

Transformation und Wertewandel

Wie Millennials die Arbeitswelt von morgen prägen

Die sich überlagernden Trendpaare Demografie & Wertewandel sowie Digitale Transformation & Arbeitswelt 4.0 werden in den nächsten zehn Jahren den Arbeitsmarkt grundlegend und nachhaltig verändern. Die Millennials werden in dieser Transformation die treibende Kraft sein.

Von Dr. Alex Villiger

Die jüngeren Generationen werden aufgrund der demografischen Entwicklung das knappe Gut im Arbeitsmarkt darstellen und ihren Wertevorstellungen zum Durchbruch verhelfen. Zudem bringen die Generationen Y und Z (nachfolgend unter dem Begriff Millennials zusammengefasst) Eigenschaften mit, welche zur Meisterung der wartenden Herausforderungen unentbehrlich sind. Die Graubündner Kantonalbank (GKB) hat – in Antizipation dieser Trends – die Millennials als zentrale Zielgruppe im Arbeitsmarkt definiert und will bis im Jahr 2025 für die Millennials die attraktivste Arbeitgeberin sein. Zur Annäherung an diese Vision betritt die GKB innovative Wege. Im Folgenden werden zunächst die für das Verständnis des Arbeitsmarkts 2025 relevanten Trends beschrieben, bevor aufgezeigt wird, wie die GKB die Millennials zur Gestaltung ihrer Personalarbeit sowie zur Positionierung ihrer Arbeitgebermarke einbezieht.

Welche Trends treiben die Transformation des Arbeitsmarkts?

- **Demografie:** In der Schweiz werden von 2020–2030 die geburtenstärksten Jahrgänge in Pension gehen, während parallel dazu die geburtenschwächsten Jahrgänge in den Arbeitsmarkt treten. So werden Jahr für Jahr annähernd doppelt so viele Babyboomer die Arbeit niederlegen, wie Millennials nachstossen. Dies dürfte im beschriebenen Zeitraum zu einer Reduktion des Arbeitskräftepotenzials von gegen einer halben Million Arbeitnehmenden führen.

- Die Schweiz entwickelt sich zu einer **tertiären Volkswirtschaft:** Während der primäre («Bauernsterben») und der sekundäre Sektor («De-Industrialisierung») schrumpfen, gewinnt der tertiäre Sektor an Bedeutung. So werden in der Schweiz im Jahr 2020 bereits 80% aller Jobs im Dienstleistungsbereich angeboten. Folglich suchen immer mehr Unternehmen dasselbe Gut im Arbeitsmarkt: gut ausgebildete, **qualifizierte Arbeitskräfte** mit einer hohen Dienstleistungsmentalität und ausgeprägten Problemlösungsfähigkeiten.
- **Wirtschaftswachstum:** Dank der hohen Wettbewerbs- und Innovationskraft kann davon ausgegangen werden, dass die Schweizer Wirtschaft auch im nächsten Jahrzehnt moderat wachsen wird. Und solange das Wirtschaftswachstum über der Rate des Produktivitätsfortschritts liegt, werden der Bedarf und die **Nachfrage der Unternehmen nach Arbeitskräften** weiter steigen.
- **Tertiärer Bildungssektor:** In der Schweiz bilden sich immer mehr junge Menschen weiter. Heute absolviert bereits jede zweite Schweizerin und jeder zweite Schweizer eine tertiäre Bildung. Dies führt zu einem späteren Eintrittszeitpunkt in den Arbeitsmarkt und reduziert die Verweildauer in diesem.
- Die **Digitale Transformation** verschärft das Ungleichgewicht im Arbeitsmarkt weiter, da auf der einen Seite mächtiger werdende Systeme in einer ersten Phase primär repetitive Aufgaben sowie in einer zweiten Phase

zunehmend Sachbearbeiter-Profile ersetzen werden («Substitutionseffekt»). Auf der anderen Seite schafft die Digitalisierung neue, hoch qualifizierte Jobprofile («Komplementäreffekt»). Durch die Überlagerung dieser beiden Effekte öffnet sich während der Transformationsphase ein sog. **Skills-Gap**. D.h., dass die neuen Anforderungen, welche der Komplementäreffekt schafft, die Kompetenzen übersteigen, welche die Mitarbeitenden mitbringen, welche vom Substitutionseffekt aus dem Arbeitsmarkt gedrängt werden. Als Folge davon dürfte die **Sockelarbeitslosigkeit** von weniger qualifizierten Arbeitskräften – trotz einer steigenden Nachfrage nach Arbeitskräften – weiter Bestand haben.

