

MITARBEITERBINDUNG DER GENERATIONEN Y UND Z

Die Welt steht jungen Menschen offen – und bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten. Da ist es nicht einfach, gewonnene Mitarbeitende auch im Unternehmen zu halten. Der Gen Y und Gen Z sind unter anderem eine passende Unternehmenskultur sowie Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten wichtig, um sich an einen Betrieb zu binden. Was Unternehmen tun können:

Der Nutzen einer Feedback-Kultur

Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden kann durch häufiges und nützliches Feedback des Vorgesetzten erhöht werden. Allerdings ist es laut der Studie der FAU nicht sonderlich gut um das Feedback in Unternehmen bestellt: In einer Umfrage **klagten Beschäftigte eher über zu wenig als über zu viel Feedback**. Deshalb lohnt es sich für Vorgesetzte, den Beschäftigten regelmäßig Rückmeldung zu ihrer Arbeit zu geben. Gerade bei den jungen Beschäftigten der Generation Z ist es ratsam, dies in den Arbeitsalltag zu integrieren und deutlich häufiger zu machen als nur einmal im Jahr. Eine Möglichkeit: einmal pro Woche fünf Minuten Zeit für ein kurzes Gespräch mit jungen Beschäftigten einplanen

Bedarf durch Mitarbeitergespräche herausfinden

Neben eher informellen Gesprächen im Alltag sollten Unternehmen regelmäßig strukturierte Mitarbeitergespräche führen. Diese sind ein wichtiges Instrument für die Mitarbeiterbindung. Sie führen dazu, dass Führungskräfte ihre Beschäftigten besser verstehen, **Anerkennung und Wertschätzung** ausdrücken können sowie **erkennen, wenn Unzufriedenheit besteht** und gegengesteuert werden muss. Umgekehrt können dadurch auch die Beschäftigten ein besseres Verständnis für die Belange des Unternehmens bekommen. Zudem können Beschäftigte durch regelmäßige Gespräche mit den Vorgesetzten an ihrer Entwicklung im Unternehmen proaktiv mitwirken: Was möchten sie erreichen? Wo möchten sie eingesetzt werden? Zugleich können Führungskräfte abfragen, welche bislang ungenutzten Kenntnisse und Interessen Mitarbeitende mitbringen. So können neue Arbeitsbereiche erschlossen und Probleme gelöst werden.

Mitarbeitergespräche richtig vorbereiten und führen

Passende Fragen zur aktuellen Arbeitssituation sind beispielsweise:

- Welche aktuellen Arbeitsaufgaben hat der Beschäftigte, und wie gefallen ihm diese?
- Was sind bisherige Erfolge?
- Konnten Ziele erreicht werden? Gibt es Kritikpunkte?
- Wie hoch ist die Arbeitszufriedenheit?

Passende Fragen zur zukünftigen Entwicklung sind:

- Welche Veränderungen wünscht sich der Mitarbeitende?

- Welche Aufgaben könnten ihm übertragen werden?
- Welche Entwicklungsoptionen gibt es?
- Werden dafür Weiterbildungen nötig sein?
- Welche Ziele sollen erreicht werden?

Das Gespräch sollte **auf Augenhöhe und in angenehmer Atmosphäre** stattfinden, beispielsweise an einem kleinen Besprechungstisch oder beim Kaffee. Sowohl Führungskraft als auch Mitarbeitende sollten sich an Feedback-Regeln halten.

Essenziell ist ebenfalls, gemeinsam Ziele festzuhalten. Was möchte der Mitarbeitende bis zum nächsten Gespräch erreichen? Welche Unterstützungsmaßnahmen erhält er oder sie konkret dafür? Diese Punkte werden von der Führungskraft schriftlich festgehalten und vom Mitarbeitenden bestätigt.

UNSER TIPP!

Neben solchen Gesprächen kann es auch hilfreich sein, regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durchzuführen – also zum Beispiel allen Beschäftigten anbieten, einen Fragebogen auszufüllen und ihre Meinung darzulegen. Der Vorteil im Vergleich zum Mitarbeitergespräch: Die Beschäftigten trauen sich bei einer anonymen Umfrage womöglich eher, offen ihre Meinung auszudrücken, als wenn sie dem Vorgesetzten direkt gegenüber sitzen. Führungskräfte haben so eine weitere Möglichkeit, Unzufriedenheit zu erkennen und ihr entgegenzuwirken.

