



Susanna Wieseneder
Elisabeth Pechmann

Leadership 3.0

*Eine Anleitung zu Führung & Selbstführung
unter neuen Bedingungen*

Working Paper 2011 / 1



Die Edition „Working Paper – Anleitung zur Selbstführung“ dient Führungspersönlichkeiten, wenn sie Position beziehen müssen, Meinungen untermauern, Aktuelles deuten und integrieren sowie reflektiert an sich arbeiten wollen. In kurzen, aber dichten Darstellungen gelingt eine neue, sichere oder inspirierende Einsicht zu einer aktuellen Thematik und der eigene Fremd- und Selbstführungserfolg wird unterstützt.

*1.Auflage November 2011
Copyright: Susanna Wieseneder/Personal Counseling Wien
Mariahilferstraße 1a
A – 1060 Wien
www.wieseneder.at
E-Mail: office@wieseneder.at
Alle Rechte vorbehalten
Foto: Fotolia*



Inhaltsverzeichnis

Abstract	4
Vorwort	5
Von X zu Y: Motivation & Kommunikation einer neuen Generation.	11
Generationengeschichte	14
Sozial sensible Wissensnomaden: So ticken die Ypsilons	16
Paradigmenwechsel: Wo Ypsilons „das Andere“ brauchen	18
Wegweiser nach Y: neue Generation, neue Führungsaufgaben	25
Ypsilon und Motivation: MbO mit Extras	25
Ypsilon und Kommunikation: Feelings statt Floskeln	30
Ypsilon und Reputation: Wie Leader wertvoll Wirken	41
Selbstführung: Führungs-fit für die Generation Y	46
Konsequenzen für 3.0 Leader	49



Abstract

Die Autorinnen orten in der Phänomenologie der Führung neue Stressoren, die aus zwei signifikanten soziokulturellen Veränderungen resultieren: dem Einzug der Generation Y ins Arbeitsgeschehen sowie der hoch dynamischen Digitalisierung und Virtualisierung menschlicher Interaktion. Aus der Analyse der damit einhergehenden Paradigmenwechsel entstehen Einsichten und Konsequenzen hinsichtlich aktueller Anforderungen an erfolgreiche Leadership. Zudem liefert das Working Paper konkrete Empfehlungen für Führungspersonen zu den zentralen Handlungsfeldern Motivation, Kommunikation, Reputation und Selbstführung



Vorwort

Sehen lernen. Mittendrin im Dunkeln.

1. Dialog im Dunkeln

Hamburg ist eine schöne Stadt. Nicht zuletzt wegen ihrer Ausstellungen. Eine davon heißt: Dialog im Dunkeln. Neugierige Touristen und Einheimische treten in vollkommen abgedunkelte Räume und erhalten so das Lebensgefühl von sehbehinderten Menschen. Sie tappen, stolpern, versuchen mit ihren scharfen Augen oder Brillen doch etwas zu sehen. Bis sie merken, in dieser Welt muss man sich anders zurechtfinden. Sehbehinderte Guides erklären den vielfach Hilflosen ihre Welt. Für alle BesucherInnen ist das ein Erlebnis zwischen Faszination und Ohnmacht. Zwischen Neugier und Angst.

Und nun sind wir bei der aktuellen Befindlichkeit von Führungspersonen, wenn es darum geht, in die Business-Zukunft zu sehen. Die nächsten Monate oder Jahre einzuschätzen. Oder einfach nur zu ertappen – im Dunklen? Unsicherheit ist fast schon normal geworden. Gewissheit äußert sich nur in Skandalen. Und selbst da scheint die Essenz schwer greifbar. Umbruch reloaded! Ja, wir merken es; und sammeln Indizien, dass es anderen auch so geht. Die Autorinnen wollen einige Fragezeichen in Rufzeichen umkehren. Dazu betrachten sie einerseits Leadership-Veränderungen auf einer Meta-Ebene. Andererseits untersuchen sie konkret die Leadership-Bedürfnisse einer neuen, digital-virtuell sozialisierten Workforce – Stichwort Generation Y. Und stellen diese beiden Aspekte in Korrelation.

2. Wir sind mittendrin

Die gesellschaftliche Transformation ist kein kommender Trend. Sie ist schon da. Durch die Wirtschaftskrise der vergangenen Jahre und die aktuellen drohenden Entwicklungen am Finanz- und Währungshorizont wird der Vorgang sogar noch deutlicher. Viele machten und machen gerade die Erfahrung, dass mit „altbewährten“ Führungs-Tools und -methoden wenig Auslangen ist. Folgende Herausforderungen und Themenkreise werden Führungskräfte künftig verstärkt beschäftigen:



Transparenz:

Neue, unmittelbare, digitale Feedback-Kanäle innerhalb des Unternehmens und zu den Stakeholdern machen ein Verstecken und Durchtauchen unmöglich. Überall wird ge-rated, ge-liked, ge-hyped, beschwert, empfohlen und zerstört. Diese Kommunikationskultur ist definitiv das Ende der unwissenden KundInnen und MitarbeiterInnen. Digitale PR-Gaue der Konzerne kann jeder nachvollziehen, zum Beispiel auf www.brouhaha.com. Arbeitgeber werden auf www.kununu.com bewertet, ganz zu schweigen von Ärzten, Tourismuseinrichtungen, Handels- oder Servicebetrieben. Deshalb werden digitale Schlüssigkeit und Nachhaltigkeit in Schlüsselprozessen eine wesentliche Rolle spielen. Wir Menschen vergessen. Das Internet nicht. Da helfen auch moderne Reputations-Korrekturdienste nicht. Achim Feige (Good Business, 2010) beschreibt es treffend: „Die Welt hat eine Dichte erlangt, in der die Tat unmittelbar zum Täter zurückkommt.“

Komplexität und Gleichzeitigkeit:

Diese Worte zählen mit Sicherheit zu den am meisten strapazierten im Business-Talk. Dennoch stellen sie nach wie vor ungeknackte Herausforderungen dar. Einerseits sind ManagerInnen mit immer mehr neuen Gesetzen, Governance-Bestimmungen und Regeln konfrontiert, die den Handlungsspielraum enorm einengen. Andererseits verlangen die wirtschaftlichen Imperative innovatives Denken, flexibles Handeln sowie eine hohe Variabilität der Elemente. Es gibt kaum mehr monokausale Effekte und so gut wie keine absoluten Wahrheiten. Es gibt aber auch noch wenige neue Modelle zur Komplexitätsreduktion. Verschiedene Szenarien für ein gegebenes Ziel zu entwickeln, gehört zum Standardwerkzeug des Managements. Aufgrund unterschiedlicher, oft widersprüchlicher Stakeholder-Interessen, volatiler Finanzmärkte und turbulenter Wettbewerbslagen sind Führungskräfte heute jedoch gezwungen, ihr Szenarien-Portfolio gleich für mehrere, teils konfliktäre Ziele aufzustellen und laufend up-to-date zu halten. Das ist per se schon eine kaum beherrschbare Komplexität. Hinzu kommt ein immer kritischeres MitarbeiterInnen-Publikum, das mit dem Urteil schnell bei der Hand ist, die Chefetage wolle heute links und morgen rechts und es hätte insgesamt keine Idee, wohin sie das Unternehmen steuert.



Dynamik:

Entlang der Komplexität entstehen auch neue Dynamiken, Rhythmen und Geschwindigkeiten. Nahezu jeder im Führungsalltag Stehende bestätigt die zunehmende Beschleunigung, bis hin zur Gleichzeitigkeit. Ebenso entlarvt die Hirnforschung Multitasking als Illusion. Die Tätigkeiten passieren nur scheinbar gleichzeitig, de facto erfolgt lediglich eine Sequenzialisierung von Tasks, die hochfrequent abwechselnd und entsprechend oberflächlich ausgeführt werden. Die Berufsdynamik mit allen elektronischen Errungenschaften schwappt ins Privatleben und nimmt dort Besitz. Kein Ausflug ohne iPhone oder Blackberry, Apps, die unser Privatleben vereinfachen und Tablets, die Lesen revolutionieren. Helmut Kasper spricht in seinem Buch „Managen und Lieben“ (Redline bei Ueberreuter, 2002) sogar von der Erotisierung des Berufslebens und der Versachlichung des Familienlebens.

Ein weiterer dynamischer Aspekt ist die Unvorhersehbarkeit von Entwicklungen. In den letzten Jahren haben wir gelernt, dass wir alle miteinander vernetzt sind und Folgen nicht vor geografischen oder ideologischen Grenzen Halt machen. Social Media fungieren hier als Motor, sei es durch Verbreitung, Formation und Widerstand (Iran, Nordafrika) oder durch Sympathien (Gauck for President). Auch das Wiener Beispiel der „Hundstrümmerl“-Kampagne illustriert die Dynamik anschaulich: Der zivile Aufstand gegen Hundekot auf Gehwegen und Straßen, von einer Mutter aus dem 21. Wiener Gemeindebezirk ausgelöst, binnen weniger Tage von über hunderttausend weiteren Wienerinnen und Wienern auf ihrer Online-Plattform unterstützt und rasch von den klassischen Medien verstärkend aufgegriffen, führte schließlich zu politischer Reaktion. Heute zücken Wiener HundehalterInnen entweder das „Gackerl-Sackerl“ (Kot-Tüte) und räumen die tierische Hinterlassenschaft weg – oder zahlen Strafe.

Individual- und Tribalismus:

Beide Gegensätze sind im Führungsalltag zu beobachten. MitarbeiterInnen fordern von Führungskräften Echtheit in Echtzeit, Unverwechselbarkeit, Erfolgsbewusstsein und Umsetzungskraft. Das Ende der Stars im Management kam rasch und geräuschvoll und wurde in den letzten drei Jahren drastisch untermauert. Und dennoch: Gefolgschaft verlangt Persönlichkeit mit individueller Ausprägung.

Im gegenüberstehenden Kollektiv der Generation-Y-MitarbeiterInnen ist das Community-Building oder Clanning stark ausgeprägt. Menschen mit gleichen



Sympathien, Interessen oder Zugehörigkeiten tun sich – nicht nur im Netz – zusammen. Und sie rufen auf, schaffen mit politischen oder gesellschaftlichen Anliegen Aufmerksamkeit bis hin zur Beeinflussung erstarrter Systeme. Tatsächlich ist der Trend zum Kollektiv auch im beruflichen Alltag von Relevanz. Da treffen sich die im Jahr 2009 im Konzern eingetretenen Jungmanager unter dem Titel Netzwerk. Es bilden sich die Gemeinschaften der Ehemaligen oder Alumni, die stark zur Meinungsbildung beitragen. Oder empörte KonsumentInnen, die den CEO auffordern, Stellung zu beziehen.

Die Liste der neuen Herausforderungen ist naturgemäß unendlich lang. Wir beschränken uns hier auf die Relevanz an der Schnittstelle von digitaler und realer Welt.

3. Neue Einstellungen für Führungspersönlichkeiten

Es ist unbestritten, dass wir entlang einer tektonischen Bruchlinie in Wirtschaft und Gesellschaft leben und arbeiten. Wo Veränderung, da Widerstand. In Unternehmen und Institutionen macht sich das vor allem am besonders vehementen Festhalten an Althergebrachtem bemerkbar. Längst haben sich Machtterritorien massiv verschoben, auch wenn traditionelle Formen und Ausübungen noch stark spürbar sind.

Wie lebt und überlebt man nun angesichts dieser Herausforderungen den eigenen Führungsweg an der Front? Einige bewusste, neue Einstellungen sind dafür notwendig:

Selbstführung und Selbstfürsorge:

Je instabiler die Außenwelt, umso höhere Stabilität erwarten die MitarbeiterInnen. Das setzt auf Seite der Führungskräfte ein höheres Maß an Selbstführung voraus. Es beginnt mit der reflektierten Selbstkenntnis, eigene Talente zu erkennen und gesteuert zu entwickeln. Es bedeutet, Glücksstrategien anpassen zu können und sinnvolle Kompensationen für Enttäuschung und Entbehrung zu finden. Gegensätze und innere Widerstände austarieren zu können.

Kollektive Fürsorge tritt auf der Agenda der Unternehmen und Institutionen verstärkt unter dem Titel „Work-Life-Balance“ auf. Das ist gut so. Es schafft mancherorts die Verantwortung, in die Selbstfürsorge zu gehen und die eigenen Grenzen beziehungsweise wirksame Regenerationsmechanismen kennen und



anwenden zu lernen. Zuzulassen, dass unter der – in einem Zen-Spruch so treffend formuliert – Devise „Im Nichtstun bleibt nichts ungetan“ so manche körperliche und psychische Dauerschäden verhindert werden können.

Urteilsfähigkeit:

In den letzten Krisen-Jahren 2008/2009 waren Führungskräfte in dieser Hinsicht intensiv gefordert, in der nun folgenden Phase wird, folgt man den Vorhersagen auf hohe Instabilität und Volatilität, die Urteilsfähigkeit erst recht auf dem Prüfstand stehen. Generell geht es um die richtige Einschätzung und Interpretation von neuen Situationen unter Miteinbeziehung zusätzlicher, noch nicht „gelernter“ Quellen. Nehmen wir nur die Beispiele „traditionelle Recruiting-Referenzen versus Online-Recherche“. Oder „klassische Kundenbefragungsergebnisse versus KonsumentInnen-Postings“: Welche Quelle ist wie zu interpretieren und hat welches Gewicht? Was ist der richtige Mix aus der Erfahrung vergangener Tage und der Einbindung neuer Kanäle? Wie sehr darf der „Bauch“, also die Intuition, noch mitreden, wenn es um ein solides Urteil oder eine treffende Interpretation geht? Inwieweit machen Simulationen und Techniken des Scenario Planning dabei sicherer? All das führt dazu, dass Führung immer mehr zur adaptiven, experimentellen Challenge wird.

Situationskompetenz:

Unvorhersehbares und Veränderung sind die neue Normalität. Führungspersonen müssen daher eher Bündnisse mit der Vielfalt und der Vorläufigkeit eingehen, um Situationen zu meistern. Natürlich gibt es dabei auch Parameter, die fix bleiben. So wird etwa Kommunikation immer notwendig sein – auch wenn sich die Form verändert. Nicht die Restauration, nicht die Herstellung von vertrauten Fixgrößen („wann wird es denn wieder so wie früher?“), sondern das kontinuierliche Balancieren und Stabilisieren, also das prozesshafte Handeln, bilden somit den aktuellen Imperativ.

