

Generation Y

So führen Sie heute erfolgreich



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- Wie die Arbeitswelt von heute und morgen funktioniert.
- Wie Digital Natives oder Millenials denken und ticken.
- Welche Führungsqualitäten Erfolg haben werden.
- Wie man führt statt managt.
- Wie kundenfokussierte Leader, Möglichmacher und Katalysatoren führen.

Sie können:

- Prüfen, ob Sie mit der Generation Y umgehen können.
- Prüfen, wo Ihre Stärken und wo Ihre Defizite sind.
- Ihren Führungsstil einfach und effektiv verbessern.
- Junge Menschen gezielt zum Erfolg führen.

Autorin

Anne M. Schüller

Anne Schüller Marketing Consulting

Telefon: 0049 89 6423 208

Mobil: 0049 172 8319612

info@anneschueller.de

www.anneschueller.com



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, zwölfwache Buch- und Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Vortragsreferenten im deutschsprachigen Raum und ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Für ihr Buch «Kundennähe in der Chefetage» erhielt sie den Schweizer Wirtschaftsbuchpreis 2008. Ihr Bestseller «Touchpoints» wurde zum Mittelstandsbuch des Jahres gekürt und mit dem Deutschen Trainerbuchpreis 2012 ausgezeichnet. Ihr aktuelles Buch heisst «Das Touchpoint-Unternehmen. Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt». Sie schreibt regelmässig Kolumnen und Fachbeiträge in der Wirtschafts- und Fachpresse. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der deutschen, schweizerischen und österreichischen Wirtschaft.

Impressum

WEKA Business Dossier

Generation Y – So führen Sie heute erfolgreich

Satz: Dimitri Gabriel

Korrektur: Martina Murer, m communications

WEKA Business Media AG

Hermeschloostrasse 77

8048 Zürich

Tel. 044 434 88 34

Fax 044 434 89 99

info@weka.ch

www.weka.ch

2. Auflage 2015

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:

ISBN: 978-3-297-00586-6

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Generation Y – So führen Sie heute erfolgreich

Einleitung	4
Digital Natives: Die «neuen» Mitarbeitenden	5
Rambos sind vom Aussterben bedroht	6
Führen unter neuen Bedingungen	7
Führen wird immer komplexer	9
Managen oder führen?	10
Die Funktionen einer Leadership-Person von heute	12
Mensch sein statt Pokerface	14
Eine kleine emotionale Trainingseinheit	16
Wertschöpfend: der kundenfokussierte Leader	18
Pragmatisch: der Möglichmacher	21
Virtuos: der Katalysator	24
Selbstbild-Fremdbild-Analyse für eine gute Mitarbeiterführung	27
Fazit	29
Literaturhinweise	30

Einleitung

Die Arbeitsbeziehungen haben sich in den letzten Jahren grundlegend gewandelt. Sie sind globaler, digitaler und auch weiblicher geworden – und all das auf hohem Niveau. Sie sind von einer neuen «Buntheit» gekennzeichnet, kleinteiliger und vielschichtiger geworden, und auch stärker nach aussen vernetzt. Immer mehr Menschen werden neben einer Festanstellung schon bald einen (Mini-)Zweitjob haben, in dem sie erwerbstätig sind. Oder sie werden zeitweilig selbstständig sein. Die lebenslange Anstellung existiert nur noch in den Geschichtsbüchern der Arbeitswissenschaft. Die Beschäftigten werden aus dem befriedeten Gelände der Firmengebäude in die freie Wildbahn entlassen.

Neben einer Kernbelegschaft in herkömmlichen Arbeitsverhältnissen gibt es zunehmend eine Zusammenarbeit ohne klassischen Arbeitsvertrag: in Projekten, mit Freelancern, mit Zeitarbeitsfirmen, mit Interimsmanagern. Es gibt mehr befristete Arbeitsverträge, höhere Teilzeitquoten, mehr outgesourcte Bereiche wie auch eine grössere Zahl an mitarbeitenden Spezialisten, Zulieferern und Businesspartnern. Der stationäre Arbeitsplatz und das eigene Büro werden im Zuge dessen zurückgedrängt. Fernanwesenheit, eine mobile Arbeitskultur, flexible Arbeitszeitmodelle, virtuelle Teams und das Homeoffice haben Hochkonjunktur.

