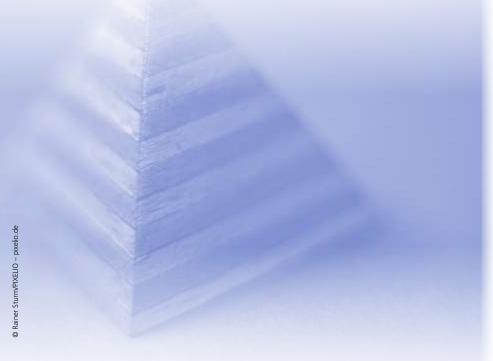
Dieter Hohl

Generationenspezifische Führung: Fluch oder Segen?

Schubladendenken erleichtert zuweilen das Leben – auch im Führungsalltag. Die alltägliche Hektik und der Stress bei der Mitarbeiterführung lassen sich reduzieren, wenn die Führungskraft für Standardprobleme auch Standardlösungen parat hat, die sich bewährt haben. Doch die positiven Aspekte des Schubladendenkens kommen an ihre Grenzen, etwa dann, wenn durch das Führen mithilfe von Generationenzuordnungen und Typologien die Individualität der Mitarbeiter aus dem Fokus gerät. Beispielhaft zeigt sich das derzeit an der Diskussion um die Stereotypen zur Generation Y.



→ Der Streit um die Y-Generation

Derzeit wird heftig die Generationenfrage diskutiert: Es geht primär um die so genannte Y-Generation, der bestimmte Attribute zugeordnet werden: Mitarbeiter, die nach 1980 geboren worden sind und demnach zu den Millennials oder Digital Natives gehören, seien eher freizeitorientiert und aufs Privatleben fixiert darum sei für sie die Work-Life-Balance von besonderer Bedeutung. Die Millennials, so die landläufige Vorstellung, wünschen eine sinnvolle Arbeit, mit der sie "in der Welt" etwas ändern und bewirken können. Ein hohes Einkommen und das Erreichen von Karrierezielen seien für sie weniger wichtig als zum Beispiel die persönliche Weiterentwicklung und Weiterbildung.

Besonders hohe Wellen schlägt die Diskussion um die Y-Generation in der Ärzteschaft in Krankenhäusern und Arztpraxen. Junge Ärzte der Y-Generation seien in Zukunft nur noch dann für den Beruf zu begeistern und zu gewinnen, wenn die Kliniken zum Beispiel durch den Bau von Kitas und Kindergärten garantieren könnten, dass der Nachwuchs der Mediziner angemessen betreut werde. In einem Artikel der FAZ.net heißt es: "Zudem sind den Ärzten der Generation Y flexible Auszeiten wie Sabbaticals und Elternzeit wichtig. Auch der Führungsstil in den Kliniken muss sich ändern und einen .coachenden Charakter' bekommen." [1] Das wiederum ruft die Vertreter der "Vorgänger"-Generationen auf den Plan: Die X-Generation, zu der die zwischen 1965 und 1980 Geborenen gehören, und auch die Baby Boomer, die das Licht der Welt zwischen 1947 und 1964 erblickt haben, beschweren sich über die jüngeren Kollegen, die nicht bereit seien, Überstunden zu leisten, Verantwortung zu übernehmen und eigenständig sowie auch einmal ohne Rückversicherung zu agieren.

→ Schubladendenken führt zur Frontenbildung

Als Führungsstil der Zukunft wird darum der kollaborative Führungsstil ausgerufen. Dieser erlaubt es, die karriereorientierten Vertreter der X-Generation ebenso effektiv zu führen wie die Millennials, die Leistung und Lebensgenuss zugleich bejahen, die Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz suchen und für die die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien ein integraler Bestandteil ihres Lebens darstellen – das sind alles Aspekte, die für die Vorgänger-Generationen eine untergeordnete Rolle spielen.

