

## So motivieren und binden Sie die Generation Y

Die Generation Y (geboren zwischen 1980 und 2001) wird in Ihrer Organisation eine zunehmend wichtigere Stellung einnehmen.

Der erste Jahrgang dieser Generation ist schließlich inzwischen über 30 Jahre alt und übernimmt im wachsendem Maße Führungs- und Schlüsselpositionen in Ihrem Unternehmen.

Bei grundsätzlicher Betrachtung der Generation Y sieht man einen Arbeitnehmertyp, den man für sich genommen als Arbeitgeber schätzt: Viele Menschen aus der Generation Y sind ausgezeichnet qualifiziert und strebsam. Sie denken kritisch mit, beherrschen Multitasking und sind im digitalen Bereich schneller und versierter als die Generationen vor ihnen.

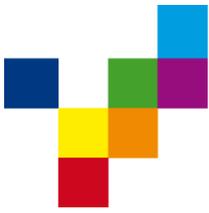
Aber die Generation Y wird für Sie als Arbeitgeber auch eine große Herausforderung, wenn es darum geht, diese mittel- und langfristig ans Unternehmen zu binden und für ihre Arbeit zu begeistern, bzw. zu motivieren.

Ihre jungen Mitarbeiter sind oft anspruchsvoll, wenn es um die Ausübung und Inhalte der Arbeit geht. Die Loyalität zur Organisation ist weniger dauerhaft ausgeprägt als bei älteren Kollegen. Sie möchten eine Tätigkeit, die ihnen gefällt, eine Herausforderung bietet und zudem relevant ist. Außerdem sind sie dadurch latent auf der Suche nach einer Arbeit, die ihnen noch besser gefällt als bei Ihnen, so dass die Möglichkeiten der Identifikation eine entscheidende Rolle bei der Mitarbeiterführung, -bindung und -motivation bilden.

Um die Generation Y an sich zu binden und zu motivieren, ist eine aktive Haltung erforderlich, die ihren Fokus auf Entwicklung und Beziehungsarbeit legt.

Wir bieten Ihnen eine Reihe praktischer Werkzeuge, die Ihnen helfen, für diese Gruppe jüngerer Arbeitnehmer als attraktiver Arbeitgeber zu fungieren. Wir gehen u. a. auf die Bedeutung guter Fortbildungsmöglichkeiten ein, auf den Führungsstil, der zur Generation Y passt, sowie auf die Unternehmenskultur. Darüber hinaus zeigen wir Ihnen, wie wichtig fundierte und gezielte Kenntnisse über die Antriebsmuster des individuellen Arbeitnehmers der Generation Y, für Ihr Unternehmen sind.

Wir hoffen, dass Sie dieses Whitepaper bei der Verbesserung der Abstimmung zwischen Ihrer Organisation und Ihren jungen Arbeitnehmern unterstützt.



## Inhalt

---

1. Was ist typisch für Generation Y?	2
I. Welche Einstellung hat die Generation Y zur Arbeit?	
II. Was treibt die Generation Y an?	

---

2. So werden Sie als Arbeitgeber für die Generation Y attraktiv	5
I. Schaffen Sie eine anregende Arbeitsumgebung (mit reichlich Lern- und Fortbildungsmöglichkeiten)	
II. Schulen Sie Ihre Führungskräfte	
III. Stärken Sie Ihre Unternehmenskultur	
IV. Bieten Sie die (technologischen) Werkzeuge, an die die Generation Y gewöhnt ist	
V. Optimieren Sie Ihr Wissen über die einzigartigen individuellen Antriebsmuster	

---

Schlussfolgerung	10
------------------	----

---



## Was ist typisch für Generation Y?

### I. Welche Einstellung hat die Generation Y zur Arbeit?

Die Frage, wer genau zur Generation Y gehört, wird mitunter unterschiedlich beantwortet, doch es geht hier im Wesentlichen um Menschen, die in der Zeit zwischen 1980 und 2001 geboren wurden. Die Generation Y ist im Allgemeinen gut ausgebildet und hat schon in jungen Jahren umfangreiche Erfahrungen gesammelt, vielfach auch international. Eine schwungvolle, optimistische und selbstsichere Generation, die auch anspruchsvoll sein kann. Die Generation Y ist schließlich in einer Zeit des Wohlstands aufgewachsen, in der vieles möglich war.

