

# (WIE) FÜHRT DIE „GENERATION WHY“ ANDERS

EINE STUDIE  
ZUM FÜHRUNGSVERHALTEN  
DER DIGITAL NATIVES



FÜHRUNG GEHT HEUTE ANDERS

# (WIE) FÜHRT DIE „GENERATION WHY“ ANDERS?

EINE STUDIE ZUM FÜHRUNGSVERHALTEN  
DER DIGITAL NATIVES

- 3 EINLEITUNG
- 7 STUDIENDESIGN
- 9 DIE DREI ZENTRALEN FORSCHUNGSLEITENDEN FRAGEN
- 10 ZENTRALE ERKENNTNISSE DER STUDIE
- 12 WEITERE TRENDS UND INTERPRETATIONEN
- 15 EINORDNUNG: FÜHRUNGSPERSPEKTIVE(N)
- 15 BUHR: UNTERNEHMEN MÜSSEN FREIHEITSGRADE  
UNTERSTÜTZEN LERNEN
- 17 FELTES: REVERSE MENTORING – EINE NEUE SOCIAL-MEDIA-  
UND KOLLABORATIONS-KULTUR
- 20 IMPRESSUM



*„Vertrieb geht heute anders –  
aber vor allem:  
FÜHRUNG GEHT HEUTE ANDERS!“*

*Andreas Buhr, Unternehmer. Redner. Autor*

## EINLEITUNG



Die Verunsicherung ist in vielen Firmen so groß wie zuletzt bei der Großen Depression, resümiert aktuell der Economic Policy Uncertainty Index; kaum jemand in den Unternehmen weiß ob der politischen Entwicklungen so recht, wo die Reise hingeht. Dazu kommen die Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0, der Digitalisierung und Automatisierung der internen Fertigungs- und Abwicklungs- und externen Kommunikationsprozesse, der A.I. (Artificial Intelligence) resp. KI (Künstliche Intelligenz), und der disruptiven Technologien und Geschäftsmodelle. Die veränderten Ansprüche der neuen Generationen an Mitarbeitern – der Generation Y und Z –, die die Unternehmen als Mitarbeiter, Nachwuchsführungskräfte und Kunden bestimmen. Die globalen Trends wie Virtualisierung, Flexibilisierung und ständiger Change. Dieser Veränderungsdruck ist nicht neu. Was jedoch neu ist, sind die Geschwindigkeit, mit der diese Entwicklungen die Märkte und die Unternehmen selbst aufmischen, und das Ausmaß der Veränderung, die Intensität. Aus Veränderung wird Disruption. Immer schon galt: Change gleich Chance. Jetzt gilt: Change gleich Challenge. Denn die Welt ist „VUCA“ geworden – ein Akronym, das für Volatility/Volatilität, Uncertainty/Unsicherheit, Complexity/Komplexität und Ambiguity/Ambivalenz steht – und das klingt für viele nicht zufällig nach „loca“, also verrückt.

Denn es gibt keine „sichere“, jedenfalls keine „gesicherte“ Zukunft mehr. Keine wirklich verlässlichen Prognosen, trotz aller Umfragen und aller Zahlenwälterei. Haben ja die Wahlprognosen weltweit vor Kurzem erst wieder eindrucksvoll bewiesen. Und ob Verkehrsberechnungen oder Wettervorhersagen: Terrabyte von Daten werden gewälzt – und Sie stehen trotzdem im Stau oder werden von Starkregen in Flutstärke überrascht.

Kein Wunder, dass der Markt der professionellen, bezahlten „Predictions“ wächst und einer der Boom-Märkte der nächsten Jahre zu werden verspricht. Angeblich können aufgrund von Analysen von mehr als 1 Milliarde Datensätze per Fragestellung nahezu sichere Voraussagen getroffen werden – doch ob uns und den Unternehmen und Führungskräften dann wirklich mehr Sicherheit geben wird?!

Gen X-Führungskraft über Gen Y

„Es gibt immer noch wenig Interaktion zwischen den Generationen in deutschen Unternehmen, weil es Hierarchiestufen nach dem Senioritätsprinzip gibt. Doch das wird von der Gen Y massiv in Frage gestellt – man muss nicht 60 sein, um Facebook zu führen, und nicht 30 Jahre Berufserfahrung haben, um Chef einer erfolgreichen Firma zu sein! ... In Asien ist das Senioritätsprinzip noch viel stärker verankert als in Europa, die Hierarchiestufen gelten mehr; umgekehrt ist die Jugend hier viel selbstbewusster als die in Asien.“

Dr. Andreas Jacobs,  
Executive Chairman  
of Jacobs Holding AG



## PREDICTIONS: ZWISCHEN BIG DATA UND „SICHEREN VORAUSSAGEN“

Nun, noch sind wir bei Weitem nicht dort. Die Datensammelwut über jeden und alles, über Mitarbeiter und Kunden, über Menschen und Verhalten wächst zwar täglich. Doch noch kein Big Data-Mining, das (Kunden-)Verhalten wirklich berechenbar machen könnte. Keine Risikoberechnungen mit noch so datengewaltigen Modellen, die verhindern könnten, dass Unternehmen, Märkte, ja, ganze Volkswirtschaften ständig wieder vor neue kaum vorhersehbare – schon gar nicht beherrschbare – Situationen gestellt werden. Kein Pfad mehr, der Orientierung verheißt. Weder, was die globalen und lokalen Märkte, noch die technologischen Entwicklungen, noch die ethischen Werte-Dimensionen, noch die Ordnungspolitik, noch die Kunden, noch die Mitarbeiter betrifft.

## IST DAS „GERMAN ANGST“ ... ODER GEHT DAS WEG?

Da kann man einwenden, dass das schon immer so war; dass Zukunft immer unsicher und speziell für Führungskräfte eine Herausforderung war. Aber das stimmt so nicht. Unsicherheit, Auswirkungen, „Hebel“ und die Vision des unternehmerischen Tuns haben nie zuvor solche signifikanten, sich teils global auswirkenden Folgewirkungen gezeitigt. Nie zuvor seit der Dampfmaschine und dem automatisierten Webstuhl haben disruptive Entwicklungen ganze Wirtschaftszweige derart umeinander gewirbelt und gleichzeitig neue Chancen mitgebracht. Nie zuvor waren die Konsequenzen politischen, persönlichen und unternehmerischen Handelns derart entscheidend – nämlich global. Nie zuvor verfügten Unternehmen über wissenschaftliche und technische Erkenntnisse, die die Menschheit im Wortsinne in die Zukunft auf Marskolonien (Elon Musk) führen oder in das finstere Mittelalter zurückbomben können.

Genau diese Situation erzeugt in den Unternehmen Angst – und nicht nur in Deutschland, nicht nur in Europa. Aber hier vielleicht besonders. Denn Umfragen deuten darauf hin, dass Asien sich eigenen, speziellen Themen stellt – und für die USA gilt das sicher auch.

Fakt in deutschen und europäischen Unternehmen aber ist: Das Ausmaß der Veränderung und die Geschwindigkeit des Changes überfordern oft schlicht – und das „geht nicht mehr weg“! Change ist Challenge – aber kann er wieder stärker zur Chance werden, wenn wir die neue Generation der Führungskräfte betrachten?

## RELEVANZ: JUNGE FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER VUCA-WELT

Denn es greift in vielen Firmen angesichts dieser Challenge, der Unberechenbarkeit und der immer stärker empfundenen wirtschafts- und geopolitischen Verwerfungen das große Zögern um sich. Aber Stillstand ist auf den heutigen Märkten gleich Rückschritt. Das ist ein Tod auf Raten – eine Vielzahl ehemaliger Marktführer, die heute ein Nischendasein führen, zeugen davon: der berühmte „Kodak-Effekt“. Auf der anderen Seite entstehen in Hypergeschwindigkeit neue Geschäftsmodelle, Märkte und Kanäle zum Kunden. Digitale Start Ups schießen hoch wie Pop-Up-Stores und entwickeln sich in kurzer Zeit zu „Einhörnern“, zu Unicorns, die blitzartig – teils mit Investorengeld – skalieren und ihre Gründer schnell reich und manchmal auch berühmt machen. Blitzscaling heißt das heute – und ist als Modell, geschaffen im kalifornischen Silicon Valley, für viele junge Firmen und Führungskräfte die heiße Vision, der „heiße Scheiß“. Ein paar Jahre so richtig reinklotzen, nur für die Produktvision, den Kunden und den späteren Exit leben – und dann so richtig abcashen.