Zwischenfazit: Mitte des Jahrzehnts werden von den Schweizer Unternehmen zum ersten Mal mehr Jobs angeboten resp. mehr Arbeitskräfte gesucht, als auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen (siehe Abbildung 1). Als Konsequenz entwickelt sich der **Mangel an Arbeitskräften zum limitierenden Faktor** für die Entwicklung der Schweizer Volkswirtschaft. Und die Machtverschiebung von einem Arbeitgeber- («Weshalb glauben Sie, dass Sie die richtige Person für diesen Job sind?») zu einem **Arbeitnehmermarkt** («Weshalb glauben Sie als Arbeitgeber, dass Sie der richtige Arbeitgeber für mich sein könnten?») wird Realität. Hiervon profitieren primär die **jüngeren Generationen**, da sie für Unternehmen die Zukunft repräsentieren sowie Eigenschaften mitbringen, die künftig benötigt werden. Wir erwarten, dass sich ab 2025 ein veritabler **«Arbeitgeberattraktivitäts-»**

tätswettbewerb» entfallen wird, in welchem die Unternehmen ihre Arbeitsbedingungen, Unternehmenskultur und Führungsqualität als strategisch relevante Themen zur Gewinnung von Talenten erkennen (Abbildung 1).

Millennials erarbeiten ihren Wunscharbeitgeber

Wenn die Werte und Forderungen von Millennials zum Ausgangspunkt für die strategische Personalarbeit werden, gilt es diese Zielgruppe besser kennenzulernen und in die Realisierung einzubinden. Hierfür hat die GKB zwei **Millennial-Gefässe** gebildet: ein **internes Talent Board «Futura»** (Alter 25–35 Jahre) sowie ein externes Talent Board mit Studenten und jungen Unternehmensberatern, das **«Millennial Board»** getauft wurde (Alter: 20–30 Jahre). Diese beiden Boards wurden 2019 beauftragt,

anhand der folgenden Themenblöcke ihren **Wunscharbeitgeber** zu gestalten:

1. die **Werte und Unternehmenskultur** entwickeln, in welcher sich die Generation wohlfühlt
2. einen **Führungsstil** beschreiben, welcher den Vorstellungen der Millennials gerecht wird
3. **Arbeitsbedingungen** skizzieren, in welchen die Talente ihre Stärken entfalten können
4. moderne **Organisationsformen** testen und den Transfer in etablierte Unternehmen prüfen

Obwohl sich die Herangehensweise der beiden Boards unterschiedlich gestaltete, ähneln sich die Resultate stark, was von einer robusten Vorstellung der eigenen Wertevorstellungen der Generation zeugt. Unter dem Motto «wir sind hier, um Spuren zu hinterlassen» haben

die Millennials einen **Fingerprint ihrer Werte** entwickelt (siehe Abbildung 2).



Abbildung 2: Fingerprint mit den Werten der Millennials

Im Zentrum des Fingerprints steht die Sinnhaftigkeit. Die Millennials suchen in ihrer Arbeit stets einen tieferen **Sinn**. Dieser kann in spannenden Arbeitsinhalten, Entwicklungsmöglichkeiten oder in Mitgestaltungsmöglichkeiten liegen – idealerweise bei Unternehmen, die sich als verantwortungsvolle Arbeitgeber profilieren oder per se einen nachhaltigen Unternehmenszweck verfolgen. Oder mit den Worten der Millennials: «Wir haben mehr Angst vor Sinnlosigkeit als vor Arbeitslosigkeit.» Die Sinnkomponente wird von den Selbstverwirklichungswerten **Individualität und Unabhängigkeit** umrahmt. Die Millennials sehen sich in Bezug auf Andersartigkeit als offene, tolerante Generation und wünschen sich von ihrem Arbeitsumfeld ein hohes Mass an **Fair-**

