

Erfolgreiche Führung der Y-Generation

Autor: Klaus W. Schwarz*

"Apolitisch", "Null-Bock Generation", "verwöhnt", "anspruchsvoll", "kein Respekt"! Bereits Mitte der 1990er tauchen die ersten, wenig schmeichelhaften Beschreibungen der sog. "Y-Generation" auf. Sie bezeichnet die Generation, die in den 1980er geboren wurde, in den Neunzigern aufwuchs und heute die "junge" Belegschaft in Unternehmen stellt.



Quelle: mslgroup.de

Doch egal wie anstrengend und unbeliebt diese Y-Generation auch sein mag, der demografische Wandel und dessen Auswirkungen führen zum Unvermeidlichen - Unternehmen sind auf die Y-Generation angewiesen. Und so wurde der Ton in den vergangenen Jahren wärmer: "optimistisch", "pragmatisch", "experimentierfreudig", "ambitioniert", "hochinformiert".

Keine Frage, die Y-Generation ist anders - aber wie?

Bei allen nachfolgenden Ausführungen steht außer Frage, dass lange nicht alle, die in diese Altersgruppe fallen, der Beschreibung der Y-Generation entsprechen. Im jeweils konkreten Fall bleibt die individuelle Persönlichkeit einer Mitarbeiterin, eines Mitarbeiters der zentrale Orientierungspunkt für Ihr Führungsverhalten und -handeln.

Wir beleuchten die folgenden Aspekte der schon seit einigen Jahren auf dem Arbeitsmarkt befindlichen Generation:

- Wer ist die Y-Generation?
- Was kennzeichnet die Y-Generation?
- Was hat sie geprägt?
- Welche Mythen ranken sich um diese Generation?
- Wie können Sie Ihre Y-Mitarbeiter erfolgreich führen?
- Ausblick - warum verändert die Y-Generation unsere Arbeitswelt?
- Zukunft - was kommt nach der Y-Generation aus uns zu?

Wer ist die Y-Generation?

Es geht darum, in der täglichen Führungsarbeit den veränderten Bedürfnissen der Y-Generation im Alltag gerecht zu werden, insbesondere bei wichtigen Leistungsträgern.

Die Generation Y ist die erste Generation, die ein Leben ohne digitale Konsumgüter nicht mehr kennt!

Deshalb gehen die heutigen Führungskräfte (stammen überwiegend aus der Generation der „Babyboomer“ oder bereits aus der „X-Generation“) von teilweise anderen Werten und Erwartungen aus und es kommt häufig zu Spannungen (aufgrund der mangelnden Erfahrung mit der noch ungewohnten Y-Generation)! Nachfolgend eine kurze Übersicht der bisher erwähnten Generationen und deren wichtigsten Unterscheidungsmerkmalen:

Fertigkeit	Babyboomer (*1955 – 1965)	Generation X (*1965 – 1979)	Generation Y (*nach 1980)
Problem- bewältigung	an der Hierarchie orientiert	unabhängig und selbstbestimmt	Gruppenorientiert
Arbeitsstil	eine Aufgabe nach der anderen	wenn nötig Multitasking	multimodales Multitasking
Kommunikation	von oben nach unten	auf Basis persönlicher Beziehungen	vernetzt und transparent
Führungs- verhalten	streng hierarchisch	Führungsebenen übergreifende Zusammenarbeit	partnerschaftlich, unabhängig von Hierarchie, Ort, Zeit
Lernstil	lernen vom Lehrer / Trainer	Lernen vom Lehrer / Trainer plus Selbststudium	lernen in sozialen Netzwerken und / oder Selbststudium
Weiterbildung	nur wenn aktuell für den Beruf wichtig	regelmäßige Seminare	lebenslanges Lernen, unabhängig vom Beruf
IT, Soziale Medien	notwendiges Übel, lieber persönliches Gespräch	Routine ergänzt um persönliches Gespräch	Teil des Selbstverständnisses plus persönliches Gespräch

Quelle: *leadership-in-change.de*

Das bedeutet, die neue Y-Generation verhält sich einfach nur anders als die bisherigen (Führungs)Generationen aus Babyboomern und/oder der X-Generation!