Die Generation Y hat eine andere Einstellung zur „Arbeit“ als die vorherigen Generationen:

- **Die Arbeit sollte gefallen und eine Herausforderung bieten.**  
Menschen aus der Generation Y erachten den Verdienst als nicht unwichtig, doch sie beurteilen ihre Arbeit / ihren Arbeitgeber vor allem danach, wie interessant und abwechslungsreich die Tätigkeit ist, wie stark die gebotenen Anreize und Herausforderungen sind und wieviel Freude sie an der Arbeit haben. Der Spannungsbogen ist kurz, die Vielfältigkeit der Tätigkeiten also wichtig. Freude und Strebsamkeit kommen übrigens oft zusammen vor: Die Generation Y möchte im Leben etwas erreichen und dies somit auch in ihrer beruflichen Laufbahn verwirklichen.
- **Die Arbeit sollte relevant sein.**  
Die Generation Y denkt auch stark an gesellschaftliche Werte und Nachhaltigkeit. Studien zeigen, dass 91 % der Generation Y der Ansicht sind, dass geschäftlicher Erfolg an mehr als nur am Gewinn gemessen werden sollte. 61 % fühlen sich persönlich dafür verantwortlich, auf der Welt einen bedeutungsvollen Beitrag zu leisten.
- **Der Arbeitgeber sollte ehrlich, offen und authentisch sein.**  
Abgestimmt auf folgendes Thema: Menschen aus der Generation Y fühlen sich bei einem Arbeitgeber wohl, der in puncto ethischer / verantwortungsbewusster Unternehmertätigkeit und Zuverlässigkeit gut abschneidet. Sie mögen eine Arbeitsumgebung, die offen und transparent ist. Zu dieser Offenheit passt keine traditionelle, direktiv geführte Organisation. Menschen aus der Generation Y wünschen Mitbestimmung. Sie möchten kritisch sein und sich aktiv an der Gestaltung ihrer Arbeit beteiligen.  
Authentizität bedeutet für den Arbeitgeber auch: „Practise what you preach“. Der Arbeitgeber sollte transparent und zuverlässig sein und sowohl hinsichtlich der eigenen Mitarbeiter als auch der Außenwelt umsetzen, was er verspricht.
- **Das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben sollte optimal ausgewogen sein.**  
Menschen aus der Generation Y pflegen neben ihrer Arbeit noch verschiedenste Aktivitäten. Es ist ihnen wichtig, dass sie Arbeit und Privataktivitäten gut kombinieren können. Der „traditionelle“ Ansatz, nach dem man bei der Arbeit Energie verbraucht und die Energie wieder privat nachtanken muss, wird abgelehnt. Stattdessen hätten sie gerne eine Arbeitsumgebung, die ihnen auch Energie gibt.  
Arbeit und Privatleben sind auch oft miteinander vernetzt. Menschen aus der Generation Y beherrschen in der Regel Multitasking gut. Für sie ist es selbstverständlich, dass sie zuhause arbeiten können und auf der Arbeit einige Privatnachrichten verschicken können. Sie



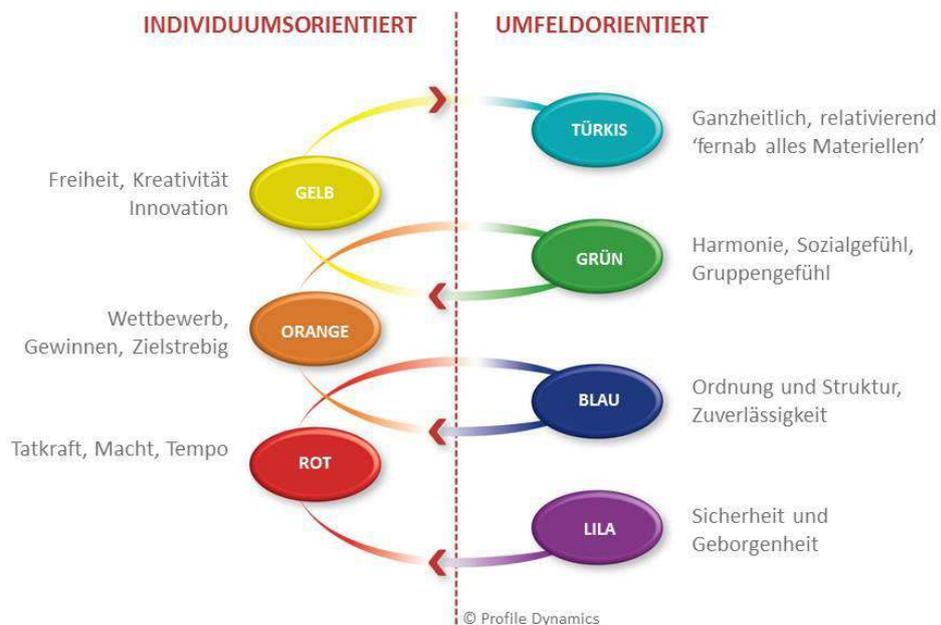
möchten nicht nach ihrer Anwesenheit von 9 bis 17 Uhr im Büro, sondern nach ihren Leistungen beurteilt werden.

