

„Baby Boomer meets Generation Z“

Was ältere Entscheider von den jungen Generationen lernen können!

von Babyboomer Dr. Michael Rosenbaum (Jahrgang 1965)

Ich habe es kommen sehen! Spät, aber noch rechtzeitig! Seit 27 Jahren bin ich leidenschaftlicher Unternehmensberater und folge meiner inneren Mission, Unternehmen und Organisationen erfolgreicher zu machen. Die meisten meiner Mitmenschen bezeichnen mich als Workaholic und wahrscheinlich haben sie Recht! Meine Kunden finden das gut, meine Familie wahrscheinlich nicht. So kann ich mit Recht behaupten, dass ich zusammen mit meinen Partnern in den letzten 21 Jahren eine sehr erfolgreiche Unternehmensberatung aufgebaut habe, die viele Unternehmen und Organisationen in Krisenzeiten gerettet oder neu ausgerichtet hat.

Ich bin Jahrgang 1965 und gehöre gerade noch der so genannten Babyboomer-Generation an. Wir sind heute die Generation, die in Deutschland in nahezu allen Branchen die

Führungspositionen einnimmt. Und wir treffen aktuell auf die nachfolgenden Generationen, die als Generationen X, Y und Z bezeichnet werden. Vier Generationen in einer Arbeitswelt, die miteinander funktionieren wollen und müssen! Die Abbildung zeigt, welche grundsätzlichen Unterschiede zwischen den vier Generationen bestehen.

Es liegt nahe, dass ich zunächst mit meiner eigenen Generation beginne, denn die kenne ich nur zu gut. Unsere Schulzeit endete Anfang der 1980er-Jahre. Als geburtenstarke Jahrgänge drängten wir in die Universitäten. Wir hatten von unseren Eltern, der Nachkriegsgeneration, ein klares Rollenbild vorgegeben bekommen. „Wenn Du Dich anstrengst, wirst Du es besser haben als wir, die nach dem Krieg Deutschland erst einmal wieder aufbauen mussten.“ Die Babyboomer-Generation war die Generation,

	Traditionalisten bis 1955	Babyboomer 1956 - 1965	Generation X 1966 - 1980	Generation Y 1981 - 1995	Generation Z ab 1996
Prägende Erfahrungen, Einflüsse	2. Weltkrieg, Wiederaufbau, harte Arbeit und Entbehrungen	Wirtschaftswunder, gesellschaftliche Umbrüche, 68er Revolution, Frauenbewegung	„Generation Golf“ Fernsehzeitalter, Mauerfall, Ende kalter Krieg	„Millennials“ Digitale Revolution, weltweiter Terror	„Generation YouTube“ Globalisierung, Erderwärmung, Wikileaks
Arbeitshaltung, Karriere	Beruf zum Zweck der Finanzierung des Lebensunterhalts, nicht zur Selbstverwirklichung.	Arbeit hat einen hohen Stellenwert, der Begriff „Workaholic“ wurde von ihnen geprägt.	Berufliche Karriere ist genauso wichtig wie eine ausgewogene Work-Life-Balance	Der Job muss Spaß machen, Karriere ist nicht so wichtig. Arbeit und Privatleben werden nicht so streng getrennt.	Feste Abgrenzung, klare Strukturen. Trennung von Arbeit und Privatleben
Lebenseinstellung, Werte	Konformität, Gehorsam und Respekt vor Regeln und Autoritäten.	Durchsetzungsvermögen, Teamgeist, Idealismus, Protest	Unabhängigkeit, Individualismus, Freiheitsliebe, Sinnsuche	Streben nach Selbstverwirklichung, Freiheit, Leben im Hier und Jetzt	Selbstverwirklichung im privaten und sozialen Umfeld, Authentizität, Ehrlichkeit
Technologie-nutzung	Wenig bis kein Bezug zur neuen Technik	Neue Technik wird eher im Arbeitsumfeld genutzt	Technologischer Wandel analog zu digital. Technikaffin u. versiert	Digital Natives, „24 Stunden online“	„Technoholics“ Virtual Reality, Cloud, Musikstream
Kommunikation	Face-to-Face	Face-to-Face, Telefon	SMS, E-Mail, Messenger	Social Media, Messenger	FaceTime, Messenger
Bevorzugte Medien, Werbekanäle	Klassische Medien bevorzugt	E-Mail, Tageszeitung, Radio, TV, Facebook	E-Mail, Facebook, TV, Online-Nachrichten	Twitter, Instagram, TV mit gleichzeitig zweitem Bildschirm, Facebook	Snapchat, Spotify, Whisper, YouTube, Tumblr

© panadress marketing intelligence GmbH

die es nahezu immer schaffte, durch Fleiß, Bildung und Leistungswillen eine „bessere“ Vermögenssituation zu erreichen als ihre Eltern. Mit Beginn der 80er-Jahre begann dann ein alle Lebens- und Arbeitsbereiche umfassender Wertewandel. Viele der heutigen gesellschaftlichen Entwicklungen wurden bereits in den 80ern von der Babyboomer-Generation gestartet: Die Umweltbewegung, die Bio-Szene, die Friedensbewegungen, das soziale Bewusstsein, die Gleichberechtigung zwischen Mann und Frau etc. sind in den 80ern entstanden bzw. wurden maßgeblich von den Babyboomern vorangetrieben. Nicht zu vergessen an dieser Stelle der Einfluss des Zusammenwachsens der beiden deutschen Staaten.

Und so hat sich nach und nach auch das Arbeiten und die Arbeitswelt verändert. Bis zur Jahrtausendwende gab es klare Rollenverständnisse in den meisten Unternehmen. Das Unternehmen gab die Regeln vor und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter passten sich an. Wer sich nicht anpasste, der flog raus oder blieb auf der Karriereleiter stehen! Allmählich schlug auch in der Arbeitswelt der Wertewandel durch. Plötzlich flutete eine Generation von Universitätsabsolventen den Arbeitsmarkt, deren oberstes Ziel es nicht mehr war, von frühmorgens bis spätabends zu arbeiten. Sie, die Generation X, stellte den Sinn der bisherigen Arbeitskultur erstmals in Frage. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Aber eines steht fest: Unter dem damaligen Schlagwort „Work-Life-Balance“ erhielten private Bedürfnisse wieder mehr Gewicht und wurden nicht mehr selbstverständlich den beruflichen Zielen untergeordnet. In den Unternehmen saßen jedoch in der Regel Führungskräfte, die hierfür meist kein Verständnis hatten, da sie anders – wie oben beschrieben - sozialisiert waren.

Zunächst konnten sich viele Unternehmen und Organisationen auf den alten Werten und Prinzipien ausruhen, da der Arbeitsmarkt noch sehr arbeitgeberfreundlich war. Als Universitätsabsolvent war man Anfang des neuen Jahrtausends in der Regel froh, überhaupt einen Job zu bekommen, egal wo und bei wem dieser auch war. Dies hat sich in den letzten 18

Jahren komplett gedreht. In unserer heutigen boomenden Wirtschaft haben wir einen massiven Fachkräftemangel. Heute kämpfen Unternehmen um die Talente, die die Universitäten verlassen. Der Begriff „War of talents“ ist nicht ohne Grund in den letzten Jahren entstanden.

Der Arbeitsmarkt wird heute bereits von der Generation Z geflutet, die sich ebenfalls gut ausgebildet und obendrein selbstbewusster als alle Vorgängergenerationen präsentiert. Sie erwählen aus dem Kreis ihrer potentiellen Arbeitgeber diejenigen aus, die ihre Bedürfnisse nach einem „neuen“ Arbeiten möglich machen. In Bewerbungsgesprächen werden Fragen gestellt und Ansprüche vorgetragen, die sich vor 20 Jahren kein Bewerber je zu stellen gewagt hätte. Nach der Einstellung werden offen bestehende Strukturen und Prozesse in Frage gestellt. Ansprüche in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsort werden erhoben, das Privatleben steht im Vordergrund und Arbeit hat sich daran zu orientieren und nicht umgekehrt. Akzeptiert der Arbeitgeber das nicht, dann suchen sie sich eben ein anderes Unternehmen, das ihren Ansprüchen besser genügt.

Verkehrte Welt für die Babyboomer in den Führungsetagen! Was also tun? Es kann nur eine Antwort geben!

Die Unternehmen müssen sich öffnen und die Babyboomer-Führungskräfte sollten versuchen, neue Arbeitswelten und Arbeitsformen zu adaptieren. Es ist nicht damit getan, darüber zu diskutieren, welcher Dresscode im Büro gilt oder wann die Kernarbeitszeit und Anwesenheitszeit im Büro ist. Die Diskussion muss tiefer geführt werden und sie wird bzw. muss die Unternehmenskultur verändern.

Parallel dazu ist das entscheidende Thema unserer Zeit die Digitalisierung, der digitale Kulturwandel. Die Digitalisierung verändert unsere Wirtschaft und somit auch unsere Unternehmen nachhaltig. Geschäftsmodelle verändern sich, Prozesse und Strukturen müssen neu ausgerichtet werden, digitale Führungskompetenzen aufgebaut werden. Genau hier bietet sich eine echte Chance für



© rosenbaum nagy

das erfolgreiche Miteinander der Generationen in den Unternehmen. Denn die Generationen Y und Z sind als Digital Natives wertvolle Ressourcen im Unternehmen, die mit ihrem digitalen Know-how Innovationen und digitale Weiterentwicklungen vorantreiben können. Hierzu müssen jedoch traditionelle hierarchische Organisationsstrukturen aufgebrochen werden. Viele Großunternehmen haben dies bereits erkannt und neue Arbeitsformen etabliert, in denen hierarchie- und generationenübergreifend zusammengearbeitet wird. Ältere Führungskräfte sitzen mit Mitarbeitern der Generationen X, Y und Z zu ausgewählten Themen- und Problemstellungen zusammen und arbeiten gemeinsam an innovativen Lösungen. Bootcamps, Innovationswerkstätten, Interaction Rooms, Innovation Labs seien hier beispielhaft genannt.

Die Generationen Y und Z brachten eine weitere Entwicklung in die Arbeitswelt. Der Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance, geht nicht konform mit starren Arbeitsformen. War vor zwanzig Jahren das Home Office bzw. der Heimarbeitsplatz eine Revolution in der Arbeitswelt, insbesondere für teilzeitbeschäftigte Mütter, forderten die neuen Generationen eine völlige Auflösung von starren Arbeitsstrukturen wie Arbeitszeit und Arbeitsort. Die Digitalisierung sowie die modernen Kommunikationsmöglichkeiten ermöglichen genau dies.

Für Arbeitsgeber heißt das: Umdenken! Es geht um das Mitarbeiterbild, das ein Unternehmen

hat und es auch täglich über Führungskräfte leben muss. Nicht nur die Unternehmen entwickeln sich ständig weiter, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Menschen, Kollegen, Teammitglieder und Führungskräfte. Gleiches gilt für das Privatleben der Beschäftigten, wo jeder von uns sich in individuellen sozialen Gefügen befindet, sei es als Sohn, Tochter, Partner und Ehepartner, Vater, Mutter, Freund oder Freundin. Mitarbeiter werden älter, sie kommen immer wieder in neue Lebenssituationen, manchmal geplant und manchmal völlig überraschend. Unternehmen und Führungskräfte müssen hier Verantwortung übernehmen, brauchen auch im Unternehmen ein offenes Ohr für die persönliche Situation der Mitarbeiter. Dabei sind die Grenzen zwischen Privatleben und Berufsleben fließend. Gab es noch vor 10 Jahren eine klare Trennung von Arbeitszeit und Freizeit, in dem man im Büro war oder eben nicht im Büro war, gibt es heute überhaupt keine Trennungen mehr. Man ist überall erreichbar, man kann nahezu überall arbeiten, sei es im Zug, im Flugzeug, im Auto, auf dem Sofa, im Bett oder auch in der Badewanne oder beim Friseur. Und natürlich ist man auch in die andere Richtung jederzeit privat erreichbar für das eigene private Umfeld. Dies ist schön und gibt Sicherheit in alle Richtungen. Dieses Arbeiten und diese flexible Zusammenarbeit erfordert aber eine starke Vertrauenskultur im Unternehmen, die in der Unternehmenskultur fest verankert und gelebt werden muss. Denn Führungskräfte müssen fest darauf vertrauen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wo immer und wann immer sie arbeiten, ihre Aufgaben erfüllen und ihre Arbeitsziele bestmöglich erfüllen.

Mit dem flächendeckenden Ausbau des Highspeed-Internet und des WLANs wird diese Entwicklung weiter beschleunigt. Heute ist noch nicht absehbar, wie wir in fünf Jahren arbeiten werden. Eines ist jedoch klar: die neuen Möglichkeiten des Arbeitens bieten Chancen und Risiken und es braucht eine neue Arbeits-, Führungs- und Kommunikationskultur, mit der wir heute und in Zukunft erfolgreich zusammenarbeiten können. Dies erfordert vor allem bei uns Babyboomer-

Führungskräften ein Umdenken, waren wir es doch früher gewohnt, dass eigentlich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mindestens bis zur festgelegten Regelarbeitszeit im Büro saßen und man dies ja sehr gut kontrollieren konnte. Wir müssen weg von der Kontrolle der Arbeitszeiten hin zur Vertrauensarbeitszeit. Dies ist heute in vielen, insbesondere großen Unternehmen noch nicht realisierbar. Jedoch müssen sich auch Großunternehmen vor dem Hintergrund der Weiterentwicklung der Arbeitswelt Gedanken darüber machen, wie sie sich für neue Arbeitsformen öffnen.



© rosenbaum nagy

Es braucht folglich ein Neues Arbeiten, häufig Arbeiten 4.0 genannt. Darin werden Schlagwörter wie „Agiles Arbeiten“, „Agiles Führen“ und „Agile Organisation“ genannt. Diese neuen Arbeitsformen sind bereits in vielen Unternehmen umgesetzt oder werden aktuell erprobt. Noch ist nicht klar, ob agile Arbeitsformen sich in Zukunft durchsetzen werden. Sie zeigen jedoch, dass sich Unternehmen auf den Weg gemacht haben, sich auf die Herausforderungen einzustellen, die sich aus der Digitalisierung und Veränderungen durch das Miteinander von vier Generationen in der heutigen Arbeitswelt ergeben.

Dabei darf natürlich eines nicht vergessen werden. Unternehmen sind auch in Zukunft nur dann erfolgreich, wenn sie in ihren Zielmärkten die Bedürfnisse und Bedarfe ihrer Kunden mit attraktiven Angeboten, Produkten und Dienstleistungen bestmöglich und effizient erfüllen. Dies hat sich auch im Jahr 2018 nicht verändert. Die heutigen Führungskräfte, insbesondere die aus der Babyboomer-Generation, müssen sich jedoch öffnen für die hier beschriebenen Entwicklungen und Herausforderungen. Sie müssen nicht nur den digitalen, sondern ebenso den generationsbedingten Kulturwandel aktiv einleiten und ihn führen und steuern!

Es gibt also viel zu tun!

Der geneigte Leser wird sich nun fragen, wie der Babyboomer Michael Rosenbaum die hier beschriebene neue Arbeitswelt verinnerlicht hat. Auch ich habe mich lange gewehrt, mich

den hier beschriebenen Entwicklungen zu öffnen, da ich eher die Risiken und einen möglichen Leistungsabfall sah. Nach und nach sah ich aber die Chancen der neuen Arbeitsformen, die mir insbesondere von den jungen Generationen Y und Z vorgelebt wurden und werden. Und natürlich drückt man nicht auf einen Knopf und dann dürfen alle anders arbeiten. Wichtig ist, dass Unternehmen und somit die Führungskräfte einen Change-Prozess einleiten, in dem Chancen, Risiken, Möglichkeiten, Perspektiven und Szenarien der vielfältigen Möglichkeiten des Neuen Arbeitens mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hierarchieübergreifend erarbeitet werden. Die Erwartungen und Bedürfnisse aller vier Generationen müssen offen angesprochen und aufeinander abgestimmt werden und zwar in alle Richtungen. Es reicht nicht, der jungen Generation Y und Z einfach ihre Freiheiten zu geben. Auch diese Generationen müssen Verständnis für die Erwartungen der Babyboomer-Generation haben. Wird dieser Prozess offen und vertrauensvoll diskutiert, dann entstehen unternehmensindividuelle Formen des Neuen Arbeitens. Denn in einer Krankenkasse, in einem Komplexträger der Sozialwirtschaft oder in einer Unternehmensberatung wird Neues Arbeiten jeweils anders ausgestaltