



## Führung im Wandel der Generationen

---

Führungsherausforderung  
„Digital Natives“

Pirkner Consult GmbH  
Dammtor 9a  
30989 Gehrden (bei Hannover)  
Tel. 05108 · 92 14 996  
mobil 0172 · 39 75 587  
office@pirkner-consult.de

[www.pirkner-consult.de](http://www.pirkner-consult.de)

## Digital Natives?

Sie sind anders, die Digital Natives oder auch Generation Y genannt. Doch sie sind nicht einfach so anders, wie ja schon immer jede Generation irgendwie anders war. Und wenn sie älter werden, werden sie nicht automatisch so sein wie wir. Nein, es gab noch nie einen so starken evolutionären Sprung zwischen den Generationen. Nicht nur die technologische Entwicklung verläuft immer rasanter. Mit ihr hat sich auch die kulturelle Entwicklung massiv beschleunigt.

Für viele Digital Natives, also der Jahrgänge zwischen 1980 und 1995, ist es nicht klar, warum sie jeden Tag im Büro sitzen sollen, obwohl sie die Ausarbeitung genauso gut von Zuhause aus erstellen können. Sie nutzen lieber Ihr iPad als sich mit der langsamen Firmenhardware rumzuärgern. Für viele von ihnen ist es kein Problem, am Abend im Bistrot noch einmal die Unterlagen durchzugehen (natürlich online) und just-in-time die Mails zu bearbeiten. Wenn sie dann jedoch einmal am Mittwoch um drei etwas Wichtiges vorhaben, haben sie allerdings kein Verständnis dafür, warum das nicht gehen soll.

Digital Natives sind grundsätzlich loyal. Doch gilt diese Loyalität weniger dem Unternehmen sondern mehr den Aufgaben und Themen, die sie spannend finden.

### Was sie prägte

Die Digital Natives sind in einer offenen Welt aufgewachsen. Sie haben miterlebt, wie sich sogenannte Autoritäten, bis hin zum amerikanischen Präsidenten, in aller Öffentlichkeit selbst demontierten. Echte existenzielle Krisen gab es für sie nicht wirklich. Kriege und andere außenpolitische Dramen waren für sie eher gut aufbereitete Medienereignisse. Parallel dazu haben sie erkannt, dass es nicht immer so weitergehen kann. Naturkatastrophen, begrenzte Ressourcen und fanatischer Terrorismus zeichnen ein Bild der Endlichkeit.

Da sie nie wirklich gegen etwas rebellieren oder für etwas kämpfen mussten, haben sie das alles zur Kenntnis genommen und sich darauf eingestellt.

Wissen ist für die Digital Natives kein kostbarer Schatz, den man hüten und vor anderen verbergen muss, sondern etwas, das immer und überall verfügbar ist und das man teilen sollte. *„Wenn ich etwas nicht weiß, ist das kein Drama. Dann google ich es halt schnell.“*



Die Generation Y hatte Eltern, die ihnen von klein auf alles ermöglichten. Hatte der Junior einmal wieder verschlafen und den Schulbus verpasst, dann stand Mutti schon mit dem Minivan vor dem Haus. Sie wurden zum Fußball, zum Musikunterricht und sonst wo hin gekarrt und um zwei Uhr nachts von der Party abgeholt. Von Ihren Eltern wurden sie bereits früh nach ihrer Meinung gefragt, in Familienentscheidungen einbezogen und darin gestärkt, sich eine eigene Meinung zu bilden. Die Welt drehte sich ein gutes Stück um sie und darum, dass für sie alles möglich wurde. Parallel konnten sie beobachten, wie sich ihre Eltern auf ihren Karrierewegen auslaugten, immer mehr Ehen scheiterten und der Stolz auf das schöne Eigenheim all das bei weitem nicht zu kompensieren vermochte.



Die Digital Natives wurden von ihren Eltern dazu ermutigt, sich zu behaupten, ihren Neigungen zu folgen und sich durchzusetzen. Und nichts anderes tun sie heute.

Heute steht der dreißigjährige Projektingenieur vor seinem Chef aus der Babyboomer Generation und ist verwundert, warum der sich herausnimmt, ihm einfach so etwas anzuweisen, ohne dieses erst einmal mit ihm zu diskutieren. „*Ich erwarte von Ihnen, dass Sie ...*“. Das war er doch von Zuhause ganz anders gewohnt. Auf der anderen Seite gibt der junge Projektingenieur seinem Vorgesetzten (oder gleich dem Geschäftsführer) im Meeting auch schon einmal ein direktes Feedback zu dem, was dieser ausgearbeitet oder vorgeschlagen hat. Er fühlt sich schließlich der Sache verpflichtet und nicht der Hierarchie oder irgendwelchen, für ihn antiquierten und sachlich wenig hilfreichen, Status- und Machtspielen.

Dafür steht ein selbstbewusster High Potential dann auch nicht in der Kaffeeküche und regt sich über seinen Vorgesetzten auf, nur weil der ihn gerade zum dritten Mal unsachlichen herunter geputzt hat, oder weil seine Arbeit wiederholt nicht gewürdigt wurde. Er kündigt einfach und sucht sich einen neuen Job, in dem es ihm besser gefällt. Vielleicht hinterlässt er dabei noch schnell eine Arbeitgeberbewertung auf [www.kununu.com](http://www.kununu.com).

