

Digitalbasierte Arbeitertypologie

Die digitale Kluft überwinden

Während die jüngeren Mitarbeitenden mit digitalen Medien aufgewachsen sind, müssen sich ältere Generationen erst noch an die Folgen der Digitalisierung gewöhnen. Welche Herausforderungen stellen sich, wenn Digital Natives auf Digital Immigrants und Analog Seniors treffen?

Von Anne M. Schüller

Der Weg in die Zukunft ist klar: Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert. Der stationäre Arbeitsplatz und das eigene Büro werden im Zuge dessen zurückgedrängt. Selbstorganisation, Fernanwesenheit, eine mobile Arbeitskultur, flexible Arbeitszeitmodelle, virtuelle Teams und das Home Office rücken nach vorn. Man umgibt sich mit den jeweils besten Leuten für ein bestimmtes Projekt. So werden Unternehmen zu Drehkreuzen, zu Oasen für digitale Nomaden und von «Kollaborateur-Satelliten» umkreist. Doch die zunehmende Digitalisierung prägt nicht nur neue Formen der Zusammenarbeit, sie verändert auch die Unternehmenskultur.

Die Social-Media-affine Smartphone-Elite hat mit der Umgestaltung längst begonnen. Sie ist wertorientiert, selbstbewusst, verspielt, autonom. Der versierte Umgang mit Online-Medien ist ihr wichtigstes Kapital. Das Meistern von Bits und Bytes, den Grundbausteinen der digitalen Welt, nennt sie «Arbyte» (Peter Glaser). Die Aussicht, bei einem Arbeitgeber wieder in die analoge Steinzeit zurückzufallen, ist entsetzlich für sie. Wer kein passendes Arbeitsumfeld bieten kann, kommt für sie nicht in Betracht. Die junge Generation erwartet moderne Büros und ein lockeres Miteinander, wie sie es aus ihrer vernetzten, durchdigitalisierten Freizeit kennt.

Drei Generationen, drei Typen

«Kürzlich haben wir einen Zwanzigjährigen eingestellt, der hat noch nie eine E-Mail geschrieben», hat mir neulich ein stark Ergrauter erzählt. Die Kluft zwischen den Generationen könnte derzeit grösser nicht sein. Während für manche jüngeren Leute das Mailen schon



Zwei Welten treffen aufeinander: die Kluft zwischen Digital Natives und Analog Seniors ist gross.

Schnee von vorgestern ist, weil sie nur noch über WhatsApp & Co. kommunizieren, türmt sich in den Teppichetagen noch jede Menge ausgedrucktes Papier. Doch es gibt keine Wahl: Die digitale Transformation ist in vollem Gange. Um diesem Wandel gerecht zu werden, wird eine Mitarbeiter-Typologie benötigt, die auf Digitalisierungsreife basiert. Die drei Grundtypen sind:

- Digital Natives – die neue Workforce
- Digital Immigrants – die «Inbetweens»
- Analog Seniors – die alten Hasen

Mit all diesen Typen kommen Organisationen und ihre Führungskräfte, unabhängig von Unternehmensgrösse und Bran-

che, bereits heute und in Zukunft noch mehr in Kontakt. Aus diesem Grund ist es gut zu wissen, wie sie ticken, um effizient mit ihnen zusammenarbeiten zu können.

1. Digital Natives

Die nach 1980 geborenen und im Internetzeitalter sozialisierten Digital Natives stehen für Autonomie und Gestaltungsraum, für Gleichrangigkeit und Selbstorganisation. Vor allem die Elite dieser Generation Y sucht verstärkt danach, ihre Individualität zu leben und Fremdbestimmung zu minimieren. Sie will Selbstwirksamkeit spüren und nicht zum Spielball Dritter, der Umstände oder des Schicksals werden.



Dass Digital Natives eine andere Art von Führung verlangem, versteht sich fast wie von selbst. Sie entfaltet sich am besten im Rahmen eines kollaborativen Managementstils. Dazu der 18-jährige «Vorstandsflüsterer» Philipp Riederle in einem Interview mit ChangeX: «Was uns vorschwebt, ist ein Chef, der nicht direkt anweist, sondern die richtigen Rahmenbedingungen schafft, der nicht seine Autorität ausspielt, sondern motiviert, die Richtung weist, Feedback gibt – nicht ein- oder zweimal im Jahr, sondern ständig. Die Dinge in die Hand nehmen, das tun wir selbst.»

Das Web ist für Digital Natives kein Paralleluniversum, sondern ein Teil ihres sozialen Lebensraums. Sie integrieren die dort geltenden Prinzipien der Zusammenarbeit in den Arbeitsalltag und fordern dies auch von der Führungsscrew ein. Sie lassen sich nichts befahlen, sondern wollen verstehen und angemessen beteiligt werden. Sie verlangen ein hierarchiearmes Umfeld und Experimentierfelder anstelle eines Regelkorsetts. Sie engagieren sich stärker sozial und wollen Sinnstiftendes leisten. Und von ihrem Arbeitgeber erwarten sie, dass er gesellschaftliche Verantwortung zeigt.