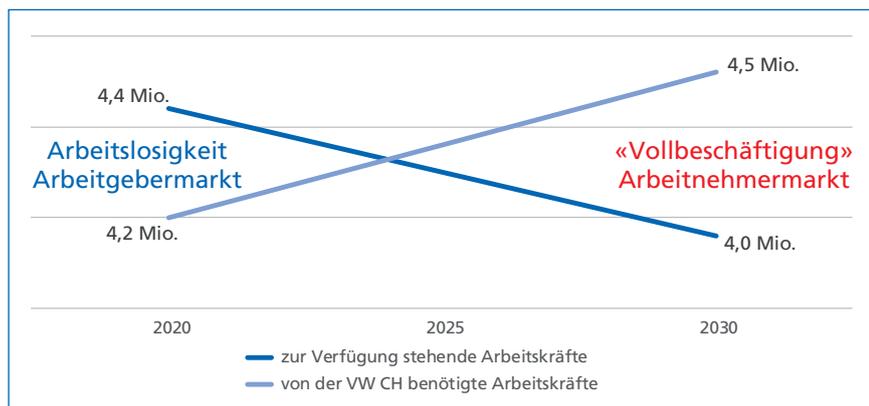


Abbildung 1: Erwartete Entwicklung Arbeitsmarkt 2020–2030



SENSIBLE
HR-DOKUMENTE
DIGITAL UND SICHER
VERSENDEN
INCAMAIL

Mit einem Klick versenden Sie Lohnabrechnungen und andere HR-Dokumente sicher, verschlüsselt und nachweisbar direkt aus Ihrer HR-Software.

DIE POST 

ness und Diversität. Offenes **Feedback und Transparenz** in der Zusammenarbeit bilden die Basis für ihre Entwicklungs- sowie Mitgestaltungsmöglichkeiten – wobei diese Generation explizit auch **kritisches Feedback** einfordert, im Wissen, dass sie über genügend Selbstvertrauen verfügt, damit auch konstruktiv umgehen zu können. **Flexible, familienfreundliche Arbeitsbedingungen** (in Bezug auf Raum und Zeit) in einer **flachen Hierarchie** bilden die Basis, dass Millennials ihre Stärken zur Geltung bringen können und wollen – was nicht heisst, dass sich die Millennials nicht auch ein hohes Mass an **Jobsicherheit** wünschen.

Dahingegen zeigen die Millennials eine hohe Aversion gegenüber Gärtchendenken, Nullfehler-Toleranz, Intoleranz gegenüber Andersartigkeit, Statusorientierung, Bürokratie, langen Entscheidungswegen, Hierarchiegläubigkeit und einem transaktionalen Führungsstil.

In Bezug auf die gewünschte **Führung** werden primär **transformationale Führungswerte** gefordert, wie bspw. Vertrauen und Wertschätzung, Offenheit und Transparenz, Inspiration, Sinn und Spass, Dynamik und Mitgestaltungsmöglichkeiten sowie individuelle, stärkenorientierte Förderung und Entwicklung. Sind diese Voraussetzungen gegeben, werden sich die Millennials **zielstrebig und leistungsbereit** zeigen. Werden diese Werte im Unternehmen nicht gelebt, verlieren die Millennials schnell die Lust. Und dass sich der Einsatz in einem von konservativen Werten geprägten Unternehmen nicht lohnt, werden sie ihren Peergroups

über Social-Media-Kanäle direkt mitteilen ... und sich einen Arbeitgeber suchen, der besser zu ihnen passt.

Millennials realisieren ihren Wunscharbeitgeber

Nach einem Jahr intensiver Entwicklungsarbeit liegen die Grundlagen zur Gestaltung des Wunscharbeitgebers für Millennials vor. Wie nutzt die Graubündner Kantonalbank diese Erkenntnisse? Wie werden die Millennials in die Realisierung einbezogen?

Fast man die Arbeitsresultate zusammen, ergeben sich vier Themenfelder zur **Gestaltung der Arbeitswelt 4.0**, welche den Erwartungen der Millennials gerecht werden (siehe Abbildung 3).

1. Im ersten Themenblock stellen wir uns die Frage, von welchen Werten unsere Unternehmenskultur künftig geprägt sein soll, damit wir a) den Erwartungen der Millennials gerecht werden und b) sich aus dem Nährboden der Kultur heraus die für die Digitale Transformation erforderliche Innovationskraft und Agilität entwickeln kann. Zur Erreichung der beschriebenen Soll-Werte hat die GKB verschiedene Massnahmen geplant. So wird etwa derzeit die Durchführung einer **Zukunftsarena** vorbereitet, an welcher sämtliche GKB-Mitarbeitende auf die kommenden Herausforderungen vorbereitet werden. Hier werden den Mitarbeitenden der GKB neue Technologien erläutert. Im GKB LAB lässt das **Futura Team** die Mitarbei-

tenden die Arbeitswelt 4.0 erleben. Zudem werden ihnen im **Cinema 4.0** Filme mit Bezug zur technologischen Entwicklung vorgestellt und diskutiert, welche Erkenntnisse sich auf ihren Arbeitskontext übertragen lassen.

