



© Viktor Koldunov - stock.adobe.com

## JUNGE TALENTE FÜHREN: WAS IST ANDERS?

# SO GELINGT FÜHRUNG IM GENERATIONENMIX

*Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandlungsprozess, der maßgeblich durch den zunehmenden Eintritt der jüngeren Generationen Y und Z in den Arbeitsmarkt geprägt ist. Diese demografische Verschiebung stellt Unternehmen vor die Herausforderung, ihre Führungskultur anzupassen, um den Bedürfnissen und Erwartungen dieser jüngeren Mitarbeitenden gerecht zu werden.*

Vor dem Hintergrund eines zumindest punktuell vorhandenen, massiven generationswechselbedingten Personalmangels hat die Mitarbeiterbindung eine noch höhere Bedeutung als früher. Es geht nicht mehr nur darum, die Kosten einer hohen Fluktuation abzufedern, sondern die Leistung an sich erst einmal überhaupt noch erbringen zu können.

Gleichzeitig rücken immer mehr Vertreter der Generation Y (und perspektivisch auch Z) selbst in Führungspositionen auf, was zusätzliche Dynamik in die Führungslandschaft bringt. Dieser Beitrag beleuchtet, basierend auf aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen, wie sich Führung verändern muss, um unter diesen neuen Rahmenbedingungen erfolgreich zu sein.

### Charakteristika der Generationen Y und Z

Die Generation Y, auch als Millennials oder erste „Digital Natives“ bekannt, umfasst die Geburtsjahrgänge von etwa 1980 bis 1995, während die Generation Z die ab 1995 Geborenen bis etwa 2013 einschließt. Studien zeigen, dass diese Generationen gemeinsame spezifische Merkmale aufweisen, die ihre Erwartungen an die Arbeitswelt prägen:

- **Technologieaffinität:** Als „Digital Natives“ sind beide Generationen mit digitalen Technologien aufgewachsen und erwarten deren Einsatz als Selbstver-

ständlichkeit im Arbeitsalltag. Anders als vielleicht erwartbar beschränkt sich die Technologieaffinität allerdings weitgehend auf den Anwendungsbereich – ein tieferes Verständnis der dahinterliegenden Prozesse besteht oft nicht.

- **Sinnorientierung:** Insbesondere die Generation Y, aber auch die jüngeren Mitglieder der Generation Z, legen großen Wert auf Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit ihrer Arbeit. Sie streben vor allem nach einer Tätigkeit, die einen positiven Beitrag für die Gesellschaft leistet. Finanzielle Aspekte sind nicht unwichtig, stehen in Entscheidungen aber nicht an erster Stelle.

- **Flexibilität:** Beide Generationen fordern flexible Arbeitszeiten und -orte, was eine Neugestaltung traditioneller Arbeitsmodelle notwendig macht. Gleichzeitig bezieht sich die Flexibilität auch auf eine hohe Bereitschaft, den Arbeitgeber zu wechseln. Die Forderung nach Flexibilität wird von älteren Generationen häufig als Egoismus und mangelnde Loyalität verstanden.

- **Feedback- und Entwicklungsorientierung:** Ein kontinuierlicher Austausch und regelmäßiges Feedback sind für beide Generationen wichtig. Sie streben nach persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung und erwarten von ihren Führungskräften vor

allem Unterstützung und Begleitung. Die Coaching-Rolle der Führungskraft nimmt an Bedeutung zu.

### Notwendige Veränderungen in der Führungskultur

Um den Anforderungen der Generationen Y und Z gerecht zu werden, sind fünf Anpassungen in der Führungskultur zu empfehlen:

