

Renaissance für Führungs- und Unternehmenskultur?

Fachbeitrag von Stephan Teuber

Winter 2014

Die Diskussionen um die Generation Y und die Reflexionen um die Arbeitsbedingungen für die über 50-jährigen Mitarbeiter („50+“) mahnen eine Weiterentwicklung der Führungskultur in unseren Unternehmen und Organisationen an. Auf den ersten Blick scheinen diese beiden Gruppen von Mitarbeitern im Fokus der Aufmerksamkeit zu stehen. Im Kern dreht sich die Diskussion um die Qualität der Zusammenarbeit, des Miteinanders, den Umgang mit Hierarchie und der Frage: Auf welche Art und Weise wollen wir zukünftig gemeinsame Ergebnisse erzielen? Hier steigt der Entwicklungsdruck auf die Führungsmannschaften deutlich.

Generation Y: Geld wird fast zur Nebensache - Bereitschaft zur Verantwortung für das Ganze wächst

Die Generation Y - die zwischen 1980 und 1995 Geborenen - werden aus verschiedensten Perspektiven (forschende Soziologen, betroffene Eltern, erfolgreiche Vertreter der Generation Y...) betrachtet. Mit Kerstin Bund hat sich eine Vertreterin dieser Generation Y selbst zu Wort gemeldet, die versucht das Lebensgefühl dieser Generation aus der Innenperspektive zu beschreiben. In ihrem Buch „Glück schlägt Geld: Generation Y: Was wir wirklich wollen“ beschreibt sie den Anspruch ihrer Generation. Die Jungen wollen die Arbeitswelt grundlegend umkrempeln und sie wollen, dass alle von diesem Wandel profitieren werden!

Krise und Umbruch als grundlegendes Lebensgefühl

Um das Lebensgefühl dieser Generation zu verstehen, empfiehlt sich ein Blick in die Kindheit der Generation Y. Diese ist in der Regel geprägt von fürsorglichen Eltern, einem behüteten Umfeld und der Möglichkeit, viele Optionen wahrzunehmen und auszuprobieren. Dieses innere Erleben wird durch die Entwicklungen im Außen kontrastiert. Am Beispiel des 11. Septembers 2001 illustriert Kerstin Bund die Grundresonanz des Lebensgefühls ihrer Generation. Sie ist vom Kontrast zwischen Innen und Außen - in der Regel behütete Kindheit und Krise bzw. Umbruch - geprägt.

Selbstbestimmung als Statussymbol

Die Arbeitsmotivation der Generation Y lässt sich als typisch intrinsische Motivation skizzieren. Äußere Anreize wie Bonussysteme wirken hier nur kurzfristig. Was zählt, ist der eigene Beitrag zum Ganzen. Diesen selbstgesteuert zu erleben und dessen Wirkung im Feedback durch die Umwelt und Führung gespiegelt zu bekommen ist das, was für diese Generation zählt.

Diese Grundeinstellung ist weit weg von Arbeitsverweigerung, wie es manche Autoren suggerieren, die sich mit dem Thema Generation Y auseinandersetzen. Als Beispiel für diese Unterstellung gegenüber der Generation Y sei hier Ursula Kosser mit ihrem Buch „Ohne uns: Die Generation Y und ihre Absage an das Leistungsdenken“ angeführt.

Kerstin Bund fasst die Erwartungen der Generation Y an die Arbeit folgendermaßen zusammen: „Das Statussymbol meiner Generation heißt Selbstbestimmung. Was wir wollen, kostet nicht einmal Geld: mehr Flexibilität und Freiräume, regelmäßiges Feedback, gute Führung. Und eine Arbeit, die Sinn stiftet“.¹

Spannend ist dabei, dass sich die Generation Y der demografischen Entwicklung äußerst selbstbewusst stellt. Sie sind mobil, verfügen über entsprechende Fachkenntnisse und wissen, dass sie gefragte Arbeitskräfte sind. Damit sind sie durch Arbeitgeber und Anreizsysteme nicht mehr wirklich steuerbar. Bund kommt sogar zur Aussage: „Wir haben Macht“ und illustriert das anhand des Kündigungsvideos von Marina Shifrin.² Mit über 18 Millionen Zuschauern auf YouTube spricht die Resonanz für sich und dem Arbeitgeber bleibt offensichtlich nichts anderes übrig, als sich auf solche Mitarbeiter einzustellen, wie die Videoantwort der Agentur, bei der Shifrin beschäftigt war zeigt.³

