

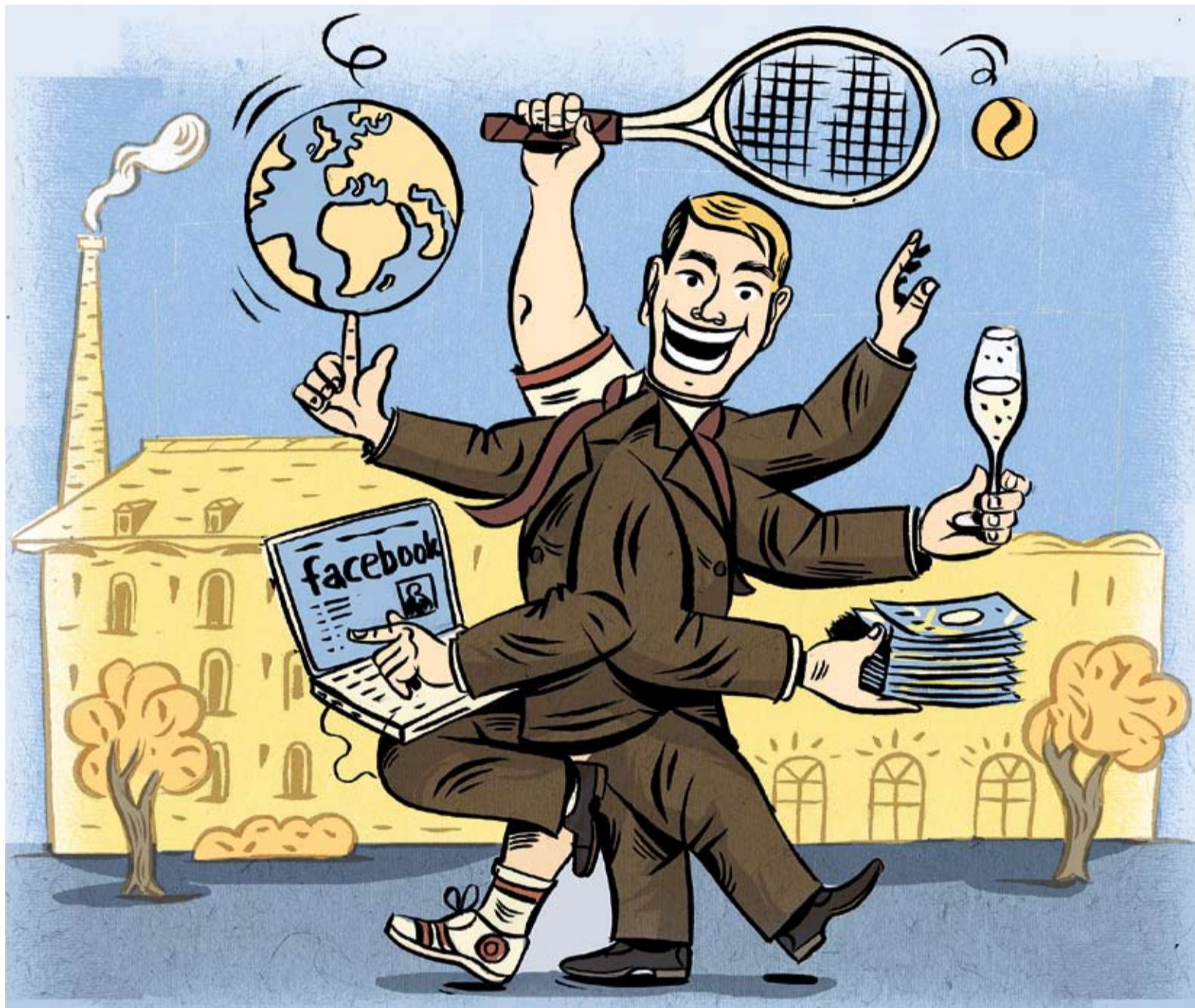
Management

Ein reicher Mann ist oft nur ein armer Mann mit sehr viel Geld.»

Aristoteles Onassis Reeder (1906-1975)

Der Widerspenstigen Zähmung

JUNGE MITARBEITENDE Die 20- bis 30-Jährigen wissen genau, was sie wollen. Das fordert die Chefs heraus.



