

# «Die Erfahrung verliert in Betrieben an Wert»

**Generation Y** Für den Betriebswirtschaftler Norbert Thom hat Europa im Wettbewerb mit den boomenden Volkswirtschaften Asiens durchaus Chancen – auch wegen der leistungskritischen Generation Y.

**Bernhard Ott**

**Herr Thom, Sie forschen über die Generation Y. Zu welcher Generation gehören denn Sie selbst?**

Ich bin ein Babyboomer, direkt nach dem Krieg geboren. Ich habe noch das zerstörte Stadtbild von Köln im Gedächtnis. Die Nachkriegszeit war eine Zeit des Aufbaus. Mein Vater war Bauleiter und hat mir bei Rundgängen durch die Stadt gezeigt, was er alles aufzubauen half.

**Wie haben Sie die Revolte von 1968 erlebt?**

An der Universität Köln war damals eine Art Aufstand im Gang. Mich hat das befremdet, und ich fand das Verhalten der Protestierenden undankbar. Mir war unbegreiflich, wie man sich gegen einen deutschen Staat auflehnen konnte, der sich als Rechtsstaat etabliert hatte. Für mich war klar, dass sich da eine neue Generation bemerkbar machte.

**Die Kategorisierung in Generationen kannte man damals aber noch nicht.**

Die Begrifflichkeit dafür hatte ich in der Tat erst drei, vier Jahrzehnte später zur Hand. Die ersten Berichte zu den Babyboomern und den Generationen X und Y habe ich vor zwanzig Jahren gelesen. Als Wissenschaftler fand ich solche Kategorien zunächst unmöglich. Natürlich prägen Ereignisse wie der Zweite Weltkrieg, der Kalte Krieg oder Fukushima Generationen. Aber zur Typisierung von Individuen reicht das nicht aus. In meiner Forschung habe ich nachgewiesen, dass man innerhalb der Generation Y differenzieren muss – etwa nach Alter, Nationalität, Geschlecht oder Beziehungsstatus.

**In den Medien kann man lesen, die Generation Y sei nicht mehr leistungsorientiert. Sie lege eher Wert auf sinnstiftende Arbeit und Work-Life-Balance als auf Leistung. Trifft das zu?**

Ich bin kein Generationenpessimist, auch wenn ich jüngst von einem Studenten ein Mail mit der Anrede «Hi, Prof» erhalten habe. Es gibt in jeder Generation ganz ausgezeichnete und leistungsorientierte Studierende. Innerhalb der Generation Y liegt deren Anteil bei etwa zehn Prozent aller Absolvierenden.

**Sie haben einmal gesagt, dass die Generation Y ein «Hierarchieproblem» habe. Wie haben Sie das gemeint?**

Angehörige dieser Generation anerkennen zum Beispiel nicht mehr selbstverständlich, dass jemand recht hat, bloss weil er hierarchisch höhergestellt und älter ist. Sie möchten nach Funktion bezahlt werden und nicht nach formalem Rang oder Dienstalter. Das schlägt sich heute schon in der Praxis verschiedener Unternehmen nieder.

**Wie soll man Mitarbeitende der Generation Y führen?**

Sachorientiert und dialogisch. Vor wichtigen Weichenstellungen müssen Überlegungen formuliert und Entscheidungen erläutert werden.

**Heisst dies auch, dass Kategorien wie das Dienstalter obsolet sind?**

Ja, viele Betriebe bezahlen bereits heute ihre Mitarbeitenden nach Funktion und nicht nach Dienstalter. Die Kategorie Dienstalter stammt aus der preussischen Beamtenschaft, mit der vor allem die wachsende Arbeitsroutine honoriert wurde. Wenn die Arbeit zur Routine wird, ist man in der Regel ja auch produktiver. Aber nicht jeder lernt gleich, und viele lernen nur wenig dazu. Deshalb sind die Zweifel der Generation Y an dieser Kategorie legitim.



«Alles, was ich über Computer weiss, weiss ich von meinem Sohn»: Norbert Thom. Foto: Franziska Rothenbühler

**Die Digitalisierung dürfte eine der Ursachen für diese Zweifel sein.**

Das liegt auf der Hand. Alles, was ich über Computer weiss, weiss ich von meinem Sohn. Diese Generation ist in der Handhabung von Informationsmöglichkeiten viel schneller. Die jüngere Generation hat eher eine fluide Intelligenz, mit der Informationen rasch aufgenommen werden können. Was jemand aus den gewonnenen Informationen macht, hängt schliesslich aber vom Orientierungswissen ab. Und an diesem Punkt kommt die kristalline Intelligenz ins Spiel, die vor allem ältere Menschen aufweisen. Diese Intelligenz basiert auf Lernprozessen, Erfahrungen und Erinnerungen.

**Erfahrung wird so aber an Bedeutung verlieren.**

In Firmen, die ständig reorganisiert werden, verliert die Erfahrung tatsächlich an Wert. Wenn ältere Mitarbeitende daran erinnern, wie man es früher gemacht hat, löscht das den jüngeren Kollegen oft ab. In Zeiten des Fachkräftemangels hat das Folgen. Die Generation Y informiert sich heute über Websites wie «Kununu» und andere über mögliche Arbeitgeber. Dort vergeben ehemalige Mitarbeitende Punkte von eins bis fünf an ihre Firmen. Wer nur eine Eins oder eine Zwei hat, gilt als mieser Arbeitgeber.

