

Führung der Generation Y



Berücksichtigung
in Führungsgrundsätzen



Netzaffin und hierarchieavers: Die Mitglieder der Generation Y waren um die Jahrtausendwende Teenager.

Der Artikel beschreibt die Ergebnisse eines studentischen Forschungsprojekts im Studiengang BWL – Personalmanagement der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Lörrach unter der Leitung von Professor Dr. Uwe Schirmer. Ziel des Projekts ist es, aufzuzeigen, wie weit die spezifischen Anforderungen der Generation Y an Mitarbeiterführung bereits in Führungsgrundsätzen von Unternehmen reflektiert werden. →

1. MITARBEITERFÜHRUNG UND FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE

In Unternehmen gibt es immer häufiger die Situation, dass Führungskräfte mit verschiedenen Mitarbeitergenerationen umgehen müssen. In Bezug auf die Führung der Generation Y bestehen dabei noch erhebliche Unsicherheiten zum erforderlichen Vorgesetztenverhalten.

DIE AUTOREN

PROF. DR. UWE SCHIRMER ▶ Professor für Personalmanagement und Mitarbeiterführung an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Lörrach



BIANCA KIESLING ▶ studiert im sechsten Semester den Bachelorstudiengang BWL – Personalmanagement an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Lörrach.



VERA NOLDE ▶ studiert im sechsten Semester den Bachelorstudiengang BWL – Personalmanagement an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Lörrach.



ALEXANDRA SPENGLER ▶ studiert im sechsten Semester den Bachelorstudiengang BWL – Personalmanagement an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Lörrach.



Die kulturellen Basisannahmen einer Organisation bilden dabei den normativen Rahmen, der die Grenzen für das individuelle Führungsverhalten der Vorgesetzten definiert. Werden diese Rahmenorientierungen operationalisiert und schriftlich fixiert, stellen sie Führungsgrundsätze dar, die als selbstverpflichtende und „überindividuelle“ Festlegungen generelle Gültigkeit haben (vgl. Schirmer / Woydt 2012, 163 f.). Solen Führungsgrundsätze ihre Wirksamkeit entfalten, dürfen darin nicht nur die Vorstellungen der Unternehmen aufgeführt sein, sondern es müssen sich auch die Anforderungen der Mitarbeiter – und damit auch der Generation Y – an die Führung wiederfinden.

2. ANFORDERUNGEN DER GENERATION Y AN MITARBEITERFÜHRUNG

2.1. Charakteristika der Generation Y

Die Generation Y bezeichnet die Generation der circa zwischen 1980 und 2000 Geborenen (vgl. Armutat et al. 2011, 9). Geprägt wurden die Mitglieder dieser Generation in den Jahren 1991 bis 2010. Aufgewachsen in einem Umfeld fun-

damentaler makropolitischer Veränderungen einerseits und der materiellen Sicherheit, der Informationstransparenz und des Individualismus andererseits, hat diese Generation ihre spezifischen Werte und Einstellungen als Kohorteneffekte ausgebildet (vgl. Bruch et al. 2010, 93 f.). Auch wenn kein abschließendes Bild existiert, lassen sich aus den Studien zur Generation Y charakteristische Merkmale festhalten (vgl. im Folgenden u. a. Tulgan 2009; Bruch et al. 2010; Brühl 2010; Puybaraud et al. 2010; Armutat et al. 2011; Hauser 2011; Klaffke 2011; Kunze 2013).

2.2. Generation Y und Mitarbeiterführung – Leadership 2.0 Aus der gemeinsamen Sozialisierung und den daraus resultierenden Werten und Einstellungen lassen sich Rückschlüsse darauf ziehen, welche Ansprüche die Mitglieder der Generation Y an die Mitarbeiterführung stellen. Grundsätzlich gilt, dass ein Bedarf an transformationalem Führungsverhalten besteht, der durch überzeugend auftretende und ausstrahlungsstarke Führungspersönlichkeiten umgesetzt wird (vgl. Bruch et al. 2010, 123 ff.; Kring 2013, 25). Die Tabelle 1 zeigt 14 im Rahmen des Forschungsprojekts definierte Führungsanforderungen, welche die Generation Y an Leadership stellt (vgl. u. a. Parment 2009, 51 ff.; Kunze, 2013, 232 ff.).

3. FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE UND LEADERSHIP 2.0

3.1. Inhalte von Führungsgrundsätzen

Vor dem Hintergrund der erfassten Anforderungen der Generation Y an Mitarbeiterführung interessiert es, wie weit deutsche beziehungsweise in Deutschland ansässige Unternehmen darauf bereits in ihren Führungssystemen reagieren. Damit Führungsinstrumente und -techniken entsprechend ausgestaltet und gelebt werden, ist es sinnvoll, dass sich in den Führungsgrundsätzen einschlägige normative Aussagen finden. Zur Klärung dieser Frage wurden im Zeitraum Oktober und November 2013 die Führungsgrundsätze von 37 Unternehmen analysiert. Insgesamt konnten in den Führungsgrundsätzen 25 inhaltliche Kategorien anhand 517 erkannter Details Aussagen zum Führungsverhalten unterschieden werden. Die Kategorien sind in Tabelle 2 aufgeführt. Die Abbildung 1 zeigt, welche Kategorien in wie vielen der 37 Führungsgrundsätze enthalten sind.

Für die betrachteten Unternehmen sind führungsbezogene Aussagen zu den Bereichen Personalentwicklung sowie Kommunikation und Information sehr wichtig.

Die Generation Y profiliert sich in folgenden Bereichen:

Kommunikation und Informationsverhalten

Mitglieder der Generation Y ...sehen das Web 2.0 als Selbstverständlichkeit und Handys als Lebensbestandteil. ...sind ständig erreichbar und haben keine Hemmungen, persönliche Daten öffentlich zu machen. ...wollen schnell Feedback und haben keine Angst vor Kritik. ...sprechen Unzulänglichkeiten direkt an und teilen ihre Meinung und ihr Wissen mit.

Arbeits- und Leistungsorientierung

Mitglieder der Generation Y ...sind lern- und leistungsbereit und wollen gut verdienen. ...sehen Arbeit als wesentlichen Lebensbereich, der motivierend und sinnstiftend sein muss. ...stellen hohe Ansprüche an die Work-Life-Balance. ...akzeptieren keine Zeitverbrauchs-kultur, in der das „Absitzen“ von Zeit wichtig für das Gehalt ist.

Werteorientierung Mitglieder der Generation Y ...sind konsumverwöhnt und streben nach Spaß. ...legen weniger Wert auf klassische Statussymbole wie Dienstwagen. ...sind sensibel für ethische Werte. ...akzeptieren kein Senioritätsprinzip, lehnen Hierarchien und tradierte Machtverteilungen ab.

Internationalität Mitglieder der Generation Y ...denken globalisiert und verfügen über eine hohe internationale Mobilität. ...verfügen über umfassende Fremdsprachenkenntnisse und sind interkulturell aufgeschlossen.

Gemeinschaft und Sozialverhalten

Mitglieder der Generation Y ...sind teamorientiert und suchen Gemeinschaft und Kooperation – real und digital. ...sind selbstbewusst bis zum Teil überheblich sowie anspruchsvoll und fordernd.

Flexibilität

Mitglieder der Generation Y ...suchen Freiräume, um sich selbst zu verwirklichen. ...streben nach Individualität und Unabhängigkeit. ...fühlen sich weniger an frühere Festlegungen und Arbeitgeber gebunden. ...möchten Arbeitszeit und -ort selbst bestimmen. ...suchen neben Flexibilität klare Orientierungen für ihre persönliche und berufliche Zukunft.



Für die sogenannten Millennials stehen Freude an der Arbeit und Sinnsuche statt Status und Prestige im Zentrum.

Entsprechende Inhalte finden sich dazu in 35 beziehungsweise 30 der analysierten Führungsgrundsätze. Dagegen werden zum Beispiel der Umgang mit kultureller Vielfalt oder Belastungen sowie die Aufforderung, die eigene Entwicklung als Führungskraft anzugehen, von nur je drei beziehungsweise zwei Unternehmen als so relevant erachtet, dass sie hierzu Festlegungen treffen.

