Arbeiten mit der Generation Weichei – kein Problem!

Klischees über die Generation Y gibt es reichlich. Zwei Beispiele zeigen, wie sich Unternehmen mit den hohen Ansprüchen von jungen Mitarbeitern arrangieren.

Von Uta Jungmann

Was ist nicht schon alles über die Generation Y geschrieben worden: Deren Vertreter, rund 20 bis 35 Jahre alt, seien wählerisch, unentschlossen und wollten an Arbeit nur machen, was ihnen Spaß bereite und Sinn vermittle. Sie möchten mehr von den Chefs umworben werden als jede Generation zuvor. Aber Längsschnittanalysen bestätigen die Klischees über die verspottete „Generation Weichei“ nicht. „Auffällige Unterschiede wie bei der Loyalität sind Alters- und nicht Generationeneffekten geschuldet“, sagt Torsten Biemann, Wirtschaftswissenschaftler und Forscher an der Universität Mannheim für Management und Führung.

Der Wunsch nach einer besseren Work-Life-Balance ist bei den Jüngeren jedoch ausgeprägter. „Generationenübergreifend fordern die Beschäftigten hingegen Wertschätzung, möchten auf Augenhöhe geführt werden und genug über die Hintergründe zu Entscheidungen im Unternehmen wissen“, sagt Biemann weiter.

Zugleich haben sich die Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt geändert. „Aufgrund der guten Lage und des demographischen Wandels können Bewerber mit begehrten Kenntnissen fordernder auftreten und ihre Ansprüche besser durchsetzen“, sagt der Forscher. „Zumal sie über die sozialen Medien abgleichen können, ob die Firmenkultur und ihre Werte übereinstimmen.“ Zwei Fallbeispiele zeigen, wie Unternehmen damit umgehen:

Warum Ortliebs Stil junge Mitarbeiter anlockt

„Bei uns entscheiden die neun Teamleiter mit ihren Leuten darüber, ob ein Bewerber mit seiner Einstellung zum Bereich passt und ihn befruchten kann“, sagt Wolfgang Paulus, Geschäftsführer der Firma Ortlieb, einem Hersteller für Fahrradtaschen und andere Sportartikel im mittelfränkischen Heilsbronn. „Die Stellenanzeige gibt dem Team nur die gewünschten Fähigkeiten vor – wir brauchen für die Markenqualität fachlich gute Leute.“ Dabei sei die Auswahl aufwendiger geworden: Die flache Hierarchie im Betrieb und der Kumpelton in der Outdoorbranche locke immer mehr Bewerber an.

Führung auf Augenhöhe bedeutet für den Geschäftsführer des 1982 gegründeten Unternehmens zudem, dass die 174 Mitarbeiter mehr als anderenorts für ihr Tun einstehen müssen. „Wir bauen eigene Werkzeugmaschinen zusammen“, sagt er. „Gesetzlich zeichne ich für deren Sicherheit verantwortlich, aber intern unterschreibt auch jeder Mitarbeiter für seinen Part.“ Nicht nur, damit sich alle in der Pflicht fühlen. „Es macht eine Maschine zum Produkt unserer Leute, und dadurch wächst die Motivation“, ist er überzeugt.

Im Kontrast zum Tenor vieler Umfragen beobachtet Paulus eine größere Neigung auch der jüngeren Mitarbeiter, Verantwortung zu übernehmen. „Wie früh sie etwa in der Produktentwicklung bereit sind, Budgets über 50 000 Euros auszugeben und kompetent zu steuern, erstaunt mich“, sagt er. „Früher war das für viele noch ein großer Schritt.“