In Zukunft wird vornehmlich für Denkleistung bezahlt. Gutes Wissen, das noch fehlt und kurzfristig verfügbar sein muss, wird über Externe zugekauft. Man umgibt sich mit den jeweils besten Leuten für einen bestimmten Job. So werden Unternehmen zu Drehkreuzen, zu Oasen für «digitale Nomaden» und von «Kollaborateur-Satelliten» umkreist. Kollaboration steht dabei, unabhängig von der Form des Arbeitsvertrags, für ein effizientes Miteinanderarbeiten. Und der Kollaborateur ist nun ein auf konstruktive Weise Mitarbeitender.

In diesem Szenario werden Führungskräfte in Zukunft vor ganz neue Herausforderungen gestellt: Die Oberen müssen lernen, die neuen Arbeitsmodelle zu meistern, also nicht anwesende und nicht angestellte Mitarbeitende zu führen und so schnell wie möglich produktiv zu machen. Alles wird zunehmend modular organisiert. Anfallende Arbeitsaufträge werden mehr und mehr über Projekte gesteuert. Hierzu werden vor allem Netzwerk-Organisatoren und projektleitende Moderatoren benötigt. Macht- und Kontrollverlust ist eine unausbleibliche Folge. Ganz andere Führungsstile rücken nach vorn: Möglichmacher, Katalysatoren und kundenfokussierte Leader werden von nun an gebraucht. Für Führungskarrieren kommen *ausschliesslich* Menschenspezialisten infrage. Und diese müssen vor allem auch lernen, die sogenannten «Digital Natives» zu führen und so schnell wie möglich produktiv zu machen.

Digital Natives: Die «neuen» Mitarbeitenden

Digital Natives? Das sind die im Internet-Zeitalter aufgewachsenen und durch digitale Medien sozialisierten nach 1980 Geborenen, oft auch Millennials, Generation Y, GenY oder Ypsiloner genannt. Sie prägen eine humanisierte Führungskultur. Sie bringen die Menschlichkeit in die Unternehmen zurück. Und sie schaffen die Rahmenbedingungen für einen kollaborativen Managementstil. Der Chef als Ansager und Aufpasser? Für sie ein Auslaufmodell. Sie stehen für Autonomie und Gestaltungsraum, für Gleichrangigkeit und Selbstorganisation – und für das Teilen. Der Aufbau von Herrschaftswissen ist ihnen fremd. Machtgelüste haben sie kaum. Die klassischen Statussymbole reizen sie wenig. Bevormundungsmodelle sind gar nicht ihr Ding.

Diese GenY folgt – welch interessanter Zusammenhang – der Theorie Y von Douglas McGregor, seinerzeit Managementprofessor am MIT (Massachusetts Institute of Technology). Das Y steht für die Hypothese vom grundsätzlich engagierten Mitarbeitenden, der durch befruchtendes, einfühlsames Führen noch engagierter wird. «Schmusekurs» wird dieser Weg von den harten Brocken genannt. Und die, die ihm folgen, werden als Beta-Buben verlacht. Denn da, wo mit der Brechstange gearbeitet wird, wo es keine Kennzahlen für Achtsamkeit und Wertschätzung gibt, wo nur Maximalergebnisse zählen und «Taschenrechner» das Sagen haben, ist für «weiche Faktoren» kein Platz. Vielerorts wird immer noch *derjenige* (heimlich) bewundert, der bereit ist, Unternehmenswerte zu zerstören und Mitarbeiter zu opfern, um kurzfristige Gewinnziele erreichen zu können. «Wer das nicht verträgt, der kann sich ja von unserem tollen betrieblichen Gesundheitswesen wieder aufpäpeln lassen», hat mir kürzlich so einer gesagt. Doch die Zeiten, in denen Mitarbeitende nichts als Spielfiguren des Managements waren, sind endgültig vorbei. Der Mitarbeiter 3.0 verlangt ein ganz neues Führungsverständnis.