- Loyalität ist weniger selbstverständlich.**  
 Die Generation Y ist in geringerem Maße als die vorherigen Generationen loyal zum Unternehmen oder zur Organisation. Menschen aus der Generation Y arbeiten intensiv und engagieren sich für eine möglichst gute Ausübung ihrer Tätigkeit. Sie sind also loyal zur „Tätigkeit“, die sie ausüben, aber unterdessen auch latent auf der Suche nach einer schöneren und besseren Umgebung. Durchschnittlich arbeiten sie auch viel weniger lange für einen Arbeitgeber als die vorherigen Generationen. Wenn ein Arbeitgeber gewechselt wird, ist übrigens selten der Lohn ausschlaggebend. Es geht vor allem um die Frage, ob sie andernorts mehr Freude und Herausforderung finden können.

## II. Was treibt die Generation Y?

Deutet man die Wünsche und Bestrebungen der Generation Y nach der Antriebsmustertheorie, sieht man einen klaren Trend. Die Menschen der Generation Y pendeln zwischen den später entwickelten Antriebsmustern in der Spirale hin und her (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1  
Die Antriebsmuster-  
spirale



Der amerikanische Psychologiedozent Dr. Clare W. Graves definierte sieben Antriebsmuster als Basis unseres Denkens und Handelns.

- **Lila:** Bindet Menschen und schafft Sicherheit
- **Rot:** Konfrontiert, entscheidet und agiert
- **Blau:** Organisiert, reguliert und vollendet
- **Orange:** setzt sich für Effizienz, Ziele und Ergebnisse ein
- **Grün:** Bezieht ein, verbindet und kommuniziert
- **Gelb:** Schafft, ist innovativ tätig und bietet Input (einen Beitrag)
- **Türkis:** Relativiert, akzeptiert und ordnet Dinge in eine Perspektive ein



Die Antriebsmuster entwickeln sich in einer Spirale, die zwischen individuell und gruppenorientiert hin und her pendelt. So ist man in der lila geprägten Gruppe sicher und geborgen, als Individuum aber unsichtbar. Daraus entwickelt sich das der Farbe Rot zuzuordnende Bedürfnis, sich abzuheben und sich mit Macht und Stärke Respekt zu verschaffen. Das führt zu aggressivem Chaos, das mit blauer Ordnung und Struktur gezügelt werden muss usw. In dieser Hierarchie werden die früheren Antriebsmuster von den späteren verstanden, aber nicht umgekehrt.

Die Generation Y ist viel mehr nach den Merkmalen des türkisfarbenen (ganzheitlichen) Typs ausgerichtet als frühere Generationen; Umgebungsbewusstsein und gesellschaftliche Relevanz spielen in ihrer Motivation eine große Rolle. Das gelbe Antriebsmuster finden wir im Wunsch der Generation Y, die Initiative zu ergreifen und Neues zu entdecken. Der soziale Kontakt mit Freunden und Verwandten ist ein Exponent des grünen Antriebsmusters; ihre Arbeit soll zu ihrem Leben passen und nicht umgekehrt. Des Weiteren finden wir in der Unternehmertätigkeit und im Wunsch nach Wertschätzung und Anerkennung das orangefarbene Antriebsmuster. Das dem orangen Typ zuzuordnende Streben nach Status und Geld fehlt dieser Generation. Die blauen, roten und lila orientierten Antriebsmuster findet man bei der Generation Y in geringerem Maße.

Die Ermittlung ihrer Antriebsmuster bietet zudem Anknüpfungspunkte für die Motivation mit diesen jungen Mitarbeitern, so dass Sie diese weiterhin an sich binden und ihnen eine interessante Tätigkeit bieten können.

