



Mit diesem Flyer suchte die Zukunftsinitiative Personal (ZIP) Studenten für ihren Workshop „ZIP meets students“.

## Wertewandel dringend erforderlich

Im neuen Workshopkonzept „ZIP meets students“ treffen HR-Experten der Zukunftsinitiative Personal (ZIP) auf zwölf Studenten der Fachrichtungen Wirtschaftsinformatik, Betriebswirtschaft, Jura, Psychologie und Soziologie, die sich auf die Fragestellung „Woran denkst Du bei HR?“ beworben hatten. Im April 2013 traf man sich zum ersten Mal und die ZIP-Experten wollten wissen, wie es aktuell und aus Sicht der jungen Generation um die Aufgaben von und die Ansprüche an HR steht: Ist HR fit für den Wertewandel?

Mitglieder der ZIP haben mit den aus mehr als hundert eingegangenen Bewerbungen ausgewählten Studenten die geänderten Vorstellungen von HR-Arbeit diskutiert. Entstanden ist die Idee aus dem Wunsch, neue Einsichten über die Nutzung von HR-Software und über den tatsächlichen Bedarf der Personalabteilungen zu gewinnen. Dafür wollten wir an die Wurzeln der HR-Aufgaben gelangen und einen vom Tagesgeschäft unverbrauchten Blick auf HR gewinnen. Außerdem erschien es uns interessant, mit der Generation über HR-Software zu sprechen, die mit Computern groß geworden ist und deren Einsatz als selbstverständlich empfindet. Wie verändert diese frühe Konditionierung die Sicht auf den Einsatz von IT in Unternehmen – ganz allgemein und im Bereich HR im Besonderen? Erste Erkenntnisse und Erfahrungen konnten wir auf dem ersten Workshop „ZIP meets students“ gewinnen.

### Work-Life-Integration ist das Ziel

Unser Eindruck: Die Generation Y beginnt bereits jetzt, mit ihren Anforderungen und Werten die Arbeitswelt grundlegend zu verändern. Während wir noch die Work-Life-Balance als erstrebenswertes Ziel ansehen,

konnten unsere Gesprächspartner darüber nur gähnen, impliziert dieser Begriff doch die aus ihrer Sicht antiquierte Unterteilung von Arbeit und Privatleben in zwei Welten. Die gibt es für die Generation Y aber nicht mehr. Neue Arbeitswelten, geprägt von Mobilität und dem selbstverständlichen Einsatz moderner Technologien, verwischen die Grenzen und verbinden beide Welten zu einer Einheit.

Work-Life-Integration lautet der Anspruch der Generation Y: Die Tochter mittags von der Kita abholen, nachmittags im Büro online einkaufen, damit abends was auf den Tisch kommt, bevor man sich, nachdem die Kinder im Bett sind, noch einmal in aller Ruhe an den heimischen Schreibtisch setzt – die Arbeitszeiten passen sich dem Leben an, nicht umgekehrt. Die Arbeitnehmer der neuen Generation sitzen nur noch spätabends am Büro-Schreibtisch, wenn sie es selbst möchten. Erstmals liegt der Gestaltungsimpuls auf Arbeitnehmerseite.

### Ist HR fit für den Wertewandel?

Diese Verschiebung der Kräfte beeinflusst die Arbeit von HR deutlich. Aber was passiert genau und wie kommt HR mit diesem Wertewandel zurecht? Es ist schon rein sta-

tistisch davon auszugehen, dass wir, die als Generation Golf vor 1980 Geborenen, einen Großteil der Mitarbeiter in den Personalabteilungen und Führungsebenen stellen. Wie geht diese HR-Generation, die ja Arbeit ganz anders lebt und erlebt, mit den zukünftigen Mitarbeiteransprüchen um? Bereiten sich Personaler gezielt auf die neue Generation vor? Sind Begriffe wie „lebensphasenabhängiges Arbeitsumfeld“ bei ihnen angekommen? Kann die jetzige HR-Generation der Babyboomer neue Konzepte für die Generation Y entwickeln oder ist der Graben zu tief? Steht uns ein Generationenkonflikt in der Personalarbeit bevor?