Denn die socialmedia-affine Smartphone-Elite hat längst begonnen, eine neue, ethischere Tätigkeitskultur zu entwickeln: wertorientiert, selbstbewusst, verspielt, autonom. Der versierete Umgang mit Online-Medien ist ihr wichtigstes Kapital. Das Meistern von Bits und Bytes, den Grundbausteinen der digitalen Welt, nennt sie Arbyte (Peter Glaser). Die Aussicht, bei einem Arbeitgeber wieder in die analoge Steinzeit zurückzufallen, ist entsetzlich für sie. Wer kein passendes Arbeitsumfeld bieten kann, kommt für sie nicht in Betracht. Millennials erwarten lebenswerte Büros und ein lockeres Miteinander, so, wie sie es aus ihrer vernetzten, digital transformierten Freizeit kennen.

Und wenn sie mehrere Jobangebote haben, entscheiden sie sich für das mit dem Sinn-Plus. Diese Grundeinstellung befruchtet inzwischen den kompletten Arbeitsmarkt. Die Menschen wollen nicht einfach nur noch mehr Geld verdienen. Sie wollen bei ihrer Arbeit glücklich sein. Ein Dasein, bei dem Leben und Arbeit, wenn überhaupt, so einigermaßen in Balance ist, reicht ihnen nicht. Sie wollen, dass alles Berufliche zu einem befruchtenden und in hohem Masse befriedigenden Teil ihres Lebens wird. Ein Update der Unternehmenskulturen ist also in vollem Gang. Führen geht heute anders. Und eine neue Generation von Führungskräften wird dringend gebraucht.

Rambos sind vom Aussterben bedroht

So, wie sich das Miteinander in unserer neuen Arbeitswelt unumkehrbar verändert, so muss sich auch die Führungskultur wandeln, damit ein Unternehmen die Zukunft erreicht. Viel zu viele Managementfehler entspringen einem veralteten, radikalen Führungsverständnis. Dummerweise ist dieses noch sehr weit verbreitet. Und leider gibt es nach wie vor genügend Haudegen in den Chefetagen, Menschenschinder und Despoten, die dem Machtrausch verfallen, und denen keine Grenze heilig ist. Oft genug wird schlechte Führung sogar wissentlich toleriert, solange die Ergebnisse stimmen. Das ist absurd und erbärmlich zugleich. Als guter Manager kann ja wohl nur derjenige gelten, dessen Zahlen stimmen, ohne dass dabei seine Leute auf der Strecke bleiben.

Gott sei Dank sind die Führungsrambos aus analogen Tagen vom Aussterben bedroht. Denn wir leben in Social-Media-Zeiten. Alles steht nun unter Beobachtung einer breiten Öffentlichkeit. Früher wurde das, was man über ein Unternehmen erfahren sollte, über sorgsam formulierte Pressemitteilungen und gut geschulte Vorstandssprecher geschönt und gesteuert. Was sich hinter den Firmenfassaden aber tatsächlich begab, gelangte nur vereinzelt nach draussen: Wenn jemand in seinem persönlichen Umfeld von einem Vorfall erzählte, oder wenn es zu den Medien drang. Heute sieht das völlig anders aus: Die Mitarbeiter berichten über Interna im Web. Sie sind zu Botschaftern ihrer Arbeitgeber geworden. Und die Unternehmen haben keinerlei Kontrolle darüber, was sie dem Cyberspace alles anvertrauen.