Lassen Sie uns deshalb einfach einmal genauer betrachten, wo genau der Unterschied besteht.

Was kennzeichnet die Y-Generation? Was hat sie geprägt?

Für jede Generation gestaltet sich die Welt anders, Werte wandeln sich. Die markantesten und einflussreichsten Veränderungen für die Y-Generation sind:

- gesteigerte Bedeutung des Individuums
- hoher Stellenwert von Technik und technischer Vernetzung
- hohe Relevanz von Bildung und lebenslangem Lernen
- verschwimmende Grenzen zwischen Freizeit und Arbeitszeit

Gesteigerte Bedeutung des Individuums

Die erste Frage für die Y-Generation: "Was bringt MIR das?" Die eigene Person steht im Zentrum des Interesses. Das Fernziel der Y-Generation ist ihre Selbstverwirklichung. Sie sind bereit, viel zu geben, auf viel zu verzichten, um als Belohnung das tun zu können, was sie wirklich möchten.

Ein Grund für den Fokus auf die eigene Person und Bedürfnisse liegt in der Erziehung dieser Generation. Keine Generation vor ihr wurde von den eigenen Eltern so ins "Rampenlicht" gestellt. Sie sind immer und überall Kunde gewesen und wie der König behandelt worden. Das Verständnis von Geschäftsbeziehungen ist deshalb transaktional: "Was bekomme ich für meine Arbeit? Was bist du bereit, für mich zu tun, wenn ich hier arbeite? Was muss ich dir geben, wenn ich XY haben will?"

Hoher Stellenwert von Technik und technischer Vernetzung

Ein abgrenzendes Merkmal zu anderen Generationen ist die hohe Affinität zu und der natürliche Umgang mit dem Internet. Ständiger Austausch über soziale Netzwerke, Online-Foren, E-Mails und SMS führen zu einer buchstäblichen Verdrahtung. Die Y-Generation ist hochinformiert, vernetzt und überall und zu jeder Zeit online. Sie extrahieren Informationen aus unterschiedlichsten Quellen und das rasend schnell.

Daraus resultiert eine hohe Erwartungshaltung an die technische Ausstattung von Arbeitsplätzen: zu jeder Zeit Informationszugang, Vernetzung mit anderen Personen und Standortunabhängigkeit ihrer Arbeit.

Hohe Relevanz von Bildung und lebenslangem Lernen

Die persönliche Weiterbildung wird immer wichtiger, weil nicht nur die Nachfrage nach Flexibilität steigt, sondern auch das Ausmaß an Unsicherheit. Die Y-Generation ist aufgewachsen in einer schnelllebigen, sich rasch verändernden Zeit. Lebenslange Beschäftigung in einem Unternehmen ist für sie unwahrscheinlich. Für die Y-Generation jedoch kein Grund zur Sorge. Sie begegnen der Unsicherheit mit einer Maximierung ihrer Flexibilität. Sie steigern sie mit der Breite ihres Wissensspektrums. Im Falle einer "Trennung", lässt sich ihr "Wissens-Kapital" frei bewegen und in anderen Unternehmen einsetzen.

Verschwimmende Grenzen zwischen Freizeit und Arbeitszeit

Arbeit ist für die Y-Generation kein Ort mehr, an dem man von 9 bis 17 Uhr seine Zeit verbringt. Arbeit ist das, was sie tun, um sich selbst zu verwirklichen und bei dem sie Freude empfinden wollen. Sie verstehen sie als flexibles, ergebnisgebundenes Konstrukt. Attraktiv wird der Arbeitgeber vor allem, wenn er der Y-Generation die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung bietet, die Arbeit Spaß macht und eine positive Stimmung im Unternehmen herrscht. Die Y-Generation ist nicht arbeitsscheu, aber sie erwartet für ihre Arbeit Gegenleistungen. Sie verlangt zwar mehr als jede Generation vor ihr, aber sie ist auch bereit, mehr zu geben als jede Generation vor ihr.

Welche Mythen ranken sich um diese Generation?

