmanagement, Empathie und Führungskompetenzen)
- den notwendigen Fach- und Führungskräftebestand sichern, potenzielle Nachwuchsführungskräfte erkennen und vorbereiten
- die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber sichern und steigern
- Fehlbesetzungen und Defizite bei Stellenbesetzungen aufdecken und gegensteuern
- Effizienz und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens verbessern und auf künftige Aufgaben und Herausforderungen ausrichten

Ziele der Personalentwicklung für Mitarbeiter:

- vorhandene Defizite abbauen und bisher ungenutzte Potenziale erkennen und fördern
- das eigene Aufgaben- und Verantwortungsgebiet eignungs- und neigungsgerecht gestalten
- das Risiko des Arbeitsplatzverlustes reduzieren und gleichzeitig die eigenen Chancen am Arbeitsmarkt verbessern
- die Karriere- und Laufbahnmöglichkeiten verbessern und ggf. ein höheres Einkommen erzielen
- das persönliche Prestige und Selbstbewusstsein erhöhen

Mit dem ersten Arbeitstag startet auch die Mitarbeiterentwicklung.

- Training-on-the-job (Patent, Erläuterungen und Unterlagen aus dem Fachbereich, von erfahrenen Kollegen lernen)
- Spannende, herausfordernde Projekte, ständiges Feedback, Projektcontrolling (Idealismus und Wirtschaftlichkeit in Einklang bringen)

- Mitarbeitergespräche, Entwicklungsmöglichkeiten besprechen und in einem Entwicklungsplan inhaltlich und zeitlich festlegen
- Auflage eines Mitarbeiter-Entwicklungsprogramms. Neben fachlichen Seminaren müssen auch die Softskills starke Berücksichtigung finden. Führungskräfteentwicklung, Entwicklung der Projektleiter, Fachkräftelaufbahn.
- Fortbildung zum IT-Geschehen
- Gute technische Ausstattung
- E-Learning oder Skype-Schulungen
- Nach Bedarf Teamworkshops und/oder Einzelcoaching
- Verantwortungs- und Vergütungsperspektiven, hier gilt auch: wer sich zu wichtig für kleinere Arbeiten hält, ist meist zu klein für wichtige Arbeiten

9. Die Generation Y und ihre Erwartungen an die Arbeitgeber

- Folie 8 -

Wie setzen sich Generationen voneinander ab?

Eine Generation ist eine Altersgruppe, die durch historische oder kulturelle Ereignisse in der Kindheit oder Jugend eine ähnliche Prägung erfahren haben. Besonders einschneidende Ereignisse sind Kriege, Notsituationen wie in der Nachkriegszeit oder politische Umschwünge wie zum Beispiel die Wendezeit. Doch auch gesellschaftliche Trends wie die 1968er oder die Digitalisierung haben Einfluss auf den Alltag der Bevölkerung und somit auch auf die Generation, die als erste mit diesen Veränderungen aufwächst.

Es liegen eben andere Werte zugrunde.

Man kann auch sagen:

„Ich wollt ich wär ein Elefant,
dann würd ich jubeln laut.
Es ging mir nicht ums Elfenbein,
nur um die dicke Haut.“

Hauptmerkmale der Generation Y – Arbeit und Leben verbinden

Für die Generation Y – gesprochen Why (engl. Warum) existiert eine Flut von Bezeichnungen: Generation Maybe, Generation Praktikum, Generation Me, Generation Beziehungsunfähig, Millennials oder – Generation Prekär, Generation doof oder gar Generation Chips.

Die Generation Y wächst auf in einer Welt des Klimawandels, der Globalisierung und des Terrorismus. Sie ist sich bewusst, dass Dinge sich schnell verändern, es keine Sicherheiten gibt und hat beschlossen, das Leben zu genießen.