Wer Mitarbeiter führt, behandle diese also besser gut und halte ethische Werte ein, denn im Internet kommt es irgendwann raus. Vorbildliches wird dort vergnüglich gefeiert und Gutes kräftig gelobt, Übles hingegen herbe bestraft. Wer lügt und betrügt, wer seine Leute wie ein Berserker behandelt oder sich eigennützig Vorteile verschafft, wird geteert und gefedert und dann an den Online-Pranger gestellt. Das lesen dann nicht nur Kollegen, nein, die gesamte Öffentlichkeit liest das auch. Schon längst wird das zweifelhafte Innenleben eines Anbieters durch kollektive Nichtkäufe bestraft. Und die besten Bewerber kehren reputationsschwachen Firmen den Rücken, noch ehe es zu einer ersten Annäherung kommt. Denn bevor man hört, was ein Unternehmen selbst über sich sagt, lauscht man denen, die aus erster Hand berichten.

Führen unter neuen Bedingungen

«Bei uns ist die Kernarbeitszeit von elf bis eins», erzählt mir mein Neffe Christopher, 25, der bei einer Internetfirma tätig ist. Ja, dank mobiler Kommunikationstechnologien ist die physische Präsenz im Büro bei Weitem nicht mehr so zwingend wie noch vor wenigen Jahren. Starre Arbeitsstrukturen lösen sich auf. Wir sind zu digitalen Nomaden geworden. So können wir endlich die Sehnsucht nach einem Zustand stillen, der Jahrtausende lang unser Eigenes war. Als Savannenbewohner sind wir durch die Gegend gestreift, immer im Wechsel zwischen Nomadentum und Sesshaftigkeit. Suchend und findend haben wir uns Neuland erschlossen.

In virtuellen Welten, zum Beispiel in Computerspielen, stellen wir nun solche Szenarien nach. Hightech-Geräte sind unsere «Waffen» von heute. Doch weil wir soziale Wesen sind, reichen Homeoffice und virtuelle Vernetzung am Ende nicht aus. Wir brauchen Begegnungen in der realen Welt. So ist das Büro nun unser «Wasserloch», an dem wir uns regelmässig versammeln. Und nicht mehr per Rauchzeichen, sondern über Statusmeldungen sind wir ständig mit all denen verbunden, die uns wichtig sind.

Praxistipp



Nähe sorgt für Verbundenheit. Wer oft miteinander zu tun hat, sollte deshalb nicht nur im gleichen Gebäude, sondern möglichst auch im gleichen Stockwerk arbeiten. Wir suchen unsere Mitmenschen am ehesten auf gleicher Ebene auf, auch das ist ein Relikt aus unserer Ära als Savannenmensch. Wir brauchen Raum um uns herum, helles warmes Licht, sinnvolle Laufwege, Kommunikationsinseln, nicht eckige, sondern runde Versammlungseinheiten (wir haben früher in Höhlen gelebt), Rückzugs- und Erholungsorte, Kuschecken – und genügend Zeit für Plauschpausen.

Kreativität entsteht ja nicht auf Kommando, wenn man am Schreibtisch sitzt, sondern immer dann, wenn sich unser Denkkapazität entspannt und Gedankenrohlinge mit anderen teilt. Für die verschiedenen Phasen der Projektarbeit brauchen wir unterschiedliche Raumkonzepte. Und dort, wo Präsenzarbeitsplätze zurückgebaut werden und qualifizierte Heimarbeit wächst, muss virtuelles Plauschen möglich sein. Firmeninterne Foren, Blogs und Wikis schaffen auch aus der Ferne das notwendige Gefühl des Dazugehörens.

Dort, wo viele ständig auf Achse sind, gehört schon allein aus ökonomischen Gründen ein eigenes Büro der Vergangenheit an. Das eigene Territorium ist auf den Rollcontainer beschränkt. Mit ihm ist man immer dorthin unterwegs, wo sich Arbeitsgruppen für ein Projekt zusammenfinden. Hierbei vermischen sich Freizeit und Arbeit immer mehr. «Downtime», also Phasen der Entspannung, finden nicht mehr nach 17 Uhr und am Wochenende statt, sondern immer dann, wenn es gerade passt. Da nun die Mitarbeiter den Unternehmen Privatzeit schenken, müssen die Unternehmen ihren Mitarbeitenden auch Eigenzeit während der Arbeit schenken.

