

# Comites GmbH

## Studie zu Leadership 2020 – GenY

*Führung wird sich zukünftig zwangsläufig verändern  
nicht zuletzt verursacht durch die klaren Forderungen  
der nächsten Generation, die weder Toleranz für  
unprofessionelle noch für nicht wertorientierte Führung  
hat.*

# Inhalt

- I. Anlass der Studie & Zielsetzungen
- II. Rahmenbedingungen der Studie und Hinweise zur Methodik
- III. Executive Summary – die Ergebnisse in Kürze
- IV. Was gute Führungskräfte ausmacht - Anforderungen und Herausforderungen an Führungskräfte heute und in Zukunft
- V. Die GenY – Gestalter einer neuen Arbeitswelt?
- VI. Fazit und Empfehlungen

## I. Anlass der Studie & Zielsetzungen

Als Personalberatung sind wir jeden Tag auf der Suche nach den passendsten Führungskräften weltweit für unsere Klienten. Wir sprechen auch tagtäglich über Führung im allgemeinen, Führungsphilosophie, Selbstverständnis als Führungskraft, erfolgreiche Führungsansätze und sinnvolle, bewährte Methoden in der Führungspraxis. Nicht erst durch den Ausbruch der Finanzkrise oder das immer öffentlichere Scheitern von Führungskräften oder ganzer Unternehmen mit ihren Geschäftsmodellen, Expansionsbemühungen oder neuen Produkten, nehmen wir eine gehörige Unruhe, Unsicherheit, ja sogar Unwohlsein wahr, wenn es um Führung bzw. Leadership geht.

Interessanterweise nimmt nach unseren Beobachtungen dieses Unwohlsein in den letzten Monaten deutlich zu. Zwei Faktoren hören wir hierzu immer wieder als Begründung. Zum einen das Gefühl, dass sich unsere Gesellschaft in einer Umbruchsituation befindet. Zum anderen, das zunehmend versucht wird, Fehler von Führungskräften und immer mehr auch Fehlentscheidungen bei der Besetzung von Führungspositionen zu kriminalisieren oder zumindest zum Gegenstand haftungsrechtlicher Auseinandersetzungen zu machen.

Alle sind wir uns einig – Führung wird noch herausfordernder.

Was sind die Gründe? Zunehmender und schon lange internationaler Wettbewerb, die Sättigung auf vielen Märkten, Informationsflut von allen Seiten oder die Führung von in jeder Hinsicht diversen Teams sind Ursachen zunehmender Herausforderungen, um nur ein paar wenige zu nennen.

In den letzten zwei Jahren haben wir bei unserer Arbeit zunehmend das Gefühl, in Sachen Führung stünde ein Paradigmenwechsel an. Diesen wahrgenommenen Strömungen wollten wir mit dieser Studie auf den Grund gehen. Im Besonderen wollten wir der Frage nachgehen, welche Anforderungen die nachfolgende Generation an Führung stellt. Folgende Fragen beschäftigten uns hierbei:

- Was sind generelle und spezielle Herausforderungen der Führung heute und in Zukunft?
- Welche Anforderungen sind heute aber auch zukünftig gefordert?
- Wo sehen Unternehmensvertreter die größten Schwächen und Entwicklungsfelder in der Führung?

- Gibt es Unterschiede zwischen GenY und den vorhergehenden Generationen? Wenn ja, welche bezogen auf Anforderungen und Erwartungen an Führung, Arbeitswelt, Management, Arbeitsumfeld und Arbeitsformen und wie gut sind erfolgreiche, international tätige Unternehmen mit Sitz in Deutschland auf diese Herausforderungen vorbereitet?

## II. Rahmenbedingungen der Studie und Hinweise zur Methodik

Wir befragten im Zeitraum von Juli – Oktober 2013 45 Top-Manager (Vorstand und N-1) aus Dax- und M-Dax-Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen (Automotive, Medien, Industrie, Finance, Dienstleistung, Life Science/Pharma und aus der Wissenschaft) im Alter von 40-70 Jahren sowie 25 Vertreter der GenY zwischen 18-29 Jahren, 90% davon in der Ausbildung und im Studium, 10% als Berufsanfänger in Unternehmen tätig.

Als Methode nutzen wir semistrukturierte und zum größten Teil *face-to-face* Interviews von ca. einer Stunde, in wenigen Ausnahmen (10%) wurden die Interviews am Telefon durchgeführt.

Wenngleich die Themengebiete für die beiden Zielgruppen ähnlich waren, unterschieden sich die Leitfäden der beiden Zielgruppen. Interviewt wurden die Top-Manager von den Partnern der Comites, die Vertreter der GenY wurden durch eine Werkstudentin der Comites interviewt, die selbst der GenY zugehörig ist.

90% unserer Interviewpartner sind deutschstämmigen Hintergrundes und Vollakademiker bzw. auf dem Weg dahin, einige der Top-Manager sind promoviert.

Somit bewegen wir uns bei unserer Zielgruppe bei den oberen 5 -10% von Ausbildung und Qualifikation, man könnte also - auch wenn wir das Wort nicht unbedingt mögen - von „Elite“ sprechen. Wir sehen allerdings darin keinen Widerspruch, da das Top-Management von heute und morgen sich zum größten Teil aus dieser Zielgruppe rekrutiert.

Unsere Eindrücke und Ergebnisse diskutierten und evaluierten wir in einem Expertenteam mit Dr. Michael Endres, langjähriges Vorstandsmitglied der Deutschen Bank AG, seit 2012 dem Kuratorium der Hertie-Stiftung vorstehend sowie zahlreichen anderen Institutionen und Professor Dr. Dieter Frey, Lehrstuhlinhaber für Sozialpsychologie an der LMU München

und seit 2007 Akademischer Leiter des Center for Leadership & People Management.