3.2. Übereinstimmungen von Führungsgrundsätzen und Leadership 2.0 In der Gegenüberstellung der Anforderungen der Generation Y an die Mitarbeiterführung und der Führungsgrundsätze wird deutlich, dass hier sowohl Übereinstimmungen als auch Diskrepanzen bestehen. Die Abbildung 2 zeigt, wie intensiv Führungsanforderungen der Generation Y durch detaillierte Aussagen innerhalb der Führungsgrundsätze abgedeckt werden. Vereinzelt beziehen sich Detailaussagen der Führungsgrundsätze in gleichem Maße auf zwei Führungsanforderungen, dagegen betreffen nicht alle eine Forderung der Generation Y und sind nicht in das Ergebnis der Abbildung 2 eingeflossen.

Es wird deutlich, dass die betrachteten Unternehmen bereits umfassend mit 66 Aussagen, das sind durchschnittlich 1,8 inhaltliche Ausführungen in jedem Führungsgrundsatz, auf die Anforderung Kommunikation und Information reagieren. Dies entspricht am besten den Erwartungen der Generation Y in Bezug auf Mitarbeiterführung. In etwas schwächerem Maße, mit 62 Statements, trifft dies auch auf das Thema Weiterbildung, Karriere und Entwicklungsmöglichkeiten zu.

Die Anforderungen, durch klare Regeln Strukturen zu schaffen und durch sinnstiftende Visionen zu führen, wird in den Führungsgrundsätzen noch mit 55 beziehungsweise 47 Aussagen benannt – das sind durchschnittlich 1,5 beziehungsweise 1,3 Aussagen je Führungsgrundsatz. Ebenfalls durchschnittlich in allen Führungsgrundsätzen findet sich mit 38 Hinweisen der

ANFORDERUNGEN DER GENERATION Y AN DIE MITARBEITERFÜHRUNG	
Zentrale Anforderungen der GenY an Mitarbeiterführung Führungskräfte sollen...	Begründung Die Mitglieder der GenY...
1 durch sinnstiftende und wertorientierte Visionen motivieren.	motivieren sich über die Sinnhaftigkeit von Aufgabenstellungen, schätzen Werteorientierung und wollen sich verwirklichen.
2 partizipativ führen.	sind auf ein freundschaftliches Miteinander aus. Hierarchien werden abgelehnt. Sie wollen mitreden und ernst genommen werden.
3 individuell und fürsorglich führen.	sind es durch die Erziehung gewohnt, dass sie individuell behandelt werden, ihre emotionale Befindlichkeit berücksichtigt wird und dass sie Verständnis bei Fehlern erfahren.
4 durch klare Anweisungen und Entscheidungen eine Struktur vorgeben und unterstützen.	sind es durch die Erziehung gewohnt, unterstützt zu werden, und fordern bei aller Flexibilität attraktive und verlässliche Rahmenbedingungen.
5 herausfordernde Aufgaben zum selbstständigen Bearbeiten delegieren.	sind selbstbewusst, unabhängig und wollen sich einbringen – insbesondere wenn die Arbeitsinhalte sinnstiftend sind.
6 zeitnahes, umfassendes und wertschätzendes Feedback bieten.	sind es durch die Erziehung sowie durch die Möglichkeiten des Web 2.0 gewohnt, auf Aktivitäten und Fragen unverzüglich Feedback zu erhalten.
7 intensiv kommunizieren und informieren.	sind es gewohnt, jederzeit zu kommunizieren und alle Informationen öffentlich verfügbar zu machen.
8 Leistung fördern, würdigen und mit materiellen Anreizen belohnen.	sind leistungsbereit, empfinden Wettbewerb als Herausforderung und wollen dieses Engagement vergütet bekommen.
9 Teambildung und Arbeitsklima fördern.	sind es durch die intensive Vernetzung über Social Media gewohnt, in Teamstrukturen zu agieren. Sie suchen die Mitgliedschaft in einer positiven Gemeinschaft.
10 die Weiterbildung und Karriere unterstützen sowie Entwicklungsräume bieten.	wollen sich intensiv weiterbilden, um in kürzeren Arbeitsphasen gewünschte Karriere- und Einkommensziele zu erreichen.
11 Arbeitszeit flexibel organisieren.	sehen Arbeit und Privatleben nicht als getrennte Sphären. Sie wollen flexibel nutzbare Zeit für ihre persönlichen Interessen.
12 interkulturelle Erfahrungen und Arbeitsmöglichkeiten fördern.	sind in ihrem Lebensstil global orientiert und verfügen über ausgeprägte Fremdsprachkenntnisse.
13 sich von tradierten Vorstellungen frei machen und offen sein für Neues.	sind weniger loyal und haben andere Werteorientierungen als die Vorgängergenerationen. Sie suchen Offenheit für ihren Lebensstil.
14 Rückmeldungen annehmen und sich selbst reflektieren.	formulieren ihre Ansprüche offen und direkt. Sie sprechen Unzulänglichkeiten an und teilen ihre Meinung spontan mit.

