



## 8. BusinessCOUCHing am 5. Juli 2017

### „Wertewandel: Traditionelle Unternehmenskultur trifft auf Generation Y und Z - wie begegnen Unternehmen den U-20 bis Mittdreißigern?“

#### Impulsgebende:

**Eileen Schittkowitz**, Jg. `85, Personalentwicklerin, Life Food GmbH, Freiburg

**Rudolf Kast**, Jg. `53, Inhaber von „Die Personalmanufaktur“, Freiburg

**Gastgeber:** Carmen Kopfmann-Gerwig und Reinhold Kopfmann, Geschäftsführer der Kopfmann Elektrotechnik GmbH

**Ort:** Geschäftsräume der [Kopfmann Elektrotechnik GmbH](#) in Teningen



Carmen Kopfmann-Gerwig  
Reinhold Kopfmann

#### FRAGEN & ANTWORTEN

Was kommt eigentlich nach den Generationen Y und Z? Die Buchstaben stehen für die vor und nach 1995 geborenen Alterskohorten. Davor, bis etwa 1980, liegen die Geburtsjahre der Generation X. Sie wurde populär durch den gleichnamigen Roman des kanadischen Autors Douglas Coupland. In Deutschland gab ihr das bevorzugte Auto ihrer Eltern den Namen „Generation Golf“. Blieben für die Jüngeren also nur noch die Buchstaben Y und Z. Und für alle, die mit ihnen arbeiten müssen oder wollen, eine Menge Fragen.

#### EINGANGSSTATEMENTS

##### Eileen Schittkowitz:

*„Es braucht einen Wandel der Führungskultur. Weg vom füreinander arbeiten, hin zum miteinander arbeiten; hierarchieübergreifend, generationenübergreifend.“*

##### Rudolf Kast: „Formel YES:

*Young + experienced People = Success .“*

##### Beata Frenzel: „Schubladen

*sagen nur etwas über den Menschen aus, der andere in Schubladen steckt.“*



Beata Frenzel, Rudolf Kast, Eileen Schittkowitz (von links nach rechts)

#### Inhalt

##### Fragen & Antworten

- Frech, faul, fordernd?
- YOLO macht wählerisch
- Kommunikation als Daueraufgabe
- Alter ist, was man daraus macht

##### Tischgespräche

Jung und Alt leben in zwei Welten, sprechen unterschiedliche Sprachen. Wie kann es gelingen, daraus eine Welt, ein Miteinander zu gestalten? Was tue ich in meinem Arbeitsalltag konkret dafür?

##### Essenz des Abends



### Fortsetzung Fragen & Antworten

Mit einer Frage stieg auch Moderatorin Beata Frenzel ins Couching ein: „Welcher Generation würden Sie die Leistung, Sicherheit und Planbarkeit als wichtige Werte zuordnen?“ Wer auf die in der Nachkriegszeit oder während des Wirtschaftswunders Geborenen tippte, lag falsch. Studien zeigten, so Frenzel, dass die heute Anfang Zwanzigjährigen erstaunlich bodenständige Haltungen einnehmen.

Folge man einer Analogie der Betriebswirtschaftlerin Thea Hartig, so sei es mit den Arbeitsweisen der Generationen wie beim Pizzabacken. Die Alten kneten verbissen pflichtbewusst, die Mittelalten ohne rechte Ausdauer, die Jüngsten spielerisch. Aus jedem dieser Teige wird am Ende eine Pizza. Die Frage sei nur, wie der Inhaber der Pizzeria mit seinen Leuten klarkommt.

Gefragt, welche Rolle Arbeit in seinem Leben spiele, strahlte Rudolf Kast. „Ich liebe meine Arbeit.“ Als Wissensarbeiter arbeite er sehr selbstständig. Immer neue Herausforderungen im Personalwesen hätten immer für Freude am Tun gesorgt. „Ich hoffe, so lange zu arbeiten, bis ich ins Grab falle.“ Eileen Schittkowitz ist es wichtig, Zeit für ihre anderthalbjährige Tochter zu haben. Mit Anfang Dreißig will sie dafür dennoch nicht den Preis eines monotonen Jobs zahlen: „Ich will mich entwickeln können, neue Themen, Aufgaben und Projekte angehen dürfen.“

### Frech, faul, fordernd?

Mit einer flapsigen Beschreibung der Generation Z stieß Beata Frenzel zum Kern des Themas vor. „Frech, faul, fordernd“, seien die Jungen. Oder positiv formuliert: Sie trauten sich etwas. „Ja, doch, sie fordern schon mehr“, räumte Schittkowitz ein. Junge Mitarbeiter hinterfragten Strukturen ebenso wie Aufgaben. „Die bringen ein Gefühl für Gleichwertigkeit mit, und machen nicht automatisch, was ihre Vorgesetzten wollen.“ Jede Stimme zählt – an diese Sicht müssten sich ältere Mitarbeiter erst gewöhnen. Und auch daran, dass die Freshmen selbstbewusst lange Urlaube einreichen.

Kast konnte dies bestätigen. Personalere begegneten in Einstellungsgesprächen oft jungen Bewerbern mit klaren Vorstellungen. „Die sind super vorbereitet, was Forderungen angeht.“ Für ihn eine Folge des Aufwachsens in einer Optionsgesellschaft, in der Mitentscheiden selbstverständlich ist. „Sie werden doch in der Konsumgesellschaft gefragt, gehätschelt und gepampert.“ Der sich verschärfende Fachkräftemangel tue das seine. Szenarien, in denen Ingenieure Unternehmen zum Vorstellungsgespräch zu sich nach Hause einladen, rückten immer näher.

### YOLO macht wählerisch

Um die richtige Atmosphäre für Generation Y und Z zu schaffen, schauen Arbeitgeber gerne auf die gängigen Etiketten. Für Generation Y etwa müsse die Arbeit Spaß machen und Sinn haben. Sie freut sich über Wertschätzung und Feedback. Der Generation Z eilt der Ruf voraus, auf Orientierung und selbstorganisiertes Arbeiten Wert zu legen. Gleichzeitig erwarten sie, dass sich um sie gekümmert wird. Wem viele Möglichkeiten offen stehen, der will vermeiden, voreilig das nur das Zweitbeste zu erwischen. Für diese Haltung steht YOLO - You only live once.

Dass die beiden jüngsten Generationen unterschiedlich ticken, erkennt Eileen Schittkowitz bereits daran, dass Vertreter von Y die von Z „so was von unselbstständig“ finden. Aus ihrer Perspektive fordern aber beide einen hohen Betreuungsaufwand. Alleine wegen der zahlreichen Arbeitsprozesse und Regeln in einem Lebensmittelbetrieb.

Rudolf Kast sieht im selbstorganisierten Arbeiten ohne Fixierung auf Hierarchien sogar einen modernen Zug. Das, was man heute vernetztes Arbeiten nennt. „Warum soll ich einen Vorgesetzten fragen, wenn ich jemanden kenne, der die Antwort weiß?“ So lasse sich viel besser mit Komplexität umgehen. Was Arbeitnehmer der Generation Z als gründliches Abwägen von Optionen begreifen, empfinden Arbeitgeber schon mal als Orientierungslosigkeit. „Ich kann mit ganz jungen Mitarbeitern kaum planen, weil sie selber keinen Plan für sich haben“, sagte etwa Gastgeberin Carmen Kopfmann-Gerwig.

Für Rudolf Kast ist das kein Wunder: Rund 3.500 Studiengängen entsprächen mindestens ebenso viele Chancen und Arbeitsmöglichkeiten. Wer wollte sich damit Anfang Zwanzig festlegen? Deshalb sei auch gerade bei Jüngeren ein Run auf Jobs im öffentlichen Dienst festzustellen. „Flexisecurity“ – Viele Möglichkeiten bei sicherem Arbeitsverhältnis – - treffe offensichtlich ein Bedürfnis.

## Kommunikation als Daueraufgabe

Führungskräfte, das zeigte das Gespräch, müssen künftig anders führen. Es gehe darum, Informationen transparent zu machen, sagte Schittkowitz. Schließlich sei der Wunsch nach Feedback keine Marotte Jüngerer, sondern ein allgemeines und sinnvolles Bedürfnis. „Das sollte nicht nur im Jahresgespräch passieren, sondern im Projektverlauf ständig.“ Eine Position, die Kast bestätigt. Die Führungskraft als Informationssammler und –verteiler habe ausgedient. „Mitarbeiter brauchen direkten Zugang zu Informationen, um entscheiden zu können.“

Für manche Unternehmenskultur bedeutet das einen heftigen Wandel. Alleine die Inflation des Wortes „Wertschätzung“ zeige, dass Führung heute neu definiert werden müsse, gab Beata Frenzel zu bedenken. Kast zitierte dazu Professor Hans Hinterhuber, der fordert, dass Führungskräfte, ihren Mitarbeitern die Ressourcen zur Verfügung stellen sollten, die sie brauchen. Entscheidungen müssten dezentralisiert werden – was wiederum eine Vertrauenskultur voraussetze.

## Alter ist, was man daraus macht

Doch bringen Jüngere auch Ressourcen und Talente mit, die vorher im Unternehmen nicht vorhanden waren? Schittkowitz nimmt das deutlich wahr: „Mit Jüngeren lassen sich einfacher Szenarien durchgehen und Gedankenexperimente machen.“ Gleichzeitig genieße sie auch deren Bereitschaft zuzuhören und Rückmeldungen anzunehmen. Rudolf Kast plädierte ganz im Sinne seines Eingangsstatements dafür, die Fähigkeiten Älterer und Jüngerer zu kombinieren. „Eine Frage der Sozialisation im Unternehmen“ sei das. So ließen sich Qualitätsbewusstsein und Loyalität mit frischem Fachwissen zusammenbringen. Unabdingbar sei eine Lernkultur für alle Altersstufen. Was Hänschen nicht lernt – von solchen veralteten Einstellungen solle man sich schnell verabschieden.

Eileen Schittkowitz konnte das bestätigen. „Der Umgang zwischen den Generationen ist eine Sache der Werte und der Unternehmenskultur.“ Wobei sie als junge Führungskraft durchaus noch auf Ressentiments Älterer stößt. Die Begründung lieferte Kast mit einem Rückblick. Während der Zeit hoher Arbeitslosigkeit Ende der 80er Jahre seien viele über Fünfzigjährige aus den Unternehmen vertrieben worden. Der damalige Jugendwahn habe auch seine Spuren in der Wertschätzung älterer Mitarbeiter hinterlassen. „Da ist viel falsch gemacht worden.“ Seine Ergänzung des von Beata Frenzel begonnenen Satzes „Alter ist ...“ lautete deshalb. „Das, was man daraus macht.“

## TISCHGESPRÄCHE

**Jung und Alt leben in zwei Welten, sprechen unterschiedliche Sprachen. Wie kann es gelingen, daraus eine Welt, ein Miteinander zu gestalten? Was tue ich in meinem Arbeitsalltag konkret dafür?**

- Führungskräfte müssen eine Vision haben und Stabilität ausstrahlen, damit sich Jüngere sicher fühlen
- Jüngere müssen spüren: Ich bin wichtig im Unternehmen. Ihr Wissen muss abgerufen und geschätzt werden
- Klare Verantwortungen festschreiben und individuelle Fähigkeiten am richtigen Platz einsetzen
- Möglichkeiten schaffen, dass Jüngere den Erfahrungsschatz Älterer anzapfen können, und dass Ältere auf das frische Wissen Jüngerer zugreifen können
- Bereitschaft anregen, zu kommunizieren und sich in andere hineinzuversetzen
- Zeit für Feedback und Zuhören nehmen
- Sich bei Wertungen zurückhalten
- Abseits der Jahresgespräche auch längere informelle Gespräche anbieten
- Toleranz, wie man sie zwischen Großeltern und Enkeln kennt, kultivieren
- Gewohnte Strukturen und Hierarchien auch mal aufbrechen, um den Austausch zu erleichtern. Etwa mit After Work-Partys oder gemeinsamen Frühstück
- Lernen, eigene Maßstäbe und Erwartungen zu relativieren
- Unternehmen sollten sich über ihre Werte klar werden und die auch vertreten



## ESSENZ

**Mit drei Fragen an die Teilnehmer und an die Coaching-Gesprächspartner schlug Beata Frenzel abschließend die Brücke ins unternehmerische Tun.**

**„Was nehme ich heute Abend für mich mit?“**

Für Eileen Schittkowitz war das der differenzierte Blick auf die Eigenschaften und Potentiale verschiedener Generationen. Abseits der Klischees existierten zumindest Tendenzen in Haltung und Verhalten. Für Rudolf Kast war es der Impuls, noch weniger in Schubladen zu denken.

**“Welchen Aspekten will ich mich aktiv widmen?“**

Schittkowitz zögerte nicht lange. Die Personalerin will die Beziehungen zu älteren Mitarbeitern prüfen und noch genauer hinschauen. Die „Silent Generation“ und die „Babyboomer“ sind eben nicht immer diejenigen, die Wünsche und Bedenken offen formulieren.

Kast, als Vorstandsvorsitzender von „Das Demographie Netzwerk e. V.“ für Generationenfragen ohnehin sensibilisiert, wird noch genauer auf Dialogplattformen und -kanäle in den Unternehmen achten.

**„Wie bringe ich das konkret in mein berufliches Umfeld ein?“**

Mehr heraushören aus ohnehin stattfindenden Gesprächen will die junge Personalerin. Wo genau liegen die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter? Wie stehen sie den Jüngeren gegenüber? Wo könnten beide voneinander profitieren?

Berater Kast lieferte hierzu ein Zitat aus Ursula von der Leyens Zeit als Arbeitsministerin: „Die Jüngeren sind schneller. Aber die Älteren kennen die Abkürzungen.“

Dr. Gerd Kalkbrenner, im August 2017  
[www.kalkbrenner-kommunikation.de](http://www.kalkbrenner-kommunikation.de)

## ÜBER BUSINESSCOUCHING

Raum und Zeit haben, sich gemeinsam einem gesellschaftlich oder wirtschaftlich relevanten Thema außerhalb des operativen Tagesgeschäfts widmen, sich darüber in einer entspannten, vertrauensvollen Atmosphäre austauschen: Das ist oftmals Luxus! Diesen Raum öffnen BusinessCOUCHing-Salons.

Zum BusinessCOUCHing kommen Menschen aus führenden und selbstständigen Positionen in der Wirtschaft, um sich offen auszutauschen, wie sich „Ethik und Werte“ in ihrer Praxis umsetzen lassen.

Wem Ethik in der Wirtschaft wichtig und ein Anliegen ist, hat zudem die Möglichkeit sich als ImpulsgeberIn, GastgeberIn, Patin oder Pate an den BusinessCOUCHing Veranstaltungen einzubringen.

Der nächste BusinessCOUCHing-Salon findet voraussichtlich im November 2017 statt.

Themen, Nachbetrachtungen und Impressionen vergangener BusinessCOUCHings [finden Sie an dieser Stelle: >>>>](#)

[www.beata-frenzel.de](http://www.beata-frenzel.de)

