

Die junge Generation Y fordert ihren Platz in der von Generation X geprägten Arbeitswelt – Konflikte vorprogrammiert.

ARGO studie 2013

Engagement across Generations: The XY-Challenge

„Die Jungen haben so eine ganz andere Arbeitsauffassung, wie gehe ich damit um? Wie finde ich gute junge Leute, was wollen die denn? Von welchen Vorbildern wollen sie lernen? Wie motiviere ich sie dazu, sich mit „alten“ Regeln anzufrunden? Was braucht es, dass sie mir im „War for Talents“ erhalten bleiben? Wie kann ich mit den Streitereien, die zwischen Alt und Jung entstehen, umgehen? Wie bringe ich meine älteren KollegInnen dazu, sich mit neuen Ansätzen anzufrunden?“

Diese und ähnliche Fragen werden im Lauf vieler unserer Projekte immer wieder gestellt. Anlass dafür, dem Thema mit der ARGO studie 2013 auf den Grund zu gehen.

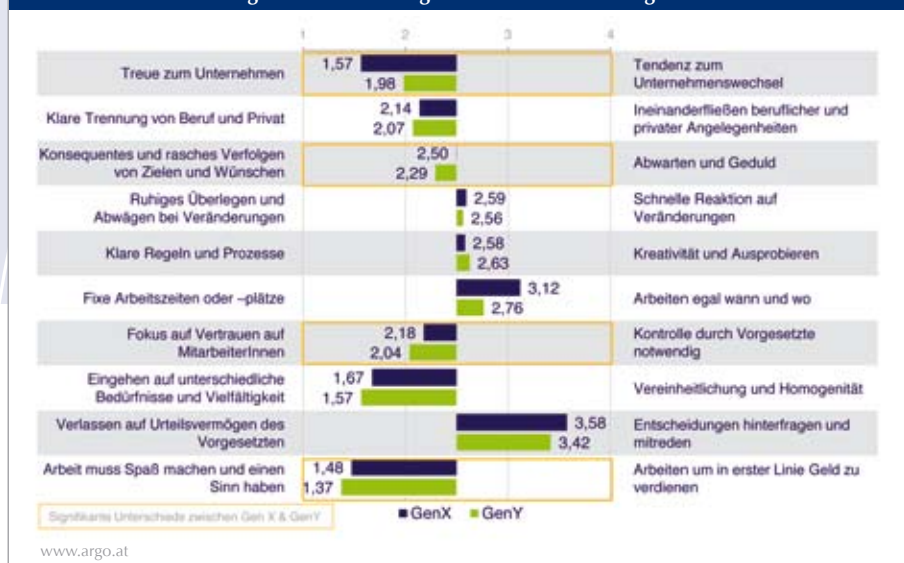
Folgende drei Themenbereiche haben wir erfasst und von 529 Personen aller Generationen beantwortet:

1. Welche unterschiedlichen Wahrnehmungen der Generationen existieren in Bezug auf Erwartungen, Arbeitshaltungen und Einstellungen?
2. Welche Sensibilität gegenüber dem Thema Generationenwechsel gibt es in Unternehmen und mit welchen Aspekten wird darauf im Unternehmen Rücksicht genommen?
3. Worauf sollte in Zukunft geachtet werden, um eine gute, von wechselseitigem Lernen geprägte Zusammenarbeit zu ermöglichen?

Einige wesentliche Ergebnisse wollen wir herausgreifen:

1) Überrascht haben die Ergebnisse zu den Einstellungen und Erwartungen an die Arbeit. Vertreter beider Generationen stimmen hier in unerwartet vielen Aspekten überein, so etwa, dass Möglichkeiten zur Weiterbildung berechnete Anliegen sind (X:83%, Y:85%), oder darin, dass man bei der Selbstverwirklichung im Kontext der Arbeit Kompromisse eingehen muss (X:63%, Y:59%). Ebenfalls überraschend

Grafik 1: Arbeitshaltungen und Einstellungen – Selbstbeschreibungen der Gen X und Gen Y



zwei Aspekte, in denen sich Gen X und Gen Y signifikant unterscheiden: Gen X sieht im raschen Herbeiführen sinnvoller Veränderung (X:49%, Y:37%) und in der Möglichkeit, die persönliche Meinung frei äußern zu können (X:65%, Y:51%), deutlich häufiger ein berechtigtes Anliegen.