## ■ So werden Sie als Arbeitgeber für die Generation Y attraktiv

### I. Schaffen Sie eine anregende Arbeitsumgebung (mit reichlich Lern- und Fortbildungsmöglichkeiten)

Sie sollten sich als Arbeitgeber aktiv dafür einsetzen, ihren jungen Arbeitnehmern eine interessante Tätigkeit zu bieten und sie zu binden. Mit einer zu passiven Einstellung gehen Sie das Risiko ein, dass Sie gute Arbeitnehmer eher verlieren als sie möchten (oder: eher verlieren, als zu halten).

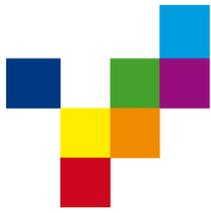
#### Seien Sie kreativ und bieten Sie Fortbildungschancen nach Maß.

Organisationen, die die Fortbildung von Mitarbeitern ernst nehmen und aktiv unterstützen, sind bei der Generation Y beliebt. Gemeint ist damit nicht (mehr) ein gelegentlicher Workshop oder Kurs, sondern, dass man auf Weiterbildung setzt in Kombination mit einer aktiven Einladung an die Arbeitnehmer, die Regie über ihre Laufbahn selbst in die Hand zu nehmen.

Es gibt bereits Organisationen, die ein breites Lernangebot anhand einer Art digitaler Akademie anbieten, also als Online-Plattform, an der vielfältige Workshops, Kurse und E-Learning-Module angeboten werden.

Es ist vor allem wichtig, dass die von Ihnen gebotenen Fortbildungsmöglichkeiten gut auf die Wünsche der Arbeitnehmer abgestimmt sind. Ein gutes Beispiel ist die IT-Organisation, die entdeckte, dass sie ihre genialen Entwickler nicht mit allerlei Kompetenzschulungen binden konnte. Was für diese Gruppe hingegen interessant war, war die Möglichkeit, Fachkollegen im Ausland zu treffen und voneinander zu lernen. Daher gab die Organisation dieser Gruppe von IT-Mitarbeitern die Möglichkeit, die größte Gadgetmesse in China zu besuchen. Es wurde sog. „Hacklunches“ veranstaltet, in deren Rahmen jemand von der Universität Vorträge zu Themen wie „Augmented reality“ hielt. Dies ist ein typisches Beispiel für eine Aktivität, die zu Mitarbeitern mit in hohem Maße gelb orientiertem Antriebsmuster mit Kreativität und Innovationsdrang passt.

Kurzum: Es geht darum, präzise zu ermitteln, was bei Ihrem jungen Mitarbeiter auf Interesse stößt und darauf aktiv einzugehen.



### Lernen Sie loszulassen!

Es klingt vielleicht merkwürdig in einem Kapitel zum Thema „Interessieren und Binden“. Dennoch ist dies wichtig: Machen Sie sich in Ihrer Organisation bewusst, dass es nicht immer vorrangig ist, junge Talente möglichst lange festzuhalten. Wie bereits in Kapitel 2 erwähnt, fühlt die Generation Y eine weniger lila orientierte Bindung mit dem Unternehmen. Daher ist es manchmal gut, Ihre talentierten Mitarbeiter „ausfliegen“ zu lassen. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter optimal dabei unterstützen, einen Schritt nach draußen zu setzen, wird er Ihr türkis einzuordnendes Engagement erkennen und schätzen. Auch dies gehört schließlich zur „Unterstützung der Entwicklung.“ So haben Sie in der Außenwelt wieder einen Botschafter mehr, der positiv über Sie berichten wird.

Es ist allerdings wichtig, dass Sie Ihre Führungskräfte dabei unterstützen, loslassen zu lernen und dies für Ihre Organisation verwertbar zu machen: Mit einer guten strategischen Personalplanung sorgen Sie dafür, dass Sie gute Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, auch wieder gut ersetzen können.

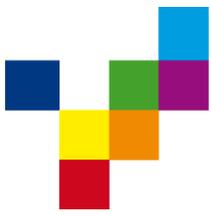
## II. Schulen Sie Ihre Führungskräfte

Bei der Frage, ob sich jemand aus der Generation Y in einer Organisation zuhause fühlt, spielt die Führungskraft eine wichtige Rolle. Menschen aus der Generation Y arbeiten nicht gerne in einer hierarchischen, blau orientierten Organisation und werden sich schwierig einem direktiv eingestellten, der Farbe Rot zuzuordnenden Manager unterordnen. Ihr grün orientiertes Antriebsmuster wünscht Mitbestimmung und sieht die Führungskraft als gleichwertig. Aus diesem grünen Antriebsmuster heraus möchten sie kritisch mitdenken. Studien haben gezeigt, dass sie gerne eine Führungskraft haben, die sich wie ein Coach oder Mentor verhält.