## ZWISCHEN KODAK-EFFEKT UND HYPERLOOP

Change und digitale Transformation ja seit jeher wichtige Themen für die Buhr & Team Akademie AG, schon 2011 habe ich mit „Vertrieb geht heute anders“ das erste Buch im D-A-CH-Raum publiziert, das sich mit dem neuen „Kunden 3.0“, dem digitalen Kunden, und den Auswirkungen seines veränderten Kauf- und Geschäftsverhaltens auf die Wirtschaft und die Unternehmen beschäftigt hat. Gefolgt von einer ganzen Reihe an Publikationen, die die Auswirkung der Digitalisierung auf Vertrieb und Führung zum Thema hatten. Seit 2014 beschäftigen wir uns recherchierend und forschend mit der Frage, wie digitale Transformation nach Innen in die Unternehmen wirkt, damit, wie Führungskräfte den Herausforderungen und auch Chancen gleichermaßen gerecht werden können. Daher hat uns von der Buhr & Team Akademie für Führung und Vertrieb AG nun aktuell die Frage interessiert, ob – und falls ja: wie – junge Führungskräfte anders in dieser VUCA-Welt führen. Die Relevanz dieser Fragestellung für die Wirtschaft liegt klar auf der Hand, denn hier geht es um nichts weniger als die Zukunft der Unternehmen.

## VIER GENERATIONEN IN DEN UNTERNEHMEN – UNTERSCHIEDLICHE ANSÄTZE

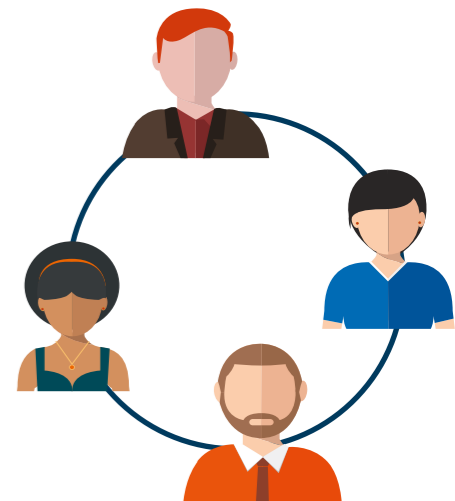
Tatsache ist, dass wir momentan mit der Generation der Baby-Boomer, der Gen X, der Gen Y und der Gen Z vier Generationen an Mitarbeitern und (heranwachsenden) Führungskräften in den Unternehmen haben (und die fünfte, die Gen „ABC-Schützen“ in den Ausbildungsstätten), die alle unterschiedliche Erfahrungen und Kompetenzen mitbringen und unterschiedliche Erwartungen und Führungsmodelle haben.

Vier sehr unterschiedliche Generationen, die gemeinsam in eine Richtung schauen müssen, damit Unternehmen künftig funktionieren und reüssieren können. Wie bekommt man die aber dazu? Gerade der europäische Mittelstand ringt da noch nach Antworten. Internationale Konzerne testen „unter Laborbedingungen“ neue Führungsmodelle und -systeme aus. Und Start Ups scheinen oft in der „Führung ohne Führung“, der Führung ohne Hierarchie, Kreativität und Eigenverantwortung ausleben zu können.

## GEN Y – VOM GEFÜHRTEN ZUM FÜHRENDEN

Glücklicherweise erobert aber gerade eine neue Generation an Nachwuchs-Führungskräften die Unternehmen respektive gründet selbst welche als Start-Ups: die so genannte Generation Y. Die nach 1980 geborenen internetaffinen jungen Menschen, die ganz selbstverständlich mit den Errungenschaften einer digitalisierten Welt umgehen.

Und in Kürze die Gen Z, die Generation, die jetzt als Auszubildende, Trainees und Mitarbeiter in die Unternehmen eintritt, und die quasi mit dem Smartphone in der Hand geboren wurde. Nie zuvor ist eine Generation von Führungskräften in einer derart durchdigitalisierten, kommunikativen, „kleinen“ und ständig komplexer werdenden, ordnungspolitisch-durchregulierten und gleichzeitig freien, fast alles ermöglichenden Umgebung aufgewachsen. Welche Anforderungen, Ansprüche und Ansätze können sie in der eigenen Führung einlösen? Können auch im Sinne von: dürfen. Welche Eigenschaften sollten sie mitbringen? Und wie können sie in den oft noch hierarchischen Unternehmensstrukturen eingebunden werden?



Gen Y-  
Führungskraft

„Ich glaube, wir führen immer noch wie die ältere Generation. Nur haben wir andere Ziele, und uns umgibt eine andere Art von Produkt, eine andere Art von Kunden. Aber ich glaube, das Führen ist genauso wie vor zwanzig Jahren auch noch. Es ist weiter kontrolliert, es ist weiter incentive gesteuert. So lange Großkonzerne auch solche Prinzipien vorleben, wird es das auch immer so geben.“

Dr. Malgorzata Wiklinska,  
Head of Digital Ecosystem,  
ZF Friedrichshafen

Wie kann Digital Leadership, also Führung auf der Matrize der digitalen Transformation in dieser sich schneller verändernden Welt gelebt werden? Konzepte, wie diese Digital Leadership aussehen kann, werden viele diskutiert: agil, bottom up, data driven, kooperativ oder kollaborativ, lateral oder selbststeuernd, partizipativ bis hin zur Holacracy sind nur einige der Stichworte.

### WIE (ANDERS) ALSO FÜHRT DIE GENERATION „WHY“?

Dieser Forschung und Diskussion wollten wir, die Buhr & Team Akademie für Führung und Vertrieb AG, eine größere, zukunftsgerichtete Perspektive eröffnen: Nicht: wie sollte die Gen Y geführt werden, sondern: wie führt die Gen Y selbst? Wie (können) die jungen Führungskräfte der alte Zusammenhänge hinterfragenden „Generation Y = Why?“ ihre Kompetenzen, Visionen und Energien in Führungspositionen aktualisieren, wenn sie in (konventionellen) Unternehmen angekommen sind? Oder als Gründer Start Ups schnell groß machen?

Finden Sie einen (neuen) Weg, aktiv mit diesen negativen und positiven Herausforderungen umzugehen? Unternehmerische Zukunft zu gestalten? Da können wir nur Tendenzen, Trends aufzeigen – auch mit der in diesem Whitepaper vorgestellten Studie:

Wie führt eine junge Generation im Spagat zwischen Beschleunigungs-Tools wie zeitsynchronen Office-Messaging-Systemen und dem wachsenden Wunsch nach Entschleunigung? Zwischen Blitzscaling und Sinn-Schaffung? Zwischen technisch vermittelter Kommunikation und Social-Media-Einsatz und dem Bedürfnis nach Echtheit, Selbstverwirklichung und wirklichem Leben?

Wo werden sie ausgehebelt, wo können sie neue Potenziale entfalten, neue Ideen in der Führung leben?

Diesen wichtigen Fragen haben wir uns in einer mehrstufigen Studie von 2014 bis 2016 mit der Universität Luxemburg genähert. Der bis dato ersten wirklich ausführlichen Erhebung mit Fokus auf dem Führungsverhalten der Gen Y im deutschsprachigen Raum. Studienleiter war Dr. Florian Feltes, der über die Ergebnisse eine ausgezeichnete Dissertation verfasst hat – daher stellt er im Folgenden auch die Grundlagen der Studie vor, die dann aufgeschlüsselt und von uns gemeinsam am Ende wiederum eingeordnet werden.

