



TUN!

ZTN -Tipp 3/2020



ZTN Training & Consulting e.K. - Deutschland - www.ztn-deutschland.de

„Generationen“ (Teil 2)

In unserem letzten „ZTN-Tipp“ habe ich einen Überblick über die 4 Generationen gegeben, die aktuell am Arbeitsmarkt anzutreffen sind.

Der erste Schritt war, dabei zu betrachten, was die jeweilige Generation grundsätzlich motiviert.

Was bedeutet das jetzt aber für Führungskräfte, wenn sie mit Mitarbeitern der jeweiligen Generation zu tun haben?

Sicherlich ist es „leicht“, Babyboomer-Mitarbeiter zu motivieren: Pflichtbewusstsein und Disziplin waren oft schon Motivation genug.

Was gerade jetzt aber für diese Generation wichtig ist, ist Anerkennung und Wertschätzung ihrer Lebens-Arbeits-Leistung.

Innovation darf nicht heißen: „Das, was Ihr die letzten Jahrzehnte gemacht habt, war alles nichts!“

Sie erwarten Respekt als Person und für ihre Arbeit, werden gerne gefragt und geben dann auch gerne Erfahrungen weiter.



Das gilt sicherlich auch so für die „Generation X“, die heute in Führungsebenen am häufigsten anzutreffen ist.

Viel Disziplin und eine starke Nutzenorientierung fordern eine entsprechende Führung. Aufgaben sind dazu da, erfüllt zu werden. Erfolg motiviert.

Ganz anders „tickt“ unsere Generation Y. Diese Generation lehnt Hierarchien i.S.v. Befehl, Pflicht, starren Strukturen und Gehorsam grundsätzlich ab. Gerne lassen sie sich aber von Führungskräften motivieren, die über Sinn und Werte führen und „Führungskräfte wegen ihrer Leistung“ und nicht kraft Titels sind.

Diese hohen (immateriellen) Werte sind Themen wie Gleichberechtigung, Gerechtigkeit, Unternehmensziele, jetzt aber auch Nachhaltigkeit, Umwelt und Klima.

Wichtig ist, dass sie Sinn und Wichtigkeit ihrer Arbeit erkennen und von den Führungskräften vermittelt bekommen. Das bedeutet auch, Verantwortung, Selbstbestimmung und Freiheit.

Das heißt für den Chef: Mehr Coach als Vorgesetzter, Unterstützer statt Kontrolleur sein, die grobe Richtung vorgeben und vertrauen, statt enger Vorgesetzten-Führung. Dann wird der Chef auch akzeptiert.

Kompetenz, Aufmerksamkeit, Kommunikationsfähigkeit und Empathie werden vom Chef erwartet.

Jetzt kommt das Problem: Führungskräfte dieser Generation Y kommen häufig aus den Vorgängergenerationen und bieten (können?) genau dies nicht, sondern erwarten bedingungslosen Einsatz und Pflichterfüllung.

Und das genau führt dazu, dass in der Generation Y die Motivation sinkt, da man einerseits mit dieser Art der Führung nicht einverstanden ist, andererseits aber oft auch nicht weiterkommt, da die „Führungspositionen“ noch besetzt sind.

Diese Generation ist es gewohnt, seit der Kindheit mitzureden, gefragt zu werden.

Dies geschah schon in der Erziehung und bei der Ausbildung.

Sie kennen häufiges Feedback, das in der Regel auch noch eher positiv war. (Idee war ja, Kinder über Lob und positives Feedback zu entwickeln). Durch Eltern aber auch „Likes“ bei Facebook. (Begriff: „Feedbackjunkies“)

Wenig oder gar negatives Feedback ist ungewohnt und führt oft zu Unverständnis und Ablehnung. Oder zu „Flucht“ (i.S.v. Jobwechsel), da man ja durchaus selbstbewusst und flexibel ist!

Wie können diese Generationen voneinander lernen?

Zunächst einmal ist Selbstbewusstsein und die Frage nach Sinn und Werten etwas, was vielen Menschen, die Disziplin und Gehorsam leben, gut zu Gesicht stünde.

Auch mehr positive Kommunikation und „Sinn erklären“ wären gut und gerade in vielen Einzelgesprächen notwendig. (Mitarbeitergespräch, Feedbackgespräche, Entwicklungsgespräche).