Eine Vier-Tage-Arbeitswoche ist kein Krisensignal mehr, sondern ein bewusst gewählter Lebensentwurf. Eine Sechzig-Stunden-Woche dient nicht länger den Karrierezielen, sondern ist Vorleistung für ein Sabbatical. Denn wer «always on» ist, braucht dringend auch mal Entschleunigung. Die verschiedenen Herangehensweisen von Digital Natives und Analog Seniors müssen unter einen Hut gebracht werden. Das ständige Kommen und Gehen von Mitarbeitern verlangt Flexibilität, Offenheit und unermüdliche Kraft. Und derjenige, der Mitarbeitende führt, die er nicht täglich um sich hat, benötigt viel Empathie.

Führen wird immer komplexer

Ganz offensichtlich: Die Führungssituationen werden immer komplexer. Und das Kaleidoskop möglicher Arbeitsmodelle wird bunter. Parallel einzubeziehen sind:

- Menschen, die in festen Arbeitsverhältnissen beschäftigt sind
- Menschen, die über Zeitverträge mit einer Firma kollaborieren
- Menschen, die in Vollzeit beschäftigt sind
- Menschen, die in Teilzeit beschäftigt sind
- Menschen, die jeden Tag an ihren Arbeitsplatz kommen
- Menschen, die nur zeitweise persönlich anwesend sind
- Menschen, die in festen Teams zusammenarbeiten
- Menschen, die in ständig wechselnden Projekten tätig sind
- Menschen, die an höchst anspruchsvollen Aufgaben arbeiten
- Menschen, die zu Dumpingpreisen Routinejobs machen.

Bei der Arbeit der Zukunft, so der Publizist Tim Cole in seinem Buch Unternehmen 2020, werden sich «interne und externe Einzelpersonen, Arbeitsgruppen und Organisationseinheiten projekt- oder aufgabenbezogen zu Teams zusammenfinden und eine Art virtuelle Organisation auf Zeit bilden.» Projektkompetenz ist hierfür ein Muss. Online-Diagnosetools, die eine genaue Einschätzung der Qualifikation aller zur Verfügung stehenden Mitarbeitenden ermöglichen, werden zur Norm. Die Arbeit an sich muss neu organisiert werden. Hierzu braucht es Führungsstile, bei denen Selbstorganisation an oberster Stelle steht.

Damit wandert auch die Verantwortung vom «Übervater» zum Individuum zurück. Im Industriezeitalter war Abhängigkeit nützlich. Menschen, die ohne Murren immer schneller die immer gleichen Handgriffe taten und Aufgaben regelgerecht abarbeiteten, wurden in grosser Zahl gebraucht. Der Vorgesetzte hatte mittels Weisungsbefugnis das Sagen, der Untergebene führte aus, ohne je nachzufragen. Doch wer sich so entmündigt, benötigt jemanden, der sich um alles kümmert. Arbeitsplatzsicherheit gegen Gehorsam, so hiess der Deal. Doch der Generationenvertrag funktioniert so nicht mehr. Beschäftigungsgarantien kann niemand mehr geben. Und fügsame Mündel werden nur noch für die ganz einfachen Arbeiten gebraucht.

Die neuen Berufe haben viel mit Kreieren, Designen, Innovieren, Koordinieren und Verhandeln zu tun. Sie verlangen Feinsinnigkeit, Intuition und Menschenverstehen-Wissen. Das sind Qualifikationen, bei denen Frauenhirne einen Vorsprung haben. Viele Männer werden deshalb in Zukunft zu den Schlusslichtern am Arbeitsmarkt zählen. Und die Wirtschaft wird sich mehr und mehr vom patriarchalischen Prinzip lösen. «Hat das Yang seinen Gipfel erreicht, zieht es sich zugunsten des Yin zurück», prophezeit eines der ältesten Weisheitsbücher der Welt, das chinesische I Ging. Yang steht für das männliche, Yin für das weibliche Prinzip. Dabei ist das männliche Prinzip eher den Dingen und dem Wettbewerb zugewandt, das weibliche Prinzip eher der Kooperation und den Menschen. Ideal ist, wie ich meine, das Beste von beiden zusammenzubringen. «Ein grosser Geist muss androgyn sein», hat schon der englische Dichter Samuel Taylor Coleridge gesagt, der 1772 (!) geboren wurde.