In der Managementsprache kommen solche Begriffe dem Führungsstil sehr nahe, den wir als transformationale Führung bezeichnen. Dieser Stil wird der transaktionalen Führung gegenübergestellt, bei der die Instruktion der Mitarbeiter im Mittelpunkt steht („Handlungsvorgaben“). Bei der transformationalen Führung gelten vielmehr die Motivation und Inspiration als Leitlinien. In Antriebsmustern ausgedrückt entspricht die transaktionale Führung einem blau orientierten Stil, bei dem detailliert vorgeschrieben wird, wie etwas ablaufen sollte (der Fokus liegt auf dem Wie). Bei der transformationalen Führung liegt der Schwerpunkt stärker auf den Fragewörtern „Was und Warum“ und appelliert somit mehr an das gelb einzustufende Antriebsmuster.

Transformationale Führungskräfte sollten über vier Qualitäten verfügen, die auch als sog. „vier Is“ bezeichnet werden:

- **Inspirational motivation:** Die Führungskraft kann ihre Mitarbeiter inspirieren und motivieren. Eine transformationale Führungskraft kommuniziert klar und überzeugend.
- **Intellectual stimulation:** Die Führungskraft kann ihre Mitarbeiter intellektuell fördern. Eine transformationale Führungskraft kann eine Atmosphäre schaffen, in der Menschen herausgefordert werden, kreative Lösungen zu finden und Probleme anders / auf neue Weise anzugehen. Genau dies möchte ein in hohem Maße durch die typischen Eigenschaften der Farbe Gelb angetriebener Mitarbeiter der Generation Y.
- **Idealized influence:** Dieses Merkmal appelliert an die natürliche oder authentische Führungskraft. Die Führungskraft handhabt hohe moralische und ethische Normen und genießt dadurch großes Vertrauen beim Arbeitnehmer. Dieses Merkmal sieht man vor allem beim grün und türkis orientierten Antriebsmuster.



- **Individualized consideration:** Es geht hier um die Art und Weise, in der die Führungskraft die Mitarbeiter unterstützt. Die Führungskraft hat in diesem Modell die Rolle eines Coaches und Beraters und unterstützt den Arbeitnehmer, sodass er sich maximal entwickeln kann. Der Begriff „individualized“ bezieht sich darauf, dass jeder Arbeitnehmer anders ist und somit von der Führungskraft auch anders bzw. individuell unterstützt wird.

Um als Organisation über die Führungskräfte zu verfügen, bei denen sich die Generation Y wohlfühlt:

- Wählen Sie Manager, die einen coachenden Führungsstil haben.
- Schulen Sie sie darin.
- Sorgen Sie für eine Kultur mit authentischen Führungskräften, die abgestimmt auf ihre eigenen Antriebsmuster ihre Talente nutzen.

### **Coachende Führungskräfte helfen der Generation Y beim Entscheidungsstress**

Bei allem, was wir über die Generation Y lesen, entsteht schnell ein Bild einer Gruppe energischer, sehr vielseitiger Mitarbeiter. Doch auch die Menschen aus der Generation Y haben ihre spezifischen Schwachpunkte. „Die umfassende Mitwirkung“ kann schließlich auch Probleme mit sich bringen. Menschen aus der Generation Y können mit Arbeitsstress oder Auswahlstress konfrontiert werden. Wenn sich zu viele Möglichkeiten bieten und der Wechsel einer Position zu einem Mangel an jeglicher Bindung führt, kann dies zu Lasten des Wohlergehens auf der Arbeit führen. Gerade in solchen Bereichen kann eine gute, coachende Führungskraft den Arbeitnehmer darin unterstützen, die richtigen Entscheidung zum richtigen Zeitpunkt zu treffen und das berufliche Engagement in eine richtige Balance zwischen Aufgabe und Profil zu bringen.

### **III. Stärken Sie Ihre Unternehmenskultur**

Einige Themen, die zu einer Kultur beitragen, in der sich die Generation Y wohlfühlt, wurden in den vorherigen Abschnitten angeführt: ein starker Fokus auf den Fortbildungsmöglichkeiten und ein coachender, dienender Führungsstil tragen bestimmt zu einer Arbeitsumgebung bei, die der Generation Y gefällt.

