

## Führung der Generation Y

# Überflieger mit hohen Ansprüchen

Um die Generation Y ranken sich vielerlei Mythen. Die gute Nachricht ist: Führung muss nicht neu erfunden – wohl aber in bestimmten Bereichen forciert werden.

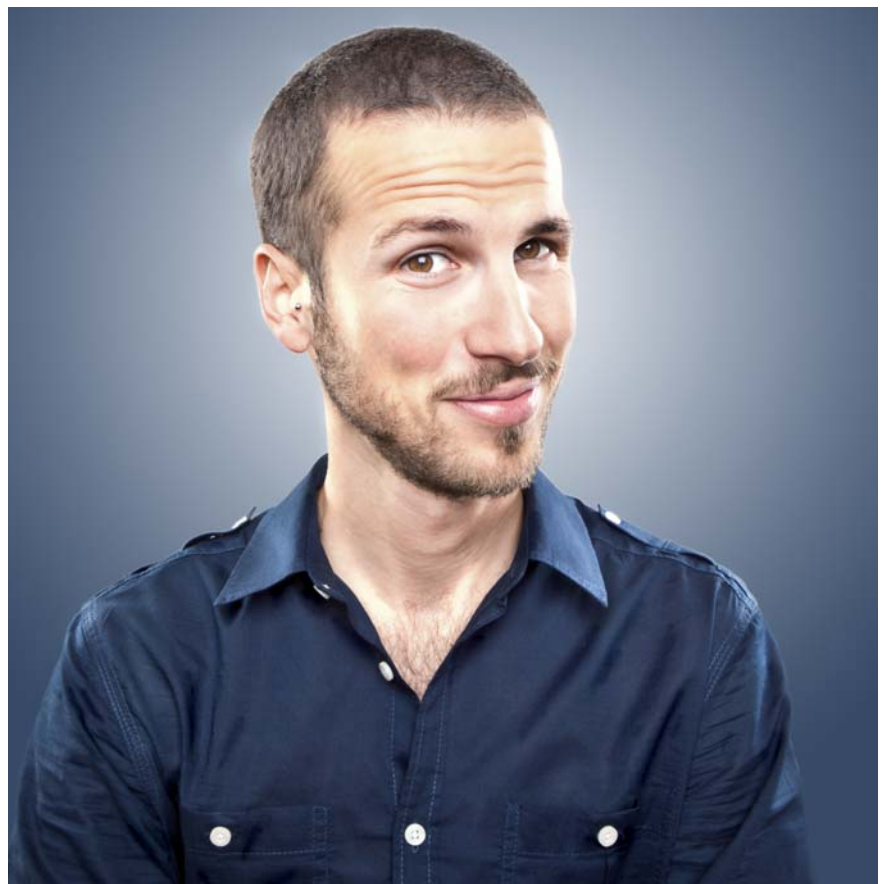
Von Dr. Alexander Wittwer und Dr. Tobias Heisig

Die Vertreter der sogenannten Generation Y sind längst in den Unternehmen angekommen. Führungskräfte und Personalverantwortliche haben mittlerweile viele Erfahrungen gesammelt. Manches hat sich entspannt. So manche Herausforderung aber wird deutlicher.

Folgendes Beispiel soll dies illustrieren: Ein junger Mitarbeiter strebt entschieden danach, mehr Verantwortung in einem strategisch zentralen Projekt zu übernehmen. Er strahlt sehr selbstbewusst aus, dass er sich dies auch zutraut. Mit hoher Motivation und ausgeprägtem Bedürfnis nach Autonomie treibt er seine Themen voran. Sein Bedürfnis nach Feedback durch die Führungskraft ist sehr hoch. Er berichtet regelmässig von seinen Fortschritten im Projekt und fordert konkrete Hinweise zu den nächsten Schritten. Diese berücksichtigt er jedoch nur zum Teil. Insbesondere die Hinweise zu bestimmten strategischen Präferenzen setzt er in einer entscheidenden Zwischenpräsentation vor dem Topmanagement nicht um. So führt die Präsentation nicht zu der erwarteten Resonanz – im Gegenteil: Viele der Vorschläge und auch der Umgang des Mitarbeiters mit der Situation wurden sehr kritisch aufgenommen. Als sein direkter Vorgesetzter ihm dies zurückmeldet, zeigt der Mitarbeiter sich tief betroffen, ja geradezu schockiert und fragt – mit sehr guter Rhetorik – latent vorwurfsvoll, warum er denn nicht gewarnt worden sei und wieso er sich denn die ganze Mühe mache, wenn die Geschäftsführung keine Bereitschaft zeige, innovative Vorschläge aufzugreifen und umzusetzen.

