

Markus Unterberger / Larissa Borde

Generation Y am Arbeitsplatz – neue Herausforderungen an den Arbeitsmarkt

Vom Generationswechsel zum Wertewandel in der Versicherungsbranche

Die Generation Y bildet die Mehrheit der zukünftigen Arbeitnehmer in Deutschland, da sie bis 2020 mehr als 50 % der Arbeitnehmer stellt. Doch was genau macht diese Generation so speziell? Was ist die Erwartungshaltung dieser Generation? Was passiert, wenn Generation Y in die Versicherungswirtschaft kommt? Wie stellt sich eine Versicherung auf diese Herausforderung ein?

Digitale Durchstarter im Spannungsfeld Work-Life

Nie war eine Generation internationaler, sprach mehr Sprachen und war besser ausgebildet. Geboren zwischen den Jahren 1980 und 1999, wird diese Generation auch als Digital Natives bezeichnet. Dies hat zum einen den Grund, dass sie mit digitalen Technologien und Social Media aufgewachsen sind und zum anderen, dass diese Generation eine starke Mediennutzung aufweist und immer "connected" erscheint.

Adjektive wie innovationsfreudig, flexibel und selbstbewusst werden immer wieder dieser Generation zugesprochen im Vergleich zu den Vorfahren der Generation X. Sie haben eine „do it yourself“ Mentalität und geringere Markenloyalität, sind abgeneigt gegenüber Verbindlichkeiten und dennoch ist ihr Sicherheitsbedürfnis hoch. Auch ihr Bedürfnis nach Aufmerksamkeit sei höher, als das älterer Generationen, da Eltern ihnen immer viel davon schenken und versuchen ihren Kindern alles zu ermöglichen.

Im Arbeitsalltag stellt diese Generation neue Ansprüche und scheint den Arbeitsmarkt zu verändern, wie keine vorige Generation. Denn ihr Berufs- und Privatleben vermischt sich viel stärker und auch die Definition von Karriere hat sich in vielen Bereichen verändert. So soll es ein Beruf sein, der Freude macht und einen Sinn hat. Für die Generation Y steht Selbstbestimmung an erster Stelle, um im Einklang mit den eigenen Bedürfnissen zu arbeiten.

Ist diese Generation von etwas wirklich überzeugt, so gehen sie die Extra-Meile für ihren Arbeitgeber, das ist gewiss. Dennoch ordnen sie ihr privates Leben nicht dem beruflichen unter. Sie hinterfragen viel und werden daher auch als Generation „WHY“

bezeichnet. Die Frage nach dem „Warum?“ also ist es, die eine ganze Generation beschäftigt, die Bestehendes in Frage stellt und neue und moderne Arbeitsstrukturen fordert.

Arbeitsplatz Versicherung

Auch in der Versicherungsbranche finden ein Generationswechsel und eine damit verbundene Werteumorientierung statt, nicht zuletzt aufgrund von demografischen Veränderungen. Gleichzeitig wird Führung weiblicher und technischer.

Hinzu kommt, dass traditionelle Anreizmodelle nicht mehr ausreichen, da Belohnung mit Aufstieg bzw. eine Beförderung nicht mehr reizvoll genug sind. Stattdessen strebt die Generation Y nach mehr Verantwortung. Dies sollte aber nicht immer gleichzeitig bedeuten, ein Team zu führen. Ganz im Gegenteil, viele Nachwuchskräfte schlagen ganz bewusst Expertenlaufbahnen ein, um näher an der Kerntätigkeit zu bleiben und nicht in einer Führungsrolle in administrativen Tätigkeiten zu versinken.

Nach unseren Erfahrungen mit der Besetzung von Führungskräfte und Spezialisten für die Versicherungsbranche im deutschsprachigen Raum seit 2007 ist vor allem auffällig, dass eine spannende Tätigkeit mit Gestaltungsmöglichkeiten, eine gute Work-Life Balance sowie ein ansprechendes Benefit-Paket besonders wichtig sind, wenn es darum geht, die Generation Y als Arbeitnehmer zu gewinnen.

Wir stellen immer wieder fest, wie wichtig es ist, zum einen Jobs anzubieten, in denen Kandidaten neue Themen entwickeln können und zum anderen attraktive Karriereewege und Entwicklungsperspektiven Anhängern der Generation Y aufzuzeigen. Es geht dabei viel um die Verantwortungsbü-

bernahme vor allem für Themen, bei denen man Neues entwickelt, statt Bewährtes weiterzuführen.