Das Ärzte-Beispiel wirft die Frage auf, ob es zielführend ist, in Generationenstereotypen zu denken, weil so Fronten zwischen den Vertretern der einzelnen Generationen aufgebaut werden, die sich zu Klischees verfestigen und zu einem Schubladendenken führen, das eben nicht mehr hilfreich ist, sondern den Blick auf den einzelnen Menschen und den einzelnen Mitarbeiter verstellt.

→ Raus aus dem Prokrustes-Bett

Sicherlich: Es ist hilfreich für eine Führungskraft zu wissen, welcher Generation ein Mitarbeiter angehört. Denn es gibt gewiss Gemeinsamkeiten, die eine Generation auszeichnen – ein Beispiel ist die Diskussion um die Generation Merkel, also um diejenigen, die durch und mit der Kanzlerschaft Angela Merkels politisch und gesellschaftlich sozialisiert worden sind: "Es ist wahrlich eine Generation Merkel, die da heranwächst. Sie ist ein Abbild dieser Zeiten", urteilt Dirk Kurbjuweit im SPIEGEL. [2] Allerdings ist der Einwand gerechtfertigt, dass die festgestellten generationenspezifischen Gemeinsamkeiten immer nur einen gewissen Prozentsatz der Menschen einer Generation betreffen: Mitarbeiter, die nicht die Karriere um jeden Preis wünschen, tummeln sich nicht nur in der

Gruppe der Millennials. Und Mitarbeiter, die sich internetaffin täglich im Textchat bewegen, gibt es selbstverständlich auch unter den ergrauten Oldies.

Die Konsequenz: Bei der Mitarbeiterführung ist es richtig, die Vielfalt der Menschen zu akzeptieren und sie nicht in das Prokrustes-Bett einer wie auch immer gearteten Typisierung zu zwängen: Der Riese aus der griechischen Mythologie ließ es sich bekanntlich nicht nehmen, Reisende, denen er sein Bett als Ruhestätte anbot, "passend" zu machen – indem er ihnen etwa Glieder abhackte.

→ Vorsicht bei Typologien

Eine generationenspezifische Führung ist immer mit Vorsicht zu genießen. Eine Typologie mag erste Hinweise liefern, wie ein Mitarbeiter mit einiger Wahrscheinlichkeit "tickt". Immer aber ist ein vertiefendes Gespräch notwendig. Es ist hilfreich, wenn sich die Führungskraft auf die Vorstellungs- und Wertewelt des Mitarbeiters einlässt und nicht vorschnell urteilt: "Aha, ein Millennial, also hält er sich den ganzen Tag im Internet auf, will sich am Arbeitsplatz verwirklichen und nur Spaß haben – und dabei so wenig Verantwortung wie möglich übernehmen, weil das nur stresst!"

Generationenspezifische Einordnungen und Typologien sollten – wenn überhaupt – nur vorsichtig genutzt und immer hinterfragt werden: Dieses Vorgehen scheint auch angesichts der Ergebnisse von Studien und Untersuchungen angebracht zu sein, die die Festlegung der generationenspezifischen Charakteristika der Y-Generation grundsätzlich bezweifeln und den Schluss nahelegen, dass es die Millennials als Gruppe gar nicht gibt, zumindest nicht in dieser oft behaupteten Homogenität.

→ Keine Unterschiede zwischen Millennials und Nicht-Millennials

Eine SAP-Studie [3] bezeichnet die Charakteristika, die über die Millennials im Umlauf sind, als Mythen. Eine Befragung von 5.400 Beschäftigten – von SAP in Kooperation mit dem Forschungsinstitut Oxford Economics durchgeführt – kam zu folgendem Er-

gebnis: Die Erwartungen der jungen Arbeitnehmer im Hinblick auf ihre Arbeit, ihre Vorgesetzten und ihr Unternehmen weichen von den gängigen Vorstellungen über die Bedürfnisse von Millennials häufig erheblich ab. So zumindest die Interpretation der Zahlen durch die Autoren der Studie.

