

10 Thesen zum generationsübergreifenden Führen¹

1. In altersgemischten Teams muss die Mischung stimmen. Zu viele Ältere können nötige Innovationen hemmen, zu viele Neue dagegen können die Teamintegration blockieren.
2. Generation Y und Z, die Milliennials, Digital Natives, die Kinder der „Helikoptereltern“, d.h. die Jahrgänge zwischen 1990 und 2000 brauchen mehr Betreuung als die Generationen davor. Das aber kostet Zeit und die hat man als Führungskraft immer weniger. Auch dieser zusätzliche Betreuungs-/Beratungsaufwand sollte in den Stellenprofilen für Führungskräfte und Praxisanleiter (Ausbilder) berücksichtigt werden.
3. Selbst- und Fremdbild der jungen Generation driften auseinander: Unter den 14- bis 29-Jährigen ist eine große Mehrheit von 63 Prozent der Meinung, dass ihre Generation besser ausgebildet und verantwortungsbewusster ist als die vorherige. Rein formal stimmt das: Mehr junge Menschen machen heute Abitur, mehr Abiturienten studieren. Dennoch herrscht Skepsis: Je älter die Befragten sind, desto weniger Zutrauen haben sie in das Bildungsniveau der Jüngeren². Und die älteren Semester schätzen die Jungen für sehr viel ungebildeter ein. Ein Grund für dieses Diskrepanz: Alte und Junge haben sich schon immer sehr kritisch eingeschätzt.
4. Unabhängig von diesen sehr subjektiven Einschätzungen sowie der Technikkompetenz und Worklifebalance-Orientierung der Generation Digital Natives darf man deren objektive Defizite in vielen basalen Kompetenzen nicht übersehen: Formulierungs- und Rechtschreibschwäche nehmen ebenso zu wie mangelndes Wissen in Mathematik und Naturwissenschaften. Hier müssen die Verwaltungen und Betriebe oft nachschulen. Auch das kostet Zeit und Energie.
5. Die Generationsfrage sollte nicht nur auf Führungsebene, sondern auch in und mit den Teams diskutiert werden. Das darf nicht als wechselseitiges Anklagen geschehen, sondern muss als Prozess des Kennenlernens und Verstehens durchgeführt werden. Nur so kann Wertschätzung wachsen.
6. Generell sollte man als Älterer neugierig bleiben und froh sein, dass Junge das Alte hinterfragen und Gründe für dessen Sinnhaftigkeit einfordern. Nicht jede Routine und Regel muss wirklich sein. Bleibt man selbst neugierig, bleibt man auch jung.
7. Umgekehrt müssen Junge oft noch die Gelassenheit, Geduld oder Frustrationstoleranz lernen, ohne den Spaß und die Motivation aufzugeben. Wie man das hinbekommt, können Junge von (motivierten) Alten lernen.

¹ Ehre wem Ehre gebührt: Es waren die Führungskräfte unserer Workshops zum Thema, von denen diese Ideen und Anregungen stammen. Vielen Dank dafür

² Vgl. <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/generation-y-nach-bildungsniveau-sozialer-verantwortung-zielstrebigkeit-a-1021584.html>

8. Ein weiteres Phänomen: Lt. Umfragen wollen immer weniger Junge selbst Führungskraft werden. "Eine sinnvolle Aufgabe zu haben ist für sie das Wichtigste", sagt Jutta Rump, Leiterin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen.³ So gibt es heute die zusätzliche Führungs-Herausforderung, beim Nachwuchs die Freude zum Führen zu wecken. Mentoring- und Förderprogramme sind da wichtig. Noch bedeutsamer ist aber,
- a. dass die existierenden Führungskräfte selbst noch Freude am Führen haben (wenig demotiviert Geführte mehr als ein dauerfrustrierter Vorgesetzter) und
 - b. dass sie für die Jungen Führen als „eine sinnvolle Aufgabe“ vermitteln.
9. Das deckt sich auch mit den Faktoren, die nach Forrester Consulting für die «Millennials» wichtig sind, um produktiv arbeiten zu können⁴:
- Flexible Arbeitsbedingungen und –zeiten, die eine «work/life-balance» sicherstellen,
 - Teamwork und eine kooperative Kultur,
 - modernste Technologie,
 - eine zukunftsgerichtete, innovative und flexible Einstellung des Arbeitgebers,
 - schlanke Arbeitsprozesse sowie last but not least:
 - eine Führungskraft, die die Wertvorstellungen der «Millennials» abdeckt: Authentizität, Optimismus und Spaß, an dem was man macht
10. Die aktuelle Shellstudie von 2015 ergänzt das Bild der über die heutige durch die folgenden Erkenntnisse:
- Sechs von zehn Jugendlichen blicken optimistisch in die eigene Zukunft. Das sind mehr als 2006: Damals war nur jeder Zweite zuversichtlich, was die eigene Zukunft betraf.
 - Erstmals seit den Neunzigerjahren beurteilt eine Mehrheit der Jugendlichen (52 Prozent) auch die gesellschaftliche Zukunft optimistisch.
 - Nur noch gut sechs von zehn Jugendlichen (63 Prozent) finden, dass eine eigene Familie fürs Lebensglück erforderlich sei. 2010 lag dieser Wert noch bei 76 Prozent. Vier von zehn Befragten stimmten der Aussage zu, dass man eigene Kinder für sein Lebensglück braucht - auch hier ein Rückgang gegenüber 2010, aber nur ein leichter.
 - Fast alle Jugendlichen, nämlich 95 Prozent, wünschen sich einen sicheren Arbeitsplatz. Das Gefühl, im Beruf etwas zu leisten, ist nur für gut die Hälfte der Befragten wichtig. Auch ein hohes Einkommen und der Kontakt zu anderen Menschen spielen bei der beruflichen Zufriedenheit eine kleinere Rolle.
 - Das Internet nutzen zwar praktisch alle Jugendlichen, sie sehen es aber trotzdem kritisch. Mehr als vier Fünftel der Jugendlichen glauben, dass große Konzerne wie Facebook oder Google mit den Nutzern und ihren Daten viel Geld verdienen wollen. Fast drei Viertel gaben an, mit ihren eigenen Daten im Internet vorsichtig umzugehen.

³ Vgl. <http://www.spiegel.de/karriere/generation-y-und-die-arbeitswelt-die-andersmacher-a-931225.html>

⁴ Vgl. Elisabeth Weyermann: Die Babyboomer geben ab