Dabei ist sich die Generation Y des Risikos dieser Selbstbestimmung bewusst. Jedoch stellt dieses Risiko keine Grenze dar. Im Gegenteil: Es wird als Herausforderung, die zu überwinden ist, angesehen. Ursula Kosser zitiert in diesem Kontext einen Tweed ihrer Tochter: „Wo kämen wir denn hin, wenn alle immer [nur] sagen, wo kämen wir denn hin, und niemand [wirklich] hinget und nachsieht, wo wir denn [tatsächlich] hinkämen“ und ergänzt aus der Perspektive der Mutter: „Die Generation Y geht nachsehen. Notfalls auch - ohne uns“.⁴

Das Dilemma der Generation Y: positives Selbstbild vs. realistisches Fremdbild

Mit diesem ausgeprägten Selbstbewusstsein gerät diese Generation leicht in ein Dilemma: Die Spannung zwischen positivem Selbstbild und dem realistischen Fremdbild. In der Innensicht erleben sie sich, zu Recht, als etwas ganz Besonderes; in der Außensicht zählen Elemente wie Berufs- und Lebenserfahrung und erzeugter Output. Selbstbewusstsein und Ehrgeiz werden durch die Arbeitskollegen zwar als Eingangsvariablen geschätzt, doch am Ende wird gemessen. Und hier drohen die hohen Erwartungen der Generation Y an sich selbst ins Gegenteil umzuschlagen: Enttäuschung durch die Realität.

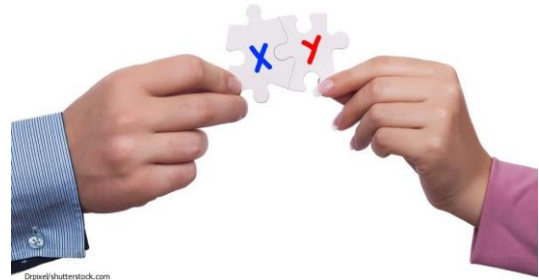
¹ Bund (2014), S. 56.

² Vgl. www.youtube.com/watch?v=Ew_tdY0V4Zo.

³ Vgl. www.youtube.com/watch?v=1ukGrwL4ky4&list=RDEw_tdY0V4Zo.

⁴ Kosser (2014), S. 175.

Der Lernprozess, dass Glück aus Realität abzüglich der Erwartungen besteht, steht ihnen erst noch bevor. Eigentlich wäre es ziemlich einfach: „Wenn es besser kommt, als man erwartet hat, ist man glücklich. Wenn es schlechter kommt als erwartet, ist man unglücklich.“⁵ Doch für genau diesen Lernprozess bietet sich die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern mit umfangreicher Lebenserfahrung an!



50+ - mit der Gelassenheit der Berufs- und Lebenserfahrung gute Ergebnisse erzeugen

Häufig werden Mitarbeiter mit einem Lebensalter von über 50 Jahren vor allem unter dem Fokus des Arbeitsschutzes und damit der vermeintlich verminderten körperlichen Belastbarkeit in den Blick genommen. Das ist für die Gruppe der durch ihre Arbeit überwiegend körperlich stark beanspruchten Mitarbeiter sicherlich ein wichtiger Punkt; das Thema 50+ birgt bei näherem Hinschauen aber noch einige Facetten mehr! Im Kontext der Gleichzeitigkeit von Generation Y und 50+ am Arbeitsplatz, lohnt es sich auch die Kollegen aus der Gruppe 50+ unter der Brille der Motivationspsychologie zu betrachten. Erstaunlicherweise ergeben sich daraus interessante Parallelen.

Umbruch als Lebensgefühl

50+ weiß um die Fragilität des Lebens. Umbrüche in der eigenen Biografie oder in der Biografie von Freunden und Kollegen sind erfahrbar: Seien es geplante und erwünschte (Karriere- und Wohnortwechsel, Auszug der Kinder aus dem Elternhaus) oder ungeplante und negative Veränderungen (Unternehmensinsolvenzen, Krankheit und Tod von Eltern und Freunden).