## Wie tickt die Generation Y?

In diesem Beispiel zeigen sich verschiedene Aspekte, die für die Führung der Generation Y bedeutsam sind: Zum einen der



*Selbstbewusst, autoritätskritisch und autonomiebedürftig – die Generation Y weiss, was sie will.*

Leistungsanspruch, das hohe Autonomiebedürfnis und das ausgeprägte Selbstbewusstsein der Generation Y. Zum anderen die Mühe, mit Misserfolgen umzugehen und diese direkt in Verbindung zu bringen mit dem eigenen Verhalten und dem eigenen Stärken- und Schwächenprofil – und damit konsequent die Verantwortung für die eigene Wirkung zu übernehmen. Für die Führungskraft bedeutet dies, zwei Aspekte konsequent verbinden zu müssen: Zum einen ein sehr hohes Mass an Wertschätzung und Aufmerksamkeit zu zeigen und den Einsatz und den Mut ausdrücklich zu würdigen. Zum anderen die Bereitschaft, die Mitarbeitenden sehr

deutlich mit ihrem eigenen Anteil an der erzielten Wirkung zu konfrontieren und mittels eines präzisen Feedbacks die dahinterliegenden Denksysteme zu adressieren. Die Führungskraft muss deutlich machen, dass die Veränderung dieser Denksysteme eine notwendige Voraussetzung für den von den Mitarbeitenden angestrebten Erfolg ist.

## Kritisch und selbstbewusst

Vor dem Hintergrund solcher Erfahrungen ist es nicht verwunderlich, dass die Vertreter der Generation Y als kritisch und selbstbewusst – bis hin zur Überstei-



gerung – gelten, als anspruchsvoll und fordernd. Sie stehen in dem Ruf, keine Autoritäten zu akzeptieren, sind sehr gut ausgebildet – oft in einem internationalen Umfeld –, fordernd und sinnorientiert, technikaffin, wenig loyal, ungeduldig und ohne Ausdauer. Zugleich gelten sie als angepasst, verwöhnt und behütet, verblüffend konservativ und bürgerlich. Zentrale Werte sind: Sinn, Freude, Selbstverwirklichung, Work-Life-Balance sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

### Erfolgsfaktoren für die Führung

Alle bisher vorliegenden Studien nennen bestimmte Erfolgsbedingungen für die Führung der Generation Y: Es geht um Autonomie, Sinnhaftigkeit und Spass an der Arbeit. Die Erwartungen richten sich auf ein hohes Mass an Aufmerksamkeit und Feedback, herausfordernde Aufgaben, Eigenverantwortung sowie die Anerkennung von Leistung und eine entsprechend angemessene Vergütung. Gefordert werden Transparenz, Information, direkte Kommunikation, Fairness und Vertrauen. Als selbstverständlich gilt der Zugang zu neuen Technologien und modernen Arbeitsmitteln. Eine zentrale Rolle spielt die Balance zwischen Arbeit und Freizeit/Familie bei gleichzeitig hoher Sicherheit und Stabilität.

### Autorität kommt nicht gut an

Umgekehrt lösen die Gleichsetzung von Laufbahn mit Führungslaufbahn sowie das Beharren auf formaler Macht, Seniorität und Autorität unmittelbar Unverständnis und Ablehnung aus. Anweisungen und die Forderung nach Gehorsam sowie der Fokus auf Zuständigkeit, statt auf Verantwortlichkeit führen dazu, dass