Die Y-Generation polarisiert. Führungskräfte auf der ganzen Welt kommen mit ihnen in Berührung. Grund genug, dieser Generation und ihren Bedürfnissen auch wissenschaftliche Aufmerksamkeit zu schenken. Tulgan (2009) hat in seiner langjährigen Forschung die Y-Generation befragt und beobachtet. Er widerlegt einige der gängigsten Mythen über die Y-Generation:

Mythos 1: Sie sind illoyal und wollen keine Verpflichtungen eingehen

Sie können sehr loyal sein, aber sie zeigen keine blinde Loyalität. Ihr Verständnis des Arbeitskontraktes ist transaktional, d.h. sie bieten die Art von Loyalität, die Sie auf jedem freien Markt finden. Die Loyalität und Verpflichtungen, die eine Y-Generation eingeht, ist verhandelbar: Was gibst du mir? Was muss ich dir dafür geben?

Mythos 2: Sie arbeiten nur, wenn es ihnen Spaß macht

Die Y-Generation will nicht von Ihren Führungskräften „unterhalten“ werden! Im Gegenteil: Es ist wichtig, dass man sie ernst nimmt. Sie will sich engagieren, Möglichkeiten zum Lernen und Herausforderungen haben. Sie will mit guten Leuten zusammenarbeiten und sie fordert Flexibilität dahingehend wo, wann und wie sie arbeitet. Das macht den Spaß an der Arbeit für sie aus.

Mythos 3: Geld ist das Einzige, was sie interessiert

Geld muss für die Y-Generation einen "Schwellenwert" erreichen. Bieten Sie der Y-Generation ein Gehalt über dem individuellen Schwellenwert, ist die Person an fünf weiteren Aspekten interessiert: Flexibilität der Arbeitszeit, Beziehungen/Netzwerke, Wahl der Aufgaben, Weiterbildungsmöglichkeiten und Standort.

Mythos 4: Sie haben keinen Respekt vor Vorgesetzten

Titel verlieren in Zeiten von Herrn zu Guttenberg ihre Bedeutung. Das heißt jedoch nicht, dass die Y-Generation keinen Respekt hat. Sie respektiert starke Führungskräfte, die innovative Methoden nutzen und eine größtmögliche Balance zwischen Flexibilität einerseits und einem nötigen Ausmaß an Kontrolle andererseits herstellen können.

Mythos 5: Es ist unmöglich, sie langfristig an Unternehmen zu binden

Es ist möglich, aber sprechen Sie bitte nicht in Jahresplänen. Eine Y-Generation interessiert, was sie Morgen, in der nächsten Woche und im nächsten Monat erwartet. Eine Bindung ist nicht durch eine langfristige Planung erreichbar, sie wird Tag für Tag neu "verhandelt". Solange das Bedürfnis der Y-Generation erfüllt wird, ist eine langfristige Bindung an ein Unternehmen durchaus möglich.

Wie können Sie Ihre Y-Mitarbeiter erfolgreich führen?

Erfolgreiche Führung ist und bleibt individuell, d.h. sie ist angepasst an die Wertvorstellungen, Lebenssituationen und Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter. Dennoch gibt es übergreifende Herausforderungen in der Führung der Y-Generation:

Herausforderung 1: Die richtigen Rahmenbedingungen schaffen

Die Y-Generation ist bereit, sich anzustrengen und viel zu arbeiten, aber nur, wenn die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit für sie passend sind.

- Schaffen Sie leistungsorientierte Vergütungssysteme. Die Y-Generation will erkennen, dass die Höhe ihres Gehalts durch sie selbst bestimmt wird.
- Ermöglichen Sie Flexibilität bezüglich Arbeitszeiten und -orten. Es ist der Y-Generation wichtig, sich an Zielerreichung und Deadlines zu messen, und nicht daran, wo und wann man arbeitet.
- Bieten Sie Ihrer Y-Generation ausreichend Weiterbildungsmöglichkeiten.
- Zeigen Sie klare Grenzen auf, aber lassen Sie der Y-Generation innerhalb dieser Grenzen kreativen Freiraum. Dies gibt ein Gefühl von Freiheit.
- Geben Sie der Y-Generation volle Verantwortung für irgendeinen Bereich. Welcher das ist, ist zweitrangig. Wichtig ist, dass man sich in diesem Bereich eigenverantwortlich "ausprobieren" kann.