Aufgrund dieser Lebenserfahrungen hat diese Generation gelernt, Umbrüche als ein normales Element des eigenen Lebens zu akzeptieren und damit die Hoffnung auf Kontinuität und eindeutige Zielorientierung im realistischen Rahmen zu sehen.

⁵ http://www.welt.de/icon/article133276638/Warum-die-Generation-Y-so-ungluecklich-ist.html#disqus_thread.

Selbstbestimmung und Gelassenheit

Diese Lebenserfahrung der über 50-Jährigen wirkt sich auch wohltuend auf das Lebensgefühl der Mitarbeiter 50+ aus. Eine Untersuchung des Erfurter Forschungsinstituts Insa (2013-14), die die Ansichten und Verhaltensweisen von Menschen unter und über 50 Jahren miteinander vergleicht, arbeitet heraus:

- ▶ „Viele der über 50-jährigen Deutschen (...) leben gelassener und zugleich bewusster als die Jüngeren. So fühlen sich Mitglieder der Generation 50plus deutlich häufiger sehr wohl an ihrem Arbeitsplatz als ihre jüngeren Kollegen.“
- ▶ Es „leben 51 Prozent aller Befragten mit der Angst, im Berufsleben nicht mehr gebraucht zu werden - allerdings ist diese Angst bei den unter 50-Jährigen mit 54 Prozent deutlich weiter verbreitet als bei den Älteren (41 Prozent).“
- ▶ „Auch Klagen über psychische Belastungen durch die Arbeit sind bei den Jüngeren häufiger: Der Umfrage zufolge leiden neun Prozent der über 50-Jährigen an psychischen Erkrankungen durch Belastungen in der Arbeitswelt, bei den unter 50-Jährigen klagen zwölf Prozent über derartige Krankheitsbilder wie beispielsweise Burnout.“⁶

50+ und Generation Y fordern qualitative Führung

Qualitative Führung:

- ▶ Grad an Selbstbestimmung
- ▶ Mitwirken können
- ▶ Information und Kommunikation
- ▶ Sinnhaftigkeit des Tuns

Die Mitarbeiter 50+ werden noch mindestens zehn bis 15 Jahre unser Zusammenwirken im Berufsleben prägen, die Generation Y steht gerade am Beginn und beide scheinen auf ähnliche Anforderungen an gute Führung zu verweisen:

▶ Grad an Selbstbestimmung

Die Diskussion um Arbeitsort und Arbeitszeit steht stellvertretend für das Thema Selbstbestimmung. Das Bedürfnis von Führungskräften, das Engagement von Mitarbeitern im direkten Kontakt beurteilen zu können, und das Bedürfnis der Mitarbeiter nach erweiterter Selbstbestimmung prallen hier aufeinander. Für Führungskräfte bedeutet dies, sich auf erweiterte Kontrollspannen einzulassen und den Blick stärker auf das Arbeitsergebnis (Output) zu lenken und die häufig gewohnte Fokussierung auf Inputvariable wie Arbeitsinsatz, Fleiß, Anwesenheit u.ä. gezielt hinten an zu stellen.

⁶ http://www.t-online.de/lifestyle/gesundheit/id_70676988/studie-generation-50+-lebt-gelassener.html.

▶ **Mitwirken können**

Die Bereitschaft, sich auf von außen vorgegebene Zielvorgaben einzulassen, ohne die Option zu haben bei der Formulierung mitwirken zu können, wird sinken. Führungskräfte sind gefordert, die Ziele mit ihren Mitarbeiter so zu erarbeiten, dass diese sich aktiv einbringen können. Gemeint ist damit kein basisdemokratischer Prozess im Sinne, wir wollen die Ziele bottom-up erarbeiten. Gemeint ist das Einbinden, die Perspektiven und Ideen der Mitarbeiter in den Zielklärungsprozess mit einzuarbeiten. Das erfordert von der Führungskraft die Bereitschaft und die Fähigkeit, diese Mitgestaltungsoptionen im passenden Ausmaß für die Mitarbeiter zu eröffnen. Insbesondere das aktive Erwartungsmanagement der Mitarbeiter dürfte hier spannend werden. Nichts wäre schlimmer als auf Seiten der Mitarbeiter zu hohe Erwartungen an den Mitgestaltungsprozess zu wecken, die dann von der Führungskraft nicht eingelöst werden (können).