Diese Aufmerksamkeit erwartet die Generation Y!

Zu guter Kommunikation gehört auch eine intensive Konfliktkultur, wo von den Vorgängergenerationen doch viel „unter den Tisch gekehrt“ wurde und man sich halt „arrangiert“ hat.

Andererseits muss (von den „Y-ern“) nicht alles immer hinterfragt, diskutiert und erklärt, sondern manchmal einfach nur gemacht oder akzeptiert werden.

Auch gehört „negatives“ Feedback zum Leben und gibt die Chance, auch daran zu wachsen.

Die Chance wäre, der Generation Y mehr Verantwortung zu geben. Gerade in Projektteams und unterschiedlichen Arbeitsgruppen, um der Flexibilität und Offenheit Rechnung zu tragen. Generation Y muss hier aber auch selbst Initiative ergreifen.

Die Offenheit für Neues und große Flexibilität der „jüngeren Generation“ ist wertvoll.

Manchmal an Bewährtem festhalten (Respekt!), etwas mehr Durchhaltevermögen auch bei Schwierigkeiten und Frust, könnte von den „Alten“ gelernt werden.

Die „Jüngeren“ wollen die Möglichkeit haben, sich immer weiter zu entwickeln, müssen aber lernen, dass Weiterentwicklung erst geht, wenn der Status Quo „funktioniert“. Hier wird individuelle Förderung immer wichtiger!

Den „Älteren“ hingegen würde es gut zu Gesicht stehen, sich und diesen „Status Quo“ manchmal zu hinterfragen.

Wichtig ist es für die „Älteren“ zu verstehen, dass das Aufopfern für die Arbeit für die Generation Y nicht mehr zählt.

Familie und Privates sind genauso wichtig und verschmelzen oft. („work-life-blend“)

Das bedeutet, dass auch im Privaten durchaus gearbeitet wird, umgekehrt aber auch im Beruf Privates erledigt wird oder Platz beansprucht: Flexible Vertrauensarbeitszeit, Homeoffice, freundliche, persönliche Arbeitsatmosphäre, Sabbatical und Elternteilzeit für beide Geschlechter werden erwartet, was den Vorgängergenerationen eher „suspekt“ ist.

Noch wenig weiß man über die Generation Z.

Daher ist nur eine erste Tendenz erkennbar: Der Weg geht wieder zur klaren Abgrenzung von Privat und Beruf.

Die Bindung an Firma und gewähltem Beruf ist sehr gering, da alles ständig im Fluss ist und sich verändert.

Die Generation ist in vielen Bereichen aus der Erziehung überbehütet und kann wenig mit Kritik und Problemen umgehen. Flucht oder Veränderung ist hier die Reaktion.

Sie wollen sich in ihrer Arbeit wohl fühlen und sehnen sich nach Authentizität, da sie an viele Versprechungen der Vorgängergenerationen nicht mehr glauben.

Sie sind Netzwerker und auf der ganzen Welt zu Hause, brauchen aber gerade deshalb sehr viel (sinnvolle und wertschätzende) Struktur und sind dann bereit, auch viel Einsatz zu zeigen.

Einen Aspekt sollte man bei all diesen Gedanken nicht vergessen – und das ist jetzt vielleicht „bitter“ für viele Führungskräfte und Unternehmen:

Die Zeiten, in denen man sich die Mitarbeiter aussuchen konnte und diese sich anzupassen hatten, sind zumindest aktuell vorbei!

Heute ist es umgekehrt: Unternehmen (und damit auch Führungskräfte) werden sich immer mehr als „attraktiv“ für den Bewerber präsentieren müssen („Employer Branding“).

Hier braucht es oft noch massive Veränderung!

Aber ganz sicher ist das auch eine Chance, alte Routinen zu hinterfragen, sich zu erneuern und für eine erfolgreiche Zukunft auf zu stellen.



Kai Heß
ZTN Training & Consulting

NEU! Seminar „Führung von Generationen“

- ◆ Motivation unterschiedlicher Generationen
- ◆ Zeitmanagement der Generationen
- ◆ Kommunikation und Konflikte
- ◆ Erfolgreiche Teams mit unterschiedlichen Generationen formen