Herausforderung 2: Eine gute Beziehung aufbauen

Die Y-Generation braucht Sie als Führungskraft und Mentor. Sie schaut zu Ihnen auf und will von Ihnen lernen. Für die Y-Generation ist es wichtig, dass man bei der Führungskraft bekannt ist, geschätzt wird und die Karriere dadurch vorangetrieben werden kann.

- Zeigen Sie der Y-Generation, dass Sie sie ernst nehmen. Wissen Sie, wer sie sind, woran sie arbeiten und welche Hilfestellung sie ggf. benötigen? Investieren Sie ausreichend Zeit in Gespräche mit Ihrer Y-Generation, um in ihnen das Gefühl zu erzeugen, dass Sie als Ansprechpartner verfügbar sind.
- Geben Sie ihnen Strukturen vor und zeigen Sie Grenzen auf. Die Y-Generation ist so eifrig, dass sie sich ohne klare Strukturen, schnell "verrennt".
- Verteilen Sie, bildlich gesprochen, "goldene Sternchen". Es ist wichtig, dass Ihre Y-Generation spürt, dass Sie ihre Leistungen wahrnehmen und sie loben.
- Verhandeln Sie mit ihnen. Die Y-Generation geht mit einer transaktionalen Logik an die Arbeit. Bezahlen Sie sie daher nicht, sondern "kaufen" Sie ihre Ergebnisse. Schaffen Sie eine transparente Verbindung zwischen der Leistung der Y-Generation und dem, was Sie bereit sind, ihnen dafür zu geben.

Herausforderung 3: Selbstmanagement vermitteln

Die Y-Generation kommt mit einem übermächtigen Fundus an Wissen aber wenig Erfahrung ins Unternehmen. Darum vernachlässigt sie häufig grundlegende Dinge, die erfahrene Führungskräfte für selbstverständlich halten.

- Helfen Sie einer Y-Generation Prioritäten zu setzen. Geben Sie klare, transparente Instruktionen, was in welcher Zeit zu bearbeiten ist. Stellen Sie sicher, dass Sie die Entscheidungskompetenz Ihrer Y-Generation einschränken, damit diese sich nicht selbst überfordert.
- Bringen Sie ihr bei, Pläne zu machen und strukturiert vorzugehen. Die simultane Verarbeitung von Information und das kontinuierliche Multi-Tasking sind Teil des Lebens für ihre Y-Generation. Um ihre Aufgaben zu strukturieren, brauchen sie aber detaillierte Pläne, die ausgehend vom Zielzustand festgelegt werden.
- Erläutern Sie der Y-Generation die Wertvorstellungen ihres Unternehmens. Die Y-Generation muss lernen, sich diesen Wertvorstellungen entsprechend zu verhalten.
- Erinnern Sie sie kontinuierlich daran, sich selbst zu hinterfragen und zu evaluieren, besonders die Produktivität, Arbeitsqualität und das persönliche Verhalten.

Herausforderung 4: Die Stars der Y-Generation an das Unternehmen binden

In dem Moment, in dem die Y-Generation merken, dass die Führungskraft nicht mit ihr daran arbeitet, eigene Bedürfnisse zu befriedigen und eigene Ziele zu erreichen, ist die Y-Generation bereits mit einem Fuß aus der Tür.