Dabei sind es die „Y-er“ gewohnt, stark vernetzt in einem internationalen Umfeld zu arbeiten, das über das eigene Team hinausgeht. Dies wird aber noch nicht von allen Arbeitgebern der Versicherungsbranche ausreichend beherzigt bzw. ist dies nach außen oft nicht ausreichend wahrnehmbar. Außerdem vernachlässigt man noch viel zu oft das Thema Employer Branding.

Nicht nur Personalverantwortliche haben die Qual der Wahl, wenn es darum geht, Jobbewerber zu selektieren, sondern auch hier mischen die Digital Natives gerne mit und entscheiden sich bewusst für einen Arbeitgeber oder eben auch nicht. Und auch hier ist es nicht anders als auf diversen Portalen zur Urlaubsbewertung, alles läuft online. Dementsprechend werden Arbeitgeber, Bewerbungsprozesse und vieles mehr innerhalb von Sekunden bewertet und dem Worldwide Web zur Verfügung gestellt, frei nach dem Prinzip „Ist der Ruf erst ruiniert....“.

Zukunft gestalten mit Generation WHY?

Es ist wichtig, sich als Arbeitgeber mit den Wünschen, Zielen und Erwartungshaltungen der Generation Y vertraut zu machen, um gemeinsam etwas zu erreichen. Dazu

Markus Unterberger

Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Unterberger & Partner Executive Search, einer Personalberatung mit Beratungsfokus auf Versicherungen und Banken im DACH-Raum mit Büros in Salzburg, München, Zürich und Frankfurt

Larissa Borde

Mitarbeiterin im Bereich Research bei Unterberger & Partner

die Fakten: 83 % der Generation Y fordern einen nachhaltigen Arbeitgeber, 80 % wünschen sich eine angemessene Work-Life Balance und 67% erhoffen sich eine gewisse Flexibilität im Berufsalltag.

Unternehmen der Versicherungsbranche können als Arbeitgeber überzeugen, indem sie offen kommunizieren, Karriereperspektiven eindeutig aufzeigen und eine angenehme Unternehmenskultur zur Verfügung stellen. Auch ein guter Internetauftritt und die Präsenz des Unternehmens sind nicht zu unterschätzen. Dennoch muss die Branche umdenken und die Begleitung der Generation Y auf dem stetigen Weg zu persönlichem Wachstum und Selbstverwirklichung durch die Entwicklung neuer Karriereverläufe mit beispielsweise selbstbestimmten Arbeitszeiten und flache Hierarchien fördern.

Dabei wird zukünftig ein verstärkter Themenfokus in den Bereichen Home Office, Vereinbarkeit Familie und Beruf, Elternzeit von Vätern und gute Work-Life Balance liegen. Auch die Anpassung von Unternehmensseite zur Vermischung von Arbeits- und Privatleben wird unabdingbar werden. So gibt es beispielsweise Unternehmen, die Mitarbeitern Arbeitsstunden gutschreiben, die sie außerhalb des Büros geleistet haben. Die Einführung von flexiblen Expertenlaufbahnen mit gleichen Gehaltsstufen, wie eine Führungslaufbahn stellt eine weitere Möglichkeit dar, um der Generation Y näher zu kommen. Generell gilt: Je mehr Autonomie, desto positiver der Einfluss auf die Kreativität, Produktivität und Effizienz der Generation Y am Arbeitsplatz.

„Je mehr Autonomie,
desto positiver der
Einfluss auf die
Kreativität, Produktivität und Effizienz
der Generation Y am
Arbeitsplatz“

als Zitat

Mittlerweile haben die Versicherer auf die Generation Y in den Bereichen Weiterbildungsmöglichkeiten, Trainee-Programmen, Fachlaufbahnen, Auslandseinsätze, Kindertagesstätten sowie Sport- und Gesundheitsangebote bereits reagiert. Hier haben Ausweitungsmaßnahmen bereits Erfolge gezeigt und werden dementsprechend positiv von der Zielgruppe wahrgenommen und bewertet.

Dennoch geht es auch darum, in Jobanschreibungen diese Arbeitsumgebung detaillierter herauszukehren und explizit Karriereperspektiven aufzuzeigen und das Arbeitsumfeld genauer zu beschreiben, so dass für die Generation Y das fälschlicherweise angestaubte Image der Versicherungswirtschaft widerlegt wird. Stattdessen überzeugt man definitiv diese Generation mit einem Umfeld, in dem man stetig lernen und wachsen kann.