### Der Anspruch: Wir wollen alles!

Betriebskita-Plätze, die Möglichkeit der Versorgung älterer Generationen, sowie die individuelle Betreuung in der Personalabteilung werden von der neuen Generation vorausgesetzt. Unternehmen sind nur dann interessant, wenn die Stellenanzeige per Video eingestellt wird, die Möglichkeiten der Jobrotation im Jobangebot enthalten ist und die Bürokratie in den Hintergrund tritt – wer möchte schon gern verwaltet werden? Doch genau so schildern unsere Ansprechpartner ihre Wahrnehmung von HR: Ver-

walter hinter verschlossenen Türen. Mangelnde Transparenz, konservative Vorgehensweise. Und was macht HR jetzt eigentlich genau? Keine Ahnung. „Dort ist die Tür leider immer zu!“, so das Bild der Teilnehmer, und: „Wir haben den Eindruck, nicht offen aufgenommen zu werden!“. Ihr Wunsch an die Personalabteilung: „HR muss einen Umbruch erfahren, um die beruflichen Bedürfnisse der nächsten Generation befriedigen zu können“ (Yvonne von Walsleben, Hochschule Wismar, Studiengang Betriebswirtschaft).

Ergo ist von HR Selbstmarketing gefragt, Offenheit und Neugierde. Dazu gehört dann auch eine tiefere Kenntnis der Aufgaben der Fachabteilungen. Oberste Priorität: HR muss sich öffnen und den gläsernen Turm verlassen. Diese Öffnung postuliert auch das Business Partner-Modell von Dave Ulrich, das vielen als Leitfaden oder Ideal für ein neues Selbstverständnis von HR gilt. Sein Ansatz:

<b>Zukunftsinitiative Personal (ZIP)</b>	Info
Die „Zukunftsinitiative Personal“ wurde im Jahr 2010 ins Leben gerufen. Zu den Mitgliedern zählen Beratungshäuser wie die Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH und die NetSkill AG, die Spring Messe sowie die Softwarehäuser ATOSS Software AG, GFOS, perbit Software, SAP AG, sovranta SP_Data GmbH & Co. KG und die VEDA GmbH. Zielsetzung der ZIP ist es, Unternehmen und Organisationen gemeinschaftlich aufzuzeigen, wie sie die heutigen und zukünftigen Herausforderungen des Wandels der (Arbeits-)Welt durch ein umfassendes HR Management meistern können. Mit Veranstaltungen, verschiedenen White Paper- und Best Practice-Lösungen werden Hilfestellungen für die Personalfachabteilungen gegeben.	

Als Partner des Managements und der Fachabteilungen berät HR auf Augenhöhe und stellt die richtigen Tools und Infos zur Verfügung, damit die Führungskräfte ihre HR-Aufgaben neben dem Tagesgeschäft wahrnehmen können. Dazu passt auch die Sicht der befragten Studenten. „Fachliche Fragen zur Stelle und zu den Kernkompetenzen sollten nur direkt mit dem Ansprechpartner aus der Fachabteilung geklärt werden, da

die Personalabteilung dort doch wenig zu bieten hat“ (Dominic Lindner, Masterstudent Wirtschaftsinformatik, Universität Erlangen-Nürnberg).

### **Flexibilität auf allen Ebenen**

Auch wenn die Studenten Dave Ulrich vielleicht nicht kennen, sie sehen es genauso wie er und erwarten viel vom potenziellen Arbeitgeber. Zuoberst, dass er zu ihrem aktuellen

Lebensmodell passt. Dementsprechend soll HR sie durch das Berufsleben begleiten und bei der Karrieregestaltung unterstützen, soll die individuellen Wünsche bezüglich Arbeitsort und -zeit berücksichtigen und so jeden Einzelnen dabei unterstützen, seine Arbeitswelt individuell zu gestalten. Ganz anders als die Generation Golf, die sich an die Bedingungen des Arbeitsmarkts anpasste und aus diesem Grunde oftmals den Beruf vor das Privatleben stellte. Entscheidungen wie Kinder oder Karriere, Überstunden oder Jobverlust sind Ausdruck der Generation Golf. Die befragten Studenten sehen sich da weniger im Konflikt, sondern wollen als Lösung den richtigen Arbeitgeber zum persönlichen Lebensmodell. Passt dieser nicht mehr, dann wird nicht das Lebensmodell gewechselt, sondern der Arbeitgeber. Diese Maxime sollten sich alle Unternehmen gut verinnerlichen. Wer sie berücksichtigt, kann die Ursachen für Mitarbeiterverluste eliminieren und damit große Potenziale zur Mitarbeitermotivation und -bindung aktivieren.