Lernoffenheit:

Nur ein Indiz zur ständig wachsenden Fülle an Wissen und Daten: Google hat 2008 aufgehört, die verwalteten Dokumente zu zählen. Die Neugier und der Mut, Neues zu lernen, sind daher unumgänglich. Das in Aus- und Fortbildungsstrecken erlernte technische und Erfahrungswissen zu Leadership dient nämlich nicht mehr als Ruhekiten. „Wissen hat das Verfallsdatum von



Südfrüchten“ sagt Fritz B. Simon („brand eins“, Ausgabe 11/2011) und propagiert „Entlernen“, um nicht von Tradiertem blockiert und vom Overflow überrollt zu werden.

Es gilt dabei, sich die Lernoffenheit bis ins hohe Arbeitsalter zu erhalten. Damit einher gehen die Erschließung neuer Lernmethoden (kooperatives Lernen, online-basiertes Lernen) und die Verknüpfung von Erfahrung mit neuen Anforderungen. Intergeneratives Lernen ist in einigen Vorreiterorganisationen bereits verankert. Die Mehrheit der Unternehmen im deutschsprachigen Raum hingegen investiert nicht mehr in die Weiterbildung von über 48-Jährigen. Dabei zählt es inzwischen zum Allgemeinwissen, dass zwar Körper mit den Jahren abbauen, unser Gehirn jedoch aufgrund seiner Plastizität lernfähig bleibt.

Alle genannten Fähigkeiten und Einstellungen dienen als mentales Führungsrüstzeug, um die nächsten Jahre gut zu entwickeln und zu gestalten. Denn eines ist sicher: Der Druck zur Weiterentwicklung von Leadership-Kompetenzen kommt nicht nur aus dem wirtschaftlichen und politischen Umfeld beziehungsweise aus dem Inneren der/des wachen, reflektierten Einzelnen. Es gibt auch direkte Konkurrenz im Leader-Revier, die das nötige Rüstzeug ganz mühelos mitbringt: Mit der Generation Y (und den nachfolgenden Millennials) steigt eine neue, gänzlich anders geprägte Kohorte ins Berufsleben ein, die stark und vehement die Chefetagen erklimmen wird. Ihre Kultur zu verstehen, ist ein ganz zentrales Learning. Und der Schlüssel zu Leadership mit Zukunft.

**Kapitel 1:****Von X zu Y: Motivation & Kommunikation einer neuen Generation.**

„Generation Y“ und „Millennials“: Talent-Manager wie Shan Servatjoo vom globalen Agentur-Riesen Ogilvy werten sie als größte HR-Herausforderung seit langem. Zukunftsforscher Lars Thomsen („Future Matters“) macht sie dafür verantwortlich, dass sich in zehn Jahren Unternehmen bei Kandidaten vorstellen werden – und nicht umgekehrt. Trendsensible Markenstrategen wie Achim Feige sehen diese Kohorten der ab 1981 Geborenen sogar die gesamte Geschäftswelt verändern (A. Feige: „Good Business“, Murmann Verlag, 2010).

Also dürfen sich inzwischen ruhig auch in den obersten Führungsetagen die Stirnfalten ernsthaft über der Frage runzeln, ob die Ypsilons sich mit dem gewohnten Management-Verhalten rund um Motivation & Kommunikation zufriedengeben werden. Oder ob Leader umlernen müssen – umlernen in der Führung von Menschen, deren Arbeitnehmergehalten der „Spiegel“ als „wählerisch wie eine Diva beim Dorftanztee“ umschreibt.

Natürlich ist in Bezug auf die Workforce der Zukunft Differenzierung gefragt. Nicht alle MitarbeiterInnen sind ab sofort mit „Generation Y“ zu etikettieren, selbst wenn sie in die entsprechenden Altersgruppen bzw. Geburtsjahrgänge fallen. Es wird weiterhin Menschen – und zwar auch jüngere – im Arbeitsprozess geben, die das System eher bewahren als erneuern. Doch die Kohorten, von denen hier vorrangig die Rede sein wird, also die anspruchsvollen, mobilen, selbstbewussten „Wissensnomaden“ der digitalisierten „always-on“-Gesellschaft, das sind die prägenden Personen künftiger Wirtschaftskulturen. Und deshalb zahlt es sich aus, sich mit ihnen auseinanderzusetzen.

Warum die Y-Menschen so sind, wie sie sind, ist die eine Frage – Erklärung folgt gleich. Vorangestellt sei jedoch, warum sich Unternehmensführungen überhaupt damit befassen sollten. Es geht nämlich bei den Ypsilons nicht um Hype & Kult, sondern um harte wirtschaftliche Fakten:

Die „Generation Y“ ist schon derzeit die weltweit zweitgrößte Erwerbstätigen-
gruppe, um 2020 wird sie jede/n zweite/n Berufstätige/n stellen.



Die Demografie in unseren Breiten weist markant schrumpfende Geburtenzahlen aus – es wird schwierig genug, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bekommen; geschweige denn, die zum Teil sehr anspruchsvolle Elite der Ypsilons zu gewinnen.

Der monetäre Effekt suboptimaler Führungsarbeit ist vielfach nachgewiesen: Ogilvy Global Talent-Manager Servatjoo beziffert etwa die Gesamtkosten eines Personalaustauschs auf 1. Führungsebene mit 241 % des jährlichen Bruttobezuges dieser Position, auf 2. Ebene sind es 176 %, auf dritter Ebene immerhin auch noch 41 %.

Und auch das Minus, das aus schlechter Führungskommunikation resultiert, wurde bereits errechnet: David Grossmann, Gründer und Leiter der Grossmann Group (Chicago), beziffert es in seinem Artikel „The Cost of Poor Communications“ (Holmes Report, Juli 2011) mit 26.041 US-Dollar pro Jahr und Mitarbeiter/in.

Auf der Haben-Seite starker Unternehmenskultur und effektiver Interner Kommunikation stehen handfeste wirtschaftliche Benefits. Ogilvy Impact, das globale, auf „Employee Engagement“ (also unternehmenskulturelle Steuerung, Motivation und Interne Kommunikation) spezialisierte ExpertInnen-Team des Beratungsunternehmens, fasst wichtige Studienresultate zusammen:

Unternehmen mit effektiver Interner Kommunikation haben um 47 % höhere ROI (Watson Wyatt 2008/2009 Work USA Survey).

Sie erreichen eine um 26 % höhere Produktivität (Watson Wyatt 2009/2010 Comms ROI Study Report).

Ihre Erfolgsrate in Sachen Profitabilität ist um 70 % höher, bei kundenbezogenen Parametern (wie z. B. Wiederholungskauf, Markentreue, Zufriedenheit etc.) schneiden Unternehmen mit engagierten MitarbeiterInnen um bis zu 86 % besser ab und auch die Wahrscheinlichkeit, erfolgreich gegen hohe Mitarbeiterfluktuation vorzugehen, ist um bis zu 70 % höher (Gallup Management Journal).



Unternehmen, die auf ihre Zukunfts-Fitness schauen, werden somit gut daran tun, die Ansprüche der Generation Y zu erkennen, zu verstehen – und so weit wie möglich zu erfüllen.



Kapitel 2:

Generationengeschichte.

Ein kurzer Blick auf die derzeit aktuellen Gruppen des Arbeitsmarktes:

	Baby Boomer	Generation X	Generation Y
Jahrgänge	1946 – 1964	1965 – 1980	1981 – 2000
Demografie	Große Kohorten	Kleine „Sandwich“- Generation; die Ursache der „demografischen Lücke“ am Arbeitsmarkt	Große Kohorten
Kommunikation	Digital Immigrants, digitale Kommunikation = Fremdsprache	Digital Immigrants, digitale Kommunikation = Dialekt	Digital Natives, digitale Kommunikation = Muttersprache
Loyalität	Unternehmens-loyale Mit- arbeiterInnen	Karriere-loyal	Häufige Jobwechsel „selbst-loyal“
Arbeitsanspruch	Karriere-orientiert, Status, materielle Werte, kompetitiv	Karriere-orientiert, extrem kompetitiv, informations- getrieben; streben nach Identifikation mit dem Unternehmen, Work-Life -Balance als Ausweg aus dem Druck	Hoher Sinn- und Inhalts- Anspruch an die Arbeit, Collaboration statt Compe- tition; gefragt sind Freude („Spaß- & Spiele- Generation“) und die per- sönliche Weiterent- wicklungs-Perspektive
Grundhaltung	Kennen den Kampf um wirtschaftlich-sozialen Aufstieg und Weltwirt- schafts-Rückschläge; skeptisch	Haben das Platzen wirt- schaftlicher „Blasen“ er- lebt – auch in der digitalen Entwicklung; vorsichtig	In Freiheit und Sorglosig- keit behütet aufgewachsen, erst mit der Krise 2008/2009 kleine Optimis- mus-Dellen; überstimu- liert, anspruchsvoll, wähle- risch
Mobilität	Niedrig	Begrenzt; beginnender Trend zu Expatriate-Jobs, Auslandsstudien werden langsam normal	Hoch; die „Wissens- Nomaden“ sind immer & überall online, hoch ko- operativ und mit ihrem Wissen ständig „on the move“
Bild der Arbeits- welt	Klare Trennung Beruf/ Privat	Erleben das Ineinander- Fließen von Beruf und Privatleben als unange- nehm	Arbeit = Leben, die Gren- zen haben sich verflüssigt
Führung	Autorität auf Hierarchie- Basis wird gesehen, ak- zeptiert + gewünscht	Teamorientiert	Hierarchie hat wenig Be- deutung, Autorität wird „verliehen“



Die direkte Gegenüberstellung aus demografischer Sicht erklärt, warum der Change in der Mitarbeiterführung nun so dramatisch wird: Das Segment der Generation X ist zu klein für eine kontinuierliche Generationen-Ablöse. Unternehmen müssen ihren Personalbedarf daher einerseits aus den zu „Golden Agers“ gewordenen Babyboommern und andererseits eben aus den Jungen decken – zwei Gruppen, deren beider Ansprüche die herrschenden Personalmanagement- und Führungs-Paradigmen kräftig herausfordern, die aber untereinander kaum unterschiedlicher sein könnten. Die älter werdenden ArbeitnehmerInnen der Babyboomer-Generation stellen dabei primär das Personalmanagement – Weiterbildung, Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung, Diversity-Integration – vor neue Aufgaben. Die Ypsilonos hingegen fordern Kulturwechsel in den Kernbereichen der Führung: Kommunikation und Motivation.



Kapitel 3:

Sozial sensible Wissensnomaden: So ticken die Ypsilons.

Geboren 1983, als einziges Kind liebender Eltern, die den Aufstieg geschafft, den Wohlstand erreicht und nichts als die besten Absichten für ihren Nachwuchs haben. Unser Ypsilon wächst wohlbehütet auf; umsorgt, verwöhnt, gefördert – und im Mittelpunkt materieller wie immaterieller Zuwendung.

Daraus resultieren

- eine starke Selbstwert-Überzeugung,
- Ehrgeiz und der Wunsch nach Erfüllung,
- hohe Ansprüche an das Umfeld,
- Kritikfähigkeit und -bereitschaft,
- hohes Bewusstsein für Werte und Ethik
- das Bedürfnis nach wertschätzender sozialer Einbindung.

Die ab 1981 Geborenen sind in einer Welt großgeworden, zu der Computer, E-Mail, Internet und zeitlich wie örtlich grenzenlose, unmittelbare Vernetzung selbstverständlich dazugehören. Die Rituale der virtuellen Welten beschränken sich für sie nicht auf das Geschehen am Bildschirm. Diese Kultur ist ihre Lebensrealität.

Deshalb leben und arbeiten Ypsilons

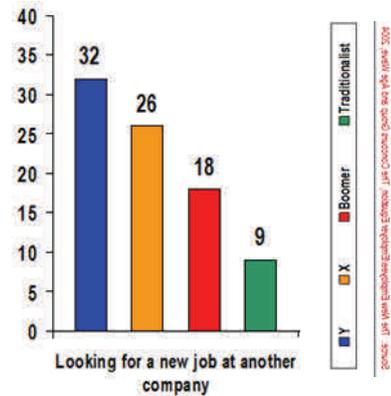
- spielerisch, im Stil der „Gaming“-Welt,
- spontan und unmittelbar wertend, ganz à la „Ranking“, „Scoring“, „Like“ und „Diss“,
- grenzenlos kooperativ,
- Wissen teilend statt Wissen hortend,
- mobil auch hinsichtlich ihrer Unternehmens- und Berufsgruppen-Zugehörigkeiten.

Und diesen Lebensstil betreiben sie durchgängig – egal, ob sie mit dem Smartphone an der Bio-Bar sitzen oder als High-Potential in der dritten Management-Ebene.

Die hohe Beweglichkeit der Nachwuchsgeneration hat ihnen schließlich auch das Etikett „Wissens-Nomaden“ eingetragen: Sie sammeln Wissen über alle örtlichen, tech-



nischen und sozialen Grenzen hinweg, sie nutzen es immer und überall, sie tauschen und teilen es – und sie nehmen es gnadenlos woanders hin mit, wenn sie in ihrer abwechslungsreichen Vita von einer Station zur nächsten wechseln. Und die Bereitschaft, zu wechseln ist bei den Generation-Y-MitarbeiterInnen erwiesenermaßen höher als bei anderen (Grafik).



Wer noch einen weiteren Beweis braucht, um die Notwendigkeit von Wissens-Management im Unternehmen zu erkennen, kann ihn aus der Arbeitsmarkt-Empirie der letzten 50 Jahre ziehen: In den Sechzigern, so zitiert der Report „Tausche Sicherheit gegen Freiheit“ im Magazin „brand eins“ (Ausgabe Oktober 2011), hatte ein Berufstätiger zu seinem 65. Geburtstag im Schnitt vier verschiedene Arbeitgeber hinter sich. Heute führen bereits 30-Jährige in ihrem Lebenslauf durchschnittlich acht.