Ihr Andreas Buhr, Unternehmer. Redner. Autor  
CEO Buhr & Team Akademie für Führung und Vertrieb AG

a.buhr@buhr-team.com



Dr. Florian Feltes, Digital Native und Teil der Generation Y, beschäftigt sich seit mehreren Jahren mit generations- und technologiebedingten Transformationsprozessen in der Führung und Organisationsentwicklung. Er promovierte bei Prof. Charles Max, Universität Luxemburg. Neben seinen Workshops und Vorträgen, betreut er für Hyper Island, dem „Digital Harvard“, Masterstudenten bei ihren Industrial Research Projects und ist als Mentor für Seedstars, dem größten Start-up-Wettbewerb in Emerging Markets, aktiv. In einem seiner aktuellen Projekte, YMAZING, liefert er zusammen mit anderen Vertretern\*innen der Gen Y und Gen Z aus der ganzen Welt Input für die Arbeit von morgen.  
florian@ymazing.com

„Die Gen Y führt hierarchieloser, expertise-bezogener, mit mehr Feedback und unter Einsatz neuer Medien und Technologien. Wenn nicht wir die Chance haben, Change einzuleiten, wer dann? Aber dafür müssen Unternehmen bereit sein, ihre ‚grauen Anzüge‘ abzulegen und smart statt hart oder gar nicht zu führen, gerne helfen wir dabei und zeigen wie es funktionieren kann. Die Antwort, ‚So haben wir das noch nie gemacht‘ gilt nicht mehr, weil es das ‚wie wir es machen‘ vor der digitalen Transformation und dem Einzug der Social Media in die Unternehmen schlicht noch nicht gab!“

Dr. Florian Feltes

Quelle:  
Feltes, Florian: „Mitarbeiterführung und Social-Media-Nutzung im Führungsalltag von Generation-Y-Führungskräften. Eine explorative Analyse mittels Mixed-Methods-Ansatz.“  
Dissertation, Universität du Luxembourg, 2016



## STUDIENDESIGN

- \* Die Datenerhebung erfolgte im Sinne eines Mixed-Methods-Ansatzes, in dem Methoden der qualitativen und quantitativen Sozialforschung miteinander kombiniert wurden:
  - Die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgte zunächst explorativ anhand qualitativer Interviewdaten.
  - Aufbauend auf den Ergebnissen der qualitativen Studie wurden diese mittels quantitativer Erhebung an einer größeren Stichprobe getestet.
- \* Befragt wurden 2.500 Teilnehmer, ausgewertet wurden aus dieser Grundheit die Antworten der 1.028 Teilnehmer, die in einem Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern tätig sind.
- \* Unterstützt wurde die Studie von der Buhr & Team Akademie für Führung und Vertrieb AG.
- \* Erhebungszeitraum: 2014–2016



qualitativ

25 Interviews  
 Führungsstile/Führungsverhalten  
 Unterschiede zwischen GenY-Führungskräften und den älteren Generationen  
 Einsatz sozialer Medien im Führungsalltag  
 Einfluss der Kontextfaktoren Unternehmensgröße, Managementebene und Branche  
 =>Erstellung von Profilen

Onlinebefragung

180°: Führungskräfte (N=406) & Mitarbeiter (N=622)

4 Führungsstile

Motivation & Herausforderungen

Social-Media-Nutzung

quantitativ

QUANTITATIVE BEFRAGUNG: FÜHRUNGSKRÄFTE UND MITARBEITER

Managementebene	Generation Y	Generation X	Babyboomer	Gesamt
Lower-Management	87 (58,39%)	77 (45,83%)	33 (37,08%)	197 (48,53%)
Middle-Management	49 (32,89%)	67 (39,88%)	40 (44,94%)	156 (38,43%)
Top-Management	13 (8,72%)	24 (14,29%)	16 (17,98%)	53 (13,05%)
Gesamt	149 (100%)	168 (100%)	89 (100%)	406 (100%)

Tabelle 1: Verteilung der Führungskräfte nach Generationen und Managementebene (absolute Häufigkeit/prozentuale Verteilung)

Managementebene	Generation Y	Generation X	Babyboomer	Gesamt
Lower-Management	55 (70,51%)	166 (54,25%)	123 (51,68%)	344 (55,31%)
Middle-Management	19 (24,36%)	96 (31,37%)	76 (31,93%)	191 (30,71%)
Top-Management	4 (5,13%)	44 (14,38%)	39 (16,39%)	87 (13,99%)
Gesamt	78 (100%)	306 (100%)	238 (100%)	622 (100%)

Tabelle 2: Verteilung der befragten Mitarbeiter (Angaben durch Mitarbeiter) nach Generationen und Managementebene (absolute Häufigkeit/prozentuale Verteilung)

DIE DREI ZENTRALEN FORSCHUNGSLEITENDEN FRAGEN

Frage 1: Welche Verhaltensweisen und daraus resultierende Führungsstile zeichnen die Mitarbeiterführung durch Generation-Y-Führungskräfte aus?

Frage 2: Wie nutzen Generation-Y-Führungskräfte Social Media im Rahmen der Mitarbeiterführung?

Frage 3: Welche Zusammenhänge bestehen zwischen dem Führungsstil der Generation Y und ihrer Social-Media-Nutzung?



DEFINITION

Führungsverhalten:

Beschreibt das aktuelle Verhalten einer Führungsperson in einer konkreten Situation.

Führungsstil:

Kann als wiederkehrende Verhaltensmuster und Eigenschaften einer Führungskraft verstanden werden, die in verschiedenen Situationen auftreten. Der Führungsstil ist jedoch nicht situationsunabhängig.

DEFINITIONEN FÜHRUNGSVERHALTEN

Aufgabenorientiert

Neben der Mitarbeiter- oder Personenorientierung ist Aufgabenorientierung eine der wichtigsten Dimensionen des Führungsverhaltens. Hier geht es um die Definition klarer Ziele, der Wege zum Ziel, Aufgabenstrukturierung und Kontrolle, die durch entsprechende Techniken wie Lob und Tadel, Anerkennung und Kritik dem Mitarbeiter gegenüber aktualisiert wird.

Personenorientiert

Mitarbeiter- oder Personenorientierung – auch „Consideration“ genannt, ist ein Führungsansatz, der sich menschlich um den Mitarbeiter kümmert, nach seinem Wohlergehen fragt und nach tendenziell hoher Arbeitszufriedenheit im Team und beim einzelnen Mitarbeiter strebt.

Transaktional

Transaktionale Führung – zuerst von James Downton, einem amerikanischen Soziologen in den

1970er Jahren definiert – beruht auf einem Austauschverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf Basis von Zielvereinbarungen. Klare Ziele stehen im Mittelpunkt. Diese werden kontrolliert, daher heißt dieser Ansatz auch „Management by Objectives“. Bei Zielerreichung reagiert die Führungskraft mit Lob, Anerkennung oder auch mit Incentives.

Transformational

Die Führungskraft tritt als moralisches, wertorientiertes Vorbild für ihre Mitarbeiter, erwirbt sich dadurch Respekt und Loyalität. Sie setzt Mitarbeiter stärkenorientierter in einem Arbeitsumfeld ein, das ihren Bedürfnissen entspricht. Dieser Führungsstil ist geprägt von Vertrauen und Zutrauen in das Individuum und das Kollektiv.

NB: Im Modell von Bernard Bass und Bruce Avolio werden die beiden Ansätze der transaktionalen und transformationalen Führung unter dem Konzept der „Full-Range Leadership Theory“ zusammengefasst.

# ZENTRALE ERKENNTNISSE DER STUDIE

**Dr. Florian Feltes**

Die zentralen gesicherten Erkenntnisse der Studie bezogen auf das Führungsverhalten und die Social-Media-Nutzung der Generation-Y-Führungskräfte sind in der folgenden Abbildung 1 dargestellt.

Die Erkenntnisse im weißen Bereich wurden sowohl durch die Selbst- als auch Fremdbeurteilung in beiden Studienteilen nachgewiesen. Die Ergebnisse im grauen Bereich der Abbildung sind als Trends zu bezeichnen, die nur in einer der beiden Perspektiven Signifikanz aufweisen, in der zweiten Perspektive jedoch vergleichbare Tendenzen aufzeigen.