Diese Elemente können in eine Kultur eingebettet werden, die sich durch Flexibilität, Offenheit und Vertrauen kennzeichnet. Ihre Arbeitnehmer aus der Generation Y werden sich in Ihrer Organisation wohlfühlen, wenn Sie auf folgende Aspekte setzen:

#### **Keine formellen, sondern informelle Umgangsformen**

Studien zeigen, dass 80 % der Menschen aus der Generation Y lieber ein spontanes Kompliment in der Arbeitsumgebung erhalten als einen positiven Kommentar bei einer formalen Beurteilung. Diese Feststellung ist typisch für die vom Typ Grün geprägten Umgangsformen, die von der Generation Y geschätzt werden. Ein interessantes Brainstorming wird ihr gelb orientiertes Antriebsmuster stärker anspornen als eine traditionelle „blaue“, von einer Tagesordnung gesteuerte Sitzung, die mit Mitteilungen beginnt und einer Rundfrage endet.

#### **Dieses Vorgehen orientiert sich also am Output und nicht am Input.**

Die Generation Y möchte nicht in einer Umgebung arbeiten, in der es vor allem wichtig ist, jeden Tag von 10 bis 12 Uhr die gleiche Aufgabe auszuüben. Sie möchte nach ihren Ergebnissen beurteilt werden, ihr gelb orientiertes Antriebsmuster hätte gerne Freiheit hinsichtlich der Art und Weise, wie auf die orange orientierte Ergebnisse hingearbeitet wird.



### Keine starren Regeln für Arbeitszeit und Arbeitsplatz, sondern Flexibilität

Fazit der vorangehenden Ausführungen: Die Grundsätze des neuen Arbeitens passen in der Regel gut zur Generation Y. Die Vorstellung, täglich zu festen Arbeitszeiten am gleichen Arbeitsplatz im gleichen Büroraum zu sitzen, wird wenigen gefallen. Die Freiheit, selbst mitzubestimmen, wann man im Büro ist und wann man von zuhause aus arbeitet, passt zum gelb einzustufenden Lebensstil der Generation Y. Das Büro wird nicht so sehr als (einziger) Arbeitsort gesehen, sondern mehr als Begegnungsort (grün), Ort der Inspiration (gelb) und des Kontakts mit Kollegen (grün).

### Keine hierarchische, sondern eine demokratische und offene Kultur

Die Generation Y lässt sich nicht gerne durch die begrenzenden Anforderungen einer detaillierten „blauen“ Stellenbeschreibung einschränken. Menschen mit einem grün geprägten Antriebsmuster aus der Generation Y schätzen es sehr, wenn sie an wichtigen Entscheidungen beteiligt werden. Ehrliches Interesse an ihrer Meinung wird sehr geschätzt.

#### **IV. Bieten Sie die (technologischen) Werkzeuge, an die die Generation Y von Haus aus gewöhnt ist**

Die Generation Y ist mit dem Internet aufgewachsen. Für Ihre jüngeren Arbeitnehmer ist es selbstverständlich, dass sie „überall jederzeit“ mit dem Smartphone eine Konzertkarte bestellen können und ihren Freunden über eine Gruppen-App eine Neuigkeit mitteilen können. Einen ebenso selbstverständlichen Zugang zu Online-Tools erwarten sie auch bei der Arbeit.

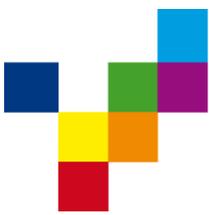
Die Technologie ist damit kein „Satisfier“, sondern ein „Dissatisfier“: Wenn sie nicht funktioniert, werden Menschen der Generation Y unglücklich. Ein unattraktives Intranet, auf dem sie nicht intuitiv finden können, was sie suchen, fällt auf. Eine IT-Infrastruktur, die sie hindert, zuhause eine wichtige Datei zu öffnen, erzeugt Unmut.

Die Kunst liegt also darin, dass Sie als Organisation Ihre ICT-Infrastruktur und Prozesse so gestalten, dass sie das gleiche Gefühl der Selbstverständlichkeit vermitteln, das Ihre Arbeitnehmer auch privat gewöhnt sind. Ein zeit- und ortsunabhängiger Zugang zu allen relevanten Informationen gehört gewiss dazu.