## Was will uns das sagen?

Wie jede Generation hat auch die Generation der Digital Natives für sie typische Potenziale, Stärken, Begrenzungen und Defizite. Doch sie wird unsere Unternehmen und unsere Führungssysteme herausfordern wie keine andere Generation zuvor. In nicht einmal acht Jahren wird die Generation der Digital Natives 70 % der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen stellen. Führungskräfte und Unternehmen, die sich dieser Herausforderung nicht stellen, werden das Nachsehen haben.

Die Digital Natives sind nicht weniger kompetent oder leistungsorientiert als die Generationen vor ihnen. Man sollte nur nicht den Fehler machen, Kompetenz und Leistungsbereitschaft mit den gleichen Skalen zu messen wie bei den Babyboomern. Mit der neuen Generation müssen und werden sich unsere Unternehmen in ihren Strukturen und in ihrer Kultur wandeln und weiterentwickeln.

Matrixorganisationen, virtuelle Teams, agile Vorgehensweisen, flache und kompetenzbezogene Hierarchien, Führung auf Zeit und vieles mehr sind Herausforderungen, die der Generation der Digital Natives wie auf den Leib geschnitten sind. Viele von ihnen, tragen in ihrem Kompetenzprofil das Lösungspotential für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des Wandels bereits in sich.

Die Herausforderung liegt darin,

- ▶ dass Führungskräfte lernen, Digital Natives angemessen zu führen,
- ▶ die Potentiale und Stärken aller Generationen chancenorientiert zu verbinden,
- ▶ einen aktiven und lebendigen Dialog zwischen den Generationen zu führen,
- ▶ Führungskräfte dahingehend zu befähigen, dass sie dem Generationsmix gerecht werden,
- ▶ Unternehmen und Unternehmenskultur in ein Leben mit konstantem Wandel zu transformieren,
- ▶ die mit dem Wandel verbundenen Ängste und Befürchtungen gut aufzufangen.

Alles das kann man lernen. Dabei sollten sich die von uns, die schon etwas länger dabei sind, ehrlich fragen, wie zukunftsfähig wir denn selbst sind. Welche Potenziale und Fähigkeiten haben wir, die auch in Zukunft wertvoll und nützlich sind? Und wo müssen gerade wir uns öffnen, weiterentwickeln und würdevoll von alten Zöpfen verabschieden.

Die wirklichen Change-Herausforderungen liegen oft zuerst im eigenen Kopf.



## Führen im Generationenmix

Immer mehr junge Nachwuchskräfte erobern den Unternehmensalltag. Die Generation der sogenannten Digital Natives (Generation Y) macht heute bereits einen nicht unerheblichen Teil der Belegschaft aus. Doch diese Generation ist anders als ihre Vorgängergenerationen. Sie hat andere Erwartungen und ein anderes Selbstverständnis. Sie ist vernetzt, sie ist online und sie hat ganz eigene Vorstellungen von der Arbeitswelt. Vor allem hat diese Generation nicht die Geduld, die Beharrlichkeit und die „Leidensbereitschaft“ ihrer Eltern.

Auf der anderen Seite verfügt die neue Generation über ungeahnte Potenziale und Fähigkeiten und eine durchaus hohe Leistungsbereitschaft. Diese zu erschließen und

zu nutzen, setzt jedoch voraus, zu verstehen und zu akzeptieren, wie diese Generation tickt.



- ▲ Zielgruppe ▶ Führungskräfte, Projektleiter
- ▲ Lernziel ▶ Die Generationen wirkungsvoll, angemessen und zielorientiert führen
  - ▶ Die Stärken der einzelnen Generationen nutzen und verbinden
  - ▶ Das Lernen zwischen den Generationen fördern
- ▲ Inhalt ▶ Baby Boomer, Generation X, Digital Natives ...
  - Die Generationen, ihre Sozialisation und ihre Eigenarten verstehen
  - Typische Werte, Arbeitsverständnis, Verhaltensweisen und Erwartungen
  - Gemeinsamkeiten, Unterschiede, Potenziale und Konfliktfelder▶ Herausforderungen im Führungsalltag
  - Wenn Vorstellungen und Erwartungen aufeinander prallen
  - Der Spagat zwischen neuen Kompetenzen, Selbstüberschätzung und Bewährtem
  - Der veränderte Umgang mit Macht, Autorität und Verantwortung
  - Offene Kommunikation und kontinuierliches Feedback immer und überall
  - Die gemeinsame Leistungskultur, das gemeinsame Arbeitsverständnis
  - Vom Prinzip „roter Faden“ zum vernetzten Denken und Handeln
  - Agiles Denken und agile Arbeitsformen entwickeln und nutzen
  - Die „Neuen“ integrieren ohne Ressourcen und Potenziale zu verlieren