Werte der Digital Natives

- Kooperation statt Konfrontation
- Gleichrangigkeit und Selbstorganisation
- Dialog und Interaktion
- Teilen und Partizipation
- Transparenz und Wahrhaftigkeit
- Kreativität und Schnelligkeit

2. Digital Immigrants

Als Digital Immigrants werden diejenigen bezeichnet, die vor 1980 geboren sind. Freiwillig oder notgedrungen haben sie sich mit der fortschreitenden Digitalisierung vertraut gemacht. Sie sind die Brückenbauer zwischen Alt und Neu, weil sie beide Welten verstehen. Sie können als Mediatoren fungieren, wenn das analog-digitale Miteinander mal gar nicht klappt.

Natürlich gibt es nicht den Digital Immigrant, genauso wenig, wie es den Digital Native gibt. Es gibt jede Menge Ältere, die sind nicht nur jung im Kopf, sondern

digital auch topfit. Und es gibt reichlich Junge, da ist es genau umgekehrt. Schliesslich spielt auch eine Rolle, mit welcher Intensität man Digitales in sein berufliches und privates Leben lässt. Allerdings erschliesst sich den Immigrants das Digitale nicht so leichtfüssig und intuitiv wie den Natives. «Sie haben immer noch den Klingelton auf dem Handy, der beim Kauf eingestellt war», schreibt der Ex-IBM-Cheftechnologe Gunter Dueck.

Ihre Angst, den digitalen Anschluss zu verlieren, kann zu zusätzlichem Stress, zur Abschottung, zum Rückzug und zwangsläufig auch zum Burn-out führen. Vor allem die Angestellten in mittleren Führungspositionen werden – neben dem sowieso weiter steigenden Druck – auf dreifache Weise zwischen zwei Welten aufgerieben:

- zwischen ganz oben und unten, also der Führungsspitze und den Mitarbeitenden;
- zwischen real und digital, wobei alles Digitale nicht ihr angestammter Lebensraum ist;
- und zwischen den unglaublich schnellen jungen Wilden und der eigenen altersbedingten Verlangsamung.

Gott sei Dank erschliessen sich den Digital Immigrants in immer zahlreicheren Unternehmen zwei als gleichwertig anerkannte Karrierewege, auch «Dual Ladder» genannt: eine Führungs- oder eine Fachkarriere.

3. Analog Seniors

Sie werden zwar zunehmend weniger, doch die Generation der durch und durch Analogen ist nach wie vor präsent. Das bedeutet vor allem für die jungen Führungskräfte der Generation Y: Sie müssen lernen, auch diejenigen zu führen, die in der vordigitalen Welt einer industriell geprägten Arbeitskultur sozialisiert worden sind. Zu dieser Zeit wurde der Job als Pflichterfüllung gesehen. Für alles gab es Arbeitsanweisungen, die ohne gross zu fragen treu und brav zu erledigen waren. Geführt wurde nach dem Zuckerbrot- und Peitsche-Prinzip: Auf der Schönwetterseite gab es monetäre Anreize und Aufstiegschancen, an der Schlechtwetterfront Abmahnungen und Kündigung.



Buchtip

Das Touchpoint-Unternehmen



In der digitalen Arbeitswelt geht es darum, die Berührungspunkte zwischen Kunden und Unternehmen cross-medial zu meistern. Das neue Buch von Anne M. Schüller zeigt auf, was dies für die Mitarbeiterführung bedeutet.

Bestellung und weitere Informationen: www.anneschueller.de

Die Leute wurden systematisch an extrinsische Motivationsauslöser gewöhnt. Und über allem schwebte ein permanentes Drohpotenzial aus Druck und Kontrolle: «Jeder ist hier ersetzbar.» «Wenn Ihnen was nicht passt, können Sie ja gehen.» «Das wird so gemacht, weil ich es sage.» «Kümmern Sie sich um Ihre Arbeit, und überlassen Sie das Denken mal mir.» Solche Sätze hörte man zu jener Zeit oft. Gewünscht waren Pflichtbewusstsein, Hierarchiehörigkeit, Gehorsam und Fleiss.

Die Folgen: Dienst nach Vorschrift, ein weitgehend unambitioniertes Verhalten und eine Motivationslage, die auf Angst basierte: Angst vor Sanktionen und/oder vor dem Verlust von Sicherheit, Geld oder Arbeitsplatz. Karrierewege wie auch Besoldung ergaben sich vor allem aufgrund von Betriebszugehörigkeiten, und weniger aufgrund von Können und Wollen. Ob fähig oder unfähig für höhere Weihen, diese Frage stellte sich kaum. Die Krux an der Sache ist die: Wer ewig so geführt wurde oder so führte, braucht Zeit, um sich an das digital transformierte Arbeitsleben zu gewöhnen. Man hat es ja nie anders gelernt.



Autorin

Anne M. Schüller ist Keynote-Speaker, mehrfache Bestsellerautorin, Businesscoach und Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für eine kundenfokussierte Unternehmensführung und Touchpoint Management.