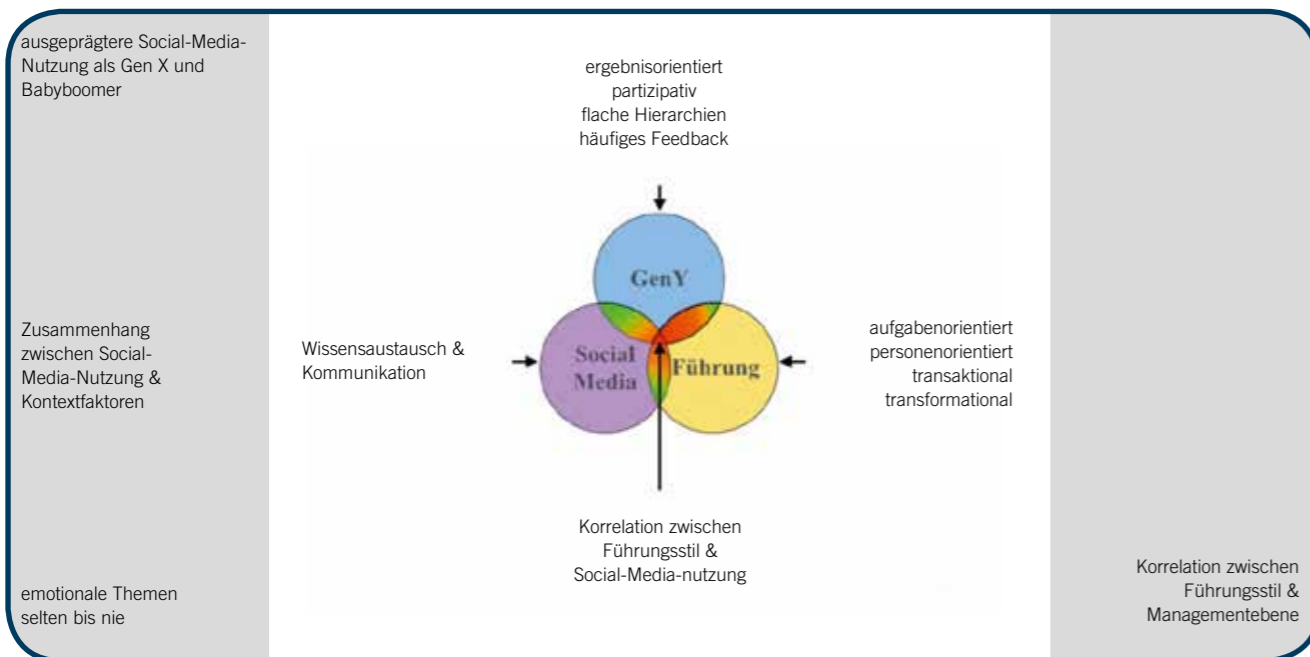


Abb. 1: Zentrale Erkenntnisse zur Mitarbeiterführung und Social-Media-Nutzung von Generation-Y-Führungskräften (aus Feltes, 2016)

## 1. FÜHRUNGSSTIL(E)

Mit Blick auf das Führungsverhalten zeigt sich, dass es nicht den einen Führungsstil gibt, sondern eine situations- und kontextabhängige Mischform aus den Ansätzen der aufgabenorientierten, personenorientierten, transaktionalen und transformationalen Führung angewendet wird.

## 2. KONTEXTFAKTOR MANAGEMENT-EBENE

Es konnte gezeigt werden, dass ein Zusammenhang zwischen dem Führungsstil und dem untersuchten Kontextfaktor der Managementebene besteht: So zeichnet sich ab, dass transformationale Führung im Low Management keine Anwendung findet, und im Gegensatz dazu im Top-Management die aufgabenorientierte Führung im schwächsten ausgeprägt ist. In diesem Zusammenhang kann die Frage für zukünftige Forschungsansätze gestellt werden, inwiefern die bestehenden Führungstheorien und -konzepte die Kontextfaktoren ausreichend berücksichtigen.

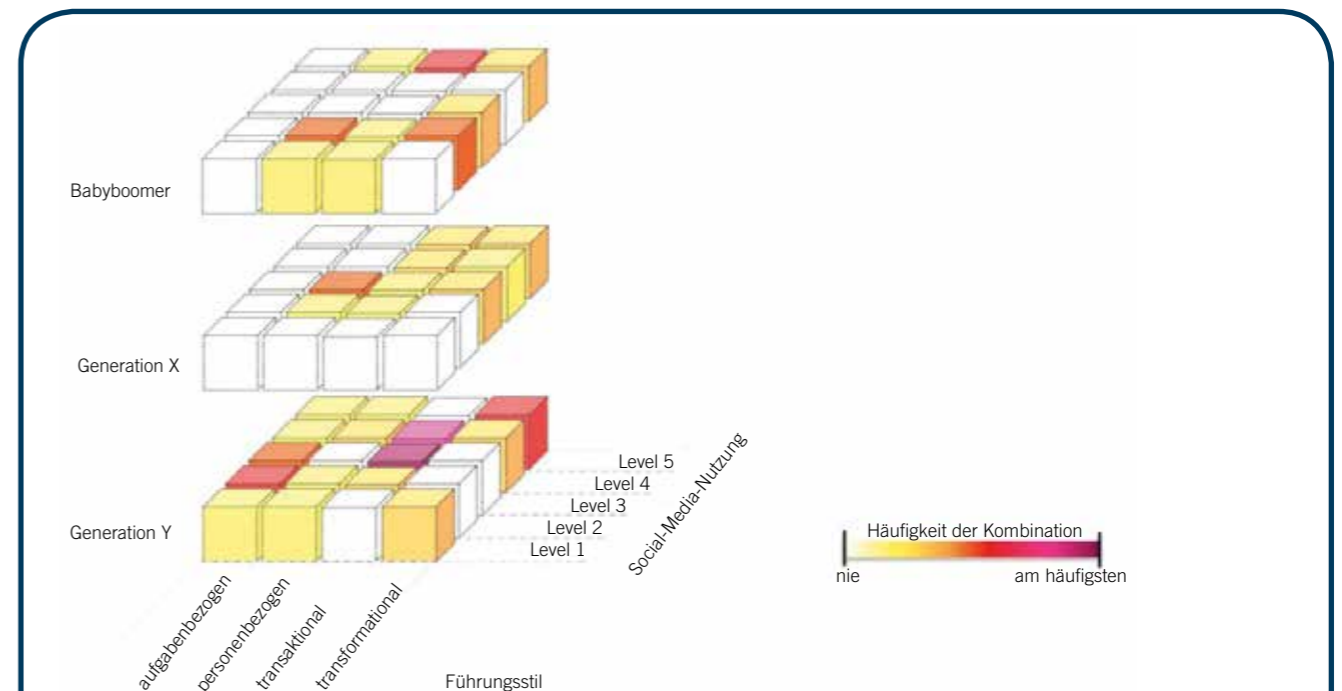
## 3. FÜHRUNGSVERHALTEN UND SOCIAL SOFTWARE-NUTZUNG

Unabhängig vom Führungsstil und auch den Kontextfaktoren kann der Führungsstil der Gen Y ausgehend von der Selbst- aber auch Fremdbeurteilung als ergebnisorientiert, partizipativ, flach hierarchisch beschrieben werden.

Am häufigsten greifen Gen-Y-Führungskräfte auf Feedback zurück und fordern dieses auch von ihren Mitarbeitern ein, sowohl face-to-face als auch via Social Software.

Diese setzt die Gen Y am häufigsten zum Wissensaustausch und der Verbesserung der Kommunikation ein. Es zeichnet sich ein klarer Trend ab, dass die Gen Y eine qualitativ und quantitativ ausgeprägtere Social-Media-Nutzung aufweist, als die beiden älteren Generationen X und Babyboomer und das unabhängig vom bestehenden Einfluss der untersuchten Kontextfaktoren.

Abb 2: Profile, basierend auf den qualitativen Interviews (aus Feltes, 2016), zusammengefasst nach Generationen



### Legende: Level Social-Media-Nutzung

1. Level: Die Führungskraft greift nur bei Bedarf zur persönlichen- und Mitarbeiterinformation auf Social Media zurück. Insgesamt werden die Tools neben den eigentlichen Arbeitsprozessen eingesetzt.
2. Level: Innerhalb einzelner Projekte läuft die Kommunikation über verschiedene Tools ab. Die Social-Media-Tools sind Bestandteil der Prozesse im Projekt und werden von der Führungskraft entsprechend eingesetzt.
3. Level: Neben der Projektsteuerung gibt es einen strategiebetriebenen Einsatz von Social-Media-Tools, der über einzelne Projekte hinausgeht. Durch den strategischen Einsatz der Tools ändert die Führungskraft ihre Arbeitsprozesse. Es werden Tools zum Wissensaustausch und zur Kommunikation genutzt.
4. Level: Soziale Medien werden fest in die bestehenden Strukturen integriert und genutzt. Beispielsweise gibt es neben einem bestehenden Intranet Social Networks zur Koordination und Kollaboration, welche durch die Führungskraft aktiv in die Arbeitsprozesse einfließen.
5. Level: Die Führungskraft nutzt, initiiert aktiv Use Cases für seine Mitarbeiter, beispielsweise liefert sie Content für Wikis, Blogs etc. oder führt Tools zur übergreifenden Kollaboration ein. Die Social-Media-Nutzung verändert die Arbeitsprozesse der Führungskraft deutlich.

Da die einzelnen Level teilweise keine trennscharfen Grenzen aufweisen, wurden innerhalb der Profile immer die Level mit der stärksten Ausprägung markiert. Wie bei den Führungsstilen ist die stärkste Ausprägung farblich von den anderen Levels zu unterscheiden (dunklere Färbung).

NB: Das von Dr. Feltes entwickelte 5-stufige Modell basiert auf diesen beiden Modellen: Interaktivitäts- und Personalisierungsdimension (Jäger & Petry, 2012, S. 25) in: Jäger, W. & Petry, T. (2012) und Enterprise 2.0 – Herausforderungen für Personal, Organisation und Führung. In W. Jäger & T. Petry (Hrsg.), Enterprise 2.0 – die digitale Revolution der Unternehmenskultur. Warum Personalmanager jetzt gefordert sind. Luchterhand.

Enterprise-2.0-Reifegradmodell von Schönfeld (2009, S. 203 ff.) in: Schönfeld, F. (2009). Praxisleitfaden Enterprise 2.0 – Wettbewerbsfähigkeit durch neue Formen der Zusammenarbeit, Kundenbindung und Innovation. München: Hanser-Verlag.



## WEITERE TRENDS UND INTERPRETATIONEN

Dr. Florian Feltes

1. Gen Y-Führungskräfte weisen unterschiedliche Kombinationen aus den Führungsstilen aufgabenbezogen, personenbezogen, transaktional und transformational auf.
2. Aufgrund der aktuellen Verteilung innerhalb der Managementebenen führen Gen Y-Führungskräfte besonders häufig transaktional in der Kombination mit starker Social Software-Nutzung (Level 3 und 4), was auf eine hohe Ergebnisorientierung schließen lässt.
3. Eine stärkere transformationale Führung ist den Generation Y-Führungskräften aufgrund der Kontextfaktoren nicht möglich, da sie sich häufig in der Sandwichposition befinden.
4. Vier Merkmale zeichnen den Führungsstil der Gen Y aus:
  - ausgeprägte Ergebnis- und Zielorientierung;
  - häufiges Geben und Einfordern von Feedback;
  - flache Hierarchien und
  - eine starke Teamorientierung.
5. Führungskräfte in höheren Positionen können stärker/häufiger transformational führen. Hier befinden sich zum Zeitpunkt der Studie noch überwiegend Führungskräfte aus der Generation X und Babyboomer.  
Generell zeigt sich: Im Top-Management ist der transformationale Führungsstil generationsübergreifend (Babyboomer, Gen X, Gen Y) am stärksten ausgeprägt.
6. Im Low Management wird überwiegend transaktional geführt. Transformationale Führung findet im Low Management nicht statt, auch hier spielen die Kontextfaktoren bzw. die so genannte Kaskadenführung eine entscheidende Rolle.
7. Ein völliger Wegfall von Hierarchien kann für die Gen Y nicht beobachtet werden. Sie führt mit klaren Verantwortungs- und Entscheidungsbereichen, wodurch schwach hierarchische Strukturen, klare Aufgabenbereiche bestehen bleiben. Trotz der veränderten Zusammenarbeit und Kommunikation durch Social Media bleiben hierarchische Strukturen in den Unternehmen bestehen, jedoch in stark abgeschwächter Form. Mitglieder in Teams, deren Führungskräfte eine virtuelle Basis zur Kollaboration nutzen, zeigen zudem mehr Autonomie in ihren Entscheidungen, was auf ein Verflachen der bestehenden Hierarchien zurückzuführen ist.

NB: Das zuletzt unter Pkt. 7 genannte Ergebnis entspricht im Übrigen den früheren Arbeiten folgender Autoren, die jedoch den Generationseffekt nicht berücksichtigt haben: White, C., Vanc, A. & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*(22), 65–84 und Levit, A. (2009). The future world of work: A gen Xer's perspective. *The Futurist*, 43(5), 39–39.

Bezogen auf die Social-Media-Nutzung zeigt sich, dass Gen Y-Führungskräfte ein ausgeprägteres Social-Media-Profil aufweisen, vor allem als die Babyboomer-Führungskräfte. Es kann zudem festgehalten werden, dass signifikante Zusammen-

Gen Y-Führungskraft,  
weiblich

„Klar will unsere Generation Führungsverantwortung übernehmen. Gerade bei uns Frauen ist es so, dass wir schnell nach oben kommen wollen – denn wir haben immer noch das ‚Problem‘ der späteren Familiengründung und müssen mit viel Ehrgeiz schon früh gewisse Positionen erreichen.“

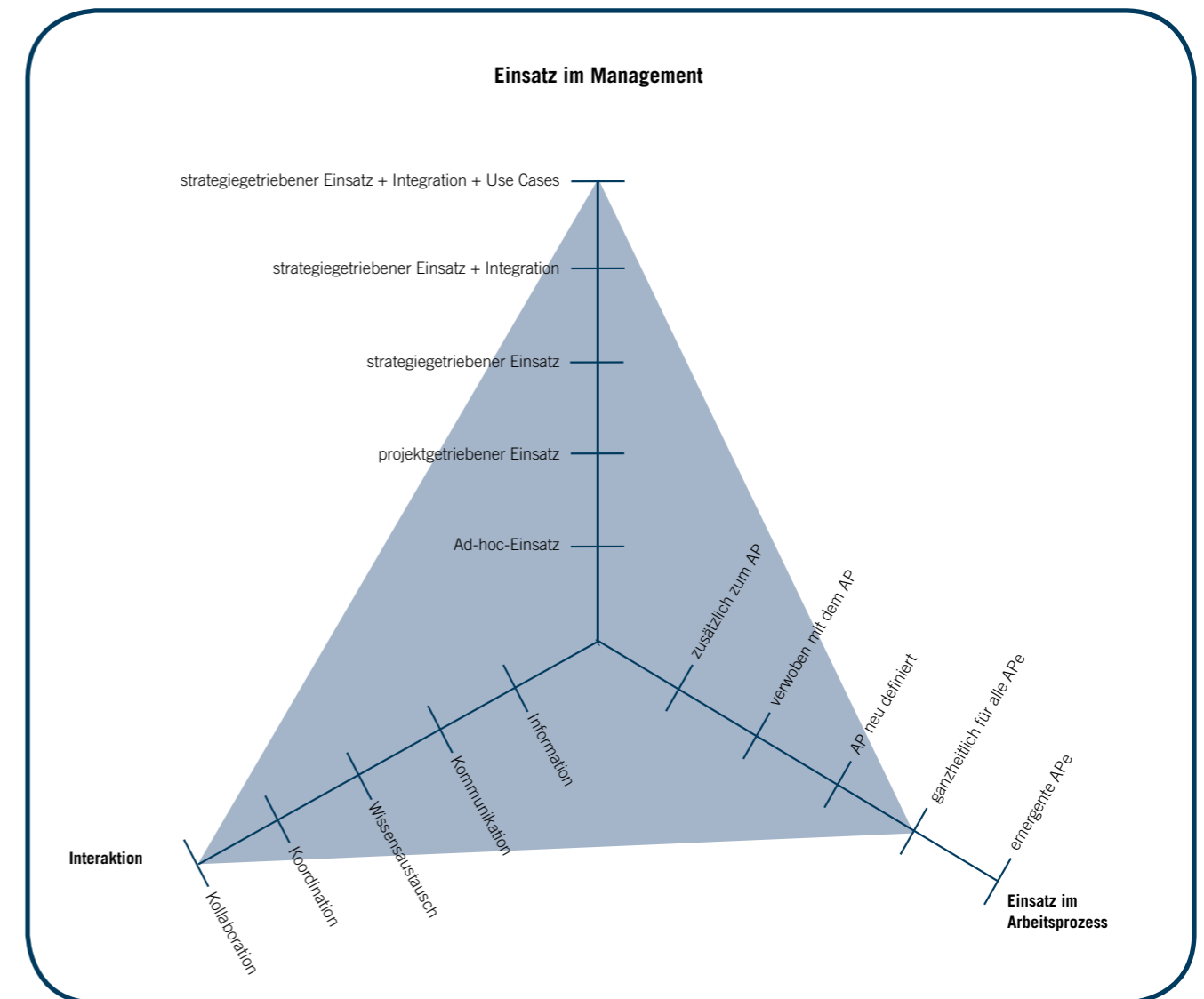
Lisa Ong Chin, Leitung Online Shop,  
Roland Schuhe