- ▶ Effektive Zusammenarbeit in altersgemischten Teams
  - Wie aus Unterschiedlichkeit Ergänzung wird
  - Den Wissenstransfer organisieren und sicherstellen
  - Hilfreiche Regeln und Rahmenbedingungen
- ▶ Tipps für die tägliche Führung
  - Wie man Digital Natives erreicht und gewinnt und wie man sie verliert
  - Wie motiviere, delegiere, kontrolliere und kritisiere ich junge Mitarbeiter?
  - Was sollte ich akzeptieren? Wo setze ich Grenzen?
- ▶ Wer kann was lernen?
  - Was die neue Generation im Unternehmen zu lernen hat und wie sie es lernt
  - Was die Babyboomer von den Digital Natives lernen können
  - Die Potenziale nutzen: Agile Arbeitsformen, Projekt- und Matrixstrukturen, just-in-time Management



## Junger Kollege führt „alte Hasen“

*Ich bin 32 Jahre alt und seit 3 Jahren im Unternehmen. Gerade habe ich eine neue Projektleitung übernommen. Das Durchschnittsalter in meinem Team liegt bei 46 Jahren. In der ersten Teamsitzung habe ich bereits bemerkt, dass hier und da wohl recht unterschiedliche Sichtweisen und Herangehensweisen aufeinander prallen. Zugleich merke ich, dass ich und mein Handeln mit einer gewissen Skepsis beobachtet werden. Im ersten Meeting bin ich eigentlich ganz offen und kooperativ an die Sache herangegangen. Ich habe versucht, die wesentlichen Dinge gleich offen anzusprechen und zu diskutieren. Dabei hatte ich den Eindruck, dass einige der älteren Kollegen mauern bzw. alles eher aus der Distanz beobachten. Da kommt so wenig von denen.*

*Einem Kollegen habe ich zu seinem Vorgehensvorschlag ein offenes und wirklich ehrliches Feedback gegeben. Seitdem ist zwischen uns Funkstille. Irgendwie ticken die so ganz anders als ich.*



- ▲ Zielgruppe ▶ Führungskräfte, Nachwuchskräfte, Projektleiter zwischen 25 und 36
- ▲ Lernziel ▶ Souveränität im Umgang mit älteren Mitarbeitern und Führungskräften
  - ▶ Die Eigenarten und Unterschiedlichkeiten der Generationen verstehen
  - ▶ Das Lernen zwischen den Generationen ermöglichen
  - ▶ Meine Rolle finden und souverän ausfüllen
  - ▶ Dos und Don'ts kennen und nutzen
- ▲ Inhalt ▶ Baby Boomer, Generation X, Digital Natives ...
  - Sind wir wirklich so anders? Und wenn ja, worin und warum?
  - Die Unterschiedlichkeit von Werten, Wertvorstellungen, Arbeitsstil Arbeitsverständnis, Erwartungen ...
  - Was ist nur anders und was prallt aufeinander?
  - Die Generationen und ihre Geschichte verstehen und akzeptieren
- ▶ Der „alte Hase“ im Team
  - Warum verhält er sich so, wie er sich verhält?
  - Was hat ihn geprägt? Was leitet ihn? Was ist ihm wichtig?
  - Wie gewinne ich Akzeptanz und Augenhöhe?
  - Wie kopple ich beim „alten Hasen“ gut an?
  - Was kann ich vom „alten Hasen“ lernen?



- ▶ Nicht alles, was für mich selbstverständlich ist, ist selbstverständlich
  - Was das Unternehmen bis heute geprägt hat und warum das so ist.
  - Wie wirke ich, mein Verhalten, mein Selbstverständnis auf andere?
  - Wo bzw. womit kann ich leicht anecken?
  - Wie viel Offenheit tut gut und wo sollte ich mich abgrenzen?
  - Was kann ich von wem realistisch erwarten und was nicht?
- ▶ Vom Umgang mit Macht und Autoritäten
  - Der angemessene Umgang mit Autorität und Autoritäten
  - Umgangsregeln und ungeschriebene Spielregeln
  - Was passt wo und wo passt was nicht?
- ▶ „*Geht nicht ... das haben wir schon immer so gemacht ... früher lief das alles ganz anders*“ ... Verstehen, was dahintersteckt und lösungsorientiert damit umgehen.
  - Kommunikationsstrategien, die gut ankoppeln.
- ▶ Wenn einer sein Wissen nicht gleich rausrückt?
  - Ist Wissen Besitz oder geteiltes Gut?
  - Warum für einige Wissen Macht und Status ist
  - Wege zum gegenseitigen Wissenstransfer?
- ▶ Mein persönlicher Kompass im Unternehmensalltag
  - Ein angemessenes Selbstverständnis und Rollenverständnis
  - Wo passe ich komplett, wo bin ich kompatibel, wo passe ich nicht?
  - Was sind meine nächsten Lern- und Entwicklungsthemen?



## **Pirkner Consult GmbH**

Dammtor 9a  
30989 Gehrden (bei Hannover)

Telefon 05108 · 92 14 996  
Mobil 0172 · 39 75 587  
office@pirkner-consult.de

[www.pirkner-consult.de](http://www.pirkner-consult.de)

18.05.2016

