

So tickt ein Y-Leader

Junge Chefs am Ruder – Veränderungen für Unternehmen



Die Führungskraft der Generation Y am Steuer: Der Generation Y-Chef hat ein offenes Ohr für die private Situation der Mitarbeiter und bemüht sich, darauf nach Möglichkeit Rücksicht zu nehmen. Zum Beispiel weiß er, wenn die Hochzeit bevorsteht, ein Eigenheim gekauft wird, Kinder zur Welt kommen oder Angehörige gepflegt werden müssen. Er bietet in diesen Lebenssituationen flexible Lösungen an und hilft, vorübergehend Entlastung durch Reduzierung der Stunden zu schaffen.

Von strikten Anweisungen, Befehlen und Machtdemonstration halten diese jungen Chefs wenig. Sie bevorzugen flache Hierarchien, abteilungsübergreifende Kommunikation, Jobrotation und sorgen für möglichst viele Gestaltungsspielräume. Wie selbstverständlich setzen sie aber auch voraus, dass die Mitarbeiter diese Gestal-

tungsspielräume nutzen, wertschätzen und mit den eingeräumten Freiheiten umgehen können. Sie haben wenig Verständnis dafür, dass es auch Menschen gibt, die klare Vorgaben brauchen, weil sie nie gelernt haben, selbst Lösungen für ihre Probleme zu entwickeln.

Was die neuen Chefs auszeichnet, ist eine andere Art der Kommunikation. So kommuniziert ein Chef der Generation Y viel mehr per E-Mail oder in kurzen Statements per WhatsApp, Facebook-Chat und Co. Das ist allerdings häufig ineffizient, weil diese Art der Kommunikation nicht geeignet ist, zwischenmenschliche Nuancen zu transportieren. Auch ist sie zu fragmentiert, um komplexe Sachverhalte verständlich zu erklären. Deswegen kommt es oft zu Missverständnissen, Posts wandern hin und her und schaukeln sich auf. In diesen Fällen wäre es sinnvoller, kurze Meetings einzube-

rufen und das persönliche Gespräch wieder stärker in den Mittelpunkt zu stellen. Das kommt dann auch den anderen Generationen sehr entgegen, die eine face-to-face-Kommunikation gewohnt sind.

So prallen in immer mehr Unternehmen kulturell und menschlich tradierte Vorstellungen, Lösungswege, Kommunikationsstile und Denkmuster aufeinander, wenn „Leute vom alten Schlag“ auf Vertreter der Generation Y treffen – auch und vor allem in den Chefetagen. Gerade hier ist es notwendig, dass sich die Generationen zu einem konstruktiven Gedankenaustausch auf Augenhöhe zusammenfinden und klare Strategien entwerfen, um die jeweils andere Denke zu verstehen.

Ein weiteres Problem, mit dem die Unternehmen oft nicht umgehen können, ist die Erwartung der Generation Y in Bezug auf mehr Transparenz, Sicher-

heit und Vertrauen. Diese können nicht erfüllt werden, indem wie in vielen Firmen praktiziert Informationen zurückgehalten oder nur einer elitären Gruppe zur Verfügung gestellt werden. Hier wird es notwendig werden, offener und transparenter zu agieren und damit auch ehrlicher und fairer. Zudem werden Grenzen eingerissen werden müssen – mit flexibleren Arbeitszeiten und Arbeitsorten. Auch Werte werden sich als zentraler Bestandteil eines neuen Denkstils etablieren.

Die Diskussion über diesen Wandel muss auf allen Führungsebenen geführt und gemeinsam nach einem Leitbild gesucht werden, das sowohl die neuen Werte beinhaltet als auch die Wege, wie man diese Werte erreichen möchte. Obwohl der Mensch in der Arbeitswelt einen neuen Stellenwert erhalten wird, bleibt es notwendig, die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens im Vordergrund zu halten. Ob Generation Y oder nicht – Unternehmen müssen bei aller menschlicher Kompetenz und Nähe in aller erster Linie Geld verdienen. Die persönlichen Bedürfnisse und Interessen einzelner stehen auch zukünftig hinter denen der Allgemeinheit zurück.

