

«Die Generation Y will etwas Sinnvolles leisten»

Wie führt man Teams, in denen verschiedene Generationen zusammentreffen? Was wird sich mit der Internetgeneration in der Führung ändern? Leadership-Spezialistin Prof. Heike Bruch zeigt, wie zentral dabei Werte und Begeisterung sind.

Fünf Generationen sind zurzeit in der Schweizer Arbeitswelt aktiv. Vor welche grundlegenden Schwierigkeiten stellt dieser Generationenmix die Führungskräfte?

Führungskräfte müssen die einzelnen Generationen jeweils unterschiedlich behandeln. Generationenunterschiede bestehen vor allem auf der Werte-Ebene. Daraus leiten sich auch ganz unterschiedliche Erwartungen an die Führung ab: Was erwarten Mitarbeitende von Kommunikation, welche Mitsprachemöglichkeiten wünschen sie, wie möchten sie motiviert werden? Die jüngere Generation fordert interessante Aufgaben. Sie hat den Anspruch, sich mit etwas Sinnvollem zu identifizieren. Bei ihr sind die klassischen Pflicht- und Akzeptanzwerte wie Pünktlichkeit oder Fleiss weniger ausgeprägt. Arbeit und Karriere sind für sie kein Selbstzweck mehr. Auch die lebenslange Betriebszugehörigkeit ist keine Selbstverständlichkeit mehr. Wenn's nicht mehr passt, dann geht man. Diese starke Unabhängigkeit macht einigen Führungskräften Angst. Da müssen also ganz andere Motivationsmechanismen spielen.

Wie führe ich ein generationendurchmisches Team erfolgreich?

Führen Sie es transformational. Das heisst: Treiben Sie eine übergeordnete, gemeinsame Zielsetzung oder Vision voran. Handeln Sie als Vorbild und arbeiten Sie gemeinsam auf dieses Ziel hin. Wenn ein «Wir-Gefühl» mit einem starken gemeinsamen Ziel entsteht, treten die Differenzen in den Hintergrund, und die Gemeinsamkeiten rücken in den Vordergrund. Transformationale, inspirierende Führung begeistert das Team als Ganzes für eine

gemeinsame, sinnvolle Aufgabe. Im Sinne einer gemeinsamen Zielsetzung können Sie die verschiedenen Perspektiven im Team auch viel besser nutzen. Ein weiterer Punkt: Zeigen Sie, dass sie selber keine Al-

tersvorurteile haben – weder gegenüber jungen noch gegenüber älteren Mitarbeitern! Achten Sie in Zukunft darauf, dass die Jungen nicht diskriminiert werden – denn sie werden langfristig in der Minderheit sein.



«Wenn wir über gute Führung reden, reden wir über Dinge wie Begeisterung, Inspiration, Emotion.»

Wie kann ich Konflikte innerhalb des Teams verhindern?

Vermeiden Sie in der Teamzusammensetzung sogenannte Faultlines – das sind potenzielle Trennlinien oder Gräben, die entstehen, wenn in einem Team Untergruppen entstehen. Wenn diese Untergruppen jeweils sehr homogen sind, untereinander jedoch sehr unterschiedlich sind, kommt es leicht zu Abgrenzung, Diskriminierung oder Konflikten im Team. Wenn zum Beispiel Unterschiede bezüglich der Merkmale Alter, Geschlecht, Bildung oder Herkunft vorliegen, sollte man bei der Zusammenstellung darauf achten, dass es im Team viele gemeinsame Anknüpfungspunkte gibt und Untergruppen vermieden werden.

Die Generation Y wird gern als «Kuschelkohorte» und «Weicheier» betitelt, denen die persönliche Entwicklung und Befindlichkeit wichtiger ist als der Aufstieg.

Leistet sie weniger als die vorangehende Generation Golf oder die Babyboomer?

Ich leugne die Unterschiede zwischen den Generationen nicht, möchte aber darauf hinweisen, dass sie nicht dermassen scharf sind. Als Tendenz lässt sich jedoch feststellen: Die Jungen wollen nicht um jeden Preis Leistung erbringen. Werte sind für sie ganz wichtig. Die Generation Y will etwas Sinnvolles, auch für die Gesellschaft Wichtiges tun. Wenn es gelingt, solche Werte in die Arbeit hineinzubringen, dann leisten sie ganz Fantastisches. Das hat nichts mit Weicheiern oder Kuschelkohorte zu tun, sondern mit Interesse an Identifikation und Engagement für etwas Relevantes.