1. **Partnerschaftlicher Führungsstil:** Der klassische hierarchische Führungsstil weicht einem partnerschaftlichen Ansatz auf Augenhöhe. Führungskräfte müssen stärker als Coaches und Mentoren agieren, die ihre Mitarbeitenden befähigen und unterstützen. Das Mittel der Anweisung kann (und muss) daneben bestehen bleiben, reicht aber keinesfalls mehr aus.
2. **Authentizität und Transparenz:** Führungskräfte müssen authentisch und transparent handeln und kommunizieren. Wo in der Vergangenheit Loyalität einen wesentlichen Bindungsfaktor dargestellt hat, wird die persönliche Beziehung zu den Kolleginnen und Kollegen, aber auch zur Führungskraft viel wichtiger. Die Führungskraft muss authentisch als Mensch erlebbar sein und die Werte des Unternehmens persönlich verkörpern.
3. **Förderung von Partizipation:** Eine partizipative Führungskultur, die die Meinungen und Ideen aller Mitarbeitenden berücksichtigt, ist entscheidend. Die Mitglieder der jüngeren Generationen erwarten, gehört zu werden. Führungskräfte müssen dafür Räume für Kreativität und Selbstentfaltung schaffen und erkennbar zur veränderungswirksamen Mitgestaltung einladen.
4. **Individualisierte Entwicklungsmöglichkeiten:** Mitglieder der Generationen Y und Z verstehen sich als einzigartige Individuen, die gleichzeitig einem hohen sozial und kulturell bestimmten Erfolgsdruck unterliegen. Die Förderung individueller Talente und Karrierewege gewinnt deshalb an Bedeutung. Führungskräfte müssen flexible Entwicklungspfade, auch abseits traditioneller Karrierewege, anbieten.
5. **Technologieintegration und digitale Führung:** Die Führung virtueller Teams und der Einsatz digitaler Kollaborationstools werden zur erwarteten Norm, auch im Zusammenspiel mit der Forderung nach räumlicher und zeitlicher Flexibilisierung. Führungskräfte müssen ihre digitalen Kompetenzen deshalb erweitern. Gleichzeitig ist wichtig, die Technologieaffinität der jüngeren Generationen im Wesentlichen als eine Anwenderrolle wahrzunehmen und nicht automatisch von einem tieferen Expertenwissen auszugehen.

### Herausforderungen und Chancen

Die Anpassung der Führungskultur an die Bedürfnisse der jüngeren Generationen bringt sowohl Herausforderungen als auch Chancen mit sich.

Eine der größten Herausforderungen besteht in der effektiven Führung generationsübergreifender Teams mit jüngeren und älteren Anteilen (vor allem aus der Generation X, zum geringen Teil auch noch Babyboomer). Führungskräfte ermöglichen idealerweise einen Wissenstransfer zwischen den Generationen und verstehen die vorhandene Diversität als Stärke. Gleichzeitig ist es wichtig, eine Balance zwischen Flexibilität und stabiler Struktur zu finden. Die jüngeren Generationen streben häufig mehr nach Flexibilität, während ältere Mitarbeitende möglicherweise mehr Struktur benötigen. Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, diese unterschiedlichen Bedürfnisse auszugleichen und gleichzeitig ein Klima zu entwickeln, in dem das Anderssein der jüngeren oder älteren Kollegen nicht als Störung, sondern als wertvolle Ergänzung wahrgenommen wird.

Die Integration der Generationen Y und Z bietet Unternehmen die Chance, von frischen Ideen und neuen Perspektiven zu profitieren. Führungskräfte können diese Potenziale durch Räume für Innovation und kreatives Denken aktivieren – ohne dabei zu vergessen, dass Neues nicht automatisch eine Verbesserung darstellt.

Nicht zuletzt kann eine an den Bedürfnissen der jüngeren Generationen ausgerichtete Führungskultur die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgebermarke erheblich steigern. Dieser Aspekt ist besonders im Kontext des zunehmenden Wettbewerbs um qualifizierte Fachkräfte von Bedeutung. Employer Branding geht dabei über die frühere Ausrichtung am Bild des „erfolgreichen Unternehmens“ mit guten Gehältern weit hinaus. Gleichzeitig besteht das Risiko, sich im Bereich attraktiv klingender Konzepte ohne echte Inhalte zu verzetteln.

### Kritische Betrachtung des Generationenkonzepts

Es ist wichtig festzustellen, dass die Generalisierung von Führungspräferenzen nach Generationen nicht uneingeschränkt passend und richtig sein muss. Studien zeigen, dass individuelle Einflüsse wie persönliche Lebensumstände, Bildung und Erfahrungen eine ebenso wichtige Rolle bei Präferenzen und Ansprüchen an Führung spielen. Es kann also gefährlich sein, Führungsgrundsätze ausschließlich auf Generationenzugehörigkeit abzustellen und den differenzierteren Blick auf individuelle Bedürfnisse zu vernachlässigen.