- Finden Sie heraus, was Sie tun können, um das zu vermeiden. Fragen Sie nicht: "Bist du zufrieden?". Fragen Sie: "Was kann ich tun, um dich zu halten?". Fragen Sie, bevor Ihre Y-Generation daran denkt zu gehen.
- Tun Sie alles, um ihre Y-Generation zu halten. Wenn Sie Ihre Top-Performer nicht als Vollzeit-vor-Ort-ununterbrochenen-exklusiven-Mitarbeiter halten können, halten Sie so viele von ihnen, wie Sie können. Offerieren Sie die Möglichkeit eines unbezahlten Sabbatjahres, Arbeit in Teilzeit, flexible Arbeitszeiten, Home-Office etc.
- Für die "Besten" nur das Beste. Über Ihre Besten der Y-Generation würde sich auch ihre Konkurrenz freuen. Sie sind sich dieser Sonderstellung bewusst und geben ihr daher Sonderkonditionen, um sie zu halten. Bieten Sie Ihren Besten mehr Gehalt, Freiräume bezüglich Arbeitszeiten und -ort, herausfordernde Aufgaben, Weiterbildungsmöglichkeiten und Beziehungen als Ihren Guten.

Die Y-Generation ist anders. Sie ist anspruchsvoll, fordernd, vielleicht deshalb unbequem. Aber sie ist bereit, sich ins Zeug zu legen und alles zu geben, wenn Sie ihr entgegen kommen und ihre Bedürfnisse befriedigen. Das ist Ihre Hauptaufgabe als Führungskraft der Y-Generation.

Ausblick - warum verändert die Y-Generation unsere Arbeitswelt?

„Die heimlichen Revolutionäre – wie die Y-Generation unsere Welt verändert“

Im Jahr 2014 gaben der Soziologe Klaus Hurrelmann und der Journalist Erik Albrecht den ersten systematischen Überblick über alle bisherigen Untersuchungen zu diesem Thema, ergänzt um authentische Äußerungen von Generationsangehörigen. Hurrelmann und Albrecht beschreiben die zentralen Merkmale der Y-Generation wie folgt:

Umgang mit Krisen

Die Y-Generation hat in der sensiblen und formativen Zeit ihres Jugendalters den Terroranschlag in New York, weltweite Kriege und Krisen und zuletzt die Finanz- und Eurokrise mit einer verheerenden Jugendarbeitslosigkeit erlebt. Sie ist den Umgang mit Unsicherheiten und Ungewissheiten der Lebensplanung gewohnt. Sie hat gelernt, das Beste aus jeder noch so undurchsichtigen Situation zu machen, zu sondieren und zu taktieren, um sich stets möglichst viele Optionen offen zu halten. Diese Mentalität hat ihr den Namen gegeben, der im amerikanischen Englisch mit dem Wort „Why“ die fragende und suchende Grundhaltung ausdrückt. Das Leben in Unsicherheit empfindet sie aus diesem Grund als ganz normal.

Improvisation und Lebensplanung

Die Y-Generation ist Meister im Improvisieren. Ihr Lebenslauf verliert die Gradlinigkeit, die noch für die Eltern typisch war. Leben ist für die Y-Generation viel weniger planbar als früher. Bei allem Stress, den sie durchaus empfinden, genießen die Ypsiloner das auch, weil es sie unabhängig und frei macht. Sie sind nach dieser Hypothese „Egotaktiker“, die alle wichtigen Lebensentscheidungen nach den unmittelbaren Vorteilen und Nachteilen für die eigene Person und ihr Wohlbefinden abschätzen.

Bildung

In Zeiten, in denen es politisch und wirtschaftlich unruhig zugeht, in denen es den Job auf Lebenszeit möglicherweise nie mehr geben wird, investieren die jungen Leute so viel in ihre Bildung und Ausbildung wie nie zuvor. Ein hoher Bildungsabschluss wird zur wichtigsten Munition im Kampf um einen Platz in der Gesellschaft. Er gilt aber auch als Schlüssel zu einem selbstbestimmten Leben. Die Y-Generation macht massenhaft das Abitur und strömt in die Universitäten und Hochschulen, um sich möglichst viele Optionen offen zu halten. Fast 60 Prozent von ihnen schaffen das und setzen sich damit von den übrigen 40 Prozent ihrer Jahrgänge ab, die mit dieser Entwicklung nicht mithalten können.