**Sie haben in einer Studie aufgezeigt, dass russische Studierende bei der Jobsuche auf Prestige, Lohn und Aufstiegsmöglichkeiten setzen. Das klingt nicht gerade nach Generation Y. Wie wichtig ist der kulturelle Background?**

Er spielt unter Umständen eine wichtigere Rolle als die Generationenzugehörigkeit. Die Untersuchung von 459 Deutschschweizer und russischen Studierenden zeigt unter anderem, dass die kollektivistische Ära in Russland endgültig überwunden ist. Die russischen Studierenden sind sehr individualistisch. Sie wollen zum Beispiel eine starke Leistungskomponente beim Lohn, die Schweizer ziehen eher einen anständigen Fixlohn vor.

**Norbert Thom – Generationen besser verstehen**

Der 72-jährige gebürtige Kölner hat von 1985 bis 2012 als Professor für Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten von Freiburg und Bern gelehrt und geforscht. In Bern hat er das Institut für Personal und Organisation sowie das Kompetenzzentrum für Public Management gegründet und zeitweise auch geleitet. In den Bereichen Innovationsmanagement und Personalentwicklung hat er mit seiner Forschung Massstäbe gesetzt. (bob)

**Die Russen haben halt einen Nachholbedarf.**

Das trifft zu. Die Ergebnisse spiegeln sich in meiner Erfahrung wider, die ich als Verwaltungsrat von Rehau gemacht habe, einem Konzern mit über drei Milliarden Euro Umsatz. Rehau hat den Verwaltungssitz in Muri bei Bern, beschäftigt aber rund 20 000 Mitarbeitende weltweit, unter anderem auch in Russland. Die Fluktuation unter den jungen Kadermitarbeitenden der russischen Niederlassung ist beachtlich, weil diese den Konzern meist verlassen, wenn sie ein Angebot von einem anderen Konzern mit klingendem Namen haben. Sie fahren dafür auch bis zu zwei Stunden mit der Moskauer U-Bahn an den neuen Arbeitsplatz und machen dabei noch einen Fernlehrgang, um einen Job bei einem noch prestigeträchtigeren Arbeitgeber zu erhalten. Rehau hat relativ schlechte Karten, weil es als Brand praktisch unbekannt ist.

**Wie schnitten denn die Schweizer in Ihrer Studie ab?**

Dazu muss ich noch ein Wort zu den Russen sagen: Wir haben sie direkt befragt, weil Russen aus Angst vor Überwachung keine Auskunft im Internet geben. Bei den Schweizern gibt es diese Angst nicht. Aber einige der Antworten entsprechen wohl der sozialen Erwünschtheit. Man wäre als Schweizer

politisch unkorrekt, wenn man bei der Arbeit Faktoren wie Gleichstellung, Diversität oder Minderheitenschutz nicht stark gewichten würde. Die Russen hingegen interessieren sich nicht für Minoritäten, auch wenn es in Russland viele gibt.

**Was bedeutet das nun? Wird Russland Europa ökonomisch in naher Zukunft überholen?**

Nein. Volkswirtschaftlich gibt es noch einen enormen Nachholbedarf in Russland. Einzig in Bezug auf die Stellung der Frau ist das Land vorbildlich. Seit der Zeit des Sozialismus ist es selbstverständlich, dass Frauen arbeiten und dass das Betreuungsangebot entsprechend ausgebaut ist.

**In Sachen Leistung dürfte Europa wohl eher von Südostasien überholt werden als von Russland.**

Diese Gefahr besteht in der Tat. Mein Sohn lebt zeitweise mit seiner Familie in Singapur. Die Kinder werden von der chinesischen Mutter enorm leistungsorientiert erzogen. Mein Enkel belegt bereits als Vierjähriger Kurse in Mandarin. Er macht mit seiner Mutter Gedächtnistraining und kann bereits sechzig Gegenstände hintereinander in der richtigen Reihenfolge aufsagen.

**«Ich kann nur Höchstleistungen erbringen, wenn ich genügend Regenerationszeit habe.»**

**Weil die Eltern das forcieren?**

In diesem Fall fördert das vor allem die Mutter. Wie viele chinesische Mütter hat meine Schwiegertochter von ihren Eltern eingepflicht bekommen, die Kinder an die Universität zu bringen. Wer das nicht schafft, gilt als Versager. Dieser Ehrgeiz ist typisch für Südostasien. Der Lerneifer ist unglaublich. Auswendiglernen ist wichtig. Für den Begriff «zu Tode arbeiten» gibt es etwa im Japanischen einen speziellen Begriff: «Karoshi». Die Chance Europas ist es da, kreativere und unabhängigere junge Menschen hervorzubringen.

**Das ist aus europäischer Sicht schon fast wieder beruhigend.**

Ich sehe grosse Stärken in Europa, nicht nur in Sachen Kreativität, sondern auch in der kritischen Grundhaltung und im Widerspruchsgedanke der jüngeren Generationen.

**Aber die Generation Y ist doch weniger leistungsorientiert.**

Sie ist durchaus leistungsorientiert, will für die Arbeit aber auch genügend Kompensationszeit haben. Das ist richtig. Ich kann nur Höchstleistungen erbringen, wenn ich genügend Regenerationszeit habe.

**Chinas Kommandowirtschaft ist aber derzeit gerade daran, weltweite Dominanz zu erlangen – etwa mit dem Projekt «Neue Seidenstrasse».**

Eine Kommandowirtschaft kann eben Grossprojekte durchziehen, die bei uns politisch schon in einem Frühstadium scheitern würden. Ob dabei die kreativeren Köpfe hervorgebracht werden, die ihre Leistungspotenziale ausschöpfen, muss bezweifelt werden. Unsere demokratische Gesprächskultur ist der chinesischen letztlich überlegen. Stellen Sie sich vor, ich müsste als Professor das Buch des grossen Vorsitzenden Xi Jinping predigen. Das würde mir zutiefst widersprechen.