Versicherer punkten mit Stabilität und Langfristigkeit

Gerade wenn man von Spezialisten spricht, die ggf. branchenfremd sind, so ziehen weniger die weichen Faktoren, wie bei Berufseinsteiger, sondern vielmehr die Aufgabe selbst, der Verantwortungsbereich sowie ein professionelles Arbeitsumfeld. Da haben Versicherungen den entscheidenden Vorteil mit einem starken Standing, Innovationen nachhaltig umsetzen zu können und mit langfristigen Produkten und Zyklen mehr Stabilität in Projekt- und Investmentzusagen leisten zu können. Dies bringt Sicherheit mit sich, die dem Bedürfnis der Y-er zusagen müsste.

Hinzu kommt, dass das aktuelle wirtschaftliche Umfeld von Versicherungen aufgrund der niedrigen Zinsphase dazu antreibt, über bestehende Produkte hinauszudenken. Als Folge setzt man verstärkt auf Dienstleistungen, die man in Verbindung mit branchennahen Themen wie zum Beispiel Gesundheit, Reisen, Pflege, Automobil und vernetztes Zuhause umsetzen kann. Genau an diesem Punkt, schließt sich nun der Kreis, da branchenfremde Y-er aus den vorher genannten Bereichen händeringend gesucht werden. Ihnen muss man aufzeigen, wie interessant, innovativ und spannend die Versicherungswirtschaft ist.

Weitere zukünftige Herausforderungen liegen in den Bereichen Diversity Manage-

ment, internationale Rekrutierung und dem Wissenstransfer zwischen Alt und Jung. Der Wandel hat hier bereits begonnen. Was Unternehmen allerdings brauchen, sind kreative Talente, die Etabliertes in Frage stellen. Da müssen Verantwortliche in Firmen umdenken, wenn spätestens 2020 die Letzten der geburtsstarken Babyboomer-Generation in Rente gehen.

Virtuelle und interkulturelle Teams, konzernweite Chatfunktionen, Online-Netzwerke und Werkzeuge, um gemeinsam Dokumente on- und offline von überall auf der Welt zu bearbeiten, sind keine Zukunftsmusik mehr. Das gilt auch für Versicherungen, die gesellschaftliche Trends wie Gesundheit, Wellness, Spiritualität weiter aufzugreifen und davon beeinflusste Konzepte in den Arbeitsalltag integrieren müssen, die sinnvoll sind und die Generation Y mitgestalten lassen.

Fazit

Was ist nun das Erfolgsrezept, das Versicherer zu attraktiven Arbeitgebern der Generation Y macht? Die Antwort ist simpel: Unternehmerische Tätigkeiten und Gestaltungsmöglichkeiten, flexible Arbeitsmodelle, frauenspezifische Förderungen, gesundheitliche Präventionen und die entsprechende Work-Life Balance. So kann die Generation Y weiterhin Selbstverwirklichung anstreben, Kritik fordern und ständige Leistungsverbesserung durch das Teilen von Wissen erzielen.

Wer allerdings die Y-er auf lange Sicht im Unternehmen halten will, muss ihnen nachhaltige Perspektiven bieten. Langfristig werden flachere und vor allem flexiblere Hierarchien Erfolg haben. Letzteres ist das Angebot zum selbstbestimmten und eigenverantwortlichen Arbeiten unabdingbar. Versicherungen bieten nicht nur ein sicheres Arbeitsumfeld, attraktive Karriereperspektiven und eine Vielzahl spannender Tätigkeitsfelder, sondern haben darüber hinaus das Potential, sich bestmöglich auf Bedürfnisse der Generation Y einzustellen. Dieser Wandel hat bereits begonnen und wird noch an Fahrt aufnehmen.

Quellen

- Bund, K. (2014). Generation Y Wir sind jung....DIE ZEIT Nr. 10.
Karschnik, R. (2013). Es menscht in der Arbeitswelt. ZEIT ONLINE.
Macaluso, C. (2014) Generation Y auf

Job-Suche: WARUM soll ich für dich arbeiten? Management & People Skills.

Parment, A. (2009). Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Gabler: Wiesbaden.

Sonnet, C. (2012). Generation Y Mehr Leichtigkeit im Arbeitsleben. Karriere.de.

Tapia, A. (2008). The Millennials: Why this generation will challenge the workplace like no other? Hewitt Association.

Tulgan, B. (2009). Not everyone gets a trophy. Jossey-Bass: San Francisco.

Unterberger, M. & Borde, L. (2014). Leadership. Versicherungswirtschaft Nr. 12.