Fortsetzung >>



Fortsetzung >> THEMA

Gen Y bestätigt bei beiden Themen signifikant häufiger Kompromissbereitschaft (X:47%, Y:52% und X:28%, Y:39%). Eine mögliche Erklärung für dieses Ergebnis kann in der unterschiedlichen Einstufung liegen: Was für Gen X als realistische Forderung oder rasche Veränderung gilt, ist für Gen Y Ausdruck eines Kompromisses. In den Selbstbeschreibungen hinsichtlich ihrer Arbeitshaltung ähneln sich Generationen Y und X erstaunlicherweise mehr als sie sich voneinander abheben: Hypothesenkonforme Unterschiede zeigen sich in graduellen Abstufungen, aber nicht in gegenteiligen Ausprägungen (Siehe *Grafik 1*).

Kaum Unterschiede gibt es im Zugang zur Führung: Beide Generationen weisen vergleichbare Motivationen auf. Der Reiz einer Führungsposition liegt vor allem in der Möglichkeit sich selbst weiterzuentwickeln, der Mangel an Zeit für Familie und Freunde wird als hauptsächliches Hindernis erlebt.

2) Das Bewusstsein für mögliche Spannungsfelder ist nur gering vorhanden: Lediglich 19% sehen Spannungen, über die auch offen diskutiert wird, 26% nehmen Spannungen wahr, über die aber nicht gesprochen wird. In diesen Einschätzungen stimmen die Generationen überein. Die am häufigsten spontan genannten Spannungen zeigen sich bei Unterschieden in den Arbeitseinstellungen und über mangelnde Fairness: Gen X erlebt Ungerechtigkeit im Einkommen trotz ihres Expertenwissens und ihrer Erfahrung, wogegen Gen Y an der Entlohnung kritisiert, dass Leistung und Engagement zu wenig berücksichtigt sind. In der Arbeitseinstellung stört die junge Generation vor allem das hohe Sicherheitsbedürfnis der Älteren, die ältere Generation ist von der häufigen Frage der Jüngeren nach dem Sinn einer Tätigkeit und dem laufenden Wunsch nach Feedback genervt: 39% der Gen X sehen eine aktive Feedbackkultur als gut umgesetzt, für 32% der Gen Y ist sie nicht vorhanden. Im Umgang mit Veränderung haben beide Generationen eine ähnliche Sicht: Beide bestätigen, dass Gen Y Veränderung viel leichter fällt und sie Neuem viel positiver gegenüber stehen. Beide Generationen sind sich auch einig darin, dass der wechselseitige Respekt fehlt; mangelndes Vertrauen in die Jungen versus geringe Akzeptanz der Erfahrung der Älteren.

3) Für die gute Zusammenarbeit der Generationen werden zukünftig aus Sicht beider Generationen eine Reihe von Themen an Bedeutung gewinnen (*Grafik 2*). Generationsunterschiede in diesen Einschätzungen zeigen sich insofern, dass Generation Y die Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung, transparente Entscheidungen und ein gesundes Arbeitspensum hervorstreicht. Vertreter

Grafik 2: Aktuelle und zukünftige Bedeutung von Themen für die gute Integration der Gen Y



der Gen X gehen davon aus, dass der Ruf des Unternehmens und vorbildliche Führungskräfte wichtiger werden.

Vertreter der beiden Generationen nehmen sowohl bei sich als auch bei den anderen viele gegenseitige Lernmöglichkeiten wahr. So sind sich Vertreter der Generation X bewusst, vor allem den Umgang mit neuen Technologien und neuen Medien, sowie Flexibilität und Veränderungsbereitschaft, von den Jungen lernen zu können, aus Sicht der Gen Y zusätzlich Kreativität und Querdenken. Interessant ist, dass die Generation Y von der Generation X hauptsächlich aus deren Erfahrungsschatz und dem damit verbundenen Fach- und Systemwissen profitieren kann. Andere Themen wie Ruhe und Gelassenheit oder Geduld fallen in der Einschätzung beider als sinnvolle Vorbildwirkung deutlich ab.