hänge zwischen dem praktizierten Führungsstil und der Social-Media-Nutzung der Gen Y-Führungskräfte bestehen. Für die Generation Y weisen Führungskräfte mit personenbezogenem Führungsstil die qualitativ stärkste Social-Media-Nutzung auf.

Die von mir in der Dissertation verwendeten Social-Media-Profile zeigen deutlich, dass Social-Media Nutzung nicht bei Google und dem Versenden von Nachrichten endet. Wie in Abbildung 3 erkennbar, können bestehende Arbeitsprozesse durch den Einsatz von Social Software kollaborativer gestaltet und somit der Workflow und die Zusammenarbeit über Hierarchien, Abteilungen, Standorte verbessert werden. Wenn es um den Einsatz sozialer Medien im Unternehmenskontext geht, sollte nicht der Fehler gemacht werden, bestehende Prozesse eins zu eins von analog in digital zu übersetzen, Prozesse und Arbeitsweisen sollten viel eher an die Grundprinzipien und Funktionsweisen sozialer Medien angepasst werden. Um dieses neue Mindset erfolgreich im Unternehmen zu implementieren, zeigen Generation Y-Führungskräfte, dass sie maßgebliche Gestalter sein können, um die Social-Media-Nutzung auf ein neues Level zu heben.

Abb. 3. Beispiel eines Social-Media-Nutzungsprofils einer Generation-Y-Führungskraft (aus: Feltes, 2016)







## FÜNF EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS IN UNTERNEHMEN

*Dr. Florian Feltes*

1. Baut ein Mash Up aus (wenn möglich bereits bekannten) Tools mit klaren Leitlinien und Handlungsempfehlungen im Unternehmen auf.
2. Um Akzeptanz und damit verbunden eine wirksame Nutzung Sozialer Medien zu realisieren, sollten die Tools keine Zusatzbelastung für die Führungskräfte und Mitarbeiter, sondern einen Mehrwert, eine Erleichterung, darstellen.
3. Gen Y-Führungskräfte sind motiviert, die Social-Media- und Tool-Landschaft in Unternehmen aktiv mitzugestalten: nutzt das Wissen und Engagement.
4. Setzt die Möglichkeiten der Social Media ganz gezielt zum Aufbau bzw. zur Verbesserung Eurer 360°-Feedback-Kultur ein.
5. Gebt den jungen Führungskräfte gezielt Raum, sich zu entwickeln und ermöglicht der Gen Y Bottom-Up-Bewegungen. Denn besonders an der Linie zwischen Lower- und Middle-Management findet sich für junge Führungskräfte auf Grund der Sandwichposition ein hohes Frustrationspotenzial.



## EINORDNUNG: FÜHRUNGSPERSPEKTIVE(N)



### BUHR: UNTERNEHMEN MÜSSEN FREIHEITSGRADE UNTERSTÜTZEN LERNEN

„Kontextfaktoren“ und Kaskadenführen – die normative Kraft des Faktischen schlägt in den für die Studie befragten Unternehmen aus dem Bereich KMU und Konzern – digitale Start-ups sind da anders zu bewerten – noch zu. Je höher die jungen Führungskräfte in der Hierarchie steigen, je mehr müssen sie sich noch bestehenden Strukturen und Prozessen anpassen. Werden ausgebremst durch Unternehmenskulturen, die noch nicht viel Freiheit erlauben und nicht viel Gestaltungsmöglichkeit übertragen.

Als Unternehmer sind wir gefordert, die Führungskräfte der Generation Y und Z mit Freiheitsgraden in der Umsetzung ihrer Ideen und Führungsansätze zu unterstützen. Wir müssen aufpassen, dass sie mit ihrer Energie, ihrem Können und ihrem Enthusiasmus nicht zerrieben werden zwischen den „Kontextfaktoren“ – Stichwort: Macht korrumptiert –, dem Hang zum Kaskaden-Führen vor allem in größeren Unternehmen – Stichwort: „so wird bei uns seit jeher geführt, so haben wir das gelernt und so wirst Du das auch übernehmen (denn so bilden wir aus)“ – und völlig neuen gesellschaftspolitischen Tendenzen, deren Auswirkungen wir uns heute noch kaum ausmalen können.

Nur ein Beispiel: Die übernächste Generation, ich nenne sie die „Generation ABC-(Schützen)“, steht bereits in den Startlöchern. Hier lernt eine neue internationalisierte Generation gerade Rechnen, Deutsch, lesen und schreiben – und die sozialen Tugenden, die sie (hoffentlich) irgendwann in die Unternehmenswelt einbringen wird. Und das sind die zukünftigen Mitarbeiter, die die heutigen Nachwuchsführungskräfte der Gen Y und Gen Z führen werden.

Führungskraft Gen X über Gen Y

„Das Social Web dient in unserer Branche auch der Inspiration, daher können wir den Mitarbeitern nicht verweigern, auf diesen Quellen zu surfen. Was die jungen Mitarbeiter an Information verarbeiten müssen, das ist schon anstrengend. Wir in der Kreativbranche müssen Schrittmacher sein, wir bekommen den Wandel als erste zu spüren. Auch einen Wandel der Werte; das Erfahrungswissen älterer Führungskräfte zählt bei den Jungen einfach nicht mehr. Sie haben zwar noch Respekt, sagen aber: das ist heute eine andere Welt, in der gilt das so nicht mehr.“

Michael Kutschinski,  
Global Chief Creative Officer,  
OgilvyOne Worldwide



## ZWISCHEN HOCHGESCHWINDIGKEITSKOMMUNIKATION UND ENTSCHEIDUNGSWUNSCH

In den qualitativen Interviews mit den Nachwuchsführungskräften zeigte sich nach meiner Empfindung, dass auch sie natürlich nach ihrer Rolle suchen. Zum einen: Junge Start Upper und Gründer, weil sie ohne ein starkes Rüstzeug Führung übernehmen: ihre Führungsverantwortung wächst mit dem Erfolg ihrer Gründung und der Zahl ihrer Mitarbeiter. Das bedeutet oft die Entwicklung von der kollegialen, lateralen Führung ohne Hierarchiestufen in den Übergang zu Mischformen agiler und klassischer Führungsansätze. Und zum anderen: Die Nachwuchsführungskräfte, die in etablierten mittelständischen Unternehmen oder großen Konzernen Verantwortung übernehmen wollen. Hier ist sicher noch mehr von ihnen gefordert als früher. Denn früher reichte es womöglich aus, es als junge Führungskraft „so zu machen wie alle anderen, wie die alten Führungskräfte“ – und jetzt eben nicht mehr!