Nolde, V. (2013), modifiziert

Tab. 1

INHALTLICHE KATEGORIEN DER FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE		
	Führungskategorien	Inhaltliche Kurzbeschreibung
1	Delegation und Empowerment	Übertragung von Aufgaben und Verantwortung zur Förderung der Autonomie und Mitbestimmung der Mitarbeiter
2	Entwicklung der Führungskraft	Entwicklung und Förderung der Führungskraft selbst
3	Entscheidungen treffen	Wer Entscheidungen trifft und wie mit Entscheidungen und deren Folgen umgegangen wird
4	Feedback	Geben und Nehmen von Rückmeldungen und der Umgang damit
5	Fehlermanagement	Bedeutung, Entstehung von und Umgang mit Fehlern
6	Fürsorge	Entwicklung eines entsprechenden Bewusstseins bei den Führungskräften und Umsetzung desselben in aktive Maßnahmen
7	Glaubwürdigkeit	Vorgehen und Auftreten von Führungskräften, damit Mitarbeiter deren Anweisungen akzeptieren und befolgen
8	Innovation und Veränderung	Unterstützung neuer Ideen und Umgang mit Wandel
9	Kommunikation/ Information	Art und Weise, wie und wann Informationen in einer Organisation verteilt werden und wie grundsätzlich zu kommunizieren ist
10	Konfliktmanagement	Einstellung zu und Umgang mit Konflikten
11	Kontrolle und Überprüfung	Wie und in welchem Umfang durch Vorgesetzte Kontrolle auszuüben ist
12	Kulturelle Vielfalt	Umgang mit kultureller Diversität in der Belegschaft
13	Leistungs- / Ergebnisorientierung	Bedeutung leistungs- und ergebnisorientierten Arbeitens und wie dieses gefördert werden kann
14	Integrität und Solidarität	Einhaltung von Vereinbarungen, Leitlinien, Gesetzen und die Solidarität gegenüber Vorgesetzten
15	Mitarbeitergewinnung / -bindung	Vorgehensweisen zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern
16	Motivation und Begeisterung	Wie Vorgesetzte motivieren und begeistern sollen
17	Personalentwicklung	Weiterbildung, Förderung und Karriereentwicklung der Mitarbeiter
18	Selbstreflexion	Selbsteinschätzung der Führungskräfte und Umgang mit daraus abgeleiteten Erkenntnissen
19	Teamarbeit	Bedeutung und Förderung von Teamarbeit
20	Umgang mit Belastungen	Art und Weise, wie Führungskräfte mit auf sie einwirkenden Belastungen umgehen
21	Verantwortung tragen	Wofür tragen Führungskräfte Verantwortung und was bedeutet dies?
22	Vertrauen	Entwicklung von Vertrauen und Umgang damit
23	Vorbild sein	Wie Vorgesetzte sich gemäß ihrer Vorbildfunktion verhalten sollen
24	Wertschätzung	Wie andere Menschen mit Wertschätzung, Respekt und Wohlwollen behandelt werden sollen
25	Wissen	In welchem Umfang Wissen vorhanden sein muss, wie es entwickelt und verteilt werden kann

Führungsbereich „Delegation herausfordernder Aufgaben zur selbstständigen Bearbeitung“.