Die Ypsiloner wurden mit einem eher antiautoritären, fürsorglichen, teils überfürsorglichen Erziehungsstil und dem Trend zur Mitbestimmung erzogen, Wünsche wurden schnell erfüllt. Sie sind die erste Generation, die teils im digitalen Zeitalter herangewachsen ist, weshalb man sie auch Digital Natives nennt. Kommunikation in Echtzeit ist der Standard, ein Leben ohne Handy und Internet ist kaum vorstellbar.

Im Beruf:

Die Ypsiloner suchen Sinn in dem was sie tun. Das heißt, dass sie bereit sind mehr zu leisten und zu lernen, wenn sie ein Projekt sinnvoll finden. Auf der anderen Seite fragen sie nach, worin der Sinn einer Tätigkeit überhaupt besteht, was ihnen den Namen Generation Why eingebracht hat. Ihre Art zu arbeiten und ihre Ansprüche an Arbeit unterscheiden sich von den vorhergehenden Generationen. So ist es nicht mehr so wichtig, in eine Führungsposition zu gelangen; Ypsiloner bevorzugen flache Hierarchien, Vernetzung und Teamwork. Statt Fokussierung auf weitgesteckte Karriereziele und einen sicheren Arbeitsplatz sind sie Meister der Projektarbeit. Das Berliner Institut trendenz hat in einer Studie nachgewiesen, dass Kollegialität und persönliche Entwicklung die wichtigsten Werte dieser Generation sind, wohingegen Status und Prestige den letzten von insgesamt 19 Plätzen belegen.

Die Generation Y hat hohe Ansprüche an Freizeit und Privatleben. Um sich auch am Arbeitsplatz wohlfühlen, wollen sie Arbeit und Leben nicht mehr trennen, sondern verbinden. Privates auf der Arbeit zu erledigen gehört genauso in dieses Konzept, wie bei Bedarf in der Freizeit zu arbeiten. Am liebsten arbeiten sie mit Leuten auf der gleichen Wellenlänge zusammen. Dabei sind ihnen Fleiß und Ehrgeiz laut der Shell-Jugendstudie von 2010 sehr

wichtig, was man zum Beispiel daran erkennen kann, dass immer mehr junge Leute Abitur machen und in kürzerer Zeit studieren.

Die Generation Y hat den demographischen Wandel auf ihrer Seite: schon in wenigen Jahren wird es Millionen Fachkräfte zu wenig geben. Die Unternehmen tun also gut daran, sich auf die Bedürfnisse der neuen Generation einzustellen, um so für junge Arbeitnehmer attraktiv zu sein. So suchen sich Ypsiloner Arbeitgeber mit guter Reputation und mit guten Entwicklungsmöglichkeiten. Geht allerdings die Motivation verloren, winken andere attraktive berufliche Alternativen oder gibt es Schwierigkeiten mit den Führungskräften, so neigen die Angehörigen dieser Generation dazu, schnell zu kündigen; im Schnitt tolerieren Ypsiloner für sie nicht tragbare Arbeitsverhältnisse nur ein halbes Jahr. Da sie in einer Welt permanenten Wandels aufgewachsen sind, stehen sie solchen Wechseln flexibler gegenüber als zum Beispiel die Babyboomer, die sich im Schnitt 2-3 Jahre Zeit lassen, bevor sie eine ihnen unangenehme Arbeitssituation verlassen.

Viele aufgezeigte Ansätze zur Mitarbeiterfindung, -bindung und -entwicklung treffen auch auf die Generation Y zu. Wichtig ist, dass sich die Unternehmen auf einen entsprechenden Generationen-Mix einstellen.

Auch die Art wie Generationen kommunizieren und in welcher Art Teamwork sie am besten arbeiten können, sollte der Führung bewusst sein, um erfolgreiche Teams bilden zu können.