## 10 Grundsätze für die Führung der Generation Y

1. Regelmässig, sehr oft und zeitnah Feedback geben. Die Angehörigen der Generation Y fordern Feedback und betrachten dies als Zeichen der persönlichen Würdigung. Sie tun dies aber deutlicher, lautstärker und selbstbewusster. Dass Feedback im Sinne von «Wirkung spüren» ein wesentlicher Motivationsfaktor ist, wissen wir nicht erst seit der Generation Y.
2. Die Angehörigen der Generation Y spürbar fordern, punktuell gezielt überfordern – und damit am eigenen Anspruch messen bzw. mit dem eigenen Anspruch konfrontieren. Bei Bedarf öffnend konfrontieren und den Fokus auf die eigene Wirkung bzw. den eigenen Wirkungsgrad richten. Eigenverantwortung einfordern und nicht zulassen, dass die Rahmenbedingungen oder der/die Vorgesetzte allein verantwortlich gemacht werden.
3. Anspruchsvolle Aufgaben dezidiert als individuelle Lern- und Entwicklungsprojekte installieren – mit klarem Businessbezug und unmittelbarem Nutzen für das Unternehmen. Auf diese Weise expliziten Bezug zur Strategie herstellen und Sinnhaftigkeit vermitteln.
4. Klare Zielvereinbarungen treffen. Dies vor dem Hintergrund, dass die Sinnhaftigkeit von Zielen zuletzt verstärkt in Zweifel gezogen wurde. Treffen die Annahmen über die Generation Y zu, dann benötigen Führungskräfte einen klaren Rahmen und Massstab, um auch ihrerseits klare Erwartungen an die Angehörigen der Generation Y zu richten, Selbst- und Fremdbild regelmässig abzugleichen und – gerade weil formale Autorität und Status weniger gelten – die tatsächlich erbrachte Leistung ins Zentrum ihres Feedbacks zu rücken.
5. Vom Ergebnis her denken. Ins Zentrum des Feedbacks den tatsächlich erbrachten Beitrag zur Gesamtzieelerreichung rücken. Ist dies gewährleistet, können auch hohe Freiheitsgrade auf dem Weg zum Ziel eingeräumt werden.
6. Nicht zu schnell und nicht zu viel helfen. Nur bei Bedarf sehr dosiert Unterstützung anbieten und nicht die Prinzipien der Helikopter-Eltern wiederholen.
7. Ein hohes Mass an Transparenz zulassen und zugleich die nicht verhandelbaren unternehmerischen «Bodenpunkte» verdeutlichen.
8. Engagierte Dialoge und Auseinandersetzungen führen. Als Führungskraft selbst Spass an der Auseinandersetzung an den Tag legen und auf diese Weise Ernst machen mit der vielbeschworenen Streitkultur. Damit konfrontieren, dass Diversity bedeutet, auch andere Werthaltungen zuzulassen und anzuerkennen.
9. Unbedingt den Grundsatz der Gleichbehandlung beachten. Nur, weil die Angehörigen der Generation Y sehr fordernd auftreten, bedeutet dies nicht, dass sie fundamental andere Erwartungen als ihre Vorgängergenerationen haben. Sie sprechen diese nur klarer aus.
10. Und nicht zuletzt: Als Führungskraft innerlich frei sein und sich nicht «erpressbar» fühlen. Keine Angst vor der Auseinandersetzung haben. Gelassenheit und Stabilität ausstrahlen – auch und gerade angesichts des vielzitierten «war for talents».

die Angehörigen der Generation Y sich schnell abwenden. Gleiches gilt für die Entkoppelung von Einkommen und Leistung bzw. von Karriere und Leistung. Nicht akzeptiert werden Distanz und fehlendes Feedback, Intransparenz, Disziplin, Monotonie und Routine, Abhängigkeit sowie die Haltung, die jungen Kolleginnen und Kollegen müssten sich «erst mal die Sporen verdienen».

### Vielfältige Herausforderungen

Nicht nur erfahrene Führungskräfte tun sich schwer, dieser Vielzahl von Ansprüchen zu genügen. Sie spüren: Führungsfehler wirken sich bei diesen Mitarbeitenden sehr stark aus.

Auch spüren sie in Zeiten des «war for talents» die Versuchung, als umfassende «Kümmerer» aufzutreten, um die Mitarbeitenden motiviert zu halten und zu verhindern, dass sie das Team oder das Unternehmen verlassen. Viele Führungskräfte erleben dies als eine Mischung aus Verunsicherung und Bedrohung, Anmassung und Überforderung.

Wie also kann eine Form der Führung aussehen, die Orientierung und Sinn stiftet und zugleich nicht permanent in die «Helferfalle» gerät mit dem Anspruch, den Vertretern der Generation Y alles recht zu machen und für eine Rundum-Wohlfühl-Atmosphäre zu sorgen? Zugespielt stellt sich die Frage: Wie führt man Mitarbei-



### Produktipp

#### Generation Y – So führen Sie heute erfolgreich



Mit diesem Business Dossier optimieren Sie Ihren Führungsstil und führen die Generation Y gezielt zum Erfolg.

Bestellung und weitere Informationen:  
[www.weka.ch/shop](http://www.weka.ch/shop)



tende, die sich alles zutrauen und viel fordern, zugleich aber diesen Anspruch nicht immer einlösen?

## Aktivierende Führung forcieren

Die auf S. 35 genannten Grundsätze und die nebenstehenden Fallbeispiele machen deutlich, dass die Führung der Generation Y keineswegs eine völlige Neuerung bedeutet. Vielmehr geht es darum, die Grundsätze aktivierender Führung noch präziser zu leben. Inhaltlich unterscheiden sich die Erwartungen der Generation Y an «gute» Führung gar nicht so sehr, wie vielfach behauptet. Es ist eher so, dass die Generation Y die Erwartungen an «gute» Führung deutlicher und selbstbewusster artikuliert – und eher bereit ist, Konsequenzen zu ziehen, wenn die Erwartungen enttäuscht werden. Erforderlich ist somit eine deutliche Forcierung der Auseinandersetzung mit den Mitarbeitenden.