Kapitel 4:

Paradigmenwechsel: Wo Ypsilons „das Andere“ brauchen

Etablierte Management-Manieren stoßen bei den Wissensnomaden der Generation Y an ihre Grenzen. Ein kleiner „Change-Reminder“ für Führungskräfte:

Charisma statt „Schulterklappen“:

Für MitarbeiterInnen der Generation Y ist es bei der Beurteilung von Autoritäten nicht so sehr der Rang, der zählt. Ihren Respekt gibt es nicht kraft formaler Führung, sondern nur für echte Leadership. Gesucht werden Fachkompetenz, Charisma, Integrität und Glaubwürdigkeit, nicht allein auf Organigrammen basierende Positionsmacht-Ansprüche.

Vorleben statt Vorgaben:

Job Description, halbjährliches Mitarbeitergespräch, Zielvorgabe, Evaluierung, Bewertung, Dankeschön, auf Wiedersehen bis zum nächsten Mal? So klappt's nicht mit den Ypsilons. Sie wollen Führungspersonen zum Anfassen und Austauschen, zum Fragen und Hinterfragen, als Vorbild und als Reibebaum. Sie wollen keine dürren Targets, sondern Chancen und anspruchsvolle Aufgaben. Sie wollen, dass man ihnen was zutraut. Und sie auch mal – gut abgesichert – scheitern lässt.

„Die daneben“ statt „Die da oben“:

Unternehmensführungen müssen der neuen MitarbeiterInnen-Generation buchstäblich entgegenkommen. Und sich auch mal nahekommen lassen. Die Betonung liegt dabei allerdings auf „auch mal“, denn gefragt ist die feinfühligkeits Balance aus Nähe und Distanz. Allzu kontrollierende Bosse werden nicht geschätzt, allzu joviale, hemdsärmelige Bosse nicht respektiert, allzu abgehobene nicht ernstgenommen – sie alle werden schlicht und einfach unattraktiv. Und daher bald verlassen.

Authentischer Dialog statt Kaskaden-Sprech:

Ähnlich anspruchsvoll wie die Nähe-Distanz-Balance ist das Bedürfnis der Generation Y nach authentischem Dialog statt oder zumindest jenseits der Kaskaden-Kommunikation. Sie denken nicht in hierarchischen Befehlsketten – weder beim Empfangen von Information noch beim Senden. Praktisch heißt das: Vorgesetzte



dürfen sich nicht mehr darauf verlassen, dass Junioren in Meetings ehrfürchtig stillsitzen. Sie müssen sich danach richten, dass ihre Projekt-Youngsters nicht nur vom Stellvertreter oder der Stellvertreterin, sondern auch vom Topmanagement selbst hören wollen, warum welche Entscheidung getroffen wurde beziehungsweise sinnvoll ist. Und sie müssen auch noch damit zurechtkommen, dass der Rückzug auf Floskeln in solchen Dialogen keine valide Option mehr ist.

Geld allein genügt nicht:

Dass die Ypsilons stark von Werten und Ethik getrieben sind, heißt nicht, dass sie materielle Anerkennung und monetäre Benefits als Motivatoren geringschätzen. Es heißt nur, dass sie auch noch was zusätzlich wollen – nämlich coole materielle Extras, etwa die neuesten Tablets und Smartphones als Arbeitsausstattung oder den gehypten Hybrid-Flitzer als Firmenauto. Plus immaterielle Benefits. Beispielsweise die Möglichkeit zum Aufbau eines Sozialprojektes, die Einbindung in informelle Zirkel oder die Erlaubnis, ein persönliches Interesse auch im Rahmen des Arbeitsumfeldes weiterzuverfolgen und anerkannt zu finden.

Alles bleibt anders:

Hier kommt einer der brisantesten Aspekte in der Führung von Organisationen, die aufgrund der demografischen Entwicklungen des Arbeitsmarktes Ältere und Jüngere gleichermaßen bei der Stange halten müssen: der Konflikt zwischen dem Stabilitätsanspruch der reifen Babyboomer und der gelebten Lust typischer Ypsilons an Veränderung und Beweglichkeit. Die Wahrheit einer betriebswirtschaftlich erfolgreichen Unternehmensstrategie liegt dabei, vereinfacht gesagt, ziemlich genau in der Mitte. Also gilt es, den Kurs fürs große Schiff konstant zu halten und gleichzeitig den Spagat zwischen „alles gleich“ und „alles anders“ auf den Unterdecks von Personalmanagement bzw. -entwicklung, individueller Führung und Interner Kommunikation hinzulegen.

Erschwerend ist dabei für das Personalmanagement, dass sich ein Trend, der früher vorwiegend im Interims-Management galt, in der Personalsuche generell durchsetzt: nämlich „Task Hunting“ statt „Head Hunting“. Früher gab es festgeschriebene Job-Descriptions und man suchte die Menschen, die langfristig zu Positionsbeschreibung und Organisation zu passen schienen. Heute wechseln die Aufgaben und Anforderungen an Organisationen und ihre Teams viel rascher, der relativ statische Ansatz des Head Hunting hinkt da zu weit nach. Stattdessen müssen die Recruiter jene Personen auftreiben, die den besten „Fit“, also die beste Übereinstimmung mit der aktuell

zu bewältigenden Aufgabe, also der „Task“ aufweisen. Und das kann in ein und demselben Betrieb – eben aufgrund unterschiedlicher Tasks – heute jemand ganz anderer sein als übermorgen.

Es gibt dank des Selbstverständnisses typischer Ypsilons aber immerhin auch eine Erleichterung für PersonalentwicklerInnen: Ausbildung wird anders gesehen. Sie ist nicht mehr als Bringschuld des Unternehmens perzipiert, die Wissensnomaden bilden sich gerne auch aktiv selbst weiter. Und erheben als NeueinsteigerInnen in Verantwortungspositionen auch viel seltener den Anspruch, erst mal 100 Tage Schonfrist zu bekommen, ehe sie in Sachen Fach- und Bereichswissen gefordert und als satisfaktionsfähig betrachtet werden.

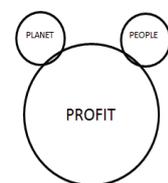
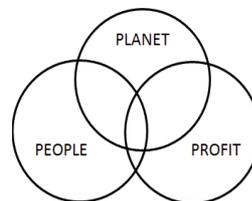
Bunt ist das neue Schwarz-Weiß:

Auch wenn sich das im deutschsprachigen Raum vielleicht noch nicht ganz so laut herum gesprochen hat: Das oft verständnis- und hilflose Abmühen der etablierten Führungsetagen mit dem Begriff „Diversity“ und seiner Umsetzung im Wirtschaftsalltag ist für Ypsilons total von gestern. Sie denken viel seltener darüber nach, ob sie grade mit Frau oder Mann, Europäern oder Asiaten, Homos oder Heteros zu tun haben, auch ihre unbewusste Bewertungssensorik legt keine Schwarz-Weiß-Schablonen über die Umgebung. Stattdessen bewegen sie sich weitgehend selbstverständlich in der Verschiedenheit (mit dem Nachteil übrigens, dass sie schwerer nachvollziehen können, warum gesellschaftspolitische Anstrengungen zur Etablierung von mehr Bunt im Arbeits- und Sozialgefüge nötig sind).

Soziale Verantwortung ist kein Werbe-Gag:

Die ethische Grundhaltung der Generation Y fordert Unternehmen heraus, CSR – die „Corporate Social Responsibility“, also die Unternehmensverantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft – endlich aus dem Werbeblock in den Hauptfilm zu verlagern. Der Dreiklang verantwortungsbewusster Business-Strategie lautet: People,

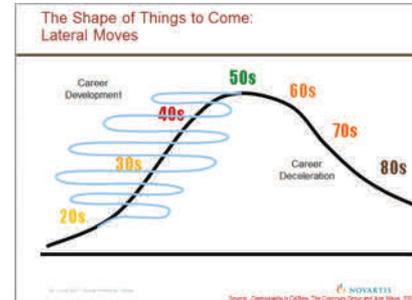
Planet, Profit – alle drei Aspekte werden im Kern von Unternehmensausrichtung und -tätigkeit verankert. Gleichberechtigt. Und nicht, wie Unternehmensberater Feige so anschaulich darstellt, nach dem Mickey-Mouse-Prinzip.



Gelebte Unternehmensverantwortung (li.) versus CSR nach dem „Mickey-Mouse Prinzip“ (re.)

Der Gipfel ist nicht unbedingt oben:

In der Führung früherer Generationen konnte man sich weitgehend darauf einrichten, dass das Bestreben, die Hierarchien bergauf zu klettern so berechenbar war wie bei guten Stürmern der Zug zum Tor. Das System – Ausbildung, Job-Einstieg, Job-Aufstieg – bot ja auch die entsprechende (Be-)Förderlogistik.



Bei den Ypsilons ist das anders: Sie streben durchaus auch laterale Fortbewegung an – also den Wechsel in eine komplett andere Tätigkeit oder eine komplett andere Branche. Und scheuen auch hierarchische Mäander nicht: Heute Team-Mitglied, morgen Projektboss? Kein Problem. Das entspricht ihrer Mobilität und Veränderungs-Lust.

Am anderen Ende der Alterskurve wiederum finden Unternehmen demnächst die Golden Agers vor, die zwar aus dem Hamsterrad raus, aber trotzdem ein erfülltes Berufsleben haben wollen – mit reduziertem Aufwand, niedrigerer Hierarchieeinstufung und adäquaten Entlohnungsmodellen.

Management-Job? Nein, danke:

Der weltweite Pharma-Konzern Novartis präsentierte gesammelte globale „Workforce Trends“ zum Ende des ersten Jahrzehnts im jungen Jahrtausend. Bemerkenswert klar ist die Feststellung, dass die Wissensnomaden zwar viel Interesse an Inhalt und Sinn ihrer Arbeit, aber wenig Lust auf Linien- bzw. Führungspositionen haben: Nur etwas mehr als die Hälfte der befragten Ypsilons wünschten sich einen Job mit mehr Verantwortung. Anfang der neunziger Jahre schien so eine hierarchisch hoch bewertete Stelle noch 80 Prozent der gleichen Altersgruppe – das waren damals allerdings noch Generation-X-Personen – erstrebenswert.

Zum gleichen Befund führt die Empirie der Beratung, etwa am Beispiel eines mittlereuropäischen Finanzdienstleisters, dessen High-Potential-Programm gerade von einer der Autorinnen begleitet wird: Etwa 50 % der betreuten Gruppe – durchweg der Generation Y zugehörige Personen – finden aktuelle Topmanagement-Biotope starr und unattraktiv. Sie streben eher eine Fach- als eine Management-Karriere an – mit spannenden Begründungen: „Das lässt Vertiefung zu“, „ich muss keine Machtspielen spielen“, „ich will nicht so viel Zeit und Kraft in Menschenführung investieren“, sondern stattdessen „meine Wissensinteressen verfolgen“ oder „das macht mich unabhängig“.



Fazit: Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass ihre jungen High-Potentials unter Umständen gar nicht so ohne weiteres auf die Sessel wollen, für die sie die Firma in teuren Development-Programmen ausbildet.

Das passt aber auch in die Zeit, denn Unternehmen verändern zusehends ihre Gewohnheiten bei der Beschaffung von Denkarbeit: Bislang wird Spezialwissen meist extern zugekauft – Stichwort BeraterInnen. Mehr und mehr gehen Organisationen jedoch dazu über, Know-how zu konsolidieren, sprich: Menschen mit dem gesuchten Wissen anzustellen und genau so lange zu behalten, wie es die „Task“ (siehe auch „Alles bleibt anders“/Task Hunting statt Head Hunting) erfordert. Dabei wird die potenzielle Behaltdauer in wissensgetriebenen Berufen immer kürzer: In hoch technisierten Branchen wie IT, Telco oder Security drückt der rasante Fortschritt die Wissenshalbwertszeiten auf ein Jahr oder sogar weniger – die ExpertInnen von 2011 sind also Ende 2012 schon uninteressant. Außer, sie haben sich aktiv weitergebildet und auf Stand gehalten. Dann bleiben sie begehrt. Und auch das erklärt, warum Fachkarrieren für die Wissensnomaden so attraktiv wirken.

Lernen ist keine Einbahnstraße:

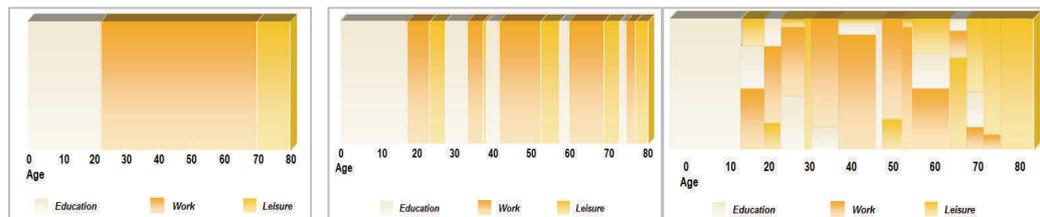
Ober sticht Unter, Senior vor Junior, Alt lehrt Jung. Das war gestern. Für Unternehmen mit Ypsilons wird Wissensgewinn zum Crossover-Thema. Denn die Nachfolgegenerationen können Dinge, von denen die Arrivierten zu wenig wissen. Praktisches Beispiel: In einem deutschen Technologie-Konzern wurden die MitarbeiterInnen unterschiedlichster Ebenen für den Umgang mit und die sinnvolle Nutzung von Social Media geschult. In der Tutorenrolle waren allerdings nicht externe Gurus – es waren die eigenen Juniors, die das Training konzipierten, vorbereiteten und in Workshops mit KollegInnen aller Hierarchiestufen auch durchführten.

Nine-to-Five hat ausgedient:

Physischer Präsentismus und die scharfe Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben sind passé beim jungen Arbeitskräftenachwuchs. Ypsilons sind gern mal nicht da und trotzdem „always on“ – nur eben virtuell. Und auch zu Zeiten, in denen ihre Führungskräfte nicht mehr ans Büro denken (was wieder eine recht hohe Anforderung an die Führungsbereitschaft der Vorgesetzten stellt). Sie vermischen Erwerbstätigkeit, Wissenszugewinn und Freizeit beziehungsweise Privatleben permanent zu einem „Blended Lifestyle“. In dem selbstverständlich auch Sabbatical oder Papa-Monat ihren Platz haben.

Die folgende Grafik zeigt deutlich, wie sich Biographien und Lebensstile mit dem Generationenwechsel veränderten:

Babyboomer-Biographie: Lifestyle der Generation „Blended Lifestyle“ der Ypsilons:



Quelle: „Demography is De\$stiny, The Concours Group and Age Wave, 2003

Rupert Stadler, Vorstandsvorsitzender der VW-Konzernmarke Audi, spricht im Interview mit dem Magazin „brand eins“ (Ausgabe Oktober 2011) über Selbstverwirklichung in der Arbeit à la Generation Y: „Junge Leute wollen zum Beispiel keine starren Arbeitszeiten mehr. Mal powern sie zwei Wochen auf einem Projekt, dann wollen sie aber auch eine längere Pause.“

Praktisch bedeutet dieser Paradigmenwechsel beispielsweise auch, dass Top-Job und Teilzeitarbeit kein Widerspruch mehr sind, siehe etwa die Recruitment-Praxis des globalen Kommunikationsberatungs-Unternehmens Ogilvy: Zehn Führungspositionen in der Region EAME wurden 2010 neu besetzt, die Hälfte davon mit Personen, die nicht Vollzeit arbeiten.

Virtuell ist ganz real:

Für gar nicht so wenige routinierte ManagerInnen reiferen Alters gilt hinsichtlich des vitalen Geschehens in Mobile & Social Media: „Was ich nicht seh‘, ist nicht passiert.“ Aus Sicht der Ypsilons – und erst recht der noch jüngeren Millennials – ist das nichts anderes als Realitätsverweigerung. Diese Generationen pflegen häufig zumindest ebenso viel sachlichen Austausch, emotionale Kontakte und berufliche wie private Beziehungen in der virtuellen Welt wie in der so genannten realen. Und damit läuft die Gleichung aus der Y-Perspektive genau andersrum: Wer ihnen nicht auch in der Virtualität begegnen kann, ist für sie bestenfalls nur halb vorhanden.

Viel Veränderung, zweifellos. Aber zu managen, wenn man die Erfordernisse dieses Paradigmenwechsels in Führung und Kommunikation berücksichtigt – und damit leben kann, dass die fixen Rezepte dafür noch nicht vorliegen, weil die Arbeit mit Ypsilons eher eine adaptive Challenge als eine vorgegebene Route darstellt. Doch vor dieser Vertiefung noch ein kurzer, wiederholender Überblick:



„Change Reminder“ für Führungskräfte	
Führung bisher: Erwartungen der Babyboomer	Führung neu: Ansprüche der Ypsillons
Hierarchien, „Schulterklappen“	Leadership, Charisma, Glaubwürdigkeit
Vorgaben, Ziele	Vorleben, Hinterfragung, Austausch
Distanz	Balance aus Nähe und Distanz
Regel-Kommunikation über die Kaskade	Authentischer Dialog
Materielle Motivatoren	Geld UND immaterielle Incentives motivieren
Stabilität	Veränderung als Normalzustand
Diversity als Herausforderung	Verschieden sein ist selbstverständlich
CSR ist „nice to have“	Durchgängig gelebte soziale Verantwortung
Karriereweg: konsequent bergauf	Auch Sidesteps sind Fortschritte
Chefessel als Ziel	Lieber ohne Linien-/Führungsverantwortung
Alt lehrt Jung	Jeder lernt von Jedem
Physischer Präsentismus	Always on, aber virtuell
Bezugsgröße Realität	Virtueller Raum



Kapitel 5:

Wegweiser nach Y: neue Generation, neue Führungsaufgaben

Neben den Aspekten der strategischen Unternehmens- beziehungsweise Markenpositionierung (inklusive dem adäquaten Charakter der externen Kommunikation) sowie des umfassenden Personalmanagements (inklusive Employer Branding) sind es vor allem zwei wichtige Handlungsfelder der Führung, in denen der Generationensprung und mit ihm der Paradigmenwechsel neue Anforderungen an ManagerInnen stellt:

- Motivation und
- Kommunikation

Kapitel 5.1.:

Ypsilon und Motivation: MbO mit Extras

Das Motivations-Zauberwort für den Umgang mit der aktuellen Nachfolgeneration auf dem Arbeitsmarkt heißt „Freiheit“. Rigide Strukturen, Schema-F-Formalitäten oder nicht hinterfragbare Abläufe nach dem Motto „weil wir das immer schon so gemacht haben“ stoßen bei den Wissensnomaden hingegen auf massive innere Abwehr. Sie bevorzugen temporeichen Wechsel, finden sich wunderbar in „floating structures“ zurecht und leben locker mit dem Umstand, dass es keine konstante Organisation (mehr) gibt.

Dennoch ist es nicht so, dass den MitarbeiterInnen der Y-Generation keine Ziele gesetzt werden könnten und sollten. Im Gegenteil: Interessante und herausfordernde Auf- bzw. Vorgaben übertragen zu bekommen, entspricht präzise ihrer Vorstellung von persönlicher Weiterentwicklung und Wertschätzung durch den Arbeitgeber. Außerdem erfordert die meist ziemlich optimistische Selbstwahrnehmung eines prototypisch sozialisierten Ypsilon-Menschen durchaus ein gewisses Korrektiv, und genau das stellt die – individualisierte, aber objektivierte – Zielvereinbarung plus Evaluierung bereit.



Die große Herausforderung besteht in der notwendigen Anreicherung des „Management by Objectives“ (MbO):

Individualität und Freiheit einbauen:

Ypsilons mit ihrem „Blended Lifestyle“ und ihrer „always-on“-Sozialisierung gehen mit zeitlicher und örtlicher Flexibilität sehr verantwortungsbewusst um, wenn sie wollen. Ein motivierter Wissensnomade schafft seine Workload auch, wenn man ihn nicht zu herkömmlichen Bürostunden an den Schreibtisch fesselt – ja, er bewältigt sie dann mit hoher Wahrscheinlichkeit sogar engagierter und besser.

Ähnliches gilt für Büroeinrichtung, Dresscode und Arbeitsgerät: Wo immer IT-, Procurement- und sonstige Policies es auch nur einigermaßen erlauben, bewährt es sich, den einen oder anderen Extrawunsch gezielt zu erfüllen. Und schließlich steht es manchem Unternehmen, ja, auch auf dem Kunden- bzw. Arbeitsmarkt gut zu Gesicht, wenn begeisterte MitarbeiterInnen einen Alternativantriebswagen pilotieren, am Tablet präsentieren, sich nicht Grau-in-Grau uniformieren – und so auch nach außen als BotschafterInnen einer coolen Marke fungieren.

Weiters ist für Ypsilons ein bestimmtes Paradoxon normale Lebensrealität: Sie leisten in ihrer angestammten Position nicht weniger, wenn sie sich einer zusätzlichen Aufgabe widmen. Voraussetzung: Sie betrachten die Zusatz-Task als attraktiv und/oder haben sie sich selbst gewählt. Führungen ist daher zu raten, einerseits entsprechende Angebote an MitarbeiterInnen zu machen – beispielsweise im CSR-Bereich – und andererseits konzilient, unterstützend und anerkennend damit umzugehen, wenn jemand privates Engagement – etwa auf dem Sozial- oder Bildungssektor – mit seiner Berufstätigkeit vereinbaren möchte. So konnte sich etwa die Führungskraft einer jungen Controllerin die Loyalität dieser Mitarbeiterin sichern, indem man ihr ermöglichte, drei Nachmittagsstunden pro Woche mit Blindenhunde-Training zu verbringen.

Individuelle und persönliche Bedachtnahme spielen auch ganz direkt bei Job Description und Zielsetzung eine wichtige Rolle, und zwar gesamthaft auf die zunehmende Diversität der Belegschaften und ihre unterschiedlichen Lebensphasenkonzepte bezogen. Praktisch gesagt: Ein golden gereifter Babyboomer wird mit globaler, cross-divisionaler Projektarbeit in „floating teams“ samt Reisetätigkeit im Allgemeinen weniger Freude haben als ein junger Wissensnomade. Und den wiederum wird eine exklusive internationale Schulung als Leistungsanreiz weit mehr locken als einen Ge-



neration-X-Mitarbeiter, der noch die Schulden fürs Einfamilienhaus abzahlt und Wochenenden gerne mit den Kindern verbringt.

Überhaupt können individuell zugeschnittene Karrierepläne und der Aufbau konkreter, auf die Person abgestimmter Entwicklungsperspektiven eine wichtige Bonding-Funktion erfüllen: Ein Unternehmen, das solchermaßen gezielt auf seine Mitglieder eingeht, beweist quasi, dass es seine MitarbeiterInnen „wirklich haben will“. Die Organisation gewinnt damit selbst an Persönlichkeit. Und gerade diese starke Persönlichkeit braucht es, um Loyalität von Ypsilons zu bekommen – sei es die Persönlichkeit der Menschen, die sie führen oder die Persönlichkeit der Organisation, in der sie arbeiten. Und im Idealfall wirkt natürlich beides.

Ja, all das bedeutet insgesamt geringere Standardisierbarkeit, gestiegenen Planungs- und Organisationsaufwand sowie höheren Argumentationsbedarf. Und nein, fertige, generalisierte Schemata für diese neue, individuellere Form von MbO sind noch nicht abrufbar. Dennoch sollten weitblickende Unternehmen nicht so lange abwarten, bis hohe Fluktuationsraten frustrierter Ypsilons und niedrige Imagewerte am ArbeitnehmerInnen-Markt zur Abkehr von 08/15 zwingen.

Unsicherheit mit Zuwendung und Rückhalt kompensieren:

Die Generation Y kombiniert Lust an Veränderung und neuen Erfahrungen mit gesundem Selbstbewusstsein bei gleichzeitig hoher sozialer Aktivität, dazu orientiert sie sich an kompetenten, glaubwürdigen und authentischen Führungsbezugspersonen mit möglichst unmittelbarem Zugang.

Aus dieser Diagnose erschließt sich:

- wie Ypsilons die steilste Lernkurve erzielen und
- dass eine Balance zwischen Fordern und Unterstützen nötig ist

Die Geburt einer hier sehr probaten Lerntheorie fällt nicht zufällig in die ersten Jahrgänge der Generation Y: Kolbs auf Erfahrung und Reflexion basierender „Learning Circle“ (Kolb, D. A.: *Experiential Learning*, Verlag Prentice Hall) wurde Anfang der achtziger Jahre entwickelt. Um sein Prinzip zu verdeutlichen, hilft es, herkömmliche, unreflektierte Performance-Erfahrungen zu veranschaulichen: Jemand erledigt eine Aufgabe, macht manches daran gut, manches aber auch nicht, denkt nicht darüber nach und zieht keine Erkenntnisse aus der Erfahrung, geht eine vergleichbare Aufga-

be ein nächstes Mal an – und macht wieder vergleichbare Fehler.

Kolb schiebt nun nach der konkreten Performance-Erfahrung eine Nachdenk-Schleife ein: Das Ergebnis der Aufgabenerledigung wird betrachtet, Gründe für mehr oder weniger gute Resultate werden beobachtet und mental revidiert, daraus resultieren Erkenntnisse,

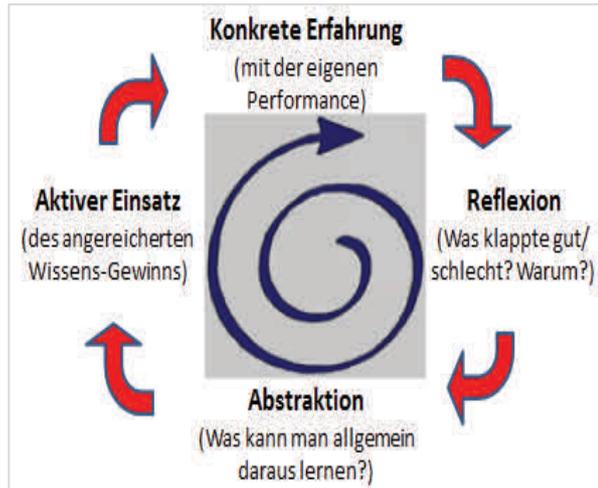
die sich generalisieren lassen – ein Wissensgewinn ist erzielt. Und von dieser angereicherten Wissensbasis geht's los in die nächste konkrete Performance-Erfahrung, die anschließend wieder reflektiert wird, was erneut zu Wissensgewinn führt, und so weiter.

Fazit: Ein auf diese Weise lernender Mensch wird kontinuierlich besser (siehe Grafik).

In der Führung von Y-Menschen ist der erfahrungsbasierte Lernkreislauf deshalb besonders relevant, weil er so gut zu ihrer Motivlage und ihrem prototypischen Sozial- und Kommunikationsverhalten passt: Ypsilons wollen Anforderungen, die sie nicht so leicht aus dem Handgelenk schütteln. Solche Aufgaben übertragen zu bekommen, bedeutet ihnen Anerkennung. Sie wollen außerdem Austausch mit und Feedback von kooperativen Führungskräften – möglichst rasch, möglichst direkt, möglichst unmittelbar, herzlich gerne auch mal ganz schnell zwischendurch (und nicht ein halbes Jahr später im formalisierten Zielvereinbarungsgespräch). Wenn dieses Feedback als wertschätzende, konstruktive Manöverkritik im Sinn des Learning Circle zur Reflexion und Abstraktion einlädt beziehungsweise dabei unterstützt, haben alle gewonnen.

Scheitern einprogrammieren und abfedern

Die Wissensnomaden probieren sich gerne aus, sie mögen die Herausforderung – aber mit begleitendem Support und absicherndem Netz. Denn das kennen sie von daheim. Der Effekt: „Failure is no option“ mögen die kompetitiv orientierten X-KollegInnen denken, für Ypsilons ist Scheitern – frei nach Samuel Becketts Motto: „Wieder versuchen. Wieder scheitern. Besser scheitern.“ – durchaus eine Möglich-



Kontinuierlicher Wissensgewinn:
 Kolbs Learning Circle



keit. Aus Sicht der Führung bedeutet das, dass sie einerseits Herausforderung bieten beziehungsweise begleiten und dabei auch noch den spielerischen Zugang zur Erarbeitung von Strategien und Taktiken zulassen muss, andererseits aber auch Vorkehrungen und Backup dafür zu organisieren hat, falls die Performance danebengeht. Die Beratungserfahrung zeigt, dass diese Anforderung – neben dem Unverständnis für „always-on“-Virtualität und dem „Blended Lifestyle“ – zu den häufigsten Knackpunkten zwischen arrivierten Führungskräften und ihren Y-MitarbeiterInnen zählt.

Häufig wird daraus auch generelle Kritik an ArbeitnehmerInnen der Generation Y abgeleitet, der Fokus liegt dabei auf dem als übersteigert wahrgenommenen Selbstbewusstsein: Die Wissensnomaden hielten sich für Wunderwuzzis und benähmen sich, wie der „Spiegel“ kürzlich schrieb, wie die „Diva beim Dorftanztee“, seien aber bei weitem nicht so brillant und vor allem nicht so belastbar, wie ihr Selbstbild vorgibt. Schließlich hätten sie ja, so etwa der Befund des Soziologen und Unternehmensberaters Holger Rust, noch keine echte Krise erlebt und daher keine Grundausstattung in Sachen Krisenfestigkeit im Repertoire.

Tatsächlich kann man inzwischen feststellen, dass Ypsilons durch die Wirtschaftskrise 2008/2009 einen gewissen Dämpfer bekommen haben: Die schrumpfenden Uni- und Firmen-Budgets sind an ihnen nicht spurlos vorbeigegangen, die triste Erwerbssituation der „Generation Projekt“ bleibt auch den umworbenen High-Potentials in den oberen Management-Ebenen nicht verborgen, viele LinkedIn-, Xing- und Facebook-Kontakte posten plötzlich nicht mehr über ihre mehr oder minder coolen Jobs, sondern über Arbeitslosigkeit und Stellensuche. Mag sein, dass es mancher Y-Mensch in dieser Stimmung billiger gibt und auf die Arbeitsplatz-Verhaltenscodes der X- und Babyboomer-KollegInnen einschwenkt. Doch die Tendenzen und Trends, die Ypsilons in Unternehmen und Märkte gebracht haben, werden bleiben.



Kapitel 5.2.:

Ypsilon und Kommunikation: Feelings statt Floskeln

Strategie: So wichtig wie nie:

„It's a dirty little secret: Most executives cannot articulate the objective, scope, and advantage of their business in a simple statement. If they can't, neither can anyone else.“ Diesen traurigen Befund erhoben die Harvard-Professoren David J. Collis und Michael G. Rukstad in ihrem Artikel „Can You Say What Your Strategy Is?“ (Harvard Business Review, 2008), in dem sie unklare Unternehmensstrategien als Grundübel hinter unproduktivem Wirtschaften beklagen.

Im Umgang mit Ypsilon-MitarbeiterInnen fiel die Diagnose doppelt dramatisch aus. Denn die Wissensnomaden sind die natürlichen Feinde unternehmensstrategischer Alibi-Handlungen:

- Sie stellen aufgrund ihrer ethischen Überzeugungen höhere Ansprüche an eine umfassend nachhaltige Unternehmensstrategie,
- sie geben sich weit weniger leicht mit Floskeln zufrieden,
- sie halten mit ihrer Kritik nicht hierarchiehörig hinterm Berg
- sie ziehen rascher Konsequenzen, wenn sie die Corporate Identity ihrer Arbeitgeberorganisation als mangelhaft empfinden, sprich: Sie verlassen das Unternehmen.

Das Resultat: Mission, Vision, Strategie und Leitbild als Fundamente einer Organisation sind mit viel mehr Augenmerk zu behandeln, als das bislang in Unternehmen oft der Fall ist. Und zwar sowohl, was die Entstehungsprozesse dieser zentralen Instrumente betrifft, als auch hinsichtlich ihrer Ausfertigung und ihrer Implementation in der Organisation.

Michael E. Porter, Professor an der Harvard Business School und einer der renommiertesten Wissenschaftler im Bereich Unternehmensstrategie, lieferte bereits Mitte der neunziger Jahre vier simple, aber nach wie vor essenzielle Angelpunkte, um Mission/Vision bzw. Strategie ebenso aussagekräftig wie wirksam zu gestalten („What Is Strategy?“, Harvard Business Review Nov./Dec. 1996):

- Operative Effizienz ist keine Strategie. Profitabilität zu steigern, Marktanteil zu erobern oder Absatz zu erhöhen, sind lediglich – und überdies recht



generische – Ziele.

- Strategie fundiert auf Einzigartigkeit. Nur Organisationen, die erkennen, was sie anders – und besser – machen als andere, sind in der Lage, sich strategisch stark zu positionieren.
- Eine nachhaltige strategische Positionierung erfordert den konsequenten Umgang mit Zielkonflikten (sie verlangt „trade-offs“). Wer alles gleichzeitig gleich großartig zu machen behauptet, wird nichts großartig machen.
- Erst der stimmige „Fit“, also die Ausrichtung aller Aktivitäten des Unternehmens auf die strategische Positionierung, verschafft den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

Hauptaufgabe echter Leadership ist es, solche starken Strategien zu entwickeln. Und zu leben. Porter: *„In many companies, leadership has degenerated into orchestrating operational improvements and making deals. But the leader’s role is broader and far more important. [...] Its core is strategy: defining and communicating the company’s unique position, making trade-offs and forging fit [...]. There will be constant pressures to compromise [...]. One of the leader’s jobs is to teach others in the organization about strategy – and to say no.“*

Von der Strategie zum Leitbild

Fixanstellung und pünktliche Gehaltsüberweisung reichen nur mehr den wenigsten MitarbeiterInnen als Begründung für einen Verbleib in ungeliebten Unternehmen. Ypsilons sind da noch viel radikaler: Sie erwarten Sinnstiftung am Arbeitsplatz. Die Novartis-Studie „Global Workforce Trends“ (2007) postuliert überdies noch die Notwendigkeit, den Charakter des „coolen Unternehmens“ zu verkörpern, das auch bei den Eltern der familienorientierten Generation Y gut ankommt.

Jedenfalls sollten Strategien, denen die Wissensnomaden folgen wollen, im Porter’schen Sinn stark und unique sein. Und Leitbilder müssen ihnen

- glaubwürdig
- verantwortlich
- integer
- verständlich

erscheinen, damit die Wissensnomaden sie als Orientierungsgröße akzeptieren.

Der Gegensatz zu herkömmlicher Leitsatz-Poesie à la „Wir sind ein führendes Unternehmen der xxx-Branche und sehen unser Ziel darin, unseren Kunden erstklassige

Qualität sowie unseren Shareholdern überdurchschnittlichen ROI zu liefern“ wird da schnell erkennbar.



Die nachhaltige Alternative zur Entwicklung eines wirksamen Leitbildes erfordert eine gleichermaßen intensive Auseinandersetzung mit den externen (Markt, Kunden, Konkurrenz) wie den internen Einflussfaktoren einer Organisation. Ihr wahres Wertgefüge erschließt sich beispielsweise nur dann, wenn in der Diagnose des Status quo

- nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Verfahren,
- nicht nur Beschreibung, sondern auch Beobachtung
- und nicht nur Topmanagement-Workshops, sondern auch MitarbeiterInnen-Inputs

einwirken.

Ebenso ist der Weg von der Status-quo-Diagnose zum neuen Leitbild ein Handlungsfeld für Partizipation – von der intellektuellen, aber auch spielerisch-kreativen Beschäftigung mit Werten bis hin zur gemeinsamen Formulierung von Leitsätzen oder ihrer Übersetzung in Abteilungsleitbilder.

Als gutes Beispiel dafür, wie so ein Prozess zeitgemäß, partizipativ und emotionsintensiv umgesetzt werden kann, dient etwa die interne Kampagne zur Zusammen-



führung von mobilkom und Telekom Austria unter der neuen gemeinsamen Marke A1 (die Kampagne wurde übrigens mit dem von der IAB vergebenen „WebAd“-Award/ Kategorie „Kommunikationsstrategie“ 2011 in Gold gewürdigt):

- Mit dem Leitsatz der Change Communications, „We Are One“, konnten die MitarbeiterInnen musikalisch „spielen“: Ihn selbst einsingen, die eigene und/oder Kollegen-Stimmen miteinander abmischen, den täglich wachsenden Chor beobachten etc., etc..
- Das Marken-Logo A1 stand zum Designen zur Verfügung: MitarbeiterInnen haben es bemalt, dekoriert, verwandelt, geblümt, verdrahtet, bekränzt & beglänzt; mit dem Incentive, dass es besonders gelungene Entwürfe auch in die Öffentlichkeit schaffen.
- MitarbeiterInnen wurden nach ihrer Sicht der Markt- und Kundenbedürfnisse gefragt und konnten ebenso unmittelbar wie buchstäblich ablesen, welche Auswirkungen ihre Inputs auf die Performance-Parameter haben, weil das Online-Tool zur Befragung jede Stimme für ein kritisches Leistungskriterium grafisch – durch eine Verstärkung des entsprechenden Anzeigebalkens – abbildete.
- All das wurde zu einem Großteil online, über eine attraktive, hochwertige Intranet-Plattform, verwirklicht.

Nein, Leitbildprozesse verkommen durch solche partizipative Verfahren keineswegs zur basis-demokratischen Motivationsübung. Es ist vielmehr der gelungene Mix aus top-down und bottom-up, der die wahren und wirksamen Kultur-Hebel einer Organisation freilegt und somit eine strategie-konforme Weiterentwicklung der Unternehmensidentität ermöglicht.

Leitbild-Implementation: Nicht nur lesen, sondern auch leben

Das Plakat im Firmen-Entrée hinter der blank geputzten Glasscheibe verspricht unternehmerisches Wohlverhalten in gedrechselten Worten. Schön. Aber nicht genug. Es sind vielmehr die tatsächlichen Handlungen und Erlebnisse in und mit dem Unternehmen, aus denen MitarbeiterInnen die geltenden Werte extrahieren. Es sind die Geschichten, die das Arbeitsleben schreibt. Auch die Geschichten, die Führungskräfte erzählen und weitertragen, wirken weit mehr als gedruckte Sätze. Erst recht bei einer von Ypsilons geprägten Belegschaft, die – zudem ethisch sensibel – den authentischen Dialog so hoch bewertet.



Aus Leadership-Sicht bedeutet das zwei wichtige Veränderungen zu bisherigen Gegebenheiten:

- Das eigene Verhalten rückt stärker in den Fokus. Chefs werden nicht nur in der Außenwahrnehmung, sondern auch im Unternehmen verstärkt zur „öffentlichen Person“, deren Werthaltung anhand unzähliger Details beurteilt wird.
- Die Fähigkeit zum gezielten „Storytelling“ gehört trainiert. Wer abstrakte Postulate in lebensnahe Aussagen umsetzen, Behauptungen mit praktischen Beispielen untermauern, Prinzipien an Taten veranschaulichen, Theorie mit Empathie begleiten und sich insgesamt gut auf die sachliche und emotionale Perspektive des Gegenüber einstellen kann (statt nur die eigenen „Sender-Intention“ zu verfolgen), gewinnt das Commitment von Y-MitarbeiterInnen weit leichter.

Neue Instrumente: Interne Kommunikation à la Ypsilon

Man muss es laut, deutlich und hemdsärmelig sagen, damit ein zentraler Paradigmenwechsel wirklich stattfindet: Für die Wissensnomaden der Generation Y ist es völlig normal und ganz natürlich, in Maschinen zu reden. Und zwar über alles. Sie studieren über den Online-Campus, nehmen via Skype an Familienfeiern teil, beenden Beziehungen per SMS und begehen mit einer Facebook-Bekannschaft gemeinsam Selbstmord.

Für die prozessuale und motivationale Unternehmenskommunikation mit Ypsilons erfordert das die Erweiterung des Instrumentariums weit über Aktennotiz, Projektblatt und „E-Mail an alle“ hinaus. Denn die Wissensnomaden finden es nicht nur völlig selbstverständlich, sich per Video-Assessment um Jobs zu bewerben, ihre ChefInnen nachts anzutwittern und ihren globalen Projekt-KollegInnen nur auf Webex zu begegnen, sie sind dabei selbst gerne innovativ – und erwarten diese Art der Kommunikation auch.

Die Namen der verfügbaren Instrumente mögen wechseln (mal hat Microsoft die Nase mit seinem Kollaborations-Tool vorne, mal Adobe), die Grundprinzipien des Gebotenen lassen sich aber im Überblick gut zusammenfassen:

- Wissensaustausch (z. B. über interne Wikis und Projektsteuerungs-Applikationen bzw. über Web-Ablagen wie Dropbox)



- Globale Kooperation & Kollaboration (z. B. über yammer, Webex, Adobe-Connect)
- Schnelle Info-Übermittlung (z. B. Podcasts, Blogs, Twitter)
- Info-Sammlung und -Aktualisierung (interaktiv-partizipativ aufgesetzte Intranet-Plattformen, z. B. auf SharePoint-Basis; Notizen-Sammeln im individuellen, persönlichen Bereich z. B. auf evernote.com)
- Meinungsaustausch (Blogs, Foren, Chats, Social-Network-Groups)
- Selbstdarstellung und Vernetzung von Unternehmen und/oder Personen (z. B. Facebook, Google+, Xing, LinkedIn)
- Innovative Inhaltsaufbereitung (alle zeitgemäßen Powerpoint-Alternativen, beispielsweise prezi.com, glogster.com oder wordle.net)
- Externe „Schaufenster“ für attraktive interne Inhalte (slideshare.net, YouTube, Flickr etc.)
- Virtualisierte persönliche Präsenz (z. B. Videobotschaften, Livestreams, Webcams)
- Mobile Anwendungen (die viel zitierten „Apps“)

Um auf dem aktuellen Stand der Apps und Brands zu bleiben, empfiehlt sich übrigens der gelegentliche Klick zu <http://c4lpt.co.uk> – das von der Britin Jane Hart gegründete „Centre for Learning and Performance Technologies“ erhebt seit 2007 jährlich die beliebtesten Online-Tools für Lernen & Wissenstransfer.

Aus Sicht der Führung und der Corporate Communications stellen sich – vor allem im Umgang mit partizipativen Tools und Social Media – meist zwei vordringliche Fragen:

A.) Woher Zeit und Kapazität dafür nehmen?

Man muss offen sagen, dass Online-Dialog und Social-Media-Kommunikation nicht leicht auslagerbar oder delegierbar sind. Den Aufbau einer technischen Infrastruktur und die Erstellung von Strategien oder Jahres-Redaktionsplänen können Unternehmen noch outsourcen. Echtes Ghostblogging oder authentische tages- (besser: minuten-)aktuelle Redaktion solcher Sites durch Externe sind aber nur in intensiver, vertrauter Zusammenarbeit mit sensiblen, anpassungsfähigen Lieferanten möglich (wie etliche vermeintlich persönliche, tatsächlich aber recht blutleere Blogs oder Social-Media-Profile prominenter Konzernchefs beweisen).

Die wichtigste Empfehlung für Neueinsteiger lautet daher: Aufs Wesentliche, also auf wenige, strategiestimmige Instrumente, konzentrieren – und die dafür kontinuierlich



stark bespielen.

Große und/oder markante Organisationen, die zum Thema Online-Präsenz keine Wahl mehr haben, weil ihre Stakeholder ihnen den digitalen Dialog auf breiter Basis unweigerlich oktroyieren, müssen sich allerdings darauf einrichten, die nötigen Kapazitäten für passive (Monitoring) und aktive Nutzung der digitalen Kanäle in ihren Kommunikationsteams ohne Wenn und Aber bereit zu stellen. Und diese Wege der Public Relations umfassend – zum Beispiel auch in Kundenservice (Stichworte Online-CRM, Beschwerdebehandlung), Investor Relations (siehe stocktwit.com) oder Produktentwicklung (Buzzword „Crowdsourcing“) – ins Unternehmen zu integrieren. Das Berufsbild des CBO („Chief Blogging Officer“) ist somit nicht mehr nur ein Smalltalk-Gag, sondern wirtschaftlich sinnvoll.

B.) Wie mit Offenheit & Transparenz umgehen?

Hier ist eine weitere unangenehme Wahrheit fällig: Sendergesteuerte Einweg-Kommunikation funktioniert im sozialen Netz nicht – weder mit externen noch mit internen Stakeholdern. Wenn Unternehmenskultur und Führungsphilosophie den offenen Dialog nicht zulassen, ist der Weg ins Social Web zumindest umsonst und im schlimmsten Fall ein Himmelfahrtskommando. Heißt das, dass man den Weg daher besser unbeschritten lässt? Nur in den seltensten Fällen, konkret: in sehr begrenzten, fast endemischen Umfeldern. Im Allgemeinen ist eher der unternehmenskulturelle Change fällig – weil inzwischen nämlich auch Kunden-, Partner- und Arbeitnehmer-Märkte immer mehr nach Transparenz verlangen. Egal, ob in der realen oder der virtuellen Welt.

Speziell in der Internen Kommunikation ist zudem miteinzukalkulieren, dass digital Dokumentiertes mit einem Klick nach draußen gehen kann. Für wirklich vertrauliche MitarbeiterInnen-Infos bleibt daher nur der persönliche Transfer. Andererseits können geschickte Corporate-Comms-Teams den „Share“-Effekt auch nutzen: Dass die interne Ankündigung eines neuen Diversity-Programmes auf ungeklärte Weise ihren Weg in öffentliche(online-)Medien findet, mag ja durchaus ein Image-Vorteil sein...

Virtuell & real: der Mix macht's

Dass sich das Instrumentarium der Internen Kommunikation um viele digitale Tools erweitert hat, soll den Blick auf Wertvolles aus der analogen Ära nicht verstellen.



Was nach wie vor Bestand hat und dabei den sozialen Ansprüchen der Wissensnomaden besonders gerecht wird:

Erlebnis und Interaktion statt Frontalvortrag:

So kommt es einerseits zur von den Ypsilons so stark nachgefragten authentischen Begegnung zwischen Führung und MitarbeiterInnen, andererseits lassen sich darüber hinaus auch Storytelling-Elemente gelebter Unternehmenskultur besser integrieren. Beispiel: Die Führungsmannschaft einer österreichischen Bank trat bei der internen Feier selbst hinterm Buffet an und servierte den MitarbeiterInnen das Abendessen. Das ermöglichte nicht nur direkten Kontakt jenseits der Hierarchie, sondern vermittelt den Corporate Spirit eines (Finanz-) Dienstleisters um ein Vielfaches besser, als es Leitsätze wie „Serviceorientierung wird bei uns groß geschrieben“ je könnten.

Mitmachen statt nur Zuschauen:

Partizipative Leitbildprozesse, MitarbeiterInnen-Designvorschläge für den Logo-Relaunch, die gemeinsam eingesungene Change-Hymne, das von MitarbeiterInnen produzierte Unternehmens-Video für die Jubiläumsfeier – es gibt viele Beispiele und Möglichkeiten für gezielt gesetzte Mitmach-Aktivitäten der Internen Kommunikation. Die Lehre, die sie erteilen, ist immer die gleiche: Wer mitmacht, statt nur zuzuschauen, macht dann auch bei der angestrebten Unternehmenskultur nachhaltig aktiver mit als jemand, der Führungs-Messages nur zum Passivkonsum serviert bekam.

Kleiner ist größer, weniger ist mehr:

Alle zwei, drei Jahre ein bombastisches Firmenfest, mit Show-Acts, VIP-Bereich und Fünf-Sterne-Catering? Die Kosten wären besser anders investiert. In kleinere, aber dafür häufigere Veranstaltungen und Treffen. Mit weniger Pomp, aber dafür mehr Dialog. Ohne VIP-Bereich, stattdessen mit Tuchfühlung zum Vorstand. Nicht zum Eindruck-Schinden mit Gaststars und Deko, sondern zum Erlebbarmachen von Unternehmenskultur und Führungs-Charisma.

In Summe ist es in der Führungskommunikation mit Ypsilons **der gelungene Mix aus virtueller und realer Begegnung**, der zählt. Es ist die gezielte Verzahnung von digitalen Tools mit persönlichem Austausch. Von der Überwindung globaler Distanzen durch technische Mittel, aber auch durch reales menschliches Nahekommen. Nicht umsonst haben weltweit tätige Konzerne ihre Meetings noch immer nicht komplett in den virtuellen Raum verlegt, obwohl die Medien dafür längst vorhanden sind.



Ogilvys globaler PR-Chef Chris Graves etwa führt seine MitarbeiterInnen in rund 70 Offices auf allen fünf Kontinenten vorwiegend online – unter anderem mit Blogs, Telcos, Streams, Webex, Wikis, Facebook-, Flickr-, Slideshare-, Twitter und YouTube-Accounts. Dort vermittelt er Info, zeigt Trends auf, setzt Impulse und regt Kooperation an. Wie aber beispielsweise gutes Storytelling wirklich funktioniert, zeigt er real und authentisch – bei Regional-Meetings, zu denen Graves selbstverständlich persönlich kommt.

Y-Kommunikation: auch eine Stilfrage

Die Wissensnomaden haben ihre eigenen Kommunikationsmanieren. Diese Stil-Spezialitäten äußern sich im mündlichen wie im schriftlichen Austausch und können so mancher traditionell sozialisierten Führungskraft nicht nur fremd bis befremdlich vorkommen, sondern Chefs der alten Schule durchaus auch mal vor den Kopf stoßen. Dann ist wichtig, zu verstehen, dass nicht Respekt- oder Achtlosigkeit dahinter stecken. Sondern einfach nur andere barrierefreie, durch Sozialisierung und Digitalisierung geprägte Muster.

Die markantesten **Stil-Indikatoren:**

Ypsilons kommunizieren leichter **über Alters- und Hierarchiegrenzen hinweg**. Das ist nicht respektlos, sie sind es so gewohnt. Denn im Social Web sind Status-Barrieren oder sozio-kulturelle Hürden weit niedriger als im real-traditionellen gesellschaftlichen Austausch. Führungskräfte müssen sich also einerseits auf diesen Wandel einrichten, andererseits können sie ihn auch für ihre Positionierung als authentische, charismatische Leader nützen.

Moderations-Setups wie

- „Open Space“ oder „World Café“ in Großgruppen
- beziehungsweise das besonders web-affine „BarCamp“
- oder die „Fishbowl“ für Podiumsdiskussionen mit aktiver Publikumsbeteiligung
- sowie „Speed-Dating“-artige Formate für direkten Dialog trotz großen Publikums eignen sich beispielsweise gut dafür, Ypsilons in einer ihnen vertrauten Struktur zu begegnen.

Es muss nicht gleich „quick & dirty“ sein, doch **„schnell & lässig“** ist schon genau richtig. Wissensnomaden halten sich selten mit elegant gedrechselten Schachtelsätzen auf und einen gerade am Smartphone getippten Text liest auch kaum jemand noch Korrektur. Dafür kommen Mitteilungen viel häufiger, viel geradliniger und viel



unmittelbarer zum jeweiligen Anlass. Das soll auch umgekehrt so sein: „Herzlichen Dank für Ihre Bemühung, mit besten Grüßen, Dir. Dr. Hans Müller“ darf für einen Ypsilon-Menschen jederzeit zu „thx, HM“ mutieren.

Verknappt, verkürzt, ver-headlined. Maximal 160 Zeichen in SMS, maximal 140 auf Twitter und die durchschnittliche Facebook-Statusmeldung ist auch kaum länger. Kein Wunder, dass die digitalen Generationen gelernt haben, sich knapp zu halten – beim Senden wie beim Empfangen von Information. Umgelegt auf Führungskommunikation heißt das: Mitteilungen, egal ob mündlich oder schriftlich, ob im individuellen Dialog oder der allgemeinen Internen Kommunikation, kommen am besten an, wenn sie kompakt, konkret und kurz sind. Das Wichtigste gehört nicht im letzten Absatz versteckt, sondern an den Anfang. Und zum Ausgleich dafür, dass die Messages kürzer werden, sollte es weitaus öfter Nachrichten und (Rück-)Meldungen aus dem Management geben.

Feedback braucht Mehrweg. MitarbeiterInnen der Generation Y legen viel Wert darauf, Feedback – möglichst unmittelbar und unverzüglich – zu bekommen, sie möchten aber auch Gelegenheiten haben, ihren Führungen Rückmeldung zu geben. Daher gilt es, in der Internen Kommunikation schnelle, barrierefreie Feedback-Schleifen zu installieren. Und sie dann auch zu monitoren beziehungsweise auf gegebenes Feedback zu reagieren.

24/7-Führung für die „always-on“-Generation. Der Nachteil daran, dass Y-MitarbeiterInnen üblicherweise nicht den Bleistift fallen lassen, wenn die Werksuhr „Feierabend“ schlägt, ist, dass sie die gleiche zeitliche Flexibilität, die gleiche unendliche Erreichbarkeit und die gleiche Grenzenlosigkeit zwischen Arbeits- und Privatleben (den so genannten „Blended Lifestyle“) auch bei ihren Führungskräften voraussetzen. Das heißt nicht, dass Tweets immer um Mitternacht hereinkommen und sofort kommentiert werden müssen – schließlich hat Work-Life-Balance auch für die Wissensnomaden ihren hohen Wert. Sehr wohl aber heißt es, dass eine Führungskraft, die abends auch mal ab und zu zurück postet, als zugänglicher wahrgenommen wird. Und als authentischer anerkannt, wenn sie bei nächster Gelegenheit erwähnt, dass sie nicht antworten konnte, weil gerade Gutenachtgeschichte-Vorlesen im Kinderzimmer dran war.

Adaptiv, aber ehrlich. Sowohl die aktuelle, volatile Wirtschaftslage als auch die



zunehmende Rasanzen des Fortschritts und zudem eben die Arbeitnehmer-Charakteristika der Generation Y sind vor allem eines: eine adaptive Challenge mit der Konstante „Veränderung“. Dass eine Entscheidung von heute schon übermorgen modifiziert werden muss, kann da passieren. Wichtig in der MitarbeiterInnen-Kommunikation ist dabei, sprunghafte Entwicklungen klar zu kommunizieren und so gut wie möglich zu erklären. Hintergründe und Wahrheiten sind gefragt, auch wenn es sich dabei nicht um Schönwetterbotschaften handelt. Denn Y-Menschen wollen genau wissen, wofür sie sich beruflich engagieren. „Hidden Agendas“ und verklausulierte Fakten dagegen decken die kritischen, hierarchie-agnostischen und gut vernetzten Wissensnomaden schneller auf als frühere Generationen. Und sie nehmen es zudem deutlich übler, hinters Licht geführt zu werden.

Sprache mit „sozialen Geräuschen“. „My smmr hols wr CWOT. B4, we usd 2 go

2 NY 2C my bro,
his GF & thr 3 :-@
kds FTF. ILNY, its
gr8. Bt my Ps wr
so {:-/ BC o 9/11
tht they dcdd 2

***Übersetzung:** *"My summer holidays were a complete waste of time. Before, we used to go to New York to see my brother, his girlfriend and their three screaming kids face to face. I love New York, it's a great place. But my parents were so worried because of the terrorism attack on September 11 that they decided to stay in Scotland and spend two weeks up north."*
"rofl" = "rolling over the floor laughing"

stay in SCO & spnd 2wks up N." zitiert Peter Schlobinski einen Teenager-Text* auf medienprache.net. So extrem ist das Phänomen der „sozialen Geräusche“ in der beruflichen Kommunikation mit Y-Menschen üblicherweise nicht. Doch mit gängigen Emoticons (die typischen „Smileys“ & Co., also Icons, die Emotion ausdrücken) und typischen Abkürzungen sollte man umgehen können. Sonst läuft es in der Internen Kommunikation wie kürzlich an der Kaffeebar nach einem hierarchie- und generationenübergreifenden Leitbild-Workshop in einem österreichischen Produktionsunternehmen: Die etwa 50-jährige Marketing-Managerin erzählte einen wirklich guten Witz, fast alle lachten, ein Mittzwanziger aus dem Kundenservice bekundete mit toderntem Gesicht laut und vernehmlich: „rofl“*. Doch, doch – er hat sich gut unterhalten. Nur halt im Ypsilon-Jargon.



Soviel Auseinandersetzung mit den Aspekten der Motivation und Kommunikation wird wache LeaderInnen schließlich auf die Frage bringen, wie es mit der **Pflege ihrer eigenen Reputation** in einem von Ypsilons geprägten Umfeld aussieht – egal, ob sie dabei die Wissensnomaden in ihrer Rolle als Mitarbeiter oder als externe Stakeholder ansprechen.



Weiters wird die Frage auftauchen, wie Menschen in Management-Etagen, die nicht (mehr) der Generation Y angehören, ganz persönlich mit dem Druck der gestiegenen – und wohl zum Teil auch sehr unvertrauten – Anforderungen umgehen, Stichwort **Selbstführung**.