Für das Marketing etwa gibt Paulus nur die Eckdaten des Budgets vor: Über die Konzeption stimmen sich die Teams dann ab. „Deshalb hätte ich am Ende nur ein Vetorecht, wenn etwa ein Foto im Katalog gegen unsere Linie zum Umweltschutz verstoßen würde“, betont der 59 Jahre alte Geschäftsführer. Jutta Rump, Personalwissenschaftlerin an der Hochschule Ludwigshafen, erkennt darin einen grundlegenden Wandel: „Das starke Ausdünnen der Hierarchien in den Unternehmen zieht eine partizipative Führung fast nach sich“, sagte sie, „die Mitarbeiter bekommen größere Befugnisse und mehr Teilhabe im Betrieb, tragen dafür aber auch das unternehmerische Risiko mit.“

Mit Blick auf das langfristige Wachstum haben sich Geschäftsführer Paulus und Gründer Hartmut Ortlieb vor rund 20 Jahren auf einen solchen Führungsstil geeinigt: Von einer Produktidee sollen etwa alle betroffenen Abteilungen überzeugt werden. Im Austausch über die Bereiche hinweg lernen Mitarbeiter, sich in die Probleme der Produktion hineinzudenken. „Dieser Blick über den Tellerrand hat uns beim Aufbau altersgemischter Teams und der Integration von 80 neuen Mitarbeiter seit 2010 geholfen“, berichtet Paulus.

Damit die Nachwuchskräfte ins unternehmerische Denken hineinwachsen, setzt die Führung auf Orientierung. „Jüngere Mitarbeiter brauchen mehr Erklärungen: Ich erläutere viel, warum wir was machen“, sagt Werbeleiter Ralf Vogt. Zudem spricht der Manager regelmäßig mit seinen Leuten darüber, wo sie gerade stehen, und wohin ihre Entwicklung führen soll. „Niedriggefächert, wie wir sind, können Neueinsteiger hier nicht schnell aufsteigen“, sagt Vogt. „Dafür lassen sich aber ihre Kompetenzen rasch erweitern.“ Solche Rückmeldungen hält Managementforscher Biemann für entscheidend. „Bekommen Mitarbeiter kein regelmäßiges Feedback, bewegt sie das am stärksten zum Wechsel des Unternehmens.“

Personalwissenschaftlerin Rump verweist darauf, dass bei den Jüngeren viel Leistungsbereitschaft besteht, wenn ihnen für die persönliche Entwicklung genug geboten wird. „Nur melden sie sich sofort, wenn für sie das Gleichgewicht nicht stimmt“, sagt sie. Auch bei Ortlieb wollen manche jüngeren Mitarbeiter berufliches und privates Leben besser vereinbaren können. Für das Unternehmen ist es mitunter nicht einfach, darauf einzugehen: „In unserer trendigen Branche muss etwa die Produktentwicklung immer laufen“, sagt Paulus. „Wollen drei junge Väter aus einem Bereich auf einmal Teilzeit, können wir dem nur zustimmen, wenn sich die Lücke füllen lässt.“

Auf Mitarbeiterfang: *Die Drogeriemarktkette ködert Mitarbeiter mit flachen Hierarchien und kurzen Entscheidungswegen.* Foto dm

Wie dm von der Neugierde der Einsteiger profitiert

Genug Raum fürs Private neben dem Beruf will auch das Drogerieunternehmen dm geben. „Ein Sabbatical oder flexibles Arbeiten werden zunehmend in Anspruch genommen“, bemerkt Arbeitsdirektor Christian Harms. Er schwärmt von der Generation Y: „Die jungen Leute hören nicht auf zu fragen, bis sie die Abläufe verstehen: Sie wollen nicht nach Anweisungen handeln, sondern selbst gestalten, und suchen die Lösungen dafür in ihrer Arbeitsgemeinschaft.“ Dafür hat dm schon vor 20 Jahren seine Entscheidungsstrukturen umgebaut – mit dem hauseigenen Modell der Dialogischen Führung: Jeder Mitarbeiter soll in seinem Bereich mitsprechen und sich fürs Ganze verantwortlich fühlen.

„Nach dem Motto ‚alle Macht den Filialen‘ haben wir die Bezirksleiter-Ebene gestrichen“, erläutert Harms. „Die Märkte und ihre Leiter haben den besseren Überblick, etwa beim Sortiment: Sie können selbständig die Regalbestückung dem regionalen Bedarf anpassen oder lokale Preisänderungen vornehmen.“ Darüber gibt es nur Regional- und Gebietsverantwortliche, die Märkte eher beraten, anstatt über deren Ziele und Teams zu bestimmen.

Anders würde das Unternehmen mit seinen 38 598 Beschäftigten in Deutschland auch nicht laufen, sind Saskia Augustinski und Jürgen Mayer überzeugt. Beide sind Gebietsverantwortliche und betreuen jeweils rund 20 Filialen. „Für so viele Märkte auf einmal verantwortlich zu sein wäre nicht möglich, würden deren Leiter und ihre Mitarbeiter sie nicht tragen und selbständig entscheiden“, sagt Jürgen Mayer. Mit einem Bündel an Maßnahmen stellt der Drogeriemarktbetreiber den nötigen Informationsfluss sicher: etwa mit einer Darstellung zu den Einnahmen und Ausgaben einer Filiale, die sich auch ohne betriebswirtschaftliche Ausbildung verstehen und nutzen lässt.

„Mit dieser Demokratisierung von Wissen lässt sich gerade die Generation Y abholen“, ist Jutta Rump überzeugt, die bei dm auch Vorträge hält. „Sie will Wissen teilen und einholen – nicht umsonst heißt sie auch Generation Warum.“ Das bestätigt Arbeitsdirektor Harms: „Die Jüngeren wollen nicht nur Know-how, sondern auch Know-why – und das Unternehmen kann von ihren Fragen viel lernen.“

Dafür sollen sich etwa die 82 Gebietsverantwortlichen gegenüber den 1994 Filialleitern in Deutschland mit eigenen Ideen zurücknehmen. Jedoch kostet das Ringen um die jeweils beste Lösung Zeit, wie Saskia Augustinski einräumt. „Aber wenn ich ständig anordnen und erklären muss, wie etwas gemacht werden soll, weil der Zusammenhang nicht verständlich ist“, fügt sie hinzu, „kostet das mehr Zeit als wenn wir gemeinsam über ein Ziel beraten und die Mitarbeiter es dann in Eigenregie angehen.“

„Allerdings müssen die Verantwortlichen entscheiden, falls sich in der Beratung mit dem Team keine Lösung finden lässt“, betont Harms. „Die Filialleiter etwa über unpopuläre Arbeitszeiten: Letztlich müssen sie dafür sorgen, dass der Kunde eine geöffnete Tür vorfindet.“ Zugleich müssten die Führungskräfte jederzeit ihre Entscheidungen dem Team gegenüber begründen können.

Diese Form von Gruppendynamik sollte auch den Stil der Führungskräfte prägen. „Damit kein zu großer Leistungsdruck für Einzelne oder gar Mobbing im Team entsteht“, begründet Wissenschaftlerin Rump. „In dem Fall muss der Verantwortliche reingrätschen und sagen – so geht das nicht!“ Deshalb rät sie, auf die Meinungsführer zu achten. „Aufgrund informeller Hierarchien durch Alter oder Erfahrung gibt es sie in jeder Gruppe“, sagt sie. „Sie vernetzen Informationen und verankern Botschaften.“

Mit dem Menschenbild vom lernenden Mitarbeiter hat dm bislang Erfolg; die Umsatzkurve zeigt nach oben. Jürgen Mayer bleibt seinem Arbeitgeber auch wegen dessen Führungsprinzipien treu. „Ich kann mit den Menschen dort so anständig umgehen, wie ich das möchte“, sagt der Gebietsverantwortliche. Mit seinen 49 Jahren spricht er damit einen Satz aus, den wohl auch Vertreter der Generation Y unterschreiben könnten.

MEIN URTEIL

Was kann ich tun, wenn die Kollegen meine Entlassung fordern?

Wer sich bei Kollegen unbeliebt macht, muss deshalb noch lange nicht mit dem Verlust des Arbeitsplatzes rechnen. Denn eine Kündigung setzt ein Fehlverhalten voraus, mit dem der Betroffene seine Vertragspflichten verletzt. Das ist bei atmosphärischen Unstimmigkeiten in der Belegschaft jedoch meist nicht der Fall.

Anders ist die Sache zu beurteilen, wenn sich Mitarbeiter so stark belästigt fühlen, dass sie beim Arbeitgeber die Entlassung eines bestimmten Kollegen fordern. Einen solchen Fall hatte jüngst das Landesarbeitsgericht (LAG) Baden-Württemberg zu entscheiden (17 Sa 696/15). Die Klägerin war als Lehrerin an einer Privatschule angestellt. Sie stritt mit ihrem Dienstherrn um die Übertragung der kommissarischen Schulleitung. In diesem Zusammenhang ergriffen sieben Lehrer, die Schulsekretärin und der Hausmeister Partei für die Schule. Sie übersandten der Schule eine Erklärung, in der sie ankündigten, ihre Arbeitsverhältnisse kündigen zu wollen, sofern die Schule die Klägerin nicht entlasse.

Daraufhin versuchte die Geschäftsführerin, die Sache in einem gemeinsamen Gespräch mit allen Beteiligten zu klären. Die Verfasser des Schreibens erklärten jedoch, bei ihrer Drohung bleiben zu wollen. Daraufhin kündigte die Schule das Arbeitsverhältnis der Klägerin fristlos. Das LAG hielt die Kündigung für unwirksam. Es ist nach Meinung des Gerichts zwar denkbar, dass ein Arbeitgeber durch Teile der Belegschaft unter so starken Druck gesetzt wird, dass ihm keine andere Wahl bleibt, als eine Kündigung gegenüber einem anderen Mitarbeiter auszusprechen. Dieser Druck könne vor allem dann bestehen, wenn Mitarbeitergruppen kollektiv ihre Kündigungen androhten und dem Unternehmen im Fall der Umsetzung ein Schaden entstehe. Davon war im Streitfall auszugehen, denn die Schule hätte den Unterricht nicht planmäßig fortsetzen können, wenn sieben Lehrer und weitere Hilfskräfte ihr Arbeitsverhältnis zeitgleich aufgegeben hätten.

Allerdings müsse sich der Arbeitgeber auch schützend vor den Mitarbeiter stellen, dessen Entlassung von der Kollegenschaft gefordert wird. Nach Auffassung des LAG genügt es dafür nicht, wenn formlose Gespräche zwischen den Beteiligten geführt werden. Vielmehr müsse der Arbeitgeber den Beschäftigten auch ein förmliches Mediationsverfahren nach den gesetzlichen Bestimmungen des Mediationsverfahrensgesetzes zur Lösung des Konflikts anbieten. Durch die Einschaltung eines Mediators werde gewährleistet, dass ein angemessenes und faires Verfahren zur Klärung der Sachlage stattfinde. Ob die Beteiligten eine Mediation im konkreten Fall angenommen hätten, sei unerheblich. Allein deshalb, weil die Schule diese Möglichkeit nicht anbot, wurde die Kündigung für unwirksam erklärt.

Deutsche Willkommenskultur
Der etwas andere Jahresrückblick

Alle Jahre wieder setzen Greser & Lenz ihr „Best of“ des vergangenen Jahres fort. So enthält auch der elfte Band der gesammelten Werke die besten Witze der vergangenen zwölf Monate, die in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung veröffentlicht wurden. Genießen Sie die kritische und heitere Rückschau, die in Zusammenarbeit mit Innenpolitikchef Jasper von Altenbockum entstanden ist. Viel Vergnügen!

Hardcover · 17,90 € · ISBN 978-3-95601-144-3

WWW.FAZBUCH.DE (07 11) 78 99 – 21 13 FAZ@KNO-VA.DE Frankfurter Allgemeine Buch