Organisationen, die dabei nicht nur an die Technik im Hintergrund denken, sondern beispielsweise auch dafür sorgen, dass die eigene Online-Umgebung mit attraktiven, intuitiven Interfaces ausgestattet ist, liegen sicherlich richtig.

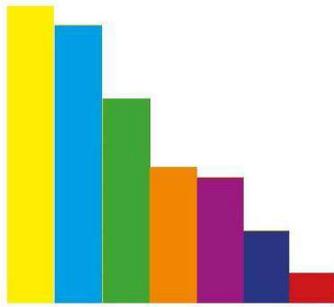
#### **V. Optimieren Sie Ihre Kenntnisse der jeweiligen einzigartigen Antriebsmuster**

Selbstverständlich sind nicht alle Menschen der Generation Y gleich. Wir beschreiben hier einige allgemeine Merkmale, durch die sich die Generation Y als Gruppe von früheren und späteren Generationen unterscheidet. Bei den allgemeinen Merkmalen gibt es natürlich eine enorme Vielfalt. Nachstehend finden Sie zwei Beispiele:



*Profil 1*

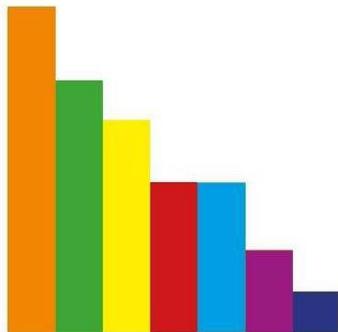
Der gesellschaftlich  
bewusst  
Erneuernde



Der Mitarbeiter mit diesem Profil denkt in wesentlichen Prioritäten, ist grenzübergreifend, erneuernd und konzeptuell (gelb). Außerdem hat er ein breites Blickfeld (türkis) und ist menschenorientiert (grün). Sie können diesen Mitarbeiter motivieren, indem Sie die Bedeutung seiner Arbeit für Mensch und Umwelt betonen.

*Profil 2*

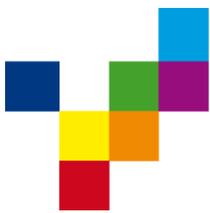
Der  
menschenorientier  
te Unternehmer



Der Mitarbeiter mit diesem Profil arbeitet effizient und zielorientiert (orange), unter ausdrücklicher Einbeziehung der Umgebung (grün). Dieser Mitarbeiter sucht Erfolg und öffentliche Wertschätzung, jedoch ohne dass dies zu Lasten anderer geht. Mitarbeiter mit einem solchen Profil wahren eine gute Ausgewogenheit zwischen ihren eigenen Zielen und den Bedürfnissen ihrer Kollegen. Sie können diesen Mitarbeiter motivieren, indem Sie als Team Ziele setzen und diese auch gemeinsam erreichen.

Gerade bei einer Gruppe von Arbeitnehmern, die so großen Wert auf die Relevanz der Arbeit legt, kommt es darauf an, ihre Antriebsmuster optimal zu kennen.

Wenn Sie eingehend wissen, wie Ihr Mitarbeiter verfährt, werden alle Themen, die in diesem Whitepaper behandelt werden - etwa die Bedeutung von Coaching oder die Ermittlung einer passenden Fortbildung - an Kraft gewinnen.



## ▪ **Schlussfolgerung**

Die Generation Y setzt hohe Maßstäbe, wenn es um Arbeit geht. Sie wird künftig wichtiger für Ihre Organisation. Eine proaktive Haltung zum Thema „Motivieren und Binden“ Ihrer jüngeren Arbeitnehmer ist daher sehr empfehlenswert, wenn nicht sogar notwendig.

Glücklicherweise gibt es zahllose Bereiche, in denen Sie aktiv an Ihrer eigenen Attraktivität für Menschen aus der Generation Y arbeiten können. Es wird selbstverständlich vom Hintergrund Ihrer eigenen Organisation und der bei Ihnen vorhandenen Kultur abhängen, welche Prioritäten Sie setzen.