▶ **Information und Kommunikation**

Damit die ersten beiden Dimensionen (Selbstbestimmung und Mitwirken können) sinnvoll gefördert werden können, ist eine professionelle Information der und Kommunikation mit den Mitarbeitern die Voraussetzung. Dazu bieten die modernen, analogen und digitalen Kommunikationsformen und -medien hilfreiche Unterstützung. Sie ersetzen aber nicht die Auseinandersetzung mit dem einzelnen Mitarbeiter im direkten, persönlichen Kontakt. Vielleicht sollte man da auch lieber vom konkreten Zusammensetzen anstelle von „Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern“ sprechen. In unserer Beratungsarbeit beobachten wir als einschränkendes Element dabei zwei Dinge:

- Zum einen die Unsicherheit, wie ich als Führungskraft welche Kommunikationsform in welchem Kommunikationsmedium am besten nutze,
- zum anderen die Frage, was noch alles von einer Führungskraft an Zeit und Engagement verlangt werden kann.

Hier scheint sich ein Bewusstseinswandel anzubahnen. Weg von der Informations- und Kommunikationspflicht des Vorgesetzten hin zu einer Einstellung wie:

- „Welche Informationen könnten für meinen Mitarbeiter noch hilfreich sein, um sich im Kontext der Anforderungen an seinem Arbeitsplatz zielgerichtet einbringen zu können?“ und
- „Wie eröffne ich im Arbeitsalltag meinen Mitarbeitern immer wieder Möglichkeiten, mich als Führungskraft ansprechen zu können? Wie mache ich mich für im Entstehen befindliche Themen meiner Mitarbeiter ansprechbar?“

▶ **Sinnhaftigkeit des Tuns**

Die Begrenztheit der persönlichen Lebensspanne ist beiden Mitarbeitergruppen mehr als klar. Entsprechend wichtig ist es ihnen, mit ihrer Arbeitszeit an etwas mitzuwirken, das für sie Sinn macht. Die ausschließliche Orientierung an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wie Umsatzwachstum, Marktabdeckung, Umsatzrendite, Shareholder-Value u.ä. reicht ihnen nicht mehr aus.

Die Unternehmen sind aufgefordert, die Frage zu beantworten: Welchen Beitrag leisten sie zum Gelingen des Größeren? Klar ist das vielerorts bereits in den Unternehmensleitlinien formuliert. Doch sowohl die Generation Y als auch die 50+ wollen es in ihrem Arbeitsalltag erleben. Die (Selbst-)Reflektion im Arbeitsalltag auf die über die konkreten Jahresziele hinausweisenden Wirkungen sind hier gefordert. Einen Beitrag dazu können rasche Feedbacks zu den Wirkungszusammenhängen, Zeit für die aktive Reflexion in Teambesprechungen, gemeinsame Aktionen im Sinne der Corporate Social Responsibility u.ä. leisten. Doch Achtung: Bitte nur initiieren, wenn diese von Seiten der Führung auch wirklich ernst gemeint und auf Dauer angelegt sind.

Industrie 4.0 und Digitalisierung

Nach diesem Blick auf zwei typische Mitarbeitergruppen sei am Schluss noch ein kleiner Schwenk auf den Rahmen, in dem wir uns befinden, gewagt. Hier sind die Stichworte Industrie 4.0 und Digitalisierung zu nennen. Auch hier haben sich Empfehlungen für die Führungs- und Unternehmenskultur entwickelt, die zu ähnlichen Schlussfolgerungen kommen. Als Beispiel soll ein kurzer Auszug aus den 33 Regeln erfolgreicher digitaler Pioniere dienen:

- ▶ Regel 7: Früher haben Mitarbeiter ihren Selbstwert aus ihrem Status bezogen („Was bin ich?“). Heute zählt Leidenschaft und Reputation („Was kann ich?“).
- ▶ Regel 18: Früher dominierte der klassische 9to5-Arbeitstag. Heute machen flexible Arbeitszeiten produktiv und effizient.
- ▶ Regel 19: Früher waren erfolgreiche Organisationen geschlossen und hierarchisch. Heute sind sie offen, transparent und kollaborativ.⁷



⁷ Vgl. http://blogs.technet.com/b/microsoft_presse/archive/2014/05/02/33-regeln-erfolgreicher-digitaler-pioniere-gastbeitrag-von-markus-albers.aspx.