PROF. DR. HEIKE BRUCH

ist seit 2001 Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement der Uni St. Gallen und Spezialistin für Leadership und Generationenmanagement. Sie hat zahlreiche Bücher und Beiträge verfasst, darunter auch (als Co-Autorin) «Generationen erfolgreich führen – Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels».

Sie wollen überall mitreden und haben einen hohen Betreuungsbedarf. Wie soll ich mich als Führungskraft auf die oft beklagte «Pampers-Problematik» der Generation Y einstellen?

Ich würde das ins Positive wenden und sagen: Die Mitarbeitenden dieser Generation erwarten eine sinnvolle Aufgabe, sie möchten, dass man ihnen erklärt, warum das wichtig ist, was sie tun. Als Führungskraft sollten Sie die Generation Y einbeziehen, sie fordern, ihr Möglichkeiten geben, etwas mitzugestalten, und ihr zeitnah Feedback geben. Im Übrigen wird dies generell von guter Führung erwartet. Bei der Generation Y sind Führungskräfte jedoch auf dieser Ebene stärker gefragt, da Führung über Hierarchien, extrinsische Motivation und Anweisungen noch weniger greifen als üblich. Führung wird hier zur Herzenssache, was sie eigentlich ohnehin sein muss. Die Internet-Generation pflegt zusätzlich einen anderen, viel freieren Umgang mit Medien und hat auch diesbezüglich dezidierte Erwartungen. Sie sollten ihr den Spielraum lassen, neue Medien zu nutzen.

Wie werden sich die Schweizer Unternehmen unter dem Einfluss der «Digital Natives» verändern?

Das ist schwer absehbar. Wir wissen nicht, wie sich diese Generation verändern wird, wenn sie altert. Vielleicht werden sich ihre Werte wandeln, wie damals bei den 68ern, für die Geldverdienen anfänglich auch eher unwichtig war. Ein Thema sind sicher Social Media, die zu ihrem Kommunikationsalltag gehören. Werden sie es selbst hinkriegen, wirkliche Leadership über die digitalen Medien zu praktizieren? Wenn wir über gute Führung reden, reden wir nämlich über Dinge wie Begeisterung, Inspiration, Emotion. Lässt sich dies digital oder virtuell vermitteln? Das wird sich erst zeigen müssen.

Die gut ausgebildete Generation der 20- bis 30-Jährigen weiss, wie begehrt sie aufgrund der demografischen Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt ist. Wie können KMU künftig punkten, um junge

Mitarbeiter und Fachkräfte gewinnen zu können?

Für die KMU spricht einiges. Ein Vorteil ist die überschaubare Grösse, denn sie ermöglicht Transparenz. Zudem ist eine wertorientierte Führung in KMU zumindest verbreiteter. Diese Unternehmen bieten jungen Menschen oft grosse Handlungs- und Gestaltungsräume. Und vergessen Sie die Kontinuität nicht: Im Vergleich zu Konzernen gibt es mehr Stabilität in Strategie, Geschäftsführung und Kultur. Die KMU müssen jedoch ihre Stärken als attraktive Arbeitgeber über ein systematisches employer branding noch bekannter machen.

Führungsverantwortung zu übernehmen, scheint für viele Vertreter der Internetgeneration wenig erstrebenswert zu sein. Wie müsste Führung organisiert werden, damit sie attraktiver wird?

Siebzig- bis Achtzigstundenwochen gelten bei Managern mitunter als Normalfall. Nichts gegen eine positive, produktive Energie im Unternehmen: Wenn hart gearbeitet wird, kann es einem dabei auch gut gehen! Harte Arbeit muss nicht wehtun, im Gegenteil. Aber finden wir in der Generation Y gute junge Leute, die sich auf einen solchen überhitzten Leistungskontext einlassen wollen? Oder sagen die meisten: «Nicht zu dem Preis!»? Wir werden diesen Kontext ändern und eine gesunde Leistungskultur sowie die Sinnthematik stärker in den Vordergrund stellen müssen.

Was werden die Mitglieder dieser Generation als Führungskräfte dereinst anders machen?

Ich glaube an die junge Generation und bin optimistisch: Sie werden das gut anpacken, denn sie gehen sehr gut mit den Themen Werte und Verantwortung um. In der Führung werden sie vermehrt mit Herausforderungen konfrontiert sein, die verantwortungsvolle Entscheidungen erfordern. Ein wesentliches Potenzial könnte darin liegen, dass sie weniger über Hierarchie, dafür stärker über die Sinnthematik, über die Identifikation führen. ●

Interview: Markus Zürcher