«Sie erwarten nicht mehr, aber anderes»

Welche Ansprüche haben jüngere Mitarbeitende heute an eine Führungskraft?
Daniela Eberhardt: Wertschätzung, Anerkennung, Vertrauen, dass sie ihr Wissen und ihre Leistung einbringen und trotz ihrer Jugend ihre beruflichen Rollen voll und ganz ausfüllen können. Ich beobachte im langjährigen Austausch mit Führungspersonen in Managementweiterbildungen eine Veränderung der Erwartungshaltung der jüngeren Mitarbeitenden gegenüber ihren Vorgesetzten vor allem in einem Punkt: Berufliche Per-



Daniela Eberhardt
Leiterin IAP Institut für Angewandte Psychologie, ZHAW, Zürich

spektiven und die Anerkennung von Leistung sollen sich sofort im «Hier und Jetzt» zeigen; sie lassen sich nicht mehr auf einen irgendwann später einlösabaren Senioritätsbonus verschieben.

Fordern Junge nur mehr, oder sind sie auch bereit, mehr zu leisten?

Eberhardt: Führung nicht nur mit Positionsmacht, sondern als Person auszufüllen, bedeutet immer auch, dass das eigene Führungsverhalten bei den Geführten akzeptiert wird. Junge wachsen in einer Zeit wirtschaftlicher Turbulenzen und unbegrenzter Kommunikationsmöglichkeiten auf und gehören verschiedenen persönlichen Bezugssystemen an, die nicht mehr klar der Kirche oder den Ortsvereinen zuordenbar sind. Ihre Erwartungen und Vorstellungen sind vielleicht nicht «mehr», sondern «anders». Aber wenn es gelingt, sie dort abzuholen, werden sie – wie so viele Generationen vor ihnen – leistungsfähig und leistungsbereit ihren Beitrag leisten.

Können sich junge Fachkräfte in der heutigen Arbeitsmarktsituation nicht sowieso alles erlauben?

Eberhardt: Ich bin überzeugt, dass «sich alles erlauben» nie rechnet. Vielleicht geht das in bestimmten Situationen kurzfristig auf, langfristig hat das jedoch keine Chance. Reine Fachkompetenz ohne die Fähigkeit, auch als Person zu überzeugen und erfolgreiche Beziehungen aufzubauen und zu erhalten, wird mittelfristig nicht zu einem erfolgreichen Berufsleben führen. Davon bin ich überzeugt.

Ist Führen heute eine andere Aufgabe als früher? Sind die Jungen wirklich anders oder trauen sie sich selbst nur mehr zu als Generationen vor ihnen?

Eberhardt: Natürlich ist eine Führungsaufgabe heute anders, als sie es früher war. Führung findet immer in einem Kontext, auch zeitlich gesehen, statt und muss da hineinpassen. Die «Jungen» haben andere Lernerfahrungen und vermutlich auch einen anderen Leistungsdruck. Ich hoffe, sie lernen ihre Stärken und Entwicklungsbereiche zu erkennen, und trauen sich «mehr» oder «viel» zu, damit sie der Komplexität des Arbeitslebens gerecht werden und klar ihren Raum einnehmen und verantwortungsvoll wahrnehmen können.

INTERVIEW: THOMAS PFISTER

CONSTANTIN GILLIES

Elig stürmt der Chef aus seinem Büro – und stösst auf dem Korridor mit dem Praktikanten zusammen. «Kann mir das mal jemand schnell kopieren?» Wortlos drückt er dem jungen Mann einen Papierstapel in die Hand. Doch der macht keine Anstalten, die Unterlagen an sich zu nehmen, sondern erwidert: «Warum? Ich kann Ihnen gerne zeigen, wie man den Kopierer bedient.» Dem Chef bleibt die Spucke weg.

Eine Frechheit? Aus der Sicht des Praktikanten vermutlich nicht. Denn er gehört zur sogenannten Generation Y – jener Altersgruppe, die in den 80er-Jahren geboren wurde. Mit ihr erobert derzeit ein völlig neuer Menschentyp die Unternehmen: Flexibel, feedbacksüchtig, vernetzt und technisch versiert. Vom Altersprinzip dagegen hält diese Generation nichts. Sie begegnet jedermann grundsätzlich auf Augenhöhe.