Weiterbildungen organisieren

Weiterbildungen sind für Beschäftigte sehr wichtig, um mit dem technologischen Fortschritt mithalten zu können. Gerade **junge Beschäftigte sehen Weiterbildungen aber auch als Benefit**: Sie können etwas Neues erlernen und sich weiterentwickeln. Unternehmen sollten deshalb strategisch erörtern, welcher Bedarf beziehungsweise welcher Wunsch an Weiterbildung besteht und wie man diesem entsprechen kann. Das lässt sich in ein Mitarbeitergespräch integrieren oder in einem gesonderten Termin mit den Beschäftigten besprechen:

- Treten beispielsweise bestimmte Probleme in den Produktionsprozessen häufiger auf? Was ist die Ursache dafür? Fehlen Beschäftigten beispielsweise Kenntnisse? Können diese durch Schulungen erlernt werden?
- Ebenfalls sollten Führungskräfte nach der Einführung von neuen Tools ermitteln, ob Beschäftigte diese gut in ihren Arbeitsalltag integrieren konnten. Oder muss nachgeschult werden?

Das Lernen kann auf vielfältige Weisen umgesetzt werden – etwa durch die Teilnahme an einem Seminar, durch das eigenständige Durcharbeiten entsprechender Fachliteratur oder auch über die Anleitung durch eine kompetente Kollegin oder einen kompetenten Kollegen. Die Wahl der Methode bestimmt auch mit, ob die Weiterbildungsmaßnahme intern oder extern

erfolgt. Wichtige weitere Punkte sind die Verfügbarkeit von Referenten und Räumlichkeiten, welcher Zeitrahmen vorgesehen ist und wie viel ausgegeben werden darf.

Vorteile einer externen Weiterbildung sind meist, dass professionelle Schulungsräume und -materialien bereitstehen. Die Trainer/Dozenten sind erfahren, die Teilnehmenden oft weniger gehemmt. Der Organisationsaufwand für das Unternehmen selbst ist relativ gering und die Auswahl groß.

Eine **interne Weiterbildung** kann dagegen wesentlich spezifischer auf den Betrieb zugeschnitten werden. Die Lerninhalte und -methoden werden frei bestimmt. Das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden kann gesteigert werden. Es gibt Kostenvorteile.

UNSER TIPP!

Im Anschluss an die Weiterbildung geht es darum, das Erlernte zu sichern. Konkret bedeutet dies, dass die erworbenen Kenntnisse geprüft werden sollten. Es sollten Aufgaben an den Teilnehmenden übertragen werden, in denen er sein Wissen anwenden kann. Vorgesetzte und Kollegen sollten den Teilnehmenden ermutigen, das Wissen in die Arbeitsabläufe einfließen zu lassen. Die Wirkung sollte einige Woche nach der Weiterbildung in einem Gespräch erfragt werden.

Flexibles Arbeiten und Auszeiten ermöglichen

Bei Millennials und mehr noch bei der Generation Z ist der Wunsch verbreitet, die Arbeit gut mit dem Privatleben vereinbaren zu können. Die Arbeitszeiten flexibel zu gestalten, den Arbeitsort weitgehend frei wählen zu lassen und Auszeiten zu ermöglichen, kann Unternehmen deshalb ein großes Plus bei der Mitarbeiterbindung einbringen. Infrage kommen zum Beispiel:

Mobiles Arbeiten: Unternehmen sollten Beschäftigten nicht nur so weit wie möglich erlauben ihren Arbeitsort selbst zu wählen, sie können auch zusätzlich Ausstattung für die Arbeit im Homeoffice anbieten, wie beispielsweise Webcams, Monitore oder Sitzbälle.

Gleitzeit oder Vertrauensarbeitszeit: Unternehmen können eine Kernarbeitszeit festlegen und ihren Beschäftigten ermöglichen, darüber hinaus über Beginn und Ende der Arbeitszeit selbst zu entscheiden.

Jobsharing: Zwei Beschäftigte teilen sich eine Vollzeitstelle und stimmen sich flexibel ab, wer welchen Teil der Aufgaben wann übernimmt. Das kann die Zufriedenheit der Beschäftigten und die Bindung ans Unternehmen erhöhen.

Sabbaticals: Es kann sich lohnen, Beschäftigte für einen längeren Zeitraum freizustellen, damit diese zum Beispiel eine längere Reise antreten oder an einem sozialen Projekt mitarbeiten können. Dazu können Unternehmen zum Beispiel Arbeitszeitkonten einführen, damit Beschäftigte sich die freie Zeit ansparen können.

Workation: Dort arbeiten, wo andere Urlaub machen: Unternehmen können Beschäftigten mit passenden Tätigkeiten ermöglichen, das Homeoffice an einen Ort am Strand oder in den Bergen zu verlagern. So können sie nach Feierabend in den Urlaubsmodus übergehen.