**Fazit:** Die Veränderung der Führungskultur in Richtung einer partizipativen, technologieaffinen und sinnorientierten Arbeitsumgebung ist nicht nur eine Notwendig-

## FALLBEISPIEL

Die Mayer & Söhne GmbH ist ein fiktives, traditionsreiches Maschinenbauunternehmen mit 250 Mitarbeitenden, das in der vierten Generation geführt wird. Das 1931 gegründete Familienunternehmen hat in den letzten Jahren vermehrt Schwierigkeiten, qualifizierte Nachwuchskräfte zu halten. Jüngere Mitarbeitende werden durch den regional bekannten Namen zwar angezogen, verlassen die Firma aber recht schnell wieder.

Die Geschäftsführung erkennt die Notwendigkeit, das Generationenmanagement zu verbessern. Es wird ein Projekt zur Modernisierung der Führungskultur ins Leben gerufen, das die Firma nachhaltig attraktiver für jüngere Mitarbeitende machen soll. Mit der Leitung wird eine Abteilungsleiterin aus dem älteren Bereich der Generation Y betraut, die noch guten Bezug zur Generation X aufbauen kann.

Folgende Maßnahmen werden entwickelt:

1. Einführung flexibler Arbeitszeiten und freiwilliger Homeoffice-Optionen (1-4 Tage im Homeoffice)
2. Mentoring-Programm zwischen erfahrenen und jüngeren Mitarbeitenden
3. Schulungen für Führungskräfte zum Thema generationenübergreifende Kommunikation und Herausforderungen
4. „Reverse Mentoring“-Programm, bei dem jüngere Mitarbeitende ältere Kollegen in digitalen Anwendungstechnologien schulen

Die größte Herausforderung besteht darin, einige langjährige Führungskräfte von der Notwendigkeit des Wandels zu überzeugen. Durch gezielte Einzelsprache und den sichtbaren Erfolg der Maßnahmen gelingt es, die meisten skeptischen Mitarbeitenden für den neuen Ansatz zu gewinnen. Wenige Führungskräfte können sich nicht mit den Veränderungen abfinden und verlassen das Unternehmen.

keit, sondern auch eine Chance für Unternehmen, sich zukunftsfähig aufzustellen. Führungskräfte, insbesondere aus der Generation Y, stehen vor der Aufgabe, eine Balance zwischen den Bedürfnissen verschiedener Generationen zu finden und gleichzeitig die Unternehmensziele im Blick zu behalten.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt aber nicht nur in einem generationenspezifischen Ansatz, sondern auch in der Fähigkeit, individuell auf die Bedürfnisse und Stärken jedes einzelnen Mitarbeitenden einzugehen und dabei die Vorteile der generationenübergreifenden Zusammenarbeit zu nutzen. Nur so können Unternehmen das volle Potenzial einer diversen Belegschaft ausschöpfen und sich für die Herausforderungen der Zukunft aufstellen.

Die erfolgreiche Integration der Generationen Y und Z erfordert eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Führungskompetenzen. Dazu gehören neben den klassischen Führungsfähigkeiten auch interkulturelle Kompetenz, digitale Führungskompetenzen und die Fähigkeit, sinnorientierte Führung zu praktizieren. Unternehmen, die es schaffen, ihre Führungskultur entsprechend anzupassen, werden nicht nur von einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung profitieren, sondern auch Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit stärken.

Die Herausforderung liegt darin, diesen Wandel als kontinuierlichen Prozess zu begreifen. In der aktuel-

len generationellen Übergangsphase führen Mitglieder der Generation X und Y sowohl ihre eigene Generation als auch jüngere ebenso wie ältere Mitarbeitende. Die Herausforderung besteht also darin, trotz der eigenen Generationszugehörigkeit die tendenziell fremde, andere Generationengruppe tiefgreifend zu verstehen und auch zu berücksichtigen. Nur so kann eine Arbeitsumgebung entstehen, die alle Generationen motiviert, inspiriert und das Unternehmen als Gemeinschaft der Generationen erfolgreich macht. —



### Über den Autor

Prof. Dr. Arnd Schaff ist Hochschullehrer und Forscher an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management. Seine Schwerpunkte liegen im Change-management, der Beschaffung und Fertigung, dem betrieblichen Gesundheitsmanagement, dem Projektmanagement sowie dem Marketing.