Wir haben einige Schlüsselthemen für Arbeitgeber behandelt, die eine Umgebung anstreben, in der sich jüngere Arbeitnehmer in ihrem Element fühlen. Die Antriebsmuster von Mitarbeitern aus der Generation Y findet man in der oberen Hälfte der Antriebsmusterspirale. Das türkisfarbene Antriebsmuster kommt im Bedarf an gesellschaftlicher Relevanz und Nachhaltigkeit zum Ausdruck. Menschen mit einem gelb orientierten Antriebsmuster wünschen eine interessante und herausfordernde Arbeit. Ihr grün orientiertes Antriebsmuster möchte beteiligt werden und mitbestimmen. Dass sie auch ein in gewisser Weise eine orange einzustufendes Antriebsmuster haben, zeigt sich am Wunsch nach Wertschätzung und Anerkennung dieser Generation (Geld und Status interessieren sie jedoch in geringerem Maße).

Ein originelles, passendes und interessantes Fortbildungsklima appelliert an das gelbe Antriebsmuster. Das gilt auch für einen Führungsstil, der Coaching und Motivation in den Mittelpunkt stellt. Eine Kultur, die aufrichtig und offen ist und aktiv zu kritischem Mitdenken einlädt, wird einen durchschnittlichen, im Sinne der Farbe Grün angetriebenen Mitarbeiter der Generation Y auch sehr ansprechen.

Zu dieser Aufrichtigkeit gehört gewiss ein aufrichtiges Interesse an den individuellen Antriebsmustern Ihrer jungen Kollegen. Wenn Sie aktiv darauf setzen, diese Antriebsmuster zu kennen und nachfolgend aktiv dementsprechend handeln, werden Sie als Arbeitgeber einem der Hauptwünsche des Mitarbeiters der Generation Y gerecht: Er bzw. sie möchte gehört werden (grün) und merken, dass der persönliche Einsatz wirklich relevant ist (türkis) und geschätzt wird (orange).



## ■ Wünschen Sie weitere Informationen?

Profile Dynamics Deutschland GmbH

I [www.profiledynamics.com](http://www.profiledynamics.com)

E [buero@profiledynamics.de](mailto:buero@profiledynamics.de)

T +49 40 559 290 21

© Copyright Profile Dynamics Deutschland GmbH,  
2016

Profile Dynamics® ist eine eingetragene Handelsmarke der Amygdala B.V. mit Sitz in Almere. Andere hier verwendete Firmennamen, Produktnamen und Unternehmenslogos sind Handelsmarken oder eingetragene Handelsmarken ihrer jeweiligen Eigentümer.

## Quellen

McClelland, D.C. 1973 Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, 28, 1-14

Graves Clare W. (1971), transcript by William R. Lee. Levels of Human Existence, ECLET Publishing.

Graves, Clare W. (1974). "Human Nature Prepares for a Momentous Leap." The Futurist, 72-87.

## Über Profile Dynamics®

Zur Messung von Antriebsmustern und der Persönlichkeit hat Profile Dynamics eine Methode entwickelt, die Organisationen mehr Zugang zum „Faktor Mensch“ bietet und Aufschluss darüber gibt, warum Menschen handeln wie sie handeln, was ihnen Energie verleiht und welche Art der Arbeit und Umgebung zu ihnen passt. Die Profile Dynamics®-Instrumente haben ihren Ursprung im Gedankengut des amerikanischen Psychologieprofessors Clare W. Graves.

Die Methode hat einen breiten Anwendungsbereich auf Individual-, Team- und Organisationsebene. Außer einer persönlichen Antriebsmusteranalyse gibt es ein 360-Grad-Feedback, ein Modul für Kompetenzmanagement sowie Instrumente für die Arbeit mit Teams und Organisationskulturen. Es gibt ein umfangreiches Netz zertifizierter Fortbilder und Berater, die auf einen gezielten Einsatz von Profile Dynamics in Organisationen spezialisiert sind und die Schulungen und Workshops bieten, bei denen sie verschiedene Instrumente von Profile Dynamics nutzen.

### **Copyright © Profile Dynamics, 2016. Alle Rechte vorbehalten.**

Die Informationen in diesem Whitepaper wurden mit Sorgfalt zusammengestellt. Dennoch kann Profile Dynamics keinerlei Haftung für die Folgen von Unvollständigkeiten oder Unzulänglichkeiten des Materials in diesem Whitepaper übernehmen.

Nichts aus dieser Ausgabe darf ohne die vorherige schriftliche Zustimmung der Amygdala B.V. durch Druck, Offsetdruck, Fotokopie oder Mikrofilm oder in irgendeiner digitalen, elektronischen, optischen oder anderen Form vervielfältigt oder veröffentlicht werden.