In der Sprache von Industrie 4.0 wird die Anforderungen an zukünftige Unternehmens und Führungskulturen wie folgt ausgedrückt: „Mitarbeiter werden auch in einer Industrie 4.0 nicht zu biologischen Robotern degradiert, sondern stehen weiterhin als Menschen im Mittelpunkt der Produktion. (...) Weiterhin ermöglicht die flächendeckende Vernetzung mehr Selbstorganisation und Autonomie und unterstützt eine alters- und bedarfsgerechte Arbeitsgestaltung. Durch Industrie 4.0 können Arbeitsorganisationen geschaffen werden, die mehr selbstbestimmte Flexibilität zulassen, so dass Mitarbeiter besseren Zugang zu Informationen und Wissen erhalten und die Unternehmensanforderungen mit ihren eigenen in Einklang bringen können.“⁸

Führungs- und Unternehmenskultur: mehr als eine Renaissance

Mit Blick auf die oben skizzierten drei Trends (Generation Y, 50+, Industrie 4.0) schaue ich erwartungsvoll in die Zukunft unserer Arbeitswelt! Es sind schon ordentliche Veränderungsprozesse, die uns da bevorstehen bzw. in denen wir schon mitten drin stehen. Doch haben diese Changeprozesse einen gemeinsamen Kern: Es geht um die Bedeutung des Individuums im Arbeitskontext. Und dieser Bedeutung des einzelnen Menschen scheint mir in der Zukunft mehr Beachtung zuteilwerden zu müssen.

Führungskräfte, die den einzelnen Mitarbeiter als Menschen stärker in den Blick ihrer Führungsarbeit nehmen, werden sich in Zukunft damit noch seltener mit dem Vorwurf konfrontiert sehen, dass dies Philanthropie sei und mit der Realität der Arbeitswelt nichts zu tun habe. Nein, ganz im Gegenteil. Genau diese Führungskräfte bei denen der Mitarbeiter nicht nur Mittel, sondern Mittelpunkt sind, werden in Zukunft gefragt sein. Klar werden Strukturen, Prozesse, Ziele und KPIs nicht überflüssig werden, doch deren Bedeutung wird sich im Verhältnis zur Bedeutung der Mitarbeiter verschieben.

⁸ http://www.bitkom.org/files/documents/Studie_Industrie_4.0.pdf, S. 38.

Literaturverzeichnis

Bund, K.: Glück schlägt Geld. Generation Y: Was wir wirklich wollen, Hamburg: Murrmann Verlag, 2014

Heckel, M.: Aus Erfahrung gut: Wie die Älteren die Arbeitswelt erneuern, Hamburg: Edition Körber-Stiftung, 2013

Kosser, U.: Ohne uns: Die Generation Y und ihre Absage an das Leistungsdenken, Köln: Dumont Buchverlag, 2014

Informationen und Kontakt

Sie interessieren sich für das Thema „Führungs- und Unternehmenskultur“? Gerne klären wir mit Ihnen Ihr konkretes Anliegen und erstellen ein passgenaues und ausführliches Angebot! Sie erreichen Stephan Teuber und Ingrid Dickes unter Tel. 07 11 – 7 58 57 78 70 oder per E-Mail: stephan.teuber@loquenz.de.

Zum Autor



Stephan Teuber ist Dipl. Sportpädagoge, Dipl. Theologe, Ausbildung als NLP-Lehrtrainer (DVNLP), Systemischer Supervisor (SG) und Organisationsberater, Unternehmensberater (CMC/BDU) und Vizepräsident im BDU-Präsidium des Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.; Tätig als Unternehmensberater und Coach. Fachbuchautor.
Motto: "Auch ungewohnte Lösungen lösen."