Jetzt schon klarer Trend: Die jungen Chefs setzen sich mit der Persönlichkeit der Mitarbeiter stärker auseinander und versuchen sie so einzusetzen, dass ihre jeweiligen Stärken und individuellen Fähigkeiten zum Tragen kommen. Sie wissen, dass derjenige, der seine eigenen Kompetenzen und Stärken einsetzen kann, wesentlich motivierter und effektiver ist und nicht so schnell einen neuen Arbeitsplatz suchen wird. Die Beschäftigung mit der Persönlichkeit der Akteure im Unternehmen wird also mehr denn je zentrale Aufgabe der neuen Chefs. Sie werden sich intensiv mit den Verhaltenspräferenzen beschäftigen müssen und vor allem wollen. Devise: Stärken stärken, Schwächen so managen, dass sie nicht ins Gewicht fallen.

Ob bewusst oder unbewusst, Generation Y'ler führen stärker mit intrinsischer Mitarbeitermotivation. Geld, Macht und Status und damit verbunden die typischen Gratifikationen der „Alten“ sind ihnen

fremd. Für sie steht mehr das individuelle Wohlbefinden des Einzelnen im Mittelpunkt: Wem es gut geht, der wird auch mit Spaß und Freude Höchstleistungen erbringen. Innerer Antrieb statt äußeres Image- und Statusdenken sind das Führungs- und Motivationsmodell der Generation Y.

Allerdings haben junge Chefs auch noch viel zu lernen: Sie neigen dazu, eine harmonische Atmosphäre um jeden Preis erzeugen zu wollen. Sie werden lernen müssen, auch unangenehme Entscheidungen zu treffen. Dazu gehören Kündigungen und das Durchsetzen von Einsparungen genauso wie ein „Nein“ zu Personen, die nicht mit den Unternehmenswerten übereinkommen.

Zudem werden Sie lernen müssen, immer wieder einen Konsens zu finden – eine besondere Herausforderung für die Individualisten. Wer das Sagen hat, ist auch für Kompromisse und gemeinschaftliche Lösungen zuständig.

Was jungen Chefs aber hier zugute kommt, ist, dass sie verstehen, über verschiedene Hierarchien hinweg produktive Beziehungen herzustellen. Da sie in der Regel nicht von einem starken Kult um die eigene Person geprägt sind und eher dazu neigen, auf Augenhöhe zu kommunizieren, fällt es ihnen oft leichter, klare Richtungen vorzugeben und zu verdeutlichen, welche Leistungen sie erwarten. So sorgen sie für weitgehende Transparenz und teilen allen Personen offen mit, welcher Weg eingeschlagen wird. Sie pflegen einen kooperativen, keinen dirigistischen Führungsstil und sind sich ihrer Vorbildrolle bewusst.

Die Chefs der Generation Y wissen auch, dass Motivation von außen allein nicht funktioniert. Sie setzen daher auf die Kraft der intrinsischen Motivation und sind bereit, sogar Stellenbeschreibungen auf die Persönlichkeit des Mitarbeiters anzupassen. Sie können dies, weil sie auch viel mehr bereit sind, sich mit der Persönlichkeit jedes einzelnen auseinanderzusetzen und andere Führungskräfte mit Coaching-Kompetenzen auszustatten. So werden aus Mit-Arbeitern Mit-Unternehmer und vor allem Mit-Denker. ■



Theo Prinz

ZUR PERSON

Theo Prinz ist der Experte für intrinsische Motivation Nummer 1. Wie kein anderer sieht er menschliche Potentiale und unternehmerische Chancen und versteht es, diese mit Leichtigkeit, Herz und Fortune zu entwickeln. Für ihn ist Business Leidenschaft, pure Energie und Faszination. In seinen Vorträgen und Seminaren gibt der Seriengründer, Ausnahmeunternehmer und Chancennutzer psychologisch tiefgründig, humorvoll wortgewaltig, emotional feinfühlig, faszinierend offen und leidenschaftlich engagiert das weiter, was ihn erfolgreich gemacht hat und sein Leben bewegt.

www.theo-prinz.de

GENERATION

