Titelthema

Mitarbeiterbindung

Das „Mehrgenerationen-Haus“ im Unternehmen

von Nicole Rauscher

„Die unterschiedlichen Jahrzehnte bringen unterschiedliche Erfahrungswerte mit, aus denen am Ende jedoch ein Ganzes entstehen soll. Die Herausforderung besteht darin, das alles in Einklang zu bringen.“

Arbeitskräftemangel – und kein Land in Sicht. Schaut man sich die Hochrechnungen an, wird einem als Arbeitgeber*in bei dem Gedanken an die Zukunft durchaus mulmig im Bauch. Da schätzt dann auch noch das BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), dass die Zahl der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter bis zum Jahr 2030 um sechs Millionen Menschen sinken könnte. Wir leben gerade in einer Zeit, in der eine Hiobsbotschaft die nächste jagt. Doch davon sollte man sich nicht verrückt machen lassen, sondern kluge Entscheidungen treffen, um sich rechtzeitig zu wappnen und gut vorbereitet zu sein.

Wie sieht das konkret aus? Was ist zu tun? Nun, das Schlagwort „Arbeitgeberattraktivität“ ist inzwischen in aller Munde. Einige haben sich da auch schon richtig gut aufgestellt und sich viele Benefits für die Belegschaft überlegt. Andere hatten da noch keine Gelegenheit dazu. Aber jetzt mal unter uns: geht es den Beschäftigten heutzutage tatsächlich nur ums Geld oder könnte da noch mehr dahinterstecken?

Natürlich ist eine monetäre Wertschätzung wichtig und bedeutend. Doch gleichzeitig ist es erwiesenermaßen die kürzeste Motivation. In meiner Jahrzehnte langen Praxis traf ich immer wieder auf Menschen, die aus meinem persönlichen Umfeld oder zu mir ins Coaching kamen und mir was ganz anderes erzählten. Sie hatten tolle Jobs in namhaften Unternehmen mit sehr guter Bezahlung. Und dennoch haben sie gekündigt. Also muss da noch was anderes sein, aber was?

Die Arbeitnehmer-Generationen

Generation Silver	Baby-Boomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
1922 bis 1945	1946 bis 1964	1965 bis 1979	1980 bis 1994	1995 bis 2012

Die Angaben der Geburtsjahre sind als ungefährer Wert zu sehen und bieten lediglich einen Anhaltspunkt, weil die Übergänge fließend sind.

Während die Generation Silver den 2. Weltkrieg durchleben musste, zeichnete sie sich in der Nachkriegszeit im Unternehmertum oftmals als Pionier und beständiger Innovator aus. Sehr häufige Attribute waren Unerschütterlichkeit, Beständigkeit und Durchhaltevermögen, teilweise hin bis zur Verbissenheit. Deren Nachkommen, die Baby-Boomer, erlebten den Wirtschaftsaufschwung, den ihre Eltern und sie bereits gestalteten. Jedoch entwickelten sie auch bald den Wunsch auf Veränderung. Baby-Boomer zeichneten sich durch große Hoffnung auf eine bessere Zukunft aus und identifizierten sich sehr mit ihrer Arbeit. Leistungswille und Leistungsbereitschaft wurden großgeschrieben und sie begannen, sich darüber zu messen bzw. sich darüber einen Wert zu geben. Abgesehen davon, dass das von den Arbeitgebern verlangt wurde, sind diese Denkmuster bis heute noch vorhanden.

In den folgenden Jahren stieg die Arbeitlosenquote an, die durch Wirtschaftskrisen, Niedriglohnjobs und steigendem Wettbewerbsdruck einher ging. Die Generation X war damit eher pessimistisch und bekam vom einstigen Wirtschaftswunder nicht mehr viel zu spüren. Es begann langsam eine Abwärtsspirale und die Arbeitslosigkeit stieg weiter. Die Arbeit nahm nicht mehr den größten Stellenwert ein und die ersten Arbeitsmodelle zur Work-Life-Balance wurden entwickelt, um mehr Individualität ausleben zu können.

Der Generation Y wird nachgesagt, dass es die Facebook-Generation ist, die es liebt, geliket und gefollowert zu werden. Der Wunsch nach Feedback wächst und es wird keineswegs mehr hingenommen, nur zu funktionieren. Im Gegenteil: Sie nehmen die Arbeit gerne mit nach Hause und arbeiten vorzugsweise im Homeoffice, um Privat und Beruf besser in Einklang bringen zu können. Deshalb forderten sie das beim Arbeitgeber ein. Das stellte die Arbeitswelt bis vor geraumer Zeit vor manche Herausforderung, weil die Voraussetzungen dazu fehlten.

Die jüngste Generation wird Generation Z genannt. Dies ist die erste, voll digitale Generation, weshalb sie auch als „digital Natives“ bezeichnet wird. Die Youngsters achten wieder auf eine klare Trennung von Arbeit und Freizeit, wollen vor allem Sinnvolles tun und sehnen sich nach Sicherheit und Nachhaltigkeit.