Jetzt – oder nie

Warum sollten sich Führungskräfte mit den Ansprüchen der neuen Einsteiger überhaupt auseinandersetzen? Ganz einfach: Weil ihnen sonst der Nachwuchs ausgeht. Ein Viertel aller Firmen verzeichnet unter jungen Mitarbeitenden schon heute eine Abwanderungsquote von über 30 Prozent, zeigt eine Umfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG.

Für Karina Albers ist diese Flucht eine Folge schlechter Führung: «Viele Abteilungsleiter packen den Nachwuchs völlig falsch an.» Die Deutsche ist darauf spezialisiert, Manager im Umgang mit der Generation Y zu schulen. Wie also sollte der Chef auf den vermeintlichen Affront des kopierunwilligen Praktikanten reagieren? «Die Generation Y möchte das Gesamtbild», erklärt Albers. Das bedeutet: Anstatt einfach zu befehlen, hätte der Vorgesetzte

erklären müssen, dass in einer halben Stunde ein Kunde kommt, er sich selbst noch vorbereiten muss und deshalb keine Zeit hat, selbst zu kopieren. Aber haben Vorgesetzte für solche Überzeugungsarbeit überhaupt Zeit? «Die sollten sie sich nehmen», rät Albers, «denn nur Befehle auszuteilen führt zu Reibereien, die letztlich viel Energie kosten.»

Kinder ihrer Zeit

Um die Generation Y zu verstehen, hilft ein Blick in ihre Biografie: Viele der nach 1980 Geborenen sind in bessergestellten Doppelverdienerhaushalten aufgewachsen, nicht selten als einziges Kind. Eine strenge Familienhierarchie haben die meisten nicht kennengelernt. Im Gegenteil: Die Generation Y durfte von Kindesbeinen an mitentscheiden.

Und das erwartet sie jetzt auch im Beruf. «Führung muss moderierender werden», sagt Stephan Grabmeier, Manager im Personalbereich der Deutschen Telekom. «Vorgesetzte müssen stärker die Meinungen der Mitarbeiter einbeziehen und

gleichzeitig stärker loslassen.» Mit Laissez-faire habe das nichts zu tun, betont Grabmeier: Die Generation Y akzeptiere durchaus, dass der Vorgesetzte am Ende eine Entscheidung treffen muss.

Grundsätzlich sind die Berufseinsteiger leistungsbereit und freuen sich über Rückmeldungen. «Ich habe letzthin eine Kandidatin gefragt, wie viel formales Feedback sie von ihrer Führungskraft erwartet», berichtet Charles Donkor, Experte für Talentmanagement bei PricewaterhouseCoopers in Zürich. Die Antwort: Zwei Mal pro Woche. Auf ein Jahresgespräch zu warten, kommt für Generation-Y-Mitarbeiter also nicht in Frage.

Moderne Technik im Job ist für die heute 20- bis 30-Jährigen ebenfalls ein Muss: Wer als Arbeitgeber künftig eine Chance haben will, sollte für eine moderne Informatikausstattung und offene Netze sorgen. 21 Prozent der Arbeitnehmer würden zudem einen Job ablehnen, wenn das Unternehmen soziale Netze wie Facebook oder die private E-Mail-Nutzung während der Arbeitszeit verbietet, ergab eine Studie

am eigenen Schreibtisch arbeiten. Nur 5 Prozent können sich für eine gemeinsame Büronutzung erwärmen.

Arbeiten, wo und wann sie will 60 Prozent halten ein Diensthandy für selbstverständlich, 50 Prozent einen Laptop, ebenso viele einen BlackBerry.

Von Mentoren unterstützt 58 Prozent der Nachwuchskräfte holen sich gerne Rat bei erfahrenen Kollegen, wobei sie die Altersklasse 50 plus bevorzugen.

Quelle: Center for Work-Life Policy und Johnson Controls

GENERATION Y

Das fordern die jungen Mitarbeitenden

Die Welt verbessern 86 Prozent der Generation Y wollen mit ihrer Arbeit der «Gesellschaft etwas zurückgeben». Bei älteren Mitarbeitenden liegt dieser Wert zehn Prozentpunkte niedriger.

Gut verdienen Bei der Wahl des Arbeitgebers spielt das Gehalt nach wie vor eine wichtige Rolle, gefolgt von Kollegen und der Bedeutung der Aufgaben.

Ein traditionelles Büro 85 Prozent der 18- bis 25-Jährigen würden am liebsten