Es gilt, flexible Arbeitszeitmodelle zu entwickeln, die bis in die höchsten Managementebenen gelebt werden können. Die aktuellen Modelle enden – wenn überhaupt – im unteren Management. Führungskräfte haben immer noch Anwesenheitspflicht. Management by walking around heißt die Devise, wie seit 20 Jahren. Management in Teilzeit, wie soll das denn gehen? Es geht, denn die Generation Y, so wie sie uns begegnet ist, wird gut ausgebildet in den Arbeitsmarkt gehen und erstmalig die Chance haben, sich Arbeitgeber auszusuchen, die diesen Bedürfnissen entsprechen und flexibel genug sind, zu reagieren. Diese Unternehmen wissen, dass Talent und Qualifikation seltener werden in Zeiten von Fachkräftemangel und demografischem Wandel. Deshalb stellen sie diese Königstugenden in den Vordergrund, nicht Arbeits- oder Anwesenheitszeiten. Sie sind klug genug, sich vom klassischen Nine-to-nine-Anspruch der Führungsebene zu verabschieden und ihren Mitarbeitern individuelle Arbeitsplätze anzubieten, die Jobrotation ermöglichen und Einblicke in andere Arbeitsbereiche zulassen. Denn

## World Cafés

Info

Ein wichtiger Baustein des Workshops „ZIP meets students“ waren die drei World Cafés zu den Themenwelten „HR-Prozesse gestalten“, „Mensch und Arbeitswelt“ und „HR-Software entdecken“. Beim World Café führen Menschen in wechselnden Tischrunden Gespräche, ganz so, als säßen sie in einem Café. Themen und Fragen werden auf der Tischdecke skizziert und im Gespräch weiterentwickelt. Ist das Verfahren in Gang, werden die Gedanken, die an den einzelnen Tischen ausgetauscht werden, weitergetragen und miteinander vernetzt. So entsteht ein großer Gedankenteppich. Das kollektive Wissen wächst und wird allen zugänglich gemacht.



Abwechslung ist die Maxime der neuen Arbeitnehmer. Spaß muss der Job machen und herausfordernd bleiben. „Safety first“ kennt diese Generation höchstens beim Kinderwagen-Kauf.

### Eine neue Chance für den Mittelstand in Deutschland

Hier bietet sich gerade für den Mittelstand eine Riesenchance, um Arbeitnehmer zu finden und an das Unternehmen zu binden. An den Unis allerdings führen immer noch die Flaggschiffe der Wirtschaft die Hitlisten der Absolventen an, weil sie mit dem ganzen Paket aus gutem Namen, Karriereausichten, Internationalität und Gehalt punkten können. Dabei ist der Mittelstand mit seinen schnelleren Innovationszyklen durch höhere Beweglichkeit, der weniger manifesten Hierarchien und der nur gemalten, nicht gemauerten Grenzen ideal für die Entdeckermentalität der Generation Y. Im Workshop lobten die Studenten dann auch die kleineren Unternehmen aufgrund der kurzen Entscheidungswege und wegen der Möglichkeit, die Früchte ihres persönlichen Engagements direkt und unmittelbar zu ernten.

### Technologie als Ursprung und Basis des Wandels

Die Generation Y, besser die Hochqualifizierten der Generation Y, setzt die Trends für den erforderlichen Wertewandel in der

zukünftigen Personalarbeit. Ursprung und Basis dieses Wandels gleichermaßen sind neue (mobile) Technologien, denn das Verständnis der Generation Y für den Einsatz von Technik ist umfassend. Bring your own device, Self Services, Home Office, mobile Informationsbeschaffung immer und überall und die intuitive Bedienbarkeit aller Anwendungen werden nicht als Nice-to-have, sondern als selbstverständlich angesehen. Wer privat für jede Aufgabe eine App nutzt, wird im Beruf nicht auf diesen Komfort verzichten wollen. Hier sind wir als Software-Anbieter gefragt und können HR wirksam unterstützen: indem wir die HR-Prozesse mit ganzheitlichen Lösungen abbilden und Technologiekonzepte anbieten, die den Bedarf der neuen Generationen verstehen und bedienen. So machen wir HR fit für den Wertewandel.



Autorin  
**Raphaela Rose,**  
Vertriebsleiterin der  
SP\_Data GmbH & Co. KG,  
Herford,  
raphaele.rose@spdata.de



Autor  
**Dr. Ralf Gräßler,**  
Geschäftsführender  
Gesellschafter,  
VEDA GmbH, Alsdorf,  
ralf.graessler@veda.net