Managen oder führen?

Im Business-Speak zeitgemässer Unternehmen kommt das Wort «Führung» schon kaum mehr vor. Da wird von Leadership und von Management gesprochen, zwei kontroverse Begriffe, die oft bedeutungsgleich verwendet werden. Das sind sie aber nicht. Denn Management hat mit Managen zu tun – und Leadership vor allem mit Führen. Bei Führung steht also der Mensch im Fokus, beim Management alles, was sich organisieren lässt: das Planen, Umsetzen und Kontrollieren von Prozessen, Strukturen und Standards. Das Führen hat implizit eine ethische und das Managen vorrangig eine ökonomische Dimension. Führung entwickelt die Unternehmenskultur, das Management die Strategie.

Die Führungskraft benötigt vor allem soziale, der Manager vor allem methodische Kompetenzen. Unnötig zu sagen, dass methodische Kompetenzen, die sich in Projekten manifestieren, leichter zu erwerben und zu meistern sind als die facettenreichen, vielschichtigen Soft Skills. Doch siehe da: Für eine fachliche Ausbildung hat man Jahre gebraucht. Für eine Führungsausbildung hingegen soll – wenn überhaupt – ein Wochenend-Crashkurs ausreichend sein!? So gibt es zahllose Chefs, die es zwar gut meinen, aber nicht gut machen. Denn gerade, wenn es um Menschenführung geht, muss man üben, um zu brillieren.

«Das bisschen Führen, das machen Sie doch mit links», hört man nicht selten, wenn wieder mal die beste Fachkraft zur Führungskraft befördert wird. Doch Exzellenz darf sich nicht nur im Fachlichen zeigen, sie muss auch in der Beziehungspflege sichtbar sein. Nun ja, wer wie früher nur Ansagen macht, Befehle erteilt und kontrollierend zugange ist, der braucht nicht viel von Führung verstehen. In analogen Zeiten lebte der Chef vom Nimbus seiner «Allwissenheit». Kraft seiner Position war er es allein, der die Dinge beurteilen konnte und darüber entschied, welche Handlungen, Verfahren und Prozeduren zielführend waren. Gute Führung wurde daran gemessen, wie die Mitarbeitenden «spurten», also artig die Programme abspulten, die von ganz oben kamen. Verbesserungsvorschläge wurden als Angriff auf das zugewiesene Hoheitsgebiet gedeutet und abgewehrt. Die Autorität der Lametta-Behängten war höher als jeder gesunde Menschenverstand. Lethargie, Konformität und schwere Managementfehler waren und sind noch immer die Folge einer solchen Gehorsamskultur.

Praxistipp



Wo man in den unterschiedlichsten Arbeitsmodellen mit einer Vielfalt von Kollaborateuren zusammenarbeitet und gerade auch bei den Digital Natives zählen soziale Kompetenzen zu den vorrangigen Management-Skills. Das intuitive, individualisiert geführte Gespräch wird dabei zur wichtigsten Führungsaufgabe.

Aber leider auch hier: Mitarbeitergespräche werden gemanagt – und gar nicht geführt. Wie das? Ich frage einmal andersherum: Stellen Sie sich eine Unterhaltung vor, bei der, sagen wir mal, über den Ausgang eines Fussballspiels gefachsimpelt wird. Würden Sie das mithilfe einer Checkliste tun? Häkchen hinter besprochene Punkte setzen? Zwanghaft bis zum Ende eines Gesprächsleitfadens gehen? Natürlich nicht!