### III. Executive Summary – die Ergebnisse in Kürze

Unsere Wahrnehmungen, dass sich in Sachen Führung etwas verändern wird, bestätigten auch die Gespräche, die wir sowohl mit Top-Management, als auch mit den GenY-Vertretern führten. Ob es sich nun gleich um einen grundsätzlichen Paradigmenwechsel handelt, sei dahingestellt, aber erkennbar ist, das klare Anliegen, einige Dinge zu verändern. So treten, neben den häufig und auch die letzten Jahre immer wieder genannten Anforderungen an Führungskräfte, Kerntugenden wie Charakterstärke, Integrität und generell die Persönlichkeit viel mehr in den Vordergrund.

Bemängelt wird an den heute amtierenden Führungskräften vor allem mangelnde Tiefe, sowohl inhaltlich, aber auch zwischenmenschlich. Zudem sind häufig genannte Defizite auch die geringe Selbstbeherrschung und Selbstreflexion bezüglich des eigenen Führungsverhaltens und Rollenverständnis.

Viele der Top-Manager würden auch gerne innehalten, die Hektik und den permanenten Druck rausnehmen. Bei diesem Wunsch kann die nächste Generation maßgeblich unterstützen – denn sie fordert eine Integration und keinen Widerspruch von Arbeit und den übrigen Lebensbereichen. Hierzu müssen größtmögliche Autonomien von Zeit, Raum, Arbeitsstilen etc. gegeben sein.

Je mehr die Vorgänger-Generationen davor sich mit der GenY beschäftigen, umso größer das Verständnis für deren Bedürfnisse und umso leichter auch das Führen von diversen und cross-generationalen Teams. Manch einer der älteren Manager kann durch die Auseinandersetzung mit der GenY auch profitieren. Denn das, was diese Generation fordert, ist ja weder aus der Luft gegriffen noch so weit entfernt von dem, was sich die Generationen ebenso davor wünschten. Denn die Übergänge zwischen den Generationen sind graduell nicht abrupt. Alle Menschen wünschen sich wertschätzend, wert- und feedbackorientiert etc. geführt zu werden. Das ist heute nicht anders als vor 20 Jahren.

Aber durch das Selbstbewusstsein und die Sicherheit dieser Generation muss sich Führung nun viel mehr legitimieren und auch neu definieren. Seinen Führungsanspruch aus der hierarchischen Position abzuleiten,

funktioniert nicht mehr. Als gute Führungskraft anerkannt wird, wer sich täglich aufs Neue durch strategisches Denkvermögen, fachliche Expertise, tragfähige Netzwerke und weitreichende berufsrelevante Erfahrung sowie einem positiven Menschenbild positioniert. Defizite im Fachlichen und/oder aber noch viel mehr im Persönlichen werden nicht mehr akzeptiert und durch direktes Feedback transparent und öffentlich gemacht. Erhöhte Aufmerksamkeit auf individuelle und kollektive Fehlritte macht die interne Kommunikation auch immer mehr zur externen.

Der Hauptunterschied dieser Generation scheint in der konsequenten Umsetzung der eigenen Werte und Prinzipien zu bestehen. Unternehmen und deren Manager, die Zweifel aufkommen lassen, werden erst gar nicht aufgesucht oder schnell wieder verlassen. Führung wird nun durch GenY demokratisiert und von Bottom-up gesteuert als durch Macht und qua Funktion.

Führung wird auch noch individueller, denn gerade die jüngeren Vertreter erreicht man nur durch eine Kombination aus „langer Leine“, Orientierung geben und hoher Passung von Aufgabeninhalten und Arbeitsstilen auf die Kompetenzen, Motive und Anlagen des Einzelnen. Führung wird nicht zuletzt durch die enorme Transparenz durch Social Media auch nachvollziehbarer, weniger von Mythen besetzt also rationaler und auch meritokratischer.

Generell scheint die Generation weniger aggressiv, friedlicher, mehr an Feedback und Konfliktlösung interessiert und stark in der Gegenwart – im Hier und Jetzt verhaftet zu sein. Mobilität ist eher virtuell und im Mindset verankert als reale, wirklich gelebte Mobilität.

Leistung und Ergebnisorientierung mit dem Anspruch, mehr Balance und Integration in die übrigen Lebensbereiche zu bekommen statt Präsenz und Statusdominanz stehen mehr denn je im Vordergrund. Internationalität, viele Teile der Welt gesehen zu haben und bestimmte Produkte mit Kultstatus (Apple) zu besitzen, sind Statussymbole dieser Generation.

Wenn Generationen davor sich mehr mit dem Auffinden von den notwendigen Informationen beschäftigen mussten, geht es nun darum, Informationen zu selektieren, zu bewerten und zu priorisieren. Informationsfluss ist zeitlich und örtlich unbeschränkt und die Kommunikation ist kurz, knapp und schnörkellos.

Die klare Rollentrennung der Geschlechter scheint sich immer mehr aufzulösen - Führung wird weiblicher, das heißt, typisch weiblich

zugeschriebene Attribute, wie Zuhören können, Empathie und Kooperation treten neben den typisch männlichen, wie z.B. Durchsetzungsstärke mehr in den Vordergrund.

Die Kombination dieser unterschiedlichen Pole hilft auch bei dem Führen von diversen Teams, was immer wichtiger wird. In Zukunft geht es vor allem darum, ohne Schwierigkeiten Menschen unterschiedlichster beruflicher Sozialisation, verschiedener Generationen, Geschlechtes und Qualifikation zu führen und deren Potenziale bestmöglich zu nutzen und größtmöglichen Sinn für jeden Einzelnen und die Gesellschaft zu stiften.

Die Sinnfrage der Arbeit und Beschäftigung sowie die kontinuierliche Persönlichkeitsentwicklung und die Forderung nach menschlicher „gesunder“ Führung sind Ansprüche, welche die GenY viel klarer formuliert und einfordert als die Generationen davor und damit für alle eine große Chance zur Veränderung bedeuten kann.

#### IV. Was gute Führungskräfte ausmacht - Anforderungen und Herausforderungen an Führungskräfte heute und in Zukunft

Seit es Menschen gibt, wird über Führung philosophiert und spekuliert. Seit Jahrzehnten befasst man sich mit dem besten Führungsstil und macht sich Gedanken über die wesentlichen Eigenschaften erfolgreicher „Führer“. Die Ansätze, die neu diskutiert werden, sind nicht selten alte, bekannte Theorien in neuen, moderneren Gewändern.

Wenn man mit Managern heute über Führung oder Leadership spricht, berichten sie wie auswendig gelernt vom situativen, transformationellen, individuellen Führungsstil, etc. und der Bedeutung, sich individuell mit jedem Mitarbeiter zu befassen, seine Stärken und Potenziale zu erkennen und ihm Hilfestellungen für seine Entwicklungsfelder zu geben. Soweit die Theorie und das Gesagte. Was wir tagtäglich in der Praxis erleben, ist weit weniger positiv und meistens sehr ernüchternd.

Wenngleich auch unsere Interviewpartner zahlreiche Eigenschaften und Kompetenzen benannten, die für Führungskräfte heute und in Zukunft essentiell sind, beklagten sie auf der anderen Seite erhebliche Defizite. Bei unseren Interviewpartnern aus dem Top-Management standen neben den auch in der Literatur immer wieder zitierten und durch Forschung

festgestellte Eigenschaften, wie Durchsetzungsstärke, fachliche Kompetenz, Ergebnisorientierung, Entscheidungsfähigkeit, Entschlossenheit, Mut, neue Wege zu gehen oder Lernfähigkeit doch auch andere Eigenschaften im Vordergrund, die früher gar nicht oder weniger vorkamen.

So wurde häufig von Charakterstärke und einer Grundbescheidenheit gesprochen und Werte wie Integrität, Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und die Wertschätzung von Menschen stark in den Vordergrund geschoben. Auch die Verlässlichkeit, das zu halten, was man verspricht ist eine Kerntugend, die heute erwartet wird, wenn wir von „guter“ Führung sprechen. Auch die Begeisterung für das was man tut, das Einbinden und Motivieren der Mitarbeiter, Talentidenter und -entwickler zu sein wurden als wichtige Erfolgsfaktoren genannt.

Auf der anderen Seite waren unsere befragten Manager dann auch ziemlich schonungslos und sehr kritisch in dem Resümee der Schwächen, die sie tagtäglich bei Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern oder externen Bewerbern beobachten.

Generell wird ihrer Ansicht nach zu viel gemanagt und zu wenig geführt, der Blick für Prioritäten und das große Ganze wird vernachlässigt, zu wenig Reflexion über sich selbst, aber auch eine generelle Plattheit, fehlende Inhaltstiefe und die Unfähigkeit, Resonanz wahrzunehmen, werden als vorhandene Schwächen deklariert.

Genannt wurden auch häufiger die geringe Bescheidenheit und Demut der amtierenden Führungskräfte und im Gegenzug ihr Egozentrismus, der mangelnde Stil und Etikette und häufig auch die Unkenntnis allgemein gebräuchlicher Benimmregeln. Nicht selten scheitern Führungskräfte wegen ihrer fehlenden Contenance/Selbstbeherrschung.

So befreit man sich und seine Teams heute schneller von unbeherrschten, cholerischen und autoritären Chefs als früher. Immer wieder wird das nicht professionelle Kommunikationsverhalten - ob *face to face* oder per Mail und Telefon - bemängelt sowie vor allem auch die fehlende Leidenschaft und Passion für den eigenen Job und vor allem für das Führen von Menschen.

Weitere Kritikpunkte waren die sehr stark ausgeprägte Outcome-Denke Einzelner – nach dem Motto, „wo kann ich wie mit dem geringsten Input am meisten rausholen“, aber auch der zu wenig ausgeprägte Mut, auch mal unpopuläre Dinge zu tun. Viele der genannten Schwächen lassen sich aus



unserer Beobachtung auch auf eine zu geringe Beschäftigung mit dem Selbstverständnis als Führungskraft – wie will und kann ich führen – zurückführen.

Woran liegt es, dass trotz Unmengen an Forschung und Literatur seit vielen Jahren, modernen Personalabteilungen mit einer Vielzahl an *state-of-the-art*-Instrumenten und viel Investment an Führungskräfteentwicklung die Manager und Leader von heute nicht „besser“ werden?

Einige unserer Interviewpartner führen es auf die überhöhten Anforderungen und stetig wachsenden Herausforderungen zurück. Führung wird eben noch schwieriger. Oder liegt es doch eher an den schlechten Führungsvorbildern, die uns stetig zeigen, dass egoistisches Verhalten, Ausleben von Cholerik, Aufbau von Starstatus, etc. „belohnt“ werden. Und: ein integrierter Mensch als Vorstand verändert nach zwei Jahren die Kultur des Unternehmens, ein integrierter Mensch auf der dritten Ebene wird nach zwei Monaten von der schlechten Kultur abgestoßen oder sogar vertrieben.

Wir gingen der Frage nach, worin bestehen denn heute die größten Herausforderungen für Menschen in Führungs- und Top-Managementpositionen?

Immer wieder wird die steigende Komplexität von Sachverhalten, Zusammenhängen und Systemen, genauso wie die Flut an Informationen und der Umgang mit Ambiguitäten genannt. Viele Manager sind auch „müde“ vom ewigen schneller, weiter, höher, besser – kurzum vom „Hamsterrad“ und wünschten sich mehr Zeit zum Nachdenken und zur Kontemplation.

Je nach Branche kämpfen Manager heute auch in der Öffentlichkeit zunehmend mit ihrem Image, so z.B. Banker. Je nach Hierarchieebene gibt es aber auch ganz zielgruppenspezifische Herausforderungen. So z.B. die Stilisierung und Überhöhung der CEOs. Ohne die – wenn sie dann abtreten – nichts mehr zu gehen scheint und die davor bei jedem ihrer Schritte, Gesten und Gesagten beobachtet, zitiert, kommentiert und kritisiert werden, das Ganze dann am liebsten auch noch per Social Media. Der „gläserne Mensch“ wird daher immer mehr auch eine Herausforderung gerade für Top-Manager.

Dem steht für uns entgegen, dass es immer wieder erstaunlich ist, wie lange Konzerne auch ohne anerkannten oder präsenten CEO funktionieren. Wir konnten dies in den letzten zwei Jahren sowohl bei einem größeren mittelständischen Unternehmen, als auch bei einem führenden DAX-

Konzern beobachten. Einschränkend muss natürlich gesagt werden, dass sich die großen Führungsentscheidungen häufig erst mit einer Latenz von fünf Jahren und mehr manifestieren. Nichtsdestotrotz spricht auch der Selbstbehauptungswille einer Organisation gegen die Überhöhung des CEO.

Nicht zuletzt aufgrund des demographischen Wandels und der zunehmenden Immigration und Vermischung besteht eine der Hauptherausforderungen in der Führung cross-generationaler und generell diverser Teams. Hierauf scheinen die meisten Führungskräfte nur suboptimal vorbereitet zu sein.

Durch viele Gespräche und Beobachtungen im Vorfeld legten wir hierbei einen besonderen Fokus auf die Beschäftigung mit der Gen Y. Neben der Diversität im Sinne von Geschlecht, Religion, Nationalität, Ausbildung/Qualifizierung etc. scheint eine große zukünftige Herausforderung darin zu bestehen, dass Führungskräfte heute in ihrem Teams Leute zwischen Anfang 20 bis Anfang 60 mit manchmal völlig unterschiedlichen Erwartungen, Mindsets und Skills führen.

Daher gingen wir der Frage nach – was wissen oder glauben Top-Manager über die GenY zu wissen? Wie haben sie ihre Unternehmen auf diese Generation vorbereitet oder für wie wichtig erachten sie es, dies zu tun? Und auf der anderen Seite – was fordern GenY-Vertreter: Was wünschen sie sich von ihrem Arbeitgeber, ihrem Arbeitsumfeld und den Inhalten und was sind für sie absolute No Gos?

Dabei betrachten wir im kommenden Teil sowohl die Sicht der Top-Manager als auch die Ansichten und Meinungen der GenY-Vertreter.

## V. Die GenY – Gestalter einer neuen Arbeitswelt?

Bei der Befragung unserer 45 Top-Manager lassen sich ganz klar drei Gruppen unterscheiden.

Zum einen gibt es die Unternehmen und Führungskräfte, die sich intensiv mit dieser neuen Generation auseinandersetzen, sie studieren, beobachten und bereits innerhalb oder außerhalb des Unternehmens umwerben oder sich Gedanken machen, wie sie sich für diese Zielgruppe attraktiver machen. Die andere, allerdings kleinere Gruppe, artikuliert, dass sie weiß, dass da was „Neues“ auf sie zukommt, aber auch noch nicht weiß, wie das Neue genau beschaffen ist. Und eine dritte Gruppe, die der Meinung ist, dass der Hype, um all die Andersartigkeit unbegründet ist und die Veränderungen,

die diese Generation auslösen wird, marginal sein dürften.

Unsere Interviewpartner befanden sich in ihrer Einschätzung vor allem bei der ersten und zweiten Gruppe, wenige (fünf Manager/innen) in der letzten Gruppe.

Was beobachten nun Top-Manager in großen internationalen Unternehmen bei der GenY? Wie sehen sie diese in den Jahren von 1985-2000 Geborenen? Was zeichnet sie aus und worin unterscheiden sie sich in Hinblick auf GenX und Babyboomer?

Insgesamt zeigten unsere Interviews, dass die GenY kein Kunstprodukt ist, das irgendeine Medien- oder Marketingexperten sich ausgedacht haben. Es gibt sie und sie zeichnet sich durch bestimmte Charakteristika aus. Aber die zuweilen aufkommende Hysterie oder Panik ist unbegründet, denn viele ihrer Forderungen und Ansätze, ließen sich bei den Generationen vorher auch beobachten, wurden aber häufig mit weniger Konsequenz und Nachdruck verfolgt und gelebt.

Unsere Interviewpartner aus dem Top-Management waren bei einigen Beschreibungen sehr konform, so z.B., dass die GenY sehr selbstbewusst ist, Gründe und Rückschlüsse hierfür waren häufig, da sie exzellent ausgebildet sind und in Wohlstand und Sicherheit aufwuchsen. Wir sprechen allerdings hier von den oberen 10% einer Gesellschaft, d.h. ein hohes Bildungsniveau bereits bei den Eltern, Abitur, Studium, Auslandsaufenthalte, das Beherrschen mehrerer Sprachen, evtl. Promotion oder das Streben danach, sind bereits vorhanden oder angelegt. Zudem müssen wir festhalten – wir sprechen in Hinblick auf die GenY von einem westeuropäischen Wohlstandsphänomen, in China oder Südamerika sind die Ausprägungen dieser Generation in manchen Themen z.B. Statusbewusstheit, materielle Anreize unverändert.

Internationalität wird mehr virtuell als tatsächlich gelebt. Das Arbeiten heute in London und morgen in Bombay scheint weniger erstrebenswert, die Mobilität bzw. Flexibilität scheint eingeschränkter als man dachte, so die Beobachtungen unserer Interviewpartner. Eine Ursache hierfür könnte die starke Gegenwartsorientierung dieser Generation sein. Generell leben sie viel mehr als vorhergehende Generationen im Hier und Jetzt, Gedanken an morgen, Bausparverträge oder Familiengründung sind in weiter Ferne. Statt einer ausgeklügelten Lebensplanung kümmern sie sich um Lebensphasenplanung.

Gleichzeitig wird ihnen eine hohe soziale und Werteorientierung unterstellt.

Sie wollen Zeit haben für Familie, Freunde, Hobbys und Selbstfindung, sind auch leistungsorientiert, aber eben nicht um jeden Preis. Sie wollen sich nicht jahrelang für ihren Job opfern, um dann festzustellen, dass sich ihr Einsatz doch nicht so gelohnt hat oder sie andere Dinge verpasst haben. Einige von ihnen wägen mehr ab, überlegen taktischer, wo bringe ich mich ein, wo ziehe ich den meisten Benefit – nicht nur für meine Karriere – sondern auch und vor allem für mich persönlich heraus?

Daher haben für sie auch Jobs auf Lebenszeit ausgedient, denn der Output für sich selbst steht immer wieder aufs Neue auf dem Prüfstand, während Status und materielle Anreize in den Hintergrund treten. Zeit für sich und seine Themen und Freiheit scheinen die Statussymbole dieser Generation zu sein.

Uneinigkeit herrschte bei unseren Interviews vor allem bezüglich der Leistungsorientierung. Manche unserer Befragten sind der Meinung, diese Generation sei weniger belastbar, würde nicht an ihre Grenzen gehen und Overachiever fänden sich selten. Liegt das vielleicht an dem stark ausgeprägten Selbstbewusstsein und den geringen Selbstzweifeln der Generation oder ihrer zuweilen wahrgenommenen Resignation, dass sie sowieso auf das große Weltgeschehen wenig Einfluss haben und sie nicht wissen, was morgen passieren wird?

Andere sind der Überzeugung (und beobachten dies auch bei ihren jungen Mitarbeitern), dass diese durchaus in der Lage sind zu leisten. Aber eben auch gleichzeitig leben wollen und sich verstärkt um die Balance und Integration von Arbeit und Leben kümmern. Dazu gehören auch das Einfordern einer gewaltigen Flexibilität an Arbeitsorten und größtmöglicher Freiheit an Zeiteinteilung. Lange Leine, kreative Arbeitsmodelle und – konzepte, entsprechend dem Pipi Langstrumpf Motto „Ich mach was mir gefällt!“, statt Präsenz- und Befehlskultur.

Diese Wünsche und Forderungen der GenY werden natürlich von deren hoher Technikaffinität und dem steten Leben im Netz unterstützt. Auch das Vernetzen sowie die Kommunikation und Interaktion generell werden von unseren Interviewpartnern unterschiedlich bewertet. Kritisiert wird zum Beispiel die kurze, direkte aber auch weniger höfliche Kommunikation, die manchmal für den einen oder anderen die Achtung und Wertschätzung für das Gegenüber vermissen lässt. Andererseits wird die hohe Feedbackorientierung und das zuweilen „positiv respektlose Verhalten“ und das bereitwillige Einstecken von Kritik und Rückschlägen, um zu lernen als

positiv wahrgenommen.

Einzelne unserer Interviewpartner werfen der GenY ihre präpubertäre Sucht nach Medien und das Hamstern von Informationen vor, ohne dabei in die Tiefe zu gehen. Zudem findet der ein oder andere die ewig geteilte Aufmerksamkeit aufgrund des Informations-Overload und des steten „Online Seins“ und die mangelnde Priorisierung von Themen anstrengend in der Zusammenarbeit mit dieser Generation.

Die GenY wird als idealistisch und kritisch-hinterfragend angesehen. Sie ist enttäuscht über die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre und hat den Anspruch es besser zu machen als die Generationen davor. So ist ihnen z. B. ökologisch- korrektes Handeln ein großes Anliegen.

Auch das Arbeiten in einem „sauberen“, integren und intelligenten Umfeld ist ihnen wichtig. Sie stellen Führung generell infrage – Führung muss sich definitiv legitimieren. Unsere Interviewpartner berichten, dass schlechte Führung wesentlich transparenter wird durch die GenY und dass sie sich wenig bis gar nicht von Organigrammen, Funktionsbeschreibungen oder Titeln beeindrucken lassen.

Sie brauchen genauso wie die Generationen davor Orientierung und Führung, aber sie wollen in einer Vertrauenskultur arbeiten, mit Menschen, die sie aufgrund ihrer Persönlichkeit und ihrer fachlichen Kompetenz und Expertise respektieren und von denen sie glauben, etwas lernen zu können. Führungskräfte sind, ähnlich wie die eigenen Eltern, nicht mehr Autoritätspersonen qua Funktion, sondern „erarbeiten“ sich ihre Anerkennung durch „Brain, Heart and Soul“.

Am idealsten hätten sie ihre Chefs gerne als „Buddies“, die sie vor allem anfangs bei ihrem Job und dem internen und externen Networking unterstützen und so helfen, manche Hidden Agenda rechtzeitig zu durchschauen. Als Gegenleistung bringen sie dann verlässliche, exzellente Leistung, aber bei größtmöglicher Freiheit und möglichst flachen Hierarchien.

Sie selber wollen oder scheinen – so unsere Interviewpartner – weniger in Führung gehen zu wollen. Viel wichtiger ist die Sinnfrage der Arbeit und des Jobs. Warum und wofür mache ich das alles? Wenn Führung dem eigenen Sinn dient o.k., ansonsten immer wieder die Frage, lohnt sich mein Einsatz? Wie kann ich möglichst schnell das Optimum für mich rausholen?

Daher wirkt diese Generation auch auf einige unsere Interviewpartner

egoistisch, hedonistisch, manchmal sogar narzisstisch. Neben der Sinnfrage der Arbeit ist die Entwicklung der Persönlichkeit auch bei der Arbeit ganz wesentlich. „Ich arbeite nicht um zu leben, sondern ich lebe und bringe meine Persönlichkeit auch in meine Arbeit ein und möchte diese stetig weiterentwickeln in der Auseinandersetzung mit neuen Themen und Menschen.“ Die „déformation professionnelle“ sollte dann somit ein Phänomen der Generationen davor gewesen sein.

Auf der anderen Seite wird die Wiederbelebung von Kerntugenden wie der Handschlagbasis und auch die Entschlossenheit bei dem Einfordern der eigenen Wertevorstellungen als sehr positiv angesehen.

Auch die veränderten Ansprüche an Führungskräfte, wie die Betonung von Authentizität und das Miteinander auf Augenhöhe statt Befehl und Gehorsam, werden von den meisten unserer Interviewpartner freudig beobachtet. Ebenso der andere Umgang mit Fehlern, statt mühsamen Analysen, wer hat Schuld, fragt diese Generation pragmatisch, wie beheben wir den Fehler?

Auch die Auflösung von tradierten, völlig überholten Rollenmodellen und das viel selbstverständlichere Bestreiten eines gemeinsamen Lebens- und Familienkonzepts zwischen Mann und Frau - ist eine große Chance dieser Generation. Wenngleich sicherlich eher in dieser oben beschriebenen und von uns befragten Gesellschaftsschicht.

Immer wieder tauchten die Fragen im Interview auf: Ist diese Generation zu fordernd? Hat sie zu hohe Ansprüche, will für ihre Ansprüche zu wenig leisten und ist auch generell ihrem Arbeitgeber zu wenig loyal gegenüber? Unsere Interviewpartner waren bis jetzt größtenteils noch unentschlossen, sie sehen einerseits große Chancen durch die Impulse dieser Generation, auch auf die Generationen davor, haben aber eben auch noch zu wenig erwiesene Ergebnisse und Hard Facts.

Wir sehen aus unseren Beobachtungen und unserer täglichen Arbeit heraus bei der richtigen Vorbereitung und Integration dieser Generation in das Gesamtgefüge der Unternehmen und der Teams gerade dem Thema Führung und Leadership positiv entgegen – denn Führung wird transparenter, gesünder, messbarer, feedbackorientierter und menschlicher werden.

Um diese Eindrücke unserer Interviewpartner aus dem Top-Management, die größtenteils aus der Generation der Babyboomer und GenX stammen, zu spiegeln und abzugleichen, befragten wir zusätzlich 25 Vertreter der GenY.

Im Folgenden Teil gehen wir vor allem darauf ein, was die Befragten der GenY über sich selbst denken.

Die Interviews ergaben, dass Zeit und Freiheit tatsächlich Statussymbole der GenY sind. Das Wichtigste der genannten Statussymbole scheint recht banal: die GenYer wollen glücklich und zufrieden sein, denn das führt zu einem selbstbewussten Auftreten und einer positiven Ausstrahlung. Dies formulieren über 60 % der Befragten.

Ein Großteil der GenY will „Freizeit niemals [dem] Beruf unterordnen“. Sie wollen die Freiheit besitzen, ihre Hobbies auszuleben und sich Spontaneität leisten können, auf das Reisen, bzw. Backpacken soll nicht verzichtet werden.

Auch Werte wie Authentizität und Selbstbestimmung verleihen Status. Lediglich 16% der Befragten geben materielle Werte als Statussymbole an.

Dementsprechend spielt „ab einem gewissen Mindestbetrag [...] der genaue Betrag der Entlohnung eine untergeordnete Rolle“. Dieser Mindestbetrag soll die Grundbedürfnisse abdecken und darüber hinaus eine abwechslungsreiche Freizeitgestaltung ermöglichen.

Die Motivation, in der Arbeit Bestleistungen zu erzielen, besteht folglich auch nicht darin, viel Geld zu verdienen, sondern aus dem inneren Antrieb heraus. Die GenYer werden nicht umsonst häufig egoistisch genannt. Sie wollen sich selbst verwirklichen und sich in der Arbeit wiederfinden. „Bei der Jobauswahl stand im Vordergrund, wo ich mich persönlich am besten weiterentwickeln kann“. Sie wollen ständig dazulernen und das Beste für sich herausholen. Darum überlegen sie genau, wo sie sich einbringen. Und wenn sie keinen „Nutzen aus einem Engagement ziehen können, lassen sie es lieber bleiben.“

Die GenY als egoistisch zu bezeichnen, damit macht man es sich jedoch zu leicht. Die GenYer wollen etwas Gutes tun. Sie wissen, wie viel Glück sie haben, in einer friedlichen und wohlhabenden Welt aufgewachsen zu sein. Von diesem Glück wollen sie etwas abgeben. So will sogar der angehende Jurist „[...] dazu beitragen, Streit aus der Welt zu schaffen.“

Knapp 90% der Befragten geben an, dass ihr Beruf ihnen Spaß machen soll, denn „Arbeit ist erfüllend, wenn sie Spaß macht. Nur dann ist man erfolgreich.“ Das heißt aber nicht, dass die GenY die Arbeit nicht ernst nimmt oder faul ist, wie folgendes Zitat veranschaulicht: „Es macht mir Spaß, in der Arbeit ständig an meine Grenzen zu stoßen.“

So viel zu der Motivation und den Werten der GenY. Viel spannender noch ist die Frage, was die GenYer von ihrem Arbeitgeber und Vorgesetzten fordern.

100% gaben als ihr wichtigstes Anliegen an, dass im Unternehmen ein gutes Klima herrschen soll. „Mein Team soll eine richtige Familie sein“ – das ist der Wunsch. Man soll gerne seiner Arbeit nachgehen und diese soll vor allem sinnvoll sein.

Die Unternehmen sollen dynamisch sein, das heißt zukunftsorientiert, jung strukturiert und offen für Neues. Die flexiblen Unternehmensstrukturen sollen eine ausgeprägte Work-Life-Balance ermöglichen. Denn diese „hängt weniger von der absoluten Arbeitszeit als dem Grad der Flexibilität ab“. Flache bis gar keine Hierarchien dienen schneller Kommunikation und mehr Transparenz.

Ganz allgemein kann man sagen, dass die GenY auf der Suche nach möglichst ausgeprägter Balance ist. Auch ihr Unternehmen soll zu mehr Balance beitragen, also moralisch vertretbar und ökologisch nachhaltig sein.

Bedürfnisse der Arbeitnehmer sollen berücksichtigt werden und die Arbeitnehmer individuell gefördert werden.

Was bedeutet das für Führung? Wenn das Unternehmen wie eine Familie sein soll, so erinnert das wünschenswerte Profil des Vorgesetzten an das einer Mutter. Die gewünschten Eigenschaften sind vorwiegend typisch weiblich.

Zur Veranschaulichung soll folgendes Zitat eines Teilnehmers dienen: „Women are usually better in balancing. They are the actual decision makers, they involve the whole team, and they give their children feedback. They are tough and have the ability to push and pull.“

Nach Meinung der GenYer soll Führung nach dem Prinzip „Peitsche und Zuckerbrot“ erfolgen. Der Chef ist Helfer und Vorbild. Er soll Richtlinien setzen und sich die Mitarbeiter frei entfalten lassen. Dabei „muss er auch mal ein Arsch sein können“ und zu unbeliebten Maßnahmen greifen. Kommunikation soll auf Augenhöhe erfolgen und der Chef als Teil des Teams auftreten. Er soll seine Mitarbeiter respektvoll behandeln.

Bezeichnend für die GenY ist die hohe Nachfrage nach Feedback. Wie von den interviewten Managern auf den Punkt gebracht, soll Kommunikation direkt und knapp erfolgen. Also soll auch der Chef (konstruktives) Feedback direkt an den Betroffenen richten.



Eingefordert werden außerdem Eigenschaften wie Loyalität, Ehrlichkeit, Authentizität, Integrität und der Besitz natürlicher Autorität.

Das alles klingt nicht neu. Neu ist die fordernde Haltung der GenY und die Bereitschaft, Konsequenzen in Kauf zu nehmen, sollte der Chef die Kriterien nicht erfüllen. Diese Konsequenzen können sein, dem Chef Feedback zu geben, das Unternehmen zu wechseln oder - im besten Falle - das Unternehmen von Anfang an zu meiden.

Der Vorgesetzte soll seine Position aus eigener Kraft erreicht haben. „Er soll keinen Stock im Hintern haben!“ und sich keine Privilegien herausnehmen, das fordern über 90 % der Befragten. Fairness bedeutet für die GenY Chancengleichheit. So legitimiert der Vorgesetzte seine Position durch seinen Werdegang. Er soll klein angefangen haben und seinen Weg selber gegangen sein. Aus den Interviews geht – so stellten wir intern fest – ganz klar hervor, dass die GenY meritokratisch geprägte Vorstellungen hat.

Der Leader soll zudem etwas von seiner Persönlichkeit preisgeben und auch zu Macken stehen können. Denn „ein durchgeknallter Veganer, der mit dem Fahrrad fährt ist sympathischer, als ein Porsche fahrender Schönling“.

„Ein guter Chef stellt nur Leute ein, die schlauer sind, als er.“ Dieses Zitat fasst zusammen, worin sich fast 80% der Befragten einig sind. Man kann nicht alles wissen und das muss auch ein Chef nicht. „Entscheidend ist, dass er zugeben kann, wenn er mal keine Ahnung hat“. Er muss den Überblick wahren können und die Mitarbeiter kennen, sodass er die Arbeit sinnvoll verteilen kann. Für fachliche Details sind andere verantwortlich.

Dazu mag beitragen, dass die GenY ein vollkommen anderes Verständnis von Wissen hat als die Generationen vor ihr. Das Aneignen von Wissen erfolgt schnell und einfach. Google und Wikipedia als ständige Wegbegleiter sorgen für einen regelrechten Datenoverload. Die Herausforderung besteht nicht mehr in der Datenbeschaffung, sondern vielmehr in der –Filterung bzw. –Verifizierung. Die Bologna-Reform trägt den übrigen Teil dazu bei, dass sich weniger tiefgründig mit der Materie befasst wird. So beklagen einige GenYer, dass Wissen „lediglich eingepregelt und wieder ausgekotzt wird.“ - doch ums Verstehen geht es nicht mehr.

Auch beklagen sich viele darüber, dass „keine anspruchsvolle Diskussion mehr geführt werden kann, ohne dass ein eifriger Googler diese beendet.“

Doch nicht nur der andere Umgang mit Wissen, sondern auch sämtliche andere Lebensbereiche werden durch die Technologie beeinflusst.

Das birgt neben zahlreichen auf der Hand liegenden Vorteilen viele Nachteile. So sprachen wir in mehreren Interviews darüber, dass viele GenYer sich über soziale Netzwerke Zugang zu einer Art Parallelwelt schaffen, in der ein „Facebook-Post“ Status bedeutet und Menschen über ihre preisgegebenen Fotos und Statements beurteilt werden.

Die GenY steht sich selbst sehr kritisch gegenüber und sagt von sich, dass ihre Luxusprobleme wie Vegetariertum, Markenantipathie und das Streben nach Individualismus darauf zurückzuführen sind, dass das Leben zu einfach geworden ist. Sie beschreibt sich selbst als widersprüchlich, da sie einerseits Menschen in armen Weltregionen unterstützen und den Klimawandel in die Schranken weisen will, vielen andererseits der Blick über den Tellerrand fehlt und sie letzten Endes resigniert und antriebslos im Nichtstun verharren.

Ein/e Teilnehmer/in, der/die aufgrund des Herkunftslandes nicht in die GenY einzuordnen ist, bringt es mit einem abschließenden Zitat auf den Punkt:

„The real problem of the generation: They fight for better food in the cafeteria while we fight for daily access to clean water.“

## VI. Fazit und Empfehlungen

Was lässt sich nun aus unseren Studienergebnissen lernen und ableiten für Führungskräfte und Unternehmen?

Die Besorgnisse hinsichtlich der GenY, welche egozentrierte, eingebildete, arbeitsscheue Generation da auf uns zukommt, sind unbegründet. Im Gegenteil, die Beschäftigung und das Lernen der Generationen voneinander sind nötig und zukunftsweisend, um humanere Lebens- und Arbeitsbedingungen zu erreichen. Der Weg der letzten Jahre des immer Weiter, Höher, Schneller, Besser und Effizienter hat ausgedient, das merken viele, wenngleich es noch nicht jeder wahrhaben will.

Die Führungslandschaft der nächsten Jahre kann sich deutlich positiver entwickeln, vor allem wenn wir mehr Achtsamkeit bei der Auswahl und Beförderung von Führungskräften walten lassen.

Ein viel stärkerer Fokus auf die Persönlichkeit und gesunde, wertorientierte Führungspersönlichkeiten sowie der kulturelle Fit von Person und Unternehmen werden zunehmend erfolgsentscheidend sein. Dazu müssen Unternehmen ihre Anforderungen und Kompetenzprofile sowie ihre

Auswahlinstrumente überarbeiten. Wie definiert das Unternehmen Diversity für sich, wie stelle ich fest, dass jemand in der Lage ist, diverse Teams zu führen? Werden Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion beachtet?

Auch Beurteilungs- und Vergütungsinstrumente müssen in diesem Zuge überdacht werden – wer wird befördert? Der, der sich in der Vorstandssitzung für zwei Stunden am besten positioniert und souverän seine durch sein Team vorbereiteten Charts präsentiert- kurzum Impression Management betreibt. Oder der bzw. diejenigen, die über längere Zeit ihre Ziele erreichen und gleichzeitig in der Lage sind, ein stabiles, wertschöpfendes Team mit einem guten Klima zu führen.

Die Leadershipkomponente wird in den meisten Beurteilungs- und Vergütungssystemen immer noch deutlich vernachlässigt mit der Begründung der Schwierigkeit der Messung.

Zu kurz gesprungen und zu früh aufgegeben unserer Meinung nach. Die Führungskräfteentwicklung sollte viel stärker noch als heute individuell ausgerichtet sein und die Persönlichkeitsentwicklung sowie das Managen von Diversitäten in den Vordergrund stellen. Einige große namhafte Konzerne haben hier bereits kreative Ansätze, die unternehmerisches Denken und Handeln sowie die persönliche Entwicklung durch Auslandseinsätze fördert.

Auch das Personalmarketing sollte, gerade in Hinblick auf die Attraktion der Top-GenY Vertreter überdacht werden. Das Employer Branding der Zukunft wird viel weniger mit großen Namen und Marken gemacht, sondern viel mehr mit einzelnen, interessanten Persönlichkeiten, die Menschen für das Unternehmen begeistern. Das heißt Personality-Personalmarketing und das Marketing einer positiven Unternehmenskultur wird immer wichtiger. Die GenY will für interessante Menschen arbeiten, die sie weiterbringen; Unternehmensnamen und Marken sind eher Nebensache.

Die wahrgenommene Kultur der Unternehmen nach innen und außen bekommt so eine viel wichtigere Bedeutung und sollte mehr gepflegt werden. Auch die Sinnvermittlung und die Emotionalisierung der Arbeit und des Unternehmens sollten mehr und mehr in den Vordergrund rücken und sind heute wesentliche Kriterien für Attraktivität, Zufriedenheit und Retention. Wo früher der Werkstolz war, muss heute noch stärker der Sinn des Unternehmens, der Produkte/Dienstleistungen und generell dem Beitrag zur Gesellschaft herausgearbeitet und kommuniziert werden.

Auch die Möglichkeit, seinen Job ein Stück weit selber zu kreieren und zu

modellieren, vor allem was Arbeitszeit und Raum angeht, wird für die GenY entscheidend sein. Es geht um die Beschreibung des Ergebnisses, die Vorgabe was rauskommen soll und der Weg dorthin sollten von größtmöglicher Freiheit und Selbstbestimmung gekennzeichnet sein.

Flexible Arbeitszeitsysteme, Sabbaticals und lebbare Konzepte auch für Führung in Teilzeit sind erfolgskritisch und entscheiden zukünftig noch mehr über die Attraktivität als Arbeitgeber.

Und die Aussichten sind rosig – wenn wir in vielen Unternehmen eine Führungskultur wie von der GenY gefordert bekommen, wird das Potenzial gehoben das erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet: eigenmotivierte Mitarbeiter.