2. Im zweiten Themenblock überlegen wir uns, wie in diesem Kontext **wirkungsvolle Führung** aussehen könnten. Wie oben erläutert, wünschen sich die Millennials **Transformationales Leadership**. Dieser Führungsstil wird bei der GKB in Kooperation mit der Universität St. Gallen in **Leadership-Seminaren** seit Jahren verankert. Im zurzeit angebotenen Leadership-Seminar 2020 zum Thema Arbeitswelt 4.0, welches sämtliche 200 Führungskräfte der GKB absolvieren, adressieren die Talente aus dem Futura Board ihre Forderungen an die Führungskräfte direkt. Nächstes Jahr ist mit dem **Marketing-Seminar 2021** ein Impuls zum Thema **Kundenorientierung** geplant, in welchem die Talente aus dem Futura Team ebenfalls eine zentrale Rolle spielen werden.
3. Im dritten Themenblock gilt es die Frage zu klären, in welchen **Organisationsformen** sich die beschriebenen Soll-Werte ausbreiten können. Die herkömmlichen funktionalen Organisationen werden diesen nicht gerecht, da sie von langen Entscheidungswegen geprägt sind und Silodenken, Bürokratie und Hierarchie fördern – alles Eigenschaften, welche den kommenden Anforderungen und den Vorstellungen der Millennials diametral entgegenlaufen. Folglich testet die GKB in **Pionierbereichen** derzeit **flache Organisationsformen** wie die Prozess- oder die **Netzwerk-Organisation**. Das Millennial Board wie auch das Futura Team wurden als **reine Netzwerke** – ohne Hierarchie, in sich dauernd verändernden Zusammenstellungen – aufgesetzt (siehe Abbildung 4). Erkenntnisse, welche die beiden Boards daraus gewinnen, werden auf **Pionierbereiche** in der Linie übertragen.
4. Im vierten Themenblock gilt es die Frage zu klären, wie die Rahmenbedingungen und die Arbeitsformen

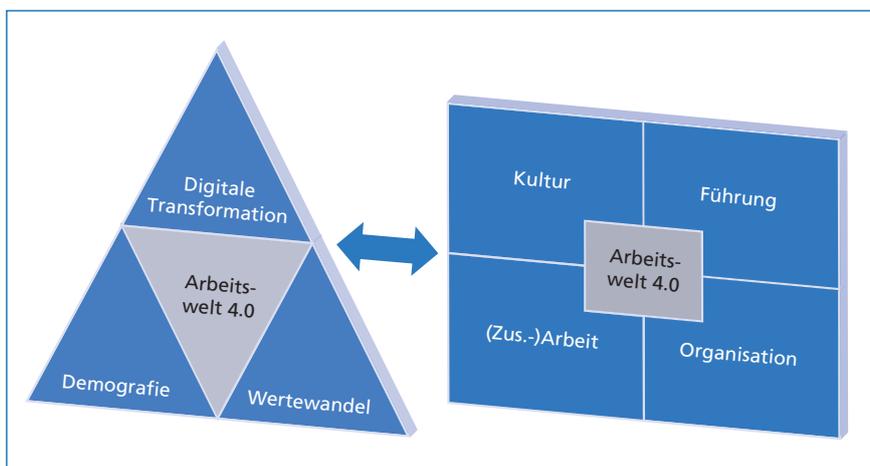


Abbildung 3: Trends und Themen Arbeitswelt 4.0 GKB

ausgestaltet sein müssen, damit die beschriebenen Werte und die Millennials ihre Stärken entfalten können. In einem ersten Schritt hat die GKB verschiedene Massnahmen zur **Flexibilisierung ihrer Arbeitsbedingungen** realisiert. Parallel dazu werden sämtliche Mitarbeitenden mit Laptops ausgerüstet, damit sie **mobil arbeiten** können. 2019 wurde schliesslich das erste **GKB LAB** eingerichtet, in welchem die Mitarbeitenden in einer kreativen Atmosphäre Themen diskutieren und entwickeln können. 2020 wird am Hauptsitz in Chur ein **Arbeitgeber LAB** eingerichtet, in welchem sämtliche Mitarbeitende aufgerufen werden, ihren Arbeitgeber mitzugestalten. Die Weiterentwicklung des MbO's zu einem **Performance Leadership Konzept**, die Schulung und Einführung von **agilen Arbeitsmethoden** sowie die Evaluation eines modernen **Collaboration-Tools** runden diesen Themenblock ab (Abbildung 4).

