

Mit Vielfalt gewinnen

DIGITAL NATIVES UND IMMIGRANTS FÜHREN – Bis zu 50 Jahre – so groß ist in manchen Unternehmen der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitern.

Entsprechend verschieden sind oft deren Lebens- und Arbeitsstile. Das stellt die Führungskräfte zuweilen vor eine große Herausforderung.

Frankfurt – „Diese Digital Natives, die lassen sich nur schwer führen. Von denen macht jeder sein eigenes Ding.“ Solche Klagen hört man oft von Führungskräften. Dabei meinen sie mit den sogenannten „Digital Natives“ in der Regel die jungen Mitarbeiter bis Ende 20 – die nach 1990 geboren wurden, mit den digitalen Technologien aufwuchsen und deshalb mit ihnen vertraut sind.

Von ihnen werden meist die „Digital Immigrants“ abgegrenzt, die vor 1990 geboren wurden – also bevor mit den PCs und Handys der Siegeszug der digitalen Technologien auf breiter Front begann. Deshalb mussten sie den Umgang mit dieser Technik oft noch im

Nicht wenige Digital Natives stammen aus wohlhabenden Familien und wissen: Irgendwann erbe ich beachtliches Vermögen. Auch das beeinflusst ihre Einstellung zur Arbeit und ihr Verhalten.

Erwachsenalter erlernen, weshalb sie hierin nicht selten recht unsicher, zuweilen sogar ängstlich sind.

Den Digital Natives wird häufig unterstellt, sie mäßten der Arbeit weniger Bedeutung bei als die Digital Immigrants. Wichtiger als das Karrieremachen sei ihnen die Selbstverwirklichung. Das mag für manche Digital Natives stimmen. Vielleicht sind sie aber auch nur jünger als ihre Kollegen und spüren noch nicht die Last auf ihren Schultern, eine Familie zu ernähren.

Dessen ungeachtet haben sich, seit vor fast 30 Jahren die ersten Digital Natives geboren wurden, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stark ver-

ändert, weshalb man heute von der globalisierten Welt und vom digitalen Zeitalter spricht. Und diese Rahmenbedingungen prägen ihre Einstellungen und ihr Verhalten.

Gesellschaftlicher Wandel beeinflusst Haltungen

Hinzu kommt ein großes Plus der nach 1990 geborenen Digital Natives bzw. Angehörigen der Generationen Y und Z: Es gibt relativ wenige von ihnen. Entsprechend stark werden speziell die höher Qualifizierten unter ihnen von den Unternehmen umworben. Zudem stammen nicht wenige aus wohlhabenden

ierten Familien mit ein, zwei Kindern. Deshalb wissen sie schon heute: Irgendwann erbe ich beachtliches Vermögen. Auch das beeinflusst ihre Einstellung zur Arbeit und ihr Verhalten.

Bis zu fünf Generationen im Team

Fakt ist: Aufgrund der höheren Lebenserwartung und des steigenden Renteneintrittsalters arbeiten heute in vielen Unternehmen bereits Menschen zusammen, deren Altersunterschied bis zu 50 Jahren beträgt. In ihnen prallen bis zu fünf von den Soziologen definierte „Generationen“ aufeinander:

- die Traditionalisten (vor 1950 geboren), die heute in der Regel nur noch als Seniorchefs in den Unternehmen präsent sind,
- die Babyboomer (ca. 1951 bis 1964 geboren), von denen die älteren Jahrgänge bereits das Rentenalter erreicht haben,
- die Generation X (1965 bis 1980 geboren), die heute weitgehend das mittlere und obere Führungspersonal stellt,
- die Generation Y (1981 bis 2000 geboren), von denen viele bereits zu den etablierten Leistungsträgern zählen, und
- die Generation Z (ab 2001 geboren), der schon viele Auszubildende angehören.

Dabei gilt die Faustregel: Je größer der Altersunterschied ist, umso unterschiedlicher sind die Lebens- und Erfahrungshorizonte, was oft zu Reibungsflächen führt.

Die Führungsaufgabe wird schwieriger

Die veränderte demografische Struktur zeigt sich auch im Bereich Führung: Die alte Hackordnung „Der Chef ist älter als seine Mitarbeiter“ ist in den meisten Betrieben schon lange passé. Heute stehen die Führungskräfte oft vor der Herausforderung, außer erheblich jüngeren auch ältere Mitarbeiter zu führen. Auch dies macht die Führungsaufgabe schwieriger, weil altersbedingt außer den Bedürfnissen der Arbeitnehmer auch ihre Art, Aufgaben anzugehen, oft sehr verschieden ist.

Besteht ein „Verstehen“, können die Stärken, die den einzelnen „Generationen“ zugeschrieben werden, gezielt genutzt werden.

Die verschiedenen Denk- und Arbeitsstile nutzen

Die unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstile erfordern von allen Beteiligten die Bereitschaft, sich wechselseitig zu verstehen. Dieses Verständnis gilt es zu fördern, zum Beispiel indem man Foren schafft, wo sich die Mitarbeiter generationsübergreifend besser kennen und verstehen lernen – und dies nur bei einem Grillabend.

Besteht ein solches Verstehen, können die Stärken, die den einzelnen „Generationen“ zugeschrieben werden, gezielt genutzt werden – zum Beispiel die Technologie-Affinität der Ypsiloner, der Wunsch, etwas zu bewegen, der Generation X und die aus Erfahrung resultierende Gelassenheit der Babyboomer. Dann wird aus der Vielfalt ein Gewinn fürs Unternehmen und die Mitarbeiter.

Barbara Liebermeister

DIE AUTORIN leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter / IFIDZ in Frankfurt (www.ifidz.de). Sie ist u.a. Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

Stellenmarkt



ZIRKONZAHN ist ein von Südtiroler Werten geprägtes, innovatives Familienunternehmen. Wir forschen, produzieren, verkaufen und schulen und bieten Zahnärzten und Zahntechnikern weltweit hochpräzise CNC-Frässysteme, Implantate und High-Tech Dentalmaterialien an.

Sie sind durchsetzungsstark und zielstrebig und möchten in einem international ausgerichteten Unternehmen Karriere machen? Starten sie bei uns in der Verwaltung und arbeiten Sie sich mit Wille und Ehrgeiz zum

VERWALTUNGSLEITER (M/W)

Ihr persönliches Aufgabengebiet:

- Steuerung des wirtschaftlichen Erfolgs, sowie Erstellung und Überwachung von Jahresabschlüssen, Wirtschaftsplänen und Budgets der gesamten Unternehmensgruppe
- Koordination des Finanz- und Rechnungswesens
- Strategische Weiterentwicklung einschließlich Optimierung und Steuerung sämtlicher Arbeits- und Organisationsprozesse
- Erstellen von regelmäßigen Finanzreports
- Interaktion mit externen Dienstleistern wie z. B. Steuerberater und Wirtschaftsprüfer
- Unterstützung beim Auf- und Ausbau unserer Verwaltungsabteilung mit Führung von 10 Mitarbeitern

Unsere Anforderungen / Wünsche an Sie:

- abgeschlossenes wirtschaftliches Studium sowie mehrjährige Berufserfahrung in einem international ausgerichteten Unternehmen, Steuerberater oder Beratungsgesellschaft
- Führungskompetenz sowie Erfahrung in der Prozessoptimierung
- sehr gute Deutsch, Englisch- und Italienischkenntnisse in Wort und Schrift
- lösungsorientierte, professionelle Herangehensweise sowie flexible und genaue Persönlichkeit

Bei uns erwarten Sie:

- eigenverantwortliche Tätigkeiten und vielfältige Herausforderungen im internationalen Kontext
- flache Hierarchie und damit kurze Entscheidungswege
- Freiraum zu selbstständigem und lösungsorientiertem Arbeiten
- individuelle Karrieremöglichkeiten in einem von Südtiroler Werten geprägten und Inhabergeführten Familienunternehmen

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung an E-Mail: personal@zirkonzahn.com oder Tel. 0474 066 603. Nähere Informationen finden Sie unter: www.zirkonzahn.com/karriere

Zirkonzahn

www.jobs.zirkonzahn.com

➔ Stellenmarkt für Unternehmer und Führungskräfte

Für Informationen und Preisfragen stehen wir jederzeit zur Verfügung. Kontakt: Claudia Mahlknecht, Tel. 0471-30 97 30, E-Mail claudia@swz.it



Di più per il tuo futuro
Dien Plus für die Zukunft



BOZEN - INNSBRUCK

Sie haben Erfahrung in administrativer Betriebsführung? Sie sind kommunikativ, organisatorisch begabt und arbeiten gerne in einem sozial wertvollen Umfeld? Dann suchen wir SIE für die in Bozen neu geschaffene Position

Vize-Generaldirektor (w/m)

Ihre Aufgaben:

- Steuerung von administrativen Bereichen des Fonds, in enger Abstimmung mit der Geschäftsführung
- Organisation und Optimierung von Arbeitsprozessen
- Führung von Mitarbeitern
- Vertretung der Geschäftsführung

Ihr Profil:

- Abgeschlossene akademische Ausbildung
- Mindestens fünf Jahre Führungserfahrung
- Innovationsgeist und Unternehmertum
- Exzellente Arbeitsplanung, Zielorientierung und Flexibilität
- Perfekt in Deutsch und Italienisch
- Gute Kenntnisse in MS-Office-Anwendungen

Das Unternehmen bietet: neue, gut dotierte Herausforderung mit vielen Gestaltungsmöglichkeiten.

Min. Gen. Nr. 5015

Bewerben Sie sich per E-Mail:
k.vegh@businesspool.it www.stellenpool.it | Code: 6136



TRENTINO ITALY



BOZEN - INNSBRUCK

Sie lieben den Gardasee und begeistern sich für Natur und Outdoor-sport? Sie sind Marketingexperte, ein guter Netzwerker und Kommunikator? Dann suchen wir SIE als:

Direktor (w/m)

Riva del Garda - APT: Destination Management

Ihr Profil:

- Ausbildung und Berufserfahrung im wirtschaftlichen Bereich Handel und/ oder Tourismus
- Führungsstärke, Teamorientierung, Problemlösungskapazität sowie zielorientierte Arbeitsweise
- Sehr gute Italienisch- und Englischkenntnisse

Ihre Aufgaben:

- Strategisches Destinationsmanagement
- Leitung der entsprechenden Projekte und Marketingaktivitäten
- Führung und Organisation der Mitarbeiter
- Fund Raising, Kooperation mit den Stakeholdern
- Interessensvertretung bei institutionellen und sonstigen für die Region marktrelevanten Veranstaltungen

Min. Gen. Nr. 5015

Bewerben Sie sich per E-Mail:
k.vegh@businesspool.it www.stellenpool.it | Code: 6147