Berufliche Unabhängigkeit

Einmal im Beruf angekommen, wollen diese 60 Prozent gut Gebildeten, die so etwas wie die Elite der Y-Generation darstellen, dafür so viel Erfüllung, Freude und Anerkennung eintauschen wie irgend möglich. Sie lehnen Hierarchien und Reglementierungen ab und wollen möglichst früh einen Arbeitsplatz in einem Team haben, in dem sie keiner gängelt und sie ihr Können unter Beweis stellen können. Intensives Arbeiten und lebenslanges Lernen ist für sie selbstverständlich, aber sie haben auch gelernt, mit ihren Kräften zu haushalten. Nicht weil sie nicht hart arbeiten könnten, sondern weil sie nur dann volles Engagement geben können und wollen. Sie haben so etwas wie eine eingebaute Burn-Out-Sperre.

Familie und Gleichberechtigung

Die Y-Generation fordert neue Familienmodelle konsequent ein. Bei der Familienplanung und -gestaltung setzt sie auf Gleichberechtigung, Väterzeit, Homo-Ehe und bricht alle bisherigen Tabus. Die Y-Generation wünscht sich Kinder, aber wenn die Bedingungen in Partnerschaft, Privatleben und Beruf nicht stimmen, die Unwägbarkeiten des Lebens zu groß sind, dann bleiben sie lieber kinderlos. Die Y-Generation drängt deshalb vehement auf die Vereinbarkeit von Familie und Karriere.

Freizeit und neue Medien

Die Freizeit ist das Versuchsfeld der Y-Generation. Hier lernen die Egotaktiker, ihren eigenen Weg durch den Dschungel der Optionen zu finden. Das Internet ist dabei immer dabei – sei es auf dem Computer, Tablet oder Smartphone. Für die Y-Generation ist eine Trennung zwischen online und offline längst nicht mehr sinnvoll. Das Internet und vor allem Soziale Netzwerke sind wichtig für ihre Persönlichkeitsentwicklung. Neue Medien sind der Bereich, in dem sie gesellschaftlich überlegen sind und ihre eigenen Akzente setzen. Ältere Bevölkerungsgruppen und die eigenen Eltern bemühen sich, intensiv von ihnen zu lernen.

Politik und Lifestyle

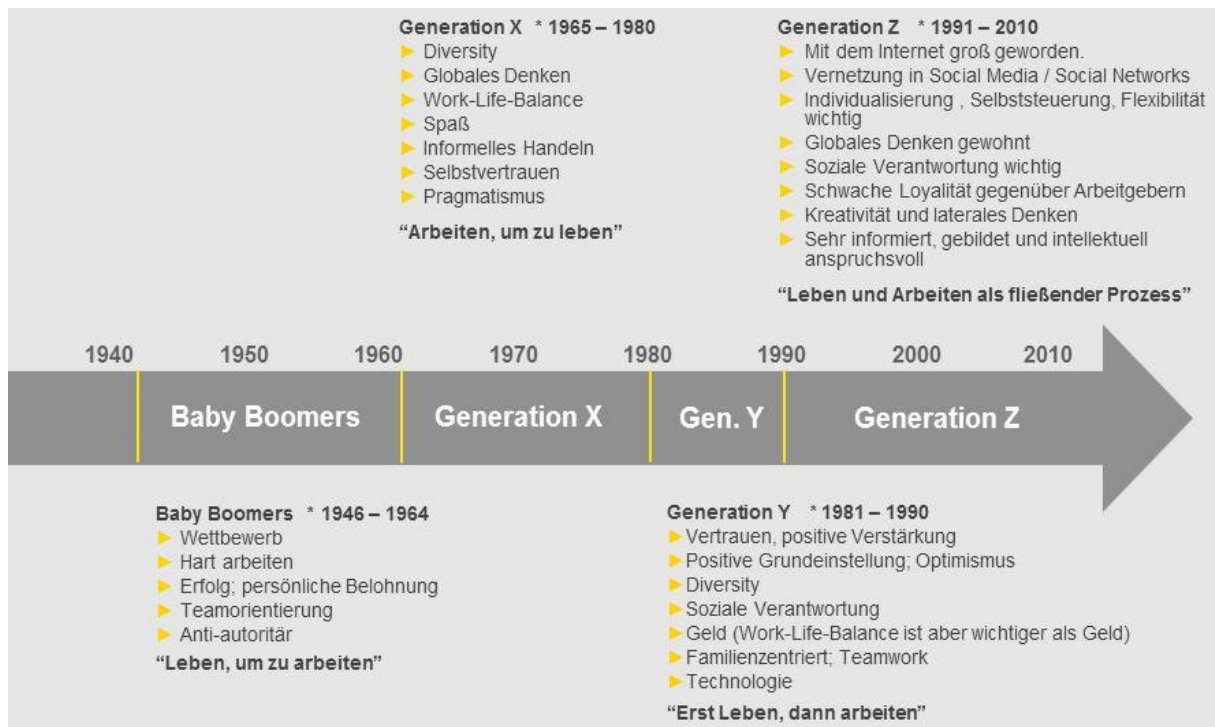
Die Y-Generation ist nicht unpolitisch. Sie definiert Politik allerdings anders als bisher gewohnt. Viele früher als „politisch“ definierte Themen sind für die Y-Generation heute eher eine Frage von Konsum, Ethik oder Lifestyle. Sie kämpft nicht für eine neue Gesellschaftsordnung wie andere Generationen vor ihr. Aber sie will nach ihren eigenen Vorstellungen leben. Sie geht nicht auf die Barrikaden, aber auch keine falschen Kompromisse ein. Bildung, Beruf, Freizeit, Familie, Politik – die Y-Generation lebt ihr Leben heute einfach nach ihren Vorstellungen. Damit verändern sie unsere Gesellschaft. Das macht sie zu „heimlichen Revolutionären“, die traditionelle Muster des Lebens fast unmerklich unterwandern und verändern.