Daher hier zwei kleine, aber wichtige Sidesteps:

Kapitel 5.3.:

Ypsilon und Reputation: wie Leader wertvoll wirken

Die gute Nachricht vorab: Viele Mechanismen zur Pflege der persönlichen Reputation als Leader und Führungskraft bleiben auch gegenüber der Generation Y gleich. Das betrifft beispielsweise die drei Grundpfeiler zur Bildung und Pflege des Persönlichkeits-Profiles:

- Authentizität – der Unterschied zwischen „echt“ und „inszeniert“. Die Echtheit wird nun noch härter geprüft: Einerseits durch die Multichannel-Kommunikation und andererseits durch das gute Gespür der Ypsilons für Unmittelbarkeit. Ein „native speaker“ – in unserem Fall ein „digital native“ – erkennt den Unterschied zwischen einem echten und einem inszenierten „digital immigrant“. Respekt erhält nur Ersterer.
- Berechenbarkeit – gemeint ist hier das konsistente Rollenverhalten einer Führungsperson. Berechenbar sind ManagerInnen, die Erwartungen an ihre Rolle erkennen, reflektieren und immer wieder adressieren. So erzeugen sie bei Anderen – zum Beispiel bei MitarbeiterInnen, die zu Recht erwarten, dass sie nicht nur unterstellt, sondern auch geführt werden – jene Verhaltenserfahrungen, die das Versprechen der Rolle erfüllen. Und damit die Reputation kontinuierlich bestätigen.
- Einzigartigkeit – zu verstehen als individuelle Note, als persönliche Komponente des Menschen im ChefInnen-Sessel. Einzigartigkeit macht spür- und angreifbar – und ja, da steckt auch ein gewisses Risiko drin. Aber die Alternative des glatt gebügelten „Retorten-Managers“ funktioniert bestimmt nicht mehr.

Daneben sind noch ein paar essenzielle Änderungen zu berücksichtigen:

Schauplätze erweitern

Die Schauplätze der Reputationspflege ändern beziehungsweise erweitern sich. Zur Präsenz in der realen Welt und in den traditionellen Medien kommt die digitale Performance. „Ich hab` Sie gegoogelt“, ist der harmlose Satz, hinter dem das Wissen über sämtliche Web-Auftritte des eigenen Namens und/oder Bildes steht, die man selbst dort platziert oder aber auch von anderen – JournalistInnen, BloggerInnen, VeranstalterInnen, Institutionen, Daten-VerwalterInnen, LieferantInnen, KundInnen, BeobachterInnen – verpasst bekommen hat.

Gerade Ypsilons nutzen das Netz gerne, um Reputation zu verifizieren. Ein Strahlemann auf allen öffentlichen Bühnen – aber von Noch- und Ex-MitarbeiterInnen verachtet? www.kununu.com und andere ebenso bekannte wie leicht auffindbare Sites entlarven das rasch. Nicht nur in Bezug auf das gesamte Unternehmen (Abb. 1), sondern auch hinsichtlich einzelner Führungspersonen (Abb. 2).



Abb. 1

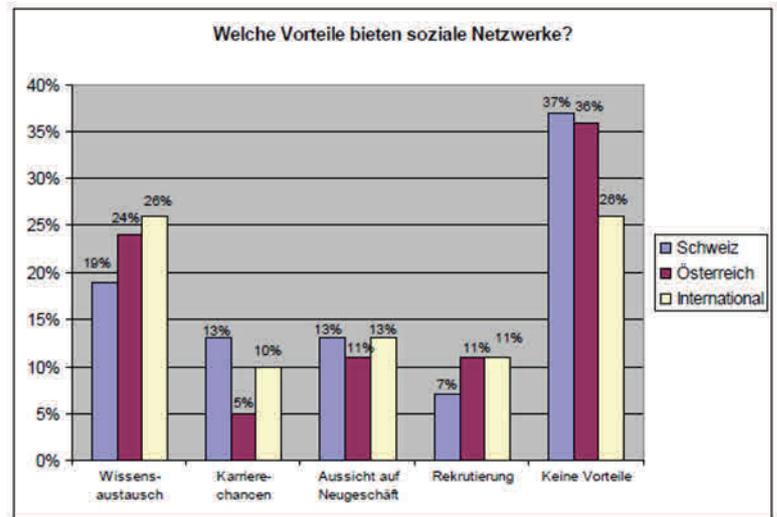
Abb. 2

Man muss kein Anonymous-Hacker sein, um ähnliche und noch dramatischere, weil namentlich verzeichnete Beispiele für die Kluft zwischen PR-Schein und digitaler Reputations-Wahrheit zu finden.

In diesem Zusammenhang stellt sich für passiv im Netz vertretene ManagerInnen oft die Frage nach dem „Radiergummi fürs Web“, also der Möglichkeit, Unliebsames wieder verschwinden zu lassen. Spezialisierte Dienstleister dafür bieten sich längst an, sie tun allerdings etwas, das man auch selbst ganz gut tun kann: Nämlich unvorteilhafte Inhalte durch vorteilhaftere, neuere, häufiger angeklickte zu überlagern, um sie auf die hinteren Listenplätze der Suchergebnisse zu verdrängen.



Insgesamt scheint Online-Präsenz beziehungsweise aktives Engagement in Social Media für Führungskräfte dennoch ein recht distanziert betrachtetes Spielfeld zu sein, jedenfalls in unseren Breiten. Eine 2010 durchgeführte Untersuchung des Personalberaters Robert Half mit 3000



Quelle: Robert Half, Workplace Survey 2010 (1. Quartal)

Führungskräften in 13 Ländern ergab, dass mehr als ein Drittel der österreichischen und Schweizer ManagerInnen gar keine Vorteile in sozialen Netzwerken orten. Der Rest fokussiert bei der Netznutzung vorwiegend auf Wissensaustausch (siehe Grafik). Was die renommierte Journalistin Karin Bauer (Karrieren-Standard, Ausgabe 19./20. Juni 2010) zu ihrem kritischen Schluss führt, dass Manager „im Grund also digital das [tun], was sie analog auch machen: sich in ihren informellen Zirkeln, in ihrer bekannten Welt bewegen.“

Muss demnach jeder Manager auf Facebook, um seinen Generation-Y-Stakeholdern zu imponieren? Nein. Dort finden sich schon zu viele Alibi-Profile – erkennbar unauthentisch, lieblos erstellt und blutlos betreut. Dabei zahlt so ein Auftritt nur dann aufs Reputations-Konto ein, wenn Echtheit und Unverwechselbarkeit wirklich spürbar werden. Der Fake fällt auf. Erst recht den web-versierten Ypsilons.

Es gilt vielmehr, die verschiedenen Möglichkeiten des Social Web gezielt und wählerisch – persönlichkeits-, rollen- und dialoggruppenadäquat – im Dienst der Reputation zu verwenden. Apple-Gründer Steve Jobs nutzte eine Facebook-Page, klar. Die Vorstandsetage eines konservativen Finanzdienstleisters dagegen darf sich mit verspielten, persönlichen FB-Profilen zurückhalten. Da reicht auch ein korrektes, kompaktes Profil auf LinkedIn (dem tendenziell professionellsten, internationalsten und – dem Durchschnittsalter seiner UserInnen nach – „reifsten“ unter den Karrierenetzwerken). Zusätzlich kann es dann vielleicht noch, je nach Stil und Positionierung, ein fachorientierter, regelmäßiger Blog mit guten Verlinkungen sein. Außerdem rentiert es sich, auf anderen Wegen – vom Charity-Engagement über den akademischen Fachartikel bis zum markigen Auftritt in der TV-Diskussion – möglichst viel Content



zu generieren, der zur Anreicherung der eigenen Reputation im Web kursiert, um dort ge-shared und ge-liked zu werden.

Zusammenfassend geht es bei der digitalen Reputationspflege und der Präsenz im Mitmach-Web also um den individuell ausgewogenen, passenden Mittelweg zwischen Alles und Nichts. Alles zu bespielen, werden die wenigsten schaffen (und brauchen). Nichts zu tun, ist definitiv zu wenig – meint auch Wolfgang Hünnekens, Autor von „Die Ich-Sender – Das Social Media-Prinzip“ (Verlag BusinessVillage, 3. Aufl., 2011), in seinem Interview mit „Wirtschaftsblatt kompakt“ (Nr. 38/2010): „Social Media sind keine Modeerscheinung mehr, sondern es ist ein echter Paradigmenwechsel in der Kommunikation. [Es ist] also mehr als fahrlässig, wenn man sich nicht damit beschäftigt und zumindest ein Grundwissen hat.“

Das gewisse Grundwissen zu den „Whereabouts“ im Social Web kann übrigens oft sogar schon reichen, um Anerkennung bei den Wissensnomaden zu finden. Sie erwarten nicht, dass die/der CEO dauernd twittert. Aber zumindest ehrlich aufgeschlossen dafür sollte sie/er sein. Und Interesse beziehungsweise Verständnis für ihr digitales Leben zeigen.

Das Fazit somit, simpel ausgedrückt: Man muss nicht überall mitmachen. Aber zumindest wissen, wie es geht.

Persönlichkeit zeigen

Ypsilons wollen die persönliche Nähe zur Führungsspitze. Sie wollen etwas über den Menschen erfahren, dessen Führung sie sich anvertrauen. Charisma entsteht für sie nicht allein aus dem formellen Auftritt, sondern auch – oder sogar besonders – auf den Seitenbühnen des beruflichen Alltags und aus jenen vermeintlichen Nebensächlichkeiten, die den Eindruck von einer Person erst komplett und rund machen.

Natürlich ist es ein schmaler Grat zwischen gebotener persönlicher Öffnung und zu viel Einblick ins Private. Praktisch, am Beispiel des Social Web erklärt: Eine Führungskraft, die ohne vorherige Abklärung Freundschaftsanfragen an die persönlichen Facebook-Seiten ihrer MitarbeiterInnen schickt, könnte buchstäblich Befremden erzeugen. Aber in den Internen Boss-Blog auch mal ein Foto vom selbst gezüchteten Kürbis oder der privaten Kammermusik reinzustellen, geht sehr wohl.

Zu bedenken ist auch, dass die Ypsilons einen feineren Blick und offenere Ohren für



die vielen zwischenmenschlichen Töne haben, die in Unternehmen zu hören sind. Die Aufsichtsratsvorsitzende charmant anschmeicheln, aber den Büroboten knapp abkanzeln? Kein Reputations-Plus für den CEO.

Prinzipien leben

Performance wird von der Generation Y nicht nur in Zahlen gemessen. Sie rechnen auch Ethik und Verantwortungsbewusstsein ein. Die Kongruenz zwischen Vorgeben und Vorleben wird umso relevanter, je stärker Prinzipien und Grundsätze in der Corporate Identity und/oder der persönlichen Reputation einer Führungskraft verankert sind. Außerdem achten Wissensnomaden weit genauer als frühere Generationen darauf, ob Versprochenes auch gehalten wird. Und sie sind in der betrieblichen Wertediskussion zwar einerseits aktiver und engagierter, andererseits sanktionieren sie Lippenbekenntnisse und Schein-Ethik härter – mit offener Widerrede, solange sie noch bleiben. Und mit schlechter – web-weit verbreiteter – Nachrede, wenn sie gehen.

Gerade die Wirtschaftskrise(n) des dritten Jahrtausends bot(en) den Ypsilons in dieser Hinsicht verlässliche Lackmus-Tests: Spricht das Management von Loyalität und Nachhaltigkeit, reagiert auf Kostendruck aber nur mit hektischem Personalabbau? Oder findet das Unternehmen Alternativen, hält personelle Stärken im Haus und ist – nicht zuletzt dank des vorausschauenden People-Managements – im beginnenden Aufschwung auch wieder schneller auf der Überholspur?

Auf Zeit spielen

Die neuen Paradigmen der Ypsilons und Millennials bringen aus Sicht der Reputationspflege auch eine andere Zeitrechnung mit sich: Es ändert sich die Geschwindigkeit, mit der reputative Gut- oder Schlechtpunkte vergeben werden. Nichts ist flüchtiger als das Interesse am Bestehenden, nichts spannender als die jüngste Neuigkeit.

Die signifikant gesunkene Halbwertszeit von News hat ihren Vorteil bei der Korrektur negativer Persönlichkeitsaspekte: Man kann sie – ähnlich wie unangenehme Web-Dokumente – durch Neuere, Vorteilhafteres überlagern.

„Auf Zeit spielen“ ist allerdings auch in die andere Richtung nötig: Ein solider Ruf hält sich nicht von selbst frisch – er muss kontinuierlich mit stimmigen Aktionen gestützt werden.



Kapitel 5.4.:

Selbstführung: führungs-fit für die Generation Y

Arrivierte, traditionell sozialisierte Führungskräfte sehen sich von den Paradigmen und Ansprüchen der Generation Y vor große persönliche Herausforderungen gestellt. Dabei sind es weniger die Fragen des Selbstmanagements – beispielsweise die effektive Zeit- und Ressourcenplanung rund um zeitgemäße Formen der Kommunikation – , die Druck machen. Gefragt ist gute Selbstführung, analog zur guten Leadership einer Organisation, also definiert als der motivierende, inspirierende und stärkende Umgang mit den eigenen Einstellungen und Überzeugungen.

Akzeptanz der zentralen Auswirkungen von Y-Paradigmen auf die Organisation ist der Grundstein:

- Wissensnomaden bringen heute jene werterneuernde Komponente in Unternehmen ein, die bislang vorwiegend in F&E-Entwicklungen „eingezäunt“ oder extern zugekauft wurde.
- Weil prototypische Ypsilons abwechslungsreiche Lebensläufe haben, mag man sie als unstet betrachten. Besser jedoch, man erkennt, dass sie dadurch Veränderungsimpulse, Innovationserfahrung, Diversity und Best Practices in die Organisation speisen.
- Die Fluktuationsraten werden steigen. Effektives Wissens-Management zu fördern, das Know-how in der Organisation bewahrt, obwohl Menschen wechseln, kann man als unwillkommene Anstrengung sehen. Oder als zeitgemäß, weitblickend und nachhaltig Wettbewerbsvorteile sichernd.
- Globale, interkulturelle Arbeit in „Floating Teams“ und beweglichen, hoch diversen Strukturen entsprechen der Veränderungslust der Wissensnomaden. Unternehmen, die sich darauf einstellen und damit umgehen können, reagieren aber nicht nur auf neue ArbeitnehmerInnen-Bedürfnisse. Sie adressieren auch die aktuellen Erfordernisse der Märkte und halten sich wirtschaftlich vital.
- Führung der Zukunft bedeutet viel mehr Orientierung am Projekt als am



„Apparat“. Der Verlust an Führungs-Routine wird durch den Zuwachs an authentischer Führungskompetenz belohnt.

- Neue Kommunikationskanäle, -formen und -stile verdrängen Gutes nicht, sie ergänzen das Portfolio der Leadership. Beziehung passiert immer noch persönlich.
- Die Leadership-Rolle ist vergänglicher. Sie will regelmäßig glaubhaft gelebt, bewiesen und aktualisiert werden. Das gibt Führungskräften jedoch auch viel mehr wertvolle Gelegenheiten zur eigenen Standortbestimmung.

Erfolgreiche Selbstführung macht fit dafür, alle diese Entwicklungen zu erkennen, zu akzeptieren, durch Handlung und Verhalten zu antizipieren und in die Organisation zu integrieren, damit sie für die jungen ArbeitnehmerInnen-Generationen attraktiv wird. Im den meisten Fällen wird das eine grundlegende Veränderung der DNA des Unternehmens darstellen. Eben das, was nur echte Leadership zu leisten imstande ist.

Navigation für die „Heldenreise“*

Über die adaptive Challenge der Führung und ihren persönlichen Gewinn *Leadership, also Führungsfähigkeit und -fertigkeit sowohl im technischen als auch im adaptiven Sinn, ist die notwendige Voraussetzung für beruflichen Erfolg. Unter **technischer Leadership** verstehe ich jene Form der Führung, die durch Instrumente, Methoden und Prozesse bewerkstelligt werden kann. Dagegen ist die **adaptive** Form der Führung persönlichkeitsorientiert und experimentell lernend. Sie ist besonders dann gefordert, wenn neue Formen des Lernens, außergewöhnliche und unvergleichbare Herausforderungen zu bewältigen sind und es noch keine Bewältigungserfahrungen gibt. Der/die ManagerIn geht hier ins Risiko, die Persönlichkeit ist extrem gefordert. Den daraus resultierenden Lernerfolg, das nun erweiterte Führungsrepertoire, bezeichne ich als **Leadership Manna**, ein Begriff, der dem Alten Testament (Ex 16) entlehnt ist. Manna war die sagenhafte Speise, die den Israeliten auf der Wanderschaft durch die Wüste als Nahrung diente. Nach kraftzehrender Reise sandte Gott über Nacht das Manna auf die Erde, die Reisenden sammelten es ein und kräftigten sich, um ihre Reise fortsetzen zu können. Der Erwerb von Leadership Manna, in unserem Sinne der Erwerb von reflektiertem Lernen und Erkennen, ist der Ausgangs- und Zielpunkt unserer Betrachtungen.*

** der Auszug ist dem 2010 erschienenen Working Paper „Die unvermeidliche Heldenreise – eine Anleitung zur Selbstführung“ von Mag. Susanna Wieseneder (ISBN 978-3-200-01770-2) entnommen*



Es ist, das sei angemerkt, wohl auch weiterhin möglich, das vertraute, traditionelle Bild von Führung zu leben. Wie eingangs erwähnt, besteht die Workforce ja auch aus BewahrerInnen, nicht nur aus den System erneuernden Ypsilons. Allerdings lassen Leader damit nicht nur ökonomisches Potenzial außer Acht, sondern auch eine wertvolle Chance zu aktiv gestalteter „Selbst-Veränderung“, also persönlicher Weiterentwicklung, ungenutzt (siehe auch Kasten „Navigation für die Heldenreise“).



Kapitel 6:

Konsequenzen für 3.0 Leader

Neben den in den vorangegangenen Kapiteln genannten Einstellungsänderungen, den Spezifika einer neuen Generation und deren Konsequenzen für Führungspersonen lohnt sich aus heutiger Sicht die prognostische Ausleuchtung dreier Felder, die für Unternehmen relevant sind:

1. Die wirtschaftliche Entwicklung und ihre Auswirkungen auf Überzeugungen und Selbstdefinition der Wissensnomaden aus den Y- und Millennials-Generationen

Treffen die Voraussagen jener AnalystInnen ein, die der Weltwirtschaft, speziell aber ihren reifen Regionen wie Europa, eine mehrjährige Phase des zumindest gebremsten Wachstums und hohe Volatilität auf den Finanzmärkten in Aussicht stellen, wird genau zu beobachten sein, ob und wie sich die Selbstdefinition der Wissensnomaden im beruflichen Kontext verändert.

- **Szenario 1:** Die Ypsilons behalten ihre Ansprüche bei, bleiben beweglich und sehen auch diese Form der Veränderlichkeit lustvoll. Dann werden sich die in diesem Paper beschriebenen, neuen Paradigmen verfestigen.
- **Szenario 2:** Die Wissensnomaden schaffen den Transfer ihrer in behüteten, prosperierenden Zeiten geprägten Überzeugungen in ein krisenbelastetes ökonomisches Umfeld nicht. Dann ist ein Backlash zu konventionellen Formen von Hierarchie und Organisationskultur denkbar.

Die Werte in Szenario 1 haben sich evolutionär entwickelt, wobei der „digitale Faktor“ als Verstärker fungierte. Die Hypothese ist zulässig, dass ein einmal erreichter Werte-Status nicht aufzugeben ist.

Szenario 2 hingegen würde implizit bedeuten, dass all die Errungenschaften, wie oben beschrieben, ein Hype wären, der in sich zusammenfällt, sobald es rau wird. Das ist nicht anzunehmen. Schließlich impliziert das Selbstverständnis der Wissensnomaden – „wenn nicht hier, dann eben woanders“ –, dass man sich bei Bedarf eben einfach neu orientiert (unter Umständen sogar ideologisch, wie die von jungen, über-



wiegend gebildeten Wallstreet-KritikerInnen ausgelöste „Occupy“-Bewegung andeutet). Aus unternehmerischer Sicht bedeutet das: Nichts gegen die Neuorientierung der Ypsilons zu unternehmen, erzeugt Wissensabwanderung und setzt damit einen Abwärtsbeschleuniger in einer volatilen Wirtschaftssituation in Gang – was zur nachhaltigen Verschlechterung des Wirtschaftsklimas führt.

So ist davon auszugehen, dass sich Szenario 1 zumindest für die WissensarbeiterInnen etablieren wird. Leadership muss sich dem anpassen, um das für die Unternehmensentwicklung notwendige Know-how und die Innovationskraft halten zu können.

Verschweigen darf man an dieser Stelle nicht, dass hierarchische Strukturen und die damit verbundenen Führungs-Tools auch künftig ihre Berechtigung haben werden, denn die MitarbeiterInnen in der „Systemerhaltung“ verlangen danach. Weil dieser Teil der Workforce weiterhin einen nicht unbeträchtlichen Anteil haben wird, folgt für die Führung das Erfordernis, sich geradezu „zwitterhaft“ zu verhalten: Traditionelles Führen, angereichert um das Adressieren der oft widersprüchlichen Bedürfnisse einer neuen Wissensgeneration.

2. Die Evolution des digitalen Instrumentariums

Aus dem technischen Blickwinkel sind die künftigen „Convenience“-Leistungen des digitalen Angebotes relevant, weil sie für sich in Anspruch nehmen, das Selbstmanagement zu erleichtern:

Verfeinerte Filter engen die Content-Lieferungen auf die persönlichen Präferenzen ein, es wird immer schwieriger, Inhalt abseits des Mainstreams und der eigenen Gewohnheiten zu finden.

Die Apps von heute sind nicht mehr als eine kurzlebige Zwischenstufe auf dem Weg zu „intelligenten Agenten“ im Netz. Diese Agenten werden nicht nur Information, sondern auch digitale Dienstleistung individualisiert und nutzergerecht aufbereiten, humanoid und lernend agieren (Spracherkennung mit ausgeprägter KI-Komponente) sowie endgeräteagnostisch in komplexe Smart Grids eingebettet sein. Das iPhone 4s mit dem spracherkennenden Agenten „Siri“ ist voraussichtlich – wenn seine Funktionalität die Versprechen hält – die erste populäre Verbreitungswelle dieses Gedankens.

Aus der Perspektive des People-Managements stellt sich die Frage, ob es künftig zu



einer vollständigen Digitalisierung der Führung kommt oder ob das digitale Instrumentarium weiterhin als Ergänzung des persönlichen Leadership-Repertoires zu betrachten sein wird.

Auf Sicht postulieren die Autorinnen das digitale Instrumentarium als „Enrichment“ der Führung, nicht als deren Bedrohung. Führung wird immer eine persönliche, individuelle Komponente haben, auch wenn diese digital zum Ausdruck kommt.

3. Die Schauplätze und Werkzeuge der HR-Steuerung und des Kommunikations-Managements

Das Social Web, digitale Technologien und die zunehmende Affinität der ArbeitnehmerInnen zur Virtualisierung der Abläufe im HR-Management erfordern unter anderem:

- Umfassendes Employer Branding auf den realen und virtuellen Schauplätzen für unterschiedliche Workforce-Zielgruppen (junge Millennials vs. Golden Agers).
- Gaming-Ansätze im Recruiting-/Assessment-Prozess, also der Einsatz von Spielen, um die Fähigkeiten von KandidatInnen auszutesten (wie das heute schon von innovativen Organisationen, z. B. bei IBM, praktiziert wird). Proprietäre Gaming-Plattformen im Unternehmen werden dabei gleichermaßen zur Pausen-Gestaltung zur Verfügung gestellt wie für die Potenzial-Einschätzung genutzt.
- Ausbau und Weiterentwicklung von E-Learning im Hard- und Soft-Skills-Bereich: Dass traditionelles „Class-Learning“ nur mehr als Add-on in einem weiten Aus- und Weiterbildungskontext zu sehen ist, setzt sich längst durch. Die neue Generation schaut nicht auf das „Wie“ des Lernens, sondern auf die Effizienz, mit der sie das notwendige Wissen für task- und projektorientiertes Arbeiten erhält. Und für diese Effizienz wird idealerweise kombiniert: zeitgemäße Class Education mit entsprechender Interaktion plus individuelles Suchen nach Antworten im Netz plus Austausch in den verschiedenen sozialen Medien. Dass Wissen dabei aus mehreren Quellen kommt, ist ein Wert an sich – denn auf eine Wissensquelle allein verlässt sich ein typischer Y-Mensch nicht mehr.
- „Pull“ statt „Push“: Traditionelle HR-Ausbildungsprogramme dürfen nicht als



Zwangsverfahren gehandhabt werden. Die Wissensnomaden kennen ihren Bedarf und werden selbst aktiv. Man muss sie nicht zum Lernen anhalten, denn dass ihr kontinuierlich auf Stand gehaltenes Wissen ein starkes Asset ist, ist ihnen bewusst. Ebenso, wie sie es einsetzen, um ihren Marktwert zu erhöhen.

Die wichtigsten und nachhaltigsten Veränderungen im Kommunikations-Management betreffen Content und Kanäle gleichermaßen:

Storytelling zur Emotionalisierung und somit tieferen Verankerung von Inhalten wird sowohl in der persönlichen Führungskommunikation als auch für die – internen wie externen – Corporate Communications zunehmend wichtiger. Die Neurowissenschaft liefert immer mehr Erkenntnisse darüber, um wie viel nachhaltiger das menschliche Gehirn Inhalte mittels semantischer Codierung (über Bedeutungen) und episodischer (erfahrungsbasierte) Speicherung verarbeitet.

Eng mit Storytelling verbunden ist die zunehmende Bedeutung von Persönlichkeit als Verstärkung bei der Vermittlung von Inhalt. Die negativen Auswirkungen lassen sich beispielsweise an der aktuellen Kultur medialer Berichterstattung bzw. ihrer Rezeption gut festmachen: Vorgänge werden vielfach als „Geschichten über Menschen“ inszeniert und rezipiert statt als „Geschichten über Fakten“. Die positive Auswirkung ist, dass eine fundierte, authentische und glaubwürdige Persönlichkeit – einer Marke, einer Corporate Identity, einer Führungskraft – enorme Schubkraft bringt, um Kommunikationsziele zu erreichen.

Schließlich wird die Transformation der Kanäle – Old Media zu New Media, real zu virtuell, ortsgebunden zu mobil, singulär zu social – fortschreiten und nahezu im Monats-Rhythmus neue Benchmarks setzen. Das Urteilsvermögen, hier zwischen Trend-Hopping und wertvoller, organisational bzw. persönlich stimmiger Innovation zu unterscheiden, werden Führungskräfte entweder selbst entwickeln müssen. Oder eben genau an die Wissensnomaden unter ihren MitarbeiterInnen und BeraterInnen delegieren.



Und möglicherweise sollten wir an dieser Stelle auch den Titel des vorliegenden Working Paper einem zukunftsorientierten Brush-up unterziehen. Denn selbst „Leadership 3.0“ ist nicht die Ultima Ratio, sondern nur ein nächster Schritt. Ein Schritt zu „Leadership x.0“, in der die Konstanz der Veränderung endlich fix integriert ist.



Die Autorinnen:

Susanna Wieseneder ist Vorreiterin des Personal Counseling im deutschsprachigen Raum. Sie begleitet seit vielen Jahren internationale TopentscheiderInnen aus Politik und Wirtschaft in Übergangs- und Veränderungsprozessen zu mehr persönlichem und geschäftlichem Erfolg. Als Autorin und Vortragende prägt sie ein neues Lebensphasenverständnis: Ihre Publikationen wie z. B. „Karriere nach der Karriere“, „Die unvermeidliche Heldenreise“ sowie das Standardwerk „Reputationsmanagement“ sind Wegweiser für das Curriculum engagierter Führungspersönlichkeiten.



Elisabeth Pechmann ist Director Corporate Communications & Strategic Consulting in der Ogilvy Group Austria. Sie berät Unternehmen und Organisationen in Fragen der Business- und Markenstrategie und konzipiert bzw. begleitet Prozesse zur Implementierung und Weiterentwicklung von Corporate Identity, Corporate Culture und interner wie externer Stakeholder-Kommunikation.