- Nicht mehr von innen – denn das Unternehmen und die Mitarbeiter selbst erwarten so viel mehr von den neuen Führungskräften.
- Nicht mehr von außen – denn den Markt, die Kunden und Partner, interessiert herzlich wenig, dass da noch jemand in seine neue Führungsrolle hineinfinden muss.
- Nicht mehr aus der individuellen Perspektive, denn alle jungen Führungskräfte spüren noch mehr als früher die Selbstzweifel: kann ich das? WIE zum Teufel soll ich denn heute führen? WAS kann ich denn wirklich anders machen, ohne dass die Firma mich wieder rauskickt? Mit WELCHEN Tools komme ich zu den Menschen durch? WIE digital muss ich wirklich sein, oder WIE analog oder WIE Werte-orientiert? Und überhaupt: Um welche Werte geht es denn?
- Nicht mehr aus der organisationalen Perspektive – denn es ist künftig ihre Aufgabe, ganze Konzernstrukturen so zu revolutionieren, dass sie schnell und agil genug werden für die Industrie 4.0, Automatisierungen mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz und die „Neue Arbeit/New Work“.

### DAS „ZWEITE BETRIEBSSYSTEM“: WENN UNTERNEHMEN AGILE FÜHRUNG LERNEN

„Sinn schlägt Status, Projektmentalität schlägt Arbeitnehmermentalität, Freiheit schlägt Firmenwagen, Glück schlägt Geld“ – diese Werte werden der Generation Y und Generation Z gerne zugeschrieben. Und wenn es sicher auch niemals „die“ Generation gibt, so können wir uns als Unternehmer darüber freuen. Denn darin stecken eben Freiheitswerte, die dem schnellen und flexiblen Agieren, der „scrummäßigen“ Produktentwicklung und dem ergebnisorientierten Führungsstil, der sich nicht (wie früher oft) in Grabenkämpfen auf dem Karriereschlachtfeld ergeht und Energie aus Firmen rauszieht, zu Gute kommen.

Doch müssen wir das auch umgekehrt ermöglichen – und das ist nicht der Fall, so lange die jungen Führungskräfte wie bisher noch durch klassische Führungs-Entwicklungsstrainings gescheucht werden und höchstens mal ein Buch „agiles Führen“ in die Hand gedrückt bekommen. Und mit ihrem eigentlich revolutionären Potenzial mit Karacho vor den Beton in unseren Unternehmenskulturen laufen oder auf das Maß „wir dürfen jetzt Office Messenger einsetzen und alle Social Media oder Social Collaboration-Tools benutzen“ heruntergestutzt werden.

Wir bei der Buhr & Team Akademie entwickeln natürlich Ideen und Systeme, um

zum einen die klassischen Unternehmen in den Fährnissen der VUCA-Welt und zum anderen die Führungskräfte der Gen Y und Gen Z so zu unterstützen, dass sie zukunftsfähig aufgestellt sind. Ein Weg, an dem wir in Beratung und Training auch arbeiten, ist sicher das von John P. Kotter mit seinem Ansatz des „dualen Betriebssystems“ in die Diskussion eingebrachte „zweite Betriebssystem“. Dabei geht es nicht um Software, sondern um die Schaffung von Wegen, agile Führungssysteme und „New Work“ in Unternehmen einzuführen, die – teils aufgrund ihrer Größe und Struktur oder ihrer Gründergeneration – hauptsächlich klassisch gemäß des „ersten Betriebssystems“ funktionieren. Agile Projektentwicklung nicht wie bisher oft in „unsere Digitalbude“ auszulagern, sondern die Verantwortung für den Aufbau agiler Arbeitsformen und Führungsansätze an die jungen Nachwuchsführungskräfte zu übergeben und sie im Unternehmen groß denken und machen lassen. Das erste Betriebssystem und das zweite sich überlagern lassen, Stabilität mit Agilität, Struktur mit iterativem Vorgehen zu verbinden. Das bedeutet für uns als Unternehmer auch, neue Ziel- und Honorierungssysteme zuzulassen, denn Arbeitsziele werden da anders definiert werden, Ergebnisse iterativ erzielt – und Wertschöpfung ist in agilen Teams vielen und nicht mehr „nur“ einem Scrum Master, einer Führungskraft zuzurechnen. Das „zweite Betriebssystem“ ist eine große Chance – weil es Unternehmen evolutionär entwickelt.

Und auch hier in der Einordnung übergebe ich jetzt mit Dr. Feltes an das „zweite“, das „agile Betriebssystem“.

## FELTES: REVERSE MENTORING – EINE NEUE SOCIAL-MEDIA- UND KOLLABORATIONS-KULTUR

Wie durch die Studie verdeutlicht, sind E-Mails aktuell noch das am häufigsten genutzte Medium, um zu kommunizieren, Wissen auszutauschen und Mitarbeiter zu führen. Aus Führungskräfte- und Mitarbeitersicht entsteht eine Informationsflut, die sich auf einen Kanal beschränkt, der nicht über die Vorteile der Interaktivität sozialer Medien verfügt. Hier empfiehlt es sich aus Unternehmenssicht, eine Struktur aus verschiedenen - im Idealfall bekannten - Tools bzw. einem Mash Up aufzubauen und mit klaren Leitlinien den Informationsfluss und die Interaktionen den einzelnen Tools zuzuordnen. Dabei ist zu beachten, Führungskräfte und Mitarbeiter nicht zu überfordern und keine Zusatzbelastung zu schaffen. Es empfiehlt sich, klare Vorteile für alle Beteiligten zu formulieren und zu kommunizieren. Sowohl nach Aussagen der Führungskräfte als auch aus Sicht der Mitarbeiter fehlt es bereits jetzt schon an Zeit, um Führungsaufgaben nachzukommen. Die Implementierung einer internen Social-Media-Struktur im Sinne von Enterprise 2.0 sollte zusätzlich vom Top-Management (top-down) auch bottom-up geschehen und Initiativen aus dem Lower- und Middle-Management zulassen. Da im Lower-Management häufig keine Möglichkeiten bestehen bzw. die Einsatzbereiche stark beschränkt erscheinen, kann eine vollständige Durchdringung im Unternehmen an der Grenze zwischen Middle- und Lower-Management stoppen. Wie in den Interviews gezeigt, sind Gen Y-Führungskräfte motiviert, die Social-Media-Landschaft in Unternehmen aktiv mitzugestalten und ihr Wissen sowie ihre Erfahrung im Bereich Social Media unabhängig ihrer Hierarchiestufe einzubringen. Müller (Müller, R. C. (2008). E-Leadership. Neue Medien in der Personalführung. Bern:

### Gen Y-Führungskraft

„Mich motiviert, Führung zu übernehmen, wenn ich sehe, dass die Leute sich weiterentwickeln, wenn der Laden halt funktioniert, wenn die Kunden halt glücklich rausgehen, weil unser Service gut funktioniert. Und das ist letztlich auch meine Leistung dahinter, weil ich die Sachen organisiere und die Mitarbeiter auch schule. Mein Führungsstil ist klassisch: Kompetenz, Selbstorganisation, Teamorganisation, Social Skills sind wichtig, Vorbild sein.“

Miriam Schumacher,  
Storemanagerin,  
s.oliver



Books on Demand) konnte bereits 2008 zeigen, dass die reine Implementierung einer entsprechenden Infrastruktur in Unternehmen nur zu sehr geringen Teilen zu einer Produktivitätssteigerung führt. Durch die passende Methodenkompetenz und Akzeptanz unter den Mitarbeitern können hingegen bereits einfache Anwendungen eine Steigerung der Produktivität im zweistelligen Prozentbereich bewirken. Gerade hier sollten Unternehmen Gen Y-Führungskräfte in die Prozesse einbinden. Dieses Potenzial kann durch Unternehmen genutzt werden, um die Akzeptanz und Medienkompetenz unter den Mitarbeitern zu fördern. Eine konkrete Möglichkeit bietet der Ansatz des Reverse-Mentoring – ein jüngerer Mitarbeiter fungiert als Mentor eines älteren, um diesen an „Enterprise 2.0“, „New Work“ oder „Industrie 4.0“ heranzuführen.

### EINSATZ SOCIAL-MEDIA-ANWENDUNGEN ZUR VERBESSERUNG DER FEEDBACKKULTUR

Die Diskrepanz zwischen Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung im quantitativen Teil, sowie die Auswertung der Interviews führt zu der Annahme, dass der Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in Form von aufwärtsgerichtetem Feedback nur unzureichend stattfindet. Sowohl im Führungsverhalten als auch in der Social-Media-Nutzung liegen die Wahrnehmungen deutlich auseinander. Hier empfiehlt es sich für Unternehmen, eine entsprechende Feedbackkultur zu schaffen, die einen aktiven Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern in alle Richtungen erlaubt. Mit Blick auf das Zeitmanagementproblem können an dieser Stelle ganz konkret, gerade in Unternehmen mit großen Teams und Personalverantwortungen, neue Feedbacktools wie Loopline oder Impraise helfen. Diese Tools ermöglichen Führungskräften, aktiv Feedback von den Mitarbeitern via App übers Smartphone einzuholen, zu geben und anschließend auszuwerten. Gerade für die Gen Y-Führungskräfte und Mitarbeiter, die ein starkes Bedürfnis nach Feedback haben, bieten solche Tools eine gute Möglichkeit, diesem Bedürfnis in Form von 360°-Feedback gerecht zu werden. Jedoch ersetzen diese Tools in keinem Fall das persönliche Gespräch, sondern dienen lediglich als Unterstützung, bauen Hürden ab und bieten konkrete Ansatzpunkte Feedbackgespräche effektiv zu führen und seiner Führungskraft ein hilfreiches Feedback zu geben.

In diesem Zusammenhang können besonders Gen Y-Führungskräfte mit einem personenorientierten Führungsstil als Initiatoren eingesetzt werden, da diese die höchste Social-Media-Nutzung aufweisen und auch emotionalere Themen via Social Media an die Mitarbeiter kommunizieren.

### JOBTANDEMS: GEEIGNETE FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT

Der Führungsstil der Gen Y-Führungskräfte ist, wie in dieser Studie bewiesen, teamorientiert, von flachen Hierarchien und regelmäßigem Feedback geprägt, partizipativ und ergebnisorientiert. Um diese positiven Führungseigenschaften der Gen Y-Führungskräfte in Unternehmen zu nutzen, aber auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter und älteren Generationen gerecht zu werden, bieten sich generationsübergreifende, bzw. generationsverbindende Arbeitsformen an. Neben dem genannten Reverse-Mentoring, bei dem jüngere Mitarbeiter ihre Expertise gezielt an ältere Führungskräfte weitergeben, stellt die Arbeit in Jobtandems/Jobsharing ein weiteres Model moderner Zusammenarbeit dar:



Durch die steigende Komplexität der Verantwortungsbereiche gerade für Führungskräfte müssen oft Aufgaben erfüllt werden, die nicht in den direkten Aufgabenbereich fallen; beispielsweise ist das Top-Management nicht primär für die Implementierung einer Social-Media-Infrastruktur verantwortlich. Jobtandems, auch ‚Jobsharing‘ genannt, bieten die Möglichkeit, eine Stelle im Unternehmen mit zwei Personen zu besetzen. Entweder arbeiten beide Personen einen gewissen Prozentsatz ihrer vollen Arbeitszeit zusammen auf einer Position oder teilen sich die Stelle wirklich in Teilzeit. Das bietet den Vorteil, dass eine Position mit zwei unterschiedlichen Führungskräften, Experten etc. besetzt werden kann, die unterschiedliche Ansätze verfolgen, sich ergänzen, im besten Fall voneinander lernen. Es können auch Tandems auf Zeit gebildet werden, beispielsweise in einzelnen Projekten. Da Führungspositionen überwiegend nur in Vollzeit ausgeführt werden können, bleibt häufig wenig Zeit für Familie, Hobbys oder andere Projekte außerhalb des Jobs. Mit Blick auf die Bedeutung von Work-Life-Balance, nicht nur für Gen Y-Führungskräfte, können arbeitsintensive Positionen attraktiver gestaltet werden und erhalten diese gleichzeitig einen höheren Input.

In diesem Zusammenhang könnten Unternehmen über die Einführung einer Quote für junge Führungskräfte in Entscheidungs- und Transformationsprozessen sowie Gremien nachdenken. Durch die Jobtandems für einzelne Projekte, Funktionen oder Positionen würden alle Beteiligten voneinander profitieren. Eine solche Quote würde die verschiedenen Perspektiven der am Unternehmen beteiligten Mitarbeiter einfließen lassen. Gleichzeitig würde eine Quote die zukünftigen Entscheidungsträger schon frühzeitig in mittel- und langfristige Planungen einbinden und somit für eine höhere Identifikation sorgen. Die älteren Führungskräfte, vor allem die Babyboomer, machen aktuell noch den Großteil der Entscheidungsebenen, die Mehrheit der Entscheidungsträger aus, und mit Blick auf die signifikanten Unterschiede besonders im Bereich der Social-Media-Nutzung kann hier, wie im Reverse Mentoring, neues technisches Wissen mit den Erfahrungen der Unternehmensführung verbunden werden.

Mit Blick auf die Praxis ist zu hoffen, dass Unternehmen den Dialog mit den jungen Führungskräften suchen und deren Führungsverhalten und Social-Media-Nutzungsverhalten als Evolution, nicht als Revolution, verstehen und entsprechend nutzen.

Besonderer Dank gilt allen Unternehmensvertretern, die im Rahmen der Interviews und der Onlinebefragung an der Studie teilgenommen und eine repräsentative Abbildung der Unternehmenslandschaft gewährleistet haben; angefangen vom Hidden-Champion aus dem produzierenden Bereich wie Kokosweberei August Schär KG, Euro-Composite S.A, über Start-ups wie Tandemploy und Kreativunternehmen wie Jung von Matt, OgilvyOne WorldWide bis zu Konzernen wie Reckitt Benckiser, ZF Friedrichshafen, Robert Bosch GmbH, Commerzbank AG und weiteren; außerdem YouGov, IHK Köln und De Lage Landen Leasing GmbH. Medial wurde die Studie begleitet und unterstützt durch CAPITAL, Harvard Business Manager und Brandeins.

#### Führungskraft Gen Y über Gen Y

„Deine Mitarbeiter müssen sich mit deinen Werten identifizieren können. Sie müssen das mögen, was sie tun. Ich glaube, das ist in der Führung das Allerwichtigste: Dass du die Menschen auf die richtigen Positionen setzt, dann haben sie eine riesige Eigenmotivation. Ich finde es wichtig, so hierarchielos wie möglich zu gestalten und zu führen. Der grundlegende Wert ist ‚der Mensch zählt‘ und das steht über allem. Bei jeder Situation müssen sich alle Mitarbeiter fragen: Zielt die Entscheidung, die ich gerade treffe, darauf ab – oder kommt der Mensch zu kurz und wird dem wirtschaftlichen Zweck untergeordnet. Das darf nicht passieren, das widerspricht komplett unserer Idee, das widerspricht dem, was wir glauben.“

Jana Tepe, Founder & CEO, Tandemploy GmbH



**Buhr, Andreas:**  
**(WIE) führt die „Generation why“ anders?**  
**Eine Studie zum Führungsverhalten der Digital Natives**

© go! LiveVerlag, 2017

**Redaktionelle Unterstützung, Layout, Satz:**  
text-ur text- und relations agentur Dr. Gierke, Köln, [www.text-ur.de](http://www.text-ur.de)  
**Grafiken:** Rohmaterial fotolia@Julia Tim, fotolia@Graphicroyalty

Erschienen im go! LiveVerlag, Düsseldorf, [www.go-live-verlag.com](http://www.go-live-verlag.com)  
Buhr & Team Akademie für Führung und Vertrieb AG  
Grafenberger Allee 115–117, D-40237 Düsseldorf  
[www.buhr-team.com](http://www.buhr-team.com), [info@buhr-team.com](mailto:info@buhr-team.com)

**ISBN deutschsprachige Ausgabe: 978-3-9818220-3-8**  
**ISBN englischsprachige Ausgabe: 978-3-9818220-4-5**



**Schutzgebühr: 27,- EUR**