Zukunft - was kommt nach der Y-Generation aus uns zu?

Die Y-Generation ist nun (wie bereits ausgeführt) seit Jahren im Arbeitsleben angekommen und besetzt nach und nach inzwischen auch schon Führungspositionen.

Aber natürlich ist auch schon die nächste Generation geboren, wächst heran und wird dabei von der hier erwähnten Y-Generation (teilweise auch noch X-Generation) erzogen.

Hier der Überblick aller bisherigen Generationen seit der Nachkriegszeit:



Quelle: reif.org

Nach 1998 geboren, wachsen die Mitglieder der Generation Z noch im Schatten der Vorgängergeneration (Y-Generation) auf. Aber eines ist schon jetzt klar – auf die Unternehmen kommen spannende Herausforderungen zu.

Generation Z – Die Digital Natives von heute

Willkürlich ist der Beginn dieser Generation gewählt! Je nach Forschungsinteresse und Budget der Umfrageinstitute wird die Generation Z zeitlich anders definiert. Es fanden sich schon 1995 (früheste), aber auch erst 2002 (späteste) entsprechende Eintrittsdaten der Z-Generation.

Was die Digital Natives von heute von den Digital Natives der ersten Stunde unterscheidet ist, dass sie von Kindesbeinen an mit den digitalen Medien groß werden. Der Generation Z fehlt somit das Bewusstsein, zwischen den klassischen und neuen Medien zu unterscheiden, da mittlerweile alle Medien digital geworden sind.

Aber auch das wird sich bei Eintritt ins Arbeitsleben ab dem Jahr 2020 (geschätzt) anders entwickeln wie heute prognostiziert! Denn die digitalen Medien sind für die Z-Generation nicht nur ein Arbeitsraum, sondern zugleich Lebenswelt!

Referenz-/Quellenverzeichnis:

- „Die heimlichen Revolutionäre: Wie die Generation Y unsere Welt verändert“ (Autoren: Albrecht und Hurrelmann)
- „Millennials - was der Nachwuchs wirklich will“ (Autor Winfried Gertz)
- „IBM-Studie: Generation Y ist doch gar nicht so anders im Job“ (by Kathrin Franck)
- „Die Generation Y als Digital Natives: Mythen und Fakten“ (by Kate Meyer)
- „Die Generation Y ist gar nicht so anders“ (CIO-Artikel von Christiane Pütter)