Darüber hinaus braucht man interessante innovative komplexe Projekte, die dann geplant, beraten, gesteuert und moderiert werden müssen. Dadurch wirkt man mit bei der Gestaltung und Prägung unseres zukünftigen Lebensumfeldes. Alle Mitarbeiter können dabei aktiv Ideen umsetzen und kreative Impulse einbringen, um damit aktiv die Zukunft zu gestalten. Die Führungen der Unternehmen müssen hierbei immer einen Schritt voraus sein.

10. Nachfolge

Eine rechtzeitige Generationenfolge im Sinne einer Nachfolgeregelung zu gestalten, ist eine wichtige Entwicklungsmaßnahme für jedes Unternehmen. Dabei müssen wir uns immer wieder bewusst sein, dass Chancen wie Sonnenaufgänge sind; wer zu lange wartet, verpasst sie.

Wer seinen Zukunftstraum verwirklichen will, muss erst einmal aufwachen. Aufwachen und erkennen, dass Nachfolge notwendig und frühzeitig zu regeln ist. Im eigenen Bewusstsein des Inhabers muss ein emotionsfreies Bekenntnis zur Nachfolge bestehen. Stolz und Erfolg mit dem Büro stellen häufige Blockaden zur freien Sicht der Dinge dar. Die Notwendigkeit zum Wechsel wird häufig sehr spät erkannt. Kein anderer hat die 1. Verantwortung gespürt und kennengelernt. Verantwortung wurde nicht delegiert, wurde beim Chef gebündelt – von der Akquisition bis zu wichtigen Projektentscheidungen. Transparenz ist ein Fremdwort.

Wer niemals in der Sonne stand, weil der Schatten des „Manitu“ darüberlag, der weiß auch nicht, wie heiß es dann werden kann. Die Einsamkeit von Verantwortung auszuhalten – Teamplayer zu sein – gleichwohl die letzte, z. T. auch schmerzliche Entscheidung zu treffen – das muss man(n) oder frau im wahrsten Sinne erfahren und zwar über längere Zeit. Ein frühzeitiger Personalentwicklungsplan ist dabei sehr hilfreich. Das gilt auch für Familienangehörige.

- Es gibt den Durchstarter von Kindesbeinen an, der in Vaters Fußstapfen passt.
- Dann gibt es den „Leider“, der es wie der Vater es wollte machte, leider nicht konnte, scheitert und abtritt.
- Mitarbeiter des Büroteams sind sorgfältig auszuwählen und langfristig mit Erfolg auf eine derartige Nachfolgelösung entwickelbar.
- Eine geeignete Person extern zu finden ist auch eine gefragte Möglichkeit.
- Sollte sich nichts finden, bleibt der Beitritt zu einem anderen Unternehmen, wenn die Chemie und die Fakten stimmen.

Ich habe alle Varianten in meinem Berufsleben erlebt. Mann muss mit den Betroffenen Klartext sprechen, sonst landet man im Unglück – emotional und sachlich. Meistens lieben wir allerdings die Menschen, die frisch herausagen, was sie denken, sofern sie das Gleiche denken wie wir. Hinzu kommen dann natürlich auch alle Fragen zur Bewertung des Unternehmens – was es wert ist?! Die Nachhaltigkeit im Ergebnis rechtfertigt einen vernünftigen Faktor zur Kaufpreisermittlung. Beim rate of return ist ja dann jeder noch aktiv beteiligt und muss es mit erwirtschaften.

Mann kann eben nicht die Hälfte des Huhns kochen und die andere Hälfte zum Eierlegen haben.

Wenn es zwei Wege gibt, wähle den schwereren. Denn auf dem leichten Weg herrscht zu viel Gedränge.

Wir leben in unserer Branche von einem personenbezogenen Geschäft:

1. Die Person
2. Deren Fähigkeiten, Ideen, Kompetenzen
3. Die „Firma“ mit allen Rahmenbedingungen für einen gesicherten Geschäftsablauf
4. Der Name der Firma spielt eine untergeordnete Rolle

Ich schließe mit den Worten:

„Alle Menschen sind klug; die einen vorher, die anderen nachher.“