Demnach sind die Mitglieder der Y-Generation weniger auf eine Work-Life-Balance fixiert als Nicht-Millennials, die Erfüllung privater Wünsche ist ihnen auch nicht heiliger als anderen Generationen. Und das Desinteresse an ökonomischen Fragen konnte die Studie gleichfalls nicht bestätigen. Das heißt: Zumindest diese Untersuchung bestätigt die ansonsten diagnostizierten gravierenden Unterschiede zwischen Millennials und Nicht-Millennials nicht. Welche Konsequenzen sind daraus zu ziehen?

→ Offen und flexibel agieren

Führungskräfte sollten bei einer an generationenspezifischen Zuordnungen orientierten Mitarbeiterführung Vorsicht walten lassen. Jede wie auch immer geartete Einordnung in Mitarbeiterklassen ist eher kontraproduktiv. Schubladendenken verstellt den Blick aufs Wesentliche und errichtet Mauern: Ob Traditionalist, Baby Boomer, X-Generation oder Millennial: Solche Klassifizierungen verleiten dazu, mit Vorurteilen zu operieren, die der Einzigartigkeit und Individualität des Einzelnen nicht gerecht werden können.

Führungskräfte sollten daher die Überzeugung aufbauen, dass in der Vielfalt vor allem Chancen liegen – und bei einem neuen Mitarbeiter zum Beispiel mit der folgendne Einstellung in das Kennenlerngespräch hineingehen: "Nun bin ich gespannt, um was für einen Menschen es sich handelt." Die Führungskraft ist offen für die Begegnung mit einem Individuum – und nicht mit dem Vertreter einer Generation. Voraussetzung dafür ist: Die Führungskraft verfügt über ein differenziertes Repertoire an Führungs- und Motivationsstrategien, das sie mitarbeiterindividuell einsetzt. [4] Wichtig ist die Kompetenz, mehrdimensional zu führen und jeden Mitarbeiter dort abzuholen, wo er individuell steht.

→ Fazit

Es existieren zwar gruppentypische Einstellungen, die sich von Generation zu Generation unterscheiden. Aber eine Einteilung von Individuen in Mitarbeitergruppen nach einer Typologie erfolgt immer nach holzschnittartigen Kriterien und wird der Einzigartigkeit der Menschen nicht gerecht. Daher gilt: Die Generationenzugehörigkeit darf die Führungskraft, wenn überhaupt, lediglich zur ersten Einschätzung des Verhaltens eines Mitarbeiters nutzen. Dann jedoch sollte im Mitarbeitergespräch die authentische Begegnung auf Augenhöhe erfolgen.

→ Anmerkungen

- [1] Siehe http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/ arbeitswelt/generation-y/aerzte-der-generationy-selbstbewusst-gut-bezahlt-und-gern-inteilzeit-12622408.html
- [2] Siehe Der Spiegel 46/2014, S. 73
- [3] Siehe http://de.news-sap.com/2014/09/15/neuestudie-widerlegt-5-mythen-uber-millennials/
- [4] Dazu ausführlich: Dieter Hohl: Führung als Dienstleistung (er)leben. go! Live Verlag, Düsseldorf 2010.

→ Der Autor



Dr. Dieter Hohl ist Trainer, Autor, Referent und Inhaber der Firma impuls! Training – Beratung – Recruiting, mit der er praxisorientierte Verhaltenstrainings für Vertriebsund Führungskräfte anbietet. Er hat sich auf Trainings für Mitarbeiter in verantwortlichen Positionen, auf Moderation, Gesprächsführung und Coachingprozesse spezialisiert. Als Praktiker mit langjähriger Führungsund Verkaufserfahrung legt er besonderen Wert auf den Praxisbezug und die Umsetzbarkeit der Inhalte im beruflichen Alltag.

☑ hohl@wissensmanagement.net