Ausblick – Start-up und Marketingkonzept

Die Teilnehmer des **Millennial Boards** haben erkannt, dass sie im deutschsprachigen Raum das einzige Board dieser Art darstellen. Und durch die fundamentale Auseinandersetzung mit den Werten ihrer Generation und der Fähigkeit, darauf aufbauend Produkte zu entwickeln, verfügt das Millennial Board über ein **Alleinstellungsmerkmal**. Diese Erkenntnisse

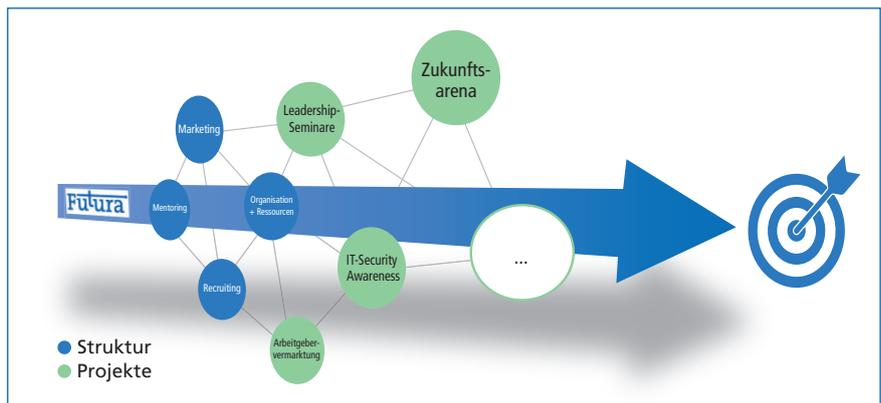


Abbildung 4: Netzwerk-Organisation Futura GKB

fürten zur Gründung eines **Start-ups**, welches bereits spannende Aufträge für Unternehmen, Universitäten und Regierungsvertreter aus den In- und Ausland realisieren durfte.

Das interne **Talent Board Futura** sammelt als **Netzwerk** ebenfalls spannende Erfahrungen und organisiert und reguliert sich inzwischen selbstständig. So hat die Marketing-Bubble den Auftrag, im Unternehmen weitere spannende Aufträge zu akquirieren. Die Personal-Bubble wiederum rekrutiert talentierte Mitarbeitende der jüngeren Generation Z. Und die Organisations-Bubble optimiert die internen Abläufe. Im Verlaufe des Jahres wird sich das Talent Board zudem gegen aussen öffnen und auch für die Entwicklung von Talenten von KMU-Kunden der GKB zur Verfügung stehen und für diese zukunftsfähige Aufträge annehmen.

Bis 2021 werden beide Boards zusätzlich am **Marketingauftrag** arbeiten, die GKB bei ihren Peer Groups mit ihren Instrumenten und über ihre bevorzugten Social-Media-Kanäle als attraktivste Arbeitgeberin für Millennials zu positionieren.

Weitere Informationen unter:
www.millennialboard.ch
www.gkb.ch/futura



Dr. Alex Villiger, seit 2000 bei der Graubündner Kantonalbank tätig, zunächst als Organisationsberater, dann als Leiter Unternehmensentwicklung und seit 2008 als Leiter Personal. Er hat an der

HSG Wirtschaft studiert und später auch promoviert. Alex Villiger hat in den Themen Strategisches Marketing, Leadership und Personalarbeit zahlreiche Artikel veröffentlicht, forscht in internationalen Projekten und lehrt an der Universität St. Gallen und an der FHGR.

Sind Sie up to date in Ihren HR-Prozessen?

▶▶▶ Abacus ist es.



Betriebswirtschaftliche Lösungen

fidevision ag
 Watt-Regensdorf
 044 738 50 70
www.fidevision.ch

Ihr Vertriebspartner für