In der Verbindung der Studienergebnisse, der Literatur und der Erfahrungsberichte aus unserer täglichen Arbeit entsteht ein deutliches Bild, dem wir in unserer Arbeitsweise verstärkt Rechnung tragen werden. Die Generationen unterscheiden sich in vielen Themen weniger als angenommen wird. Der Unterschied entsteht dort, wo zum selben Thema unterschiedliche Assoziationen und Bezugsrahmen vorherrschen: Zum Beispiel ist Feedback als Thema für beide wichtig. Gen X hat dazu stark die Assoziation „Fehler aufzeigen“, die Gen Y mit dem Background Social Media das Verständnis „laufende Bestätigung“. Sinn ist beiden wichtig, für Gen X eher ein übergeordneter abstrakter Begriff, für Gen Y ein unmittelbarer Anspruch, der sich in jeder Tätigkeit klar ausdrücken soll.

Diesen Begriffsbesetzungen auf den Grund zu gehen, Unterschiede zu erkennen statt als unausgesprochenen Vorbehalt zu leben und ein generationsübergreifendes Verständnis dafür zu schaffen, ist Aufgabe beider Generationen. Der Bereitschaft für wechselseitiges Lernen und Übernahme von Führungsverantwortung steht dann nichts mehr im Weg.



| HR Arena 2012:

Im September 2012 fand in Zagreb mit der HR Arena 2012 die größte nationale HR Konferenz statt. ARGO zagreb wurde eingeladen, an zwei Podiumsdiskussionen teilzunehmen: Tomislav Bekeć moderierte das Panel zum Thema Talent Management. HR Manager unterschiedlicher Branchen – von der kroatischen Post bis IBM Croatia – diskutierten Erwartungen des Top Managements an das Thema Talent Management, die Rolle der Führungskräfte in diesem Thema und die Auswirkungen auf das Betriebsergebnis.

Mislav Spajić nahm als Experte am Panel zum Thema Corporate Culture teil und stellte die Vorgehensweise von ARGOn zur Diskussion. Große Zustimmung und Schwerpunkt in der Diskussion war vor allem die Bedeutung von Engagement und Vorbildwirkung des Top Managements hinsichtlich Kulturausformung und -veränderung.



| Weihnachtsgeschenk

2012 war ARGO münchen an der Reihe, eine Organisation zu wählen, der wir das Weihnachtsgeschenk der ARGOnauten, eine Spende von € 4.500 übergeben.

Geschäftsführer Johannes Neuner hat den Verein „Horizont e.V.“ gewählt. Der Verein, 1997 gegründet von Schauspielerinnen Jutta Speidel, hilft obdachlosen Kindern und deren Müttern. Die Kinder bekommen nicht nur schulische Förderung, sondern sie und ihre Mütter werden dahingehend unterstützt, dass sie Vertrauen, Mut, Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen entwickeln. Sie sollen das Horizont-Haus, in dem sie als Übergang ein Zuhause finden, mit einer großen Portion Zukunftsperspektiven verlassen.

| Aboard



Mit **Alan Ramić** gewann ARGO zagreb einen Mitarbeiter, der in lang erprobter Zusammenarbeit die Themen Leadership und Sales besetzt.

Olha Pashko unterstützt seit Dez 2012 die ARGO lviv mit Fokus auf Managementtraining in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung.

Auch ARGO wien hat Zuwachs bekommen: Nach Oliver Bender ist **Claudia Attar** ab 2013 die zweite im Junior Consulting. Mit viel internationaler Vorerfahrung wächst die Psychologieabsolventin schrittweise in unsere Projekte hinein.

Fünf Wege zum Verkaufserfolg: Sales Approach Modell

Mit welchen Herausforderungen ist Ihre Salesorganisation in den turbulenten Märkten von heute konfrontiert?

Mit besser informierten Kunden?

Mit intensiverem Wettbewerb?