### Autoren



Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer sind geschäftsführende Gesellschafter der CEVEYCONSULTING. Sie beraten Unternehmen darin Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten und gehören seit über 15 Jahren zu den fragtesten Trainern für Führung und Vertrieb.

## Fallbeispiele zur Führung der Generation Y

### Beispiel 1:

Bei einem Mitarbeiter besteht zwischen Selbst- und Fremdbild eine erhebliche Diskrepanz. Er zeigt sich sehr engagiert und selbstbewusst. Mit hoher Motivation bringt er sich ein, wenn es darum geht, bestehende Abläufe infrage zu stellen und neue Konzepte zu entwickeln. Diese lassen jedoch qualitativ zu wünschen übrig: Sie weisen logische Unstimmigkeiten auf, gehen von nicht validen Annahmen aus (unsaubere Recherche) und sind an vielen Stellen schlicht zu oberflächlich. Nach dem von ihm geforderten Feedback zeigt der Mitarbeiter sich zerknirscht, hält sich aber weiterhin für einen Top-Performer. Er bemüht sich sehr, erbringt aber keine substantielle Leistungssteigerung.

**Führungsansatz:** Die Führungskraft sollte deutlich Empathie für den Misserfolg zeigen und den Einsatz ausdrücklich würdigen. Sie sollte im Sinne einer öffnenden Konfrontation (Kopplung von Klartext in der Sache und Wertschätzung) die mangelnde Leistung auf das konkrete Stärken- und Schwächenprofil beim Mitarbeitenden zurückführen. Im Anschluss daran sollte die Führungskraft – mit ausdrücklichem Bezug auf den hohen Anspruch des Mitarbeitenden – konkrete Perspektiven aufzeigen, wie die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit geschlossen werden kann. Die Führungskraft sollte eigene Unterstützungsangebote aber in jedem Fall an die Bereitschaft des Mitarbeitenden koppeln, sich mit der eigenen Wirkung und den dahinter liegenden Denksystemen verstärkt auseinanderzusetzen und für die notwendigen Entwicklungsschritte selbst Verantwortung zu übernehmen. Die Unterstützungsangebote müssen sehr spezifisch sein.

### Beispiel 2:

Eine Führungskraft und eine Mitarbeiterin vereinbaren eine bestimmte Aufgabe. Nach einiger Zeit stellt sich heraus, dass die Mitarbeiterin sehr engagiert an einem anderen Projekt gearbeitet hat. Dieses ist zwar grundsätzlich auch sehr sinnvoll, verzögert aber die Erledigung der ursprünglich vereinbarten Aufgabe.

**Führungsansatz:** Die Führungskraft sollte den Einsatz des Mitarbeitenden in jedem Fall würdigen, jedoch mit der klaren Ansage: «Thema verfehlt». Sie sollte keinen Zweifel daran lassen, dass die Verzögerung aufzuholen und die vereinbarte Aufgabe zu erledigen ist. Sie sollte die Forderung aus der Sinnhaftigkeit der ursprünglich vereinbarten Aufgabe ableiten und die Folgen und Auswirkungen des Nichteinhaltens der Vereinbarung aufzeigen und nicht zu schnell eine entlastende Botschaft senden.

### Beispiel 3:

Eine gute Mitarbeiterin spielt offen mit dem Gedanken, das Unternehmen zu verlassen, weil ihre Forderung nach Mitwirkung in einem strategischen Projekt nicht erfüllt wurde.

**Führungsansatz:** Die Führungskraft sollte Gelassenheit und Stabilität ausstrahlen und eine etwaige Kündigung als eine legitime Option und als eigenverantwortliche Entscheidung mit allen Chancen und allen Risiken etikettieren. Sie sollte keinerlei Beweglichkeit im Hinblick auf die Forderung und die kommunizierte Entscheidung signalisieren, zugleich aber Überlegungen zu einer anspruchsvollen, motivierenden Alternative anstellen und diese einige Zeit später anbieten.

Ausbildungsorte Basel, Bern, Luzern, Olten, St. Gallen und Zürich



**coachingzentrum**  
Beratungsausbildung mit Wirkung

- Dipl. Coach SCA / CAS Coaching
- CAS Supervision und Teamcoaching
- CAS Interkulturelles Coaching
- MAS Interkulturelles Coaching und Supervision
- Dipl. Resilienztrainer/-in CZO

Bologna-konforme  
CAS/MAS

CAS- und MAS-Angebote in Kooperation mit dem IZB der PH Zug  
Coachingzentrum Olten GmbH · T 062 926 43 93 · info@coachingzentrum.ch  
www.coachingzentrum.ch



**IZB** Institut für internationale  
Zusammenarbeit in Bildungsfragen  
PH Zug