Bereits nicht mehr von allen Unternehmen erfasst werden die Anforderungen der Generation Y in Bezug auf Leistungsanerkennung und -förderung (35 Aussagen), partizipatives Führen (33 Aussagen) sowie Teambildung und Arbeitsklima (33 Aussagen). Ein nochmals geringeres Gewicht in den normativen Führungsvorgaben haben Inhalte zur Führungsrolle der Vorgesetzten. So lassen sich noch 29 Aussagen dazu identifizieren, dass Führungskräfte von tradierten Einstellungen loslassen sollen, weitere 20 Aussagen beziehen sich darauf, dass Führungskräfte Rückmeldungen der Mitarbeiter annehmen und reflektieren sollen. Auch die Forderungen nach individueller Führung und Feedback finden sich mit 28 beziehungsweise 25 Statements nicht ausreichend abgebildet.

Dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern interkulturelle Erfahrungen ermöglichen sowie die Arbeitszeit für die Mitarbeiter flexibel handhaben sollen, findet so gut wie keine Beachtung. Gerade der Wunsch nach interkulturellen Erfahrungen ist nicht problemlos einzulösen. Dagegen muss auf die Forderung nach flexibler Arbeitszeit als gelebte Bereitschaft der Führungskräfte und nicht nur als grundlegendes Arbeitszeitmodell reagiert werden, sollen zentrale Bedürfnisse erfüllt werden.

Offensichtlich wird, dass die Unternehmen bereits wesentliche Ansprüche der Generation Y aufgreifen. Dies dürfte sich dadurch erklären, dass es dabei um Anforderungen geht, die letztlich von allen Mitarbeitergenerationen an ein motivierendes Leadership-Verhalten im Sinne transformationaler Führung gestellt werden. Solche „Führungsideale“ wurden in der Vergangenheit bereits erkannt und von den Unternehmen ebenfalls als wünschenswert erfasst. Dagegen werden spezifische Forderungen der Generation Y noch nicht ausreichend berücksichtigt. Dies bezieht sich unter anderem auf das Rollenverständnis der Führungskräfte, deren Führungsstil, die Bedeutung von Feedback und Teambildung, das Bewerten von Leistungsverhalten und die internationale und interkulturelle Ausrichtung der Generation Y.

4. FAZIT

Bei allen Zweifeln an kohortenspezifischen Sozialisationsprägungen (vgl. Biemann / Weckmüller 2013, 46 ff.) lassen sich doch Charakteristika für die Generation Y definieren. Diese typischen Werterhaltungen und Einstellungen wirken sich auf das gewünschte Führungsverhalten aus. Unternehmen können auf diese Anforderungen im Sinne eines marktorientierten Ansatzes mit ihren Führungsgrundsätzen reagieren, indem sie diese um entsprechende normative Festlegungen erweitern beziehungsweise modifizieren. Dies sollte allerdings aus einer ressourcenorientierten Perspektive