Mit niedrigeren Margen?

Mit Verkäufern, die nur einen Bruchteil Ihres Produktportfolios verkaufen, und dabei die weniger profitablen Produkte übersehen?

Mit einer hohen Fluktuation im Verkaufsteam – der beste Verkäufer verlässt das Unternehmen?

Was auch immer das Problem in Ihrer Verkaufsorganisation ist, eine Ursache liegt oft darin, dass nicht der geeignete Sales-Zugang gewählt wird.

Aus diesem Grund hat ARGO ein Orientierungsmodell entwickelt, das Organisationen bei Klärung ihrer Vertriebsthemen unterstützt. Es basiert auf der Unterscheidung von fünf verschiedenen Herangehensweisen im Vertrieb, die sich in Kompetenz, Stil, Planung und Führung der Vertriebspersonen äußern: Transactional Selling, Relationship Selling, Expertise Selling, Consultative Selling und Challenger Selling.

Oft ist zu beobachten, dass entweder Organisationen sich dieser fünf unterschiedlichen Wege zur Erreichung von Verkaufszielen nicht bewusst sind, oder dass sie ihren

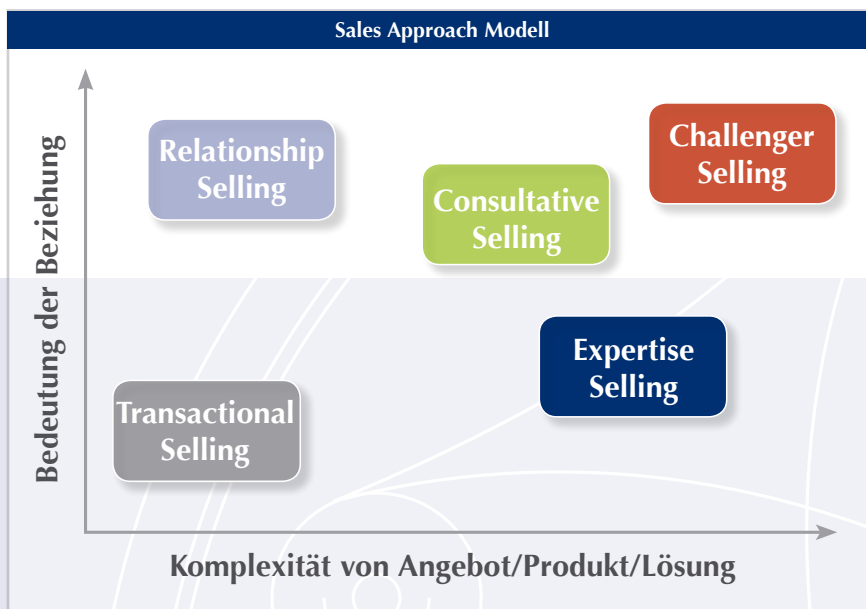
gewohnten Ansatz nicht an die Marktveränderungen anpassen.

Dennoch hängt der Verkaufserfolg von der Wahl der richtigen Herangehensweise ab: Komplexität von Produkten, Fachkenntnis der Kunden, Wettbewerbssituation etc.

Lassen Sie sich von unseren Experten informieren und verwenden Sie den entsprechenden Fragebogen, um Ihren Ansatz zu evaluieren!

Damit können Sie die Grundursachen Ihrer Probleme im Verkauf feststellen und einen Veränderungsprozess einleiten, der Ihrer Organisation ermöglicht, den richtigen Weg zum Verkaufserfolg zu finden.

Wir unterstützen Sie gerne bei dieser Herausforderung!



Ausblick

- Am **5. und 6.9.** findet auch heuer wieder die ARGO talktime am Baumschlagberg statt. Einladungen folgen.
- Im **Sommer 2013** wird es viel Neues an Bord der ARGO geben, von Themen bis Büro, von Konzepten bis Layout – lassen Sie sich überraschen!

Impressum



Barbara Thoma
 ARGO Personalentwicklung GmbH
 Cobenzlgasse 32
 1190 Wien
 tel +43-1-369 77 00
 mail b.thoma@argo.at

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung!