

«Unsere demokratische Gesprächskultur ist der chinesischen überlegen»

Generation Y Europa habe im Wettbewerb mit den boomenden Volkswirtschaften Asiens durchaus Chancen, sagt Betriebswirtschaftler Norbert Thom – auch wegen der leistungskritischen Generation Y.

Bernhard Ott

Herr Thom, Sie forschen über die Generation Y. Zu welcher Generation gehören denn Sie selber, und woran merken Sie das?

Ich bin ein Babyboomer, direkt nach dem Krieg geboren. Ich habe noch das zerstörte Stadtbild von Köln im Gedächtnis. Im Jahr 1966 habe ich Militärdienst in der Bundeswehr geleistet. Wegen des Kalten Krieges und der Bedrohung durch die Sowjetunion hatte ich überhaupt keine Zweifel am Sinn der Armee. Die Nachkriegszeit war aber auch eine Zeit des Aufbaus. Mein Vater war Bauleiter und hat mir bei Rundgängen durch die Stadt gezeigt, was er alles aufzubauen half.

Sie haben das Leistungsethos mit der Muttermilch eingesogen?

Ja. Mein Vater und mein Onkel sind kurz nach Kriegsende aus Pommern nach Köln geflüchtet und waren in der neuen Heimat unheimlich fleissig. Ich hätte mich ihnen gegenüber zutiefst geschämt, ein fauler Schüler zu sein. Am Gymnasium war ich der einzige Sohn aus einer Handwerkerfamilie und war entsprechend stolz. Ein Workaholic bin ich bis heute geblieben, sonst hätte ich nicht über Tausend Fachartikel, kleinere Beiträge und Bücher publiziert.

Wie haben Sie die Revolte von 1968 erlebt?

An der Universität Köln war damals eine Art Aufstand im Gange. 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.

Aber die Kategorisierung in Generationen kannte man damals ja 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?

Norbert Thom Betriebswirtschaftler

Norbert Thom (1946) ist in Köln aufgewachsen. Ab 1985 hat er als Professor für Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten von Freiburg und Bern gewirkt. In Bern hat er das Institut für Personal und Organisation sowie das Kompetenzzentrum für Public Management gegründet und dort Führungsaufgaben wahrgenommen. In den Bereichen Innovationsmanagement, Personalentwicklung und Public Management hat er mit seiner Forschung Massstäbe gesetzt. (bob)

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 etwa bei zehn Prozent aller Absolvierenden.

Das sind aber wohl weniger als noch bei den Babyboomern?

Das trifft zweifellos zu. Von meiner Klasse am Gymnasium hat die Hälfte promoviert, und nur einer hat nicht studiert. Damals lag die Maturandenquote mit sieben Prozent aber auch noch wesentlich tiefer als heute. Wer ein Gymnasium besuchte, gehörte automatisch zur Elite.

Sie haben einmal gesagt, dass die Generation Y ein «Hierarchieproblem» habe. Wie haben Sie das gemeint? Angehörige dieser Generation anerkennen zum Beispiel nicht mehr selbstver-

«Mein Enkel in Singapur belegt bereits als Vierjähriger Kurse in Mandarin.»

stänlich, dass jemand recht hat, bloss weil er hierarchisch höher gestellt 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?

Man muss sachorientiert und dialogisch vorgehen. Vor wichtigen Weichenstellungen müssen Überlegungen formuliert und Entscheidungen erläutert werden.

Heisst dies auch, dass Kategorien wie zum Beispiel 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.

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



«Ich bin kein Generationenpessimist», sagt Norbert Thom. Foto: Franziska Rothenbühler

Das Fusionsgespenst hat seinen Schrecken zum Glück verloren

Leitartikel Die Fusionswünsche Ostermundigens sind historisch. Zu hoffen ist, dass sie zum Auftakt für weitere Zusammenschlüsse im Raum Bern werden.

Nach dem Votum des Ostermündiger Parlaments von dieser Woche reibt man sich die Augen: Mit 21 zu 10 Stimmen hat es den Gemeinderat überaus deutlich beauftragt, bis Ende 2020 Fusionsverhandlungen mit der Stadt Bern aufzunehmen. Das gab es in der Region Bern seit hundert Jahren nicht mehr. Ende Dezember 1918 ist Bümpliz als letzte und bisher einzige Nachbargemeinde eingemeindet worden. Angesichts dieses Zeitraumes ist es nicht übertrieben, den Entscheid Ostermundigens als historisch zu bezeichnen. Erstaunlich dabei ist auch, wie unaufgeregt der Beschluss gefasst wurde. Selbst Teile der sonst eher fusionskritischen SVP stimmten dem Anliegen zu.

Die Geschichte des Projektes Grosse-Bern stand bisher unter einem eher unglücklichen Stern. Um 1900 waren Gemeindefusionen ein probates Mittel, das damals unbändige Wachstum der Städte mit den politischen Grenzen in Einklang zu bringen. Die Stadt Zürich zum Beispiel wuchs in zwei Eingemeindungswellen von 25 000 auf 300 000 Einwohner an. In der Region Bern hingegen sind entsprechende Bestrebungen meist gescheitert. So haben sich in den Jahren vor 1920 Ostermündigen, Bolligen und Bremgarten vergeblich um eine Eingemeindung bemüht. Eine Spezialkommission des Berner Stadtrates schlug ihrerseits ein Projekt vor, das neben Ostermündigen und Bümpliz auch Ittigen, Muri sowie die städtischen Teile von Köniz umfasste. Bis auf die Fusion mit Bümpliz blieben diese Bestrebungen aber ohne Erfolg. Bern hat das historische Zeitfenster für Fusionen nicht genutzt.

Nach dem Nachkriegsboom gingen die Bevölkerungszahlen ab 1963 wieder zurück.

Es sollte über achtzig Jahre dauern, bis der damalige Stadtratspräsident Christoph Stalder (FDP) im Jahr 2001 die Idee von Grosse-Bern wieder aufgriff. Als er in einer Rede die Prüfung einer Fusion mit acht Nachbargemein-

«Das gab es in der Region Bern seit hundert Jahren nicht mehr.»

den forderte, löste er damit bei ihnen Abwehrreaktionen oder im besten Fall Mitleid aus. «Den Gemeinden geht es gut. Warum sollten sie sich verändern wollen?», brachte die damalige Bolli-ger Gemeindepräsidentin Margret Kiener Nellen (SP) die Stimmung auf den Punkt. Und der langjährige Könizer Gemeindepräsident Luc Mentha (SP) zitierte den einstigen deutschen Bundeskanzler Helmut Schmidt mit seinem legendären Ausspruch: «Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen.» Der Begriff «Fusion» blieb denn auch über Jahre ein Unwort in der Region Bern. In der Ära von Stadtpräsident Alexander Tschäppät (2004–2016) lautete die Devise, dass die Stadt Bern nicht von sich aus in dieser Sache aktiv wird, um keine Abwehrreflexe bei den Nachbarn zu provozieren.

Seither hat sich das wirtschaftspolitische Umfeld aber zungunsten Berns verändert. Als das Bundesamt für Raumordnung vor zehn Jahren mit dem Raumkonzept Schweiz die Städte Zürich und Basel sowie die Genfersee-Region als «Metropolitanregionen» definierte, löste dies in Bern eine Gegenreaktion aus. Die Gründung der Hauptstadtregion Schweiz und des Vereins «Bern neu gründen» sind Ausdruck eines Bestrebens, den Raum Bern als Wirtschaftsmotor des Kantons neu zu denken. Diese Reaktion war sicher heilsam, denn die Sorgen, die man sich um die Entwicklung von Stadt und Region machen muss, sind seither nicht kleiner geworden. Das Bevölkerungswachstum Berns weist nach wie vor eine wesentlich geringere Dynamik auf als dasje-

nige vergleichbarer Städte in der Schweiz. Das hat in erster Linie mit der besonderen Situation der Stadt zu tun, die einen strukturschwachen Kanton mitfinanzieren muss. Aber ein Teil des Berner Malaise ist auch hausgemacht, weil Stadt und Kanton politisch oft nicht am selben Strick ziehen.

In dieser angespannten Situation wirkt es wie ein Wunder, dass mit den Avancen der Ostermündiger Legislative plötzlich Bewegung in die Fusionsdebatte kommt. Denn es ist klar, dass eine grössere und stärkere Stadt Bern nur Vorteile hätte. Zugleich muss aber vor Euphorie gewarnt werden. Denn die Avancen von Ostermündigen folgen dem altbekannten Muster, wonach Fusionen nur dann zum Thema werden, wenn es der Stadt gut und den Nachbargemeinden schlecht geht. Von einer Realisierung der Vision des Vereins «Bern neu gründen» ist die Bundesstadt jedenfalls weit entfernt. Eine Grossfusion mit elf Nachbargemeinden zu einem Zentrum mit 240 000 Einwohnern dürfte kaum auf einen Schlag vorstatten gehen. Sie sollte aber ein Fernziel bleiben. Dabei geht es nicht «nur» um bessere Dienstleistungen für die Bürger oder das Nutzen von Synergien. Es geht auch darum, dass der Grosse-Bern seine Funktion als Wirtschaftsmotor des Kantons verstärkt, damit dieser endlich vorwärts kommt und seine Abhängigkeit vom nationalen Lastenausgleich verringert. Und es geht darum, dass die politischen Grenzen im Raum Bern sich endlich der Lebensrealität der Pendlermassen anpassen, welche die städtische Infrastruktur tagtäglich benutzen. Der Entscheid des Ostermündiger Parlaments stellt zumindest einen ersten Schritt in Richtung Grossfusion dar. Ein Paradigmenwechsel ist damit bereits vollzogen: Das vielfach beschworene Fusionsgespenst hat zum Glück seinen Schrecken verloren.

Bernhard Ott
Redaktor Ressort Bern

Spiel, die vor allem ältere Menschen aufweisen. Diese Intelligenz basiert auf Lernprozessen, Erfahrungen und Erinnerungen.

Erfahrung verliert aber an Bedeutung. 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.

«Die Chance Europas ist es, kreativere und unabhängigere Menschen hervorzubringen.»

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.

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 ge-

ben. 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 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 seiten 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.

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 Lernerifer 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 Widerspruchsgestalt 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 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.

Orlando