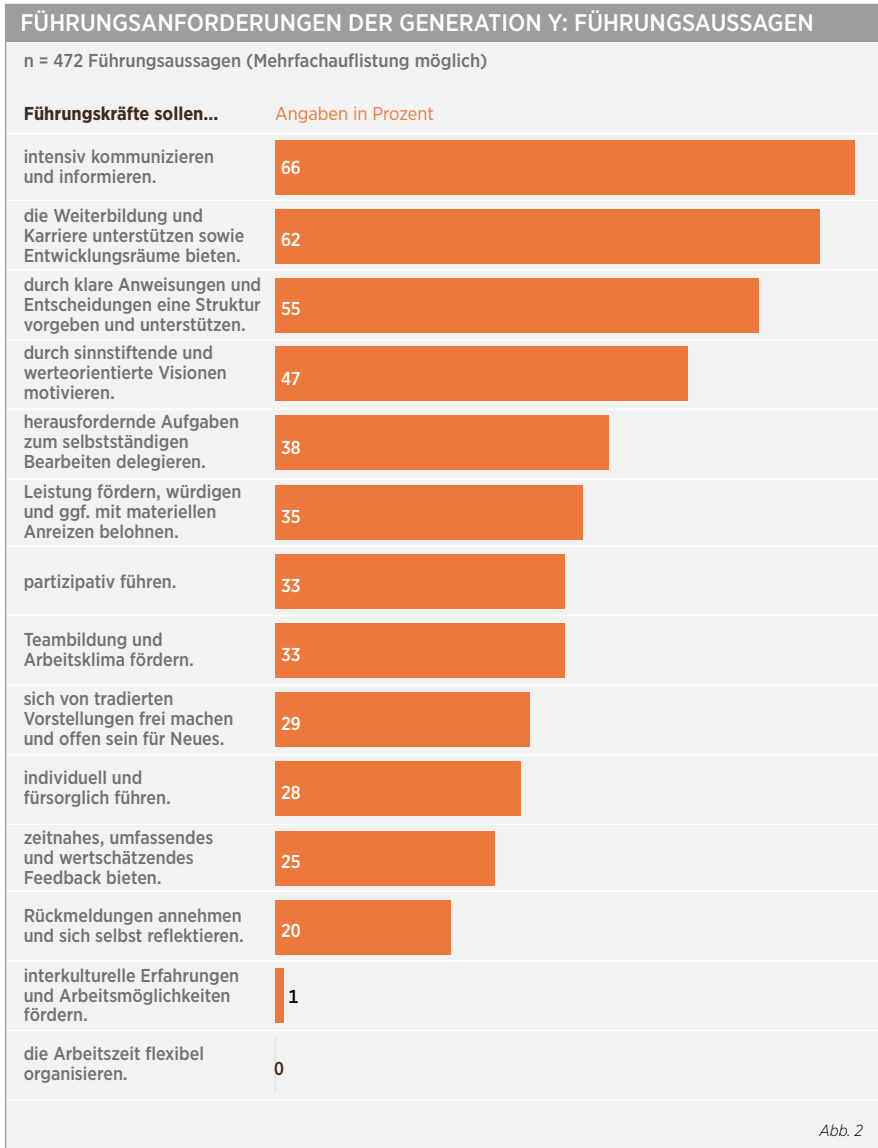
nur insoweit geschehen, wie sich diese Forderungen mit den Basisannahmen der Unternehmenskultur decken. Sonst entwickelt sich kein authentisches Leadership. Weiter ist festzuhalten, dass es sinnvoll ist, die Führungsrolle zu überdenken. Hier sollte eine Transformation vom hierarchisch geprägten, allwissenden Vorgesetzten zum beteiligenden, sich selbst hinterfragenden und veränderungsbereiten „Führungspartner“ reflektiert werden, der sich auf den einzelnen Mitarbeiter einlässt und einen tendenziell partizipativen Führungsstil vertritt, dabei aber klare Werteorientierungen und Rahmenbedingungen vorgibt. ●

Literatur

Armutat, S. et al. (2011): Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden, in: DGFP e.V. (Hg.): PraxisPapier 9, Düsseldorf; <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-fordern-binden.pdf> (12.01.2014)

Female managers

Karriere statt Quote



Biemann, T. / Weckmüller, H. (2013): Generation Y: Viel Lärm um fast nichts; in: Personal Quarterly, 65 (1), 46–49

Bruch, H. / Kunze, F. / Böhm, S. (2010): Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demografischen Wandels, Wiesbaden

Brühl, K. (2010): Future Jobs. Wie wir in Zukunft in Europa arbeiten werden, in: DIS AG (Hg.): Trendstudie Future Jobs, Düsseldorf

Hauser, M. (2011): Die Super-Opportunisten, in: GDI-Impuls, 3, 102–105

Klaffke, M. (Hg.) (2011): Personalmanagement von Millennials: Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze, Wiesbaden

Kring, T. (2013): Generation Y – Anforderung an Personal- und Organisationsentwicklung, in: Akademie Deutscher Genossenschaften (Hg.): ADG Argumente, 9, Montabaur

Kunze, F. (2013): Werte der Digital Natives. Führungs- und Anreizsysteme angemessen ausgestalten, in: zfo Zeitschrift Führung und Organisation, 82 (4), 232–236

Parment, A. (2009): Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft: Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement, Wiesbaden

Puybaraud, M. / Wolter, S. / Leussink, E. (2010): Understanding the Generation Y in Germany: How would they like to work in 2010, in: Johnson Controls (Hg.): Oxygen Country Report: Germany, London

Schirmer, U. / Woydt, S. (2012): Mitarbeiterführung, 2. Aufl., Berlin

Tulgan, B. (2009): Not everyone gets a trophy: How to manage Generation Y, San Francisco, CA