Schauen wir nochmals genau auf die beiden Generationen Y und Z, so fallen uns schnell Katastrophen wie der Angriff auf das World Trade Center ein, das in deren Kindheit oder Jugend fiel, wie auch immer wieder Schulmassacker, diverse Unternehmensskandale, Finanzkrise, Ölpest, Kernschmelze von Fukushima, Kriege, Flüchtlinge, Unwetter. Damit wuchsen sie sehr behütet auf und die Eltern versuchten, ihren Kindern alles recht zu machen, weil sie die Weltgeschehnisse damit ausgleichen und eine Wohlfühloase schaffen wollten. Ein bisschen behütete Welt – und in manchen Fällen überbehütet. Es folgte eine Kultur des Lobens und der Anerkennung, wo manches von der elterlichen Jury als „gut“ befunden wurde, was durchaus noch ausbaufähig gewesen wäre.

Nach diesen Erfahrungen im Elternhaus strömen die jungen Menschen nun in die Wirtschaft. Dort wünschen sie sich eines: genauso behütet und beschützt zu werden, wie sie es die Jahre vorher schon gewohnt waren. Andererseits leben sie in der großen Ungewissheit, was das Morgen bringt. Deshalb versuchen sie, zwar ihren Weg zu gehen, aber messen auch einem Privatleben große Bedeutung bei. Im Vergleich zu den vorherigen Generationen wurde ihnen beigebracht, auf sich zu achten und auch einmal Nein zu sagen. Das Arbeiten bis zum „Umfallen“ ist in ihrem Repertoire nicht vorhanden.

Was heißt das, was wird da vom Arbeitgeber erwartet?

Die jungen Menschen wollen mitgenommen werden und dazugehören können. Ihnen ist ein freundliches oder gar freundschaftliches Umfeld wichtig. Sie wollen respektiert und gefördert werden. Sie brauchen keine Führungskräfte mehr, zu denen sie wegen Wissensvorsprung und Lebensleistung aufschauen. Viel mehr bedeutet ihnen was, wenn sich die Führungskraft von gestern als exzellenter Mentor fürs Heute entwickelt und die Fähigkeit zeigt, das Potential der jungen Belegschaft zu erkennen und gekonnt zu fördern.

Es geht also um Menschlichkeit, Wertschätzung und Anerkennung. Diese Erkenntnis sollte im Hinterkopf bleiben, denn es ist nunmehr eine Frage von kurzer Dauer, bis ein Unternehmen zum „Mehrgenerationen-Haus“ wird. Die unterschiedlichen Jahrzehnte bringen unterschiedliche Erfahrungswerte mit, aus denen am Ende jedoch ein Ganzes entstehen soll. Die Herausforderung besteht darin, das alles in Einklang zu bringen. Um die unternehmerischen Ziele und Projekte dennoch gut voranbringen zu können, hilft dann nur eines: Menschlichkeit, Wertschätzung und Anerkennung – oder anders ausgedrückt: Führung mit Vertrauen!

Dabei möchte ich ausdrücklich betonen, dass dies für jeden Mitarbeiter und für jede Mitarbeiterin wichtig ist. Es ist nur so: die vorherigen Generationen sind es zum Teil nicht gewohnt, während es die Jungen nun konsequent und manchmal kompromisslos einfordern. Darauf müssen sich die Arbeitgeber zukünftig einstellen.

Ohne Moos nichts mehr los – oder wie kann ich meine Mitarbeitenden trotzdem zufrieden stellen

„Hey Boss, ich brauch mehr Geld"! Diesen Song trällerte Gunter Gabriel 1974 in allen Kanälen und besang damals das Leben einer Arbeiterfamilie. Nun, bald 50 Jahre später, ist das Thema aktueller denn je, aber in einer völlig anderen Situation.

Die Unternehmen müssen nun selbst auf sich aufpassen und schauen, dass sie durch diese Zeiten kommen. Auch für die Betriebe erhöhen sich die Energie- und Spritkosten und vieles mehr. Außerdem müssen sie die Preiserhöhungen der Lieferanten mittragen und dann möchte die Belegschaft auch noch mehr Geld, weil sie es sonst finanziell nicht schafft.

Natürlich ist das der erste Gedanke, zu versuchen, eine Gehaltserhöhung zu bekommen. Aber selbst Politiker raten davor ab, hier zu weit mitzugehen. Es muss also eine Lösung gefunden werden, mit der alle zufrieden sein können und die dann auch für alle umsetzbar ist. Dafür gibt es hier nun ein paar Tipps:

Eine Lohn- oder Gehaltserhöhung ist grundsätzlich keine Pflicht, außer es ist innerbetrieblich anders geregelt. Es besteht also kein Anspruch auf eine jährliche Gehaltssteigerung. Um wie viel Prozent eine Gehaltserhöhung gerechtfertigt wäre, hängt davon ab, inwieweit sich das Aufgabengebiet seit der letzten Verhandlung verändert hat.

Wenn die Belegschaft gerade einen schlechten Zeitpunkt für das Äußern ihrer Gehaltswünsche erwischt hat und von Seiten der Vorgesetzten durchaus die Bereitschaft dazu da wäre, aber es die finanzielle Situation nicht erlaubt, dann könnte beispielsweise über einen Zuschuss für Fahrtkosten gesprochen werden oder die Verhandlung über mehr Urlaubstage ein Signal sein.

Hilfreich ist es auf jeden Fall, sich die Person oder Situation individuell anzuschauen, denn nicht jeder Mitarbeiter / jede Mitarbeiterin haben die gleichen Probleme. Sollte sich bei der Arbeitskraft eine drastische Notsituation eingestellt haben, kann über ein Betriebsdarlehen nachgedacht werden, um schnell zu lindern. Hat die Arbeitskraft Kinder, dann kann ein Betreuungskostenzuschuss hilfreich sein. Verbringt das Team die Mittagspause im Betrieb, könnten sie sich über einen Essensgutschein freuen. Deshalb muss jeder Fall einzeln betrachtet werden, um exakt zu helfen, damit daraus am Ende doch ein Mehrwert entstehen kann.

Weiter sind noch staatliche Erleichterungen geplant, die alle entlasten sollen. Außerdem gibt es einige Förderprogramme, über die sich die Unternehmen einmal schlau machen sollten, um hier möglicherweise auch etwas in Anspruch nehmen zu können. Das sind jetzt ein paar Möglichkeiten, um einigermaßen gut durch diese Zeiten zu kommen.

Hier ein paar Ideen für Zuwendungen, die dann nicht auf der Gehaltsliste stehen:

Sachzuwendung	Bis zu 50 Euro monatlich steuer- und sozialabgabenfrei, z. B. als Tankgutschein Essenszuschuss Ausnahmen: Mitarbeiter, die auswärts tätig sind oder eine Kantine zur Verfügung haben
Betreuungskostenzuschuss	bei der Unterbringung und Betreuung von nicht schulpflichtigen Kindern
Dienstrad	Zusätzlich zum Gehalt
E-Bike-Leasing	Sondertarife für Mitarbeiter
Jobticket	steuerfreie und sozialversicherungsfreie Zuschüsse zu öffentlichen Verkehrsmitteln für Fahrten Wohnung und erster Tätigkeitsstätte
Fahrtkostenzuschuss	Zuschüsse für Fahrten mit dem PKW zur Wohnung und erster Betriebsstätte
Aufmerksamkeiten	Sachgeschenke bis zu 60 Euro steuer- und sozialabgabenfrei, für einen besonderen persönlichen Anlass: z. B. Geburtstag, Hochzeit, Geburt eines Kindes
Erholungsbeihilfe	Erholungsgeldzuschuss für Mitarbeiter
Arbeiten von zuhause	Home-Office oder mobiles Arbeiten
Internetpauschale	50 Euro pro Monat – besonders interessant für Mitarbeiter im Home-Office
Energiepreispauschale	300 Euro - ist derzeit in Abwicklung
Mitarbeitervorteile	Als IBWF-Mitglied alle Rabatte für Mode, Möbel, Reisen, u. v. a. m. für die ganze Belegschaft nutzen unter https://ibwf.mitgliedervorteile.com/

Allerdings ist damit noch keine Mitarbeiterbindung hergestellt. Gerade jetzt, wo viele Mitarbeiter den Betrieb verlassen und eine neue Arbeitskraft nur schwer zu bekommen ist, ist es umso wichtiger, sich rechtzeitig um die Mitarbeiterzufriedenheit zu kümmern bzw. zu überlegen, wie diese sich so wohl fühlen, dass sie sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen.

Mitarbeiterpartizipation ist ein wesentlicher Punkt, sowie flexible Arbeitszeitmodelle, vor allem für Eltern. Das Unternehmen kann sich generell überlegen, was es zur Familienfreundlichkeit anbieten möchte. Ein ganz wichtiges Merkmal ist eine Kultur des Lobens und Weiterbildungsmöglichkeiten, sowie Aufstiegschancen bzw. Potentialentfaltung. Und noch etwas: Haben Sie schon einmal über eine Mitarbeiterbeteiligung nachgedacht?

Wenn Sie noch Tipps oder Unterstützung bei der Gestaltung Ihrer Arbeitgeberattraktivität brauchen, dann melden Sie sich gerne!

Nicole Rauscher
zertifizierte IBWF-Mittelstandsberaterin
Nicole Rauscher
Wertschöpfungsmanagement

Telefon: +49 (0) 8389-929588
E-Mail: info@nicole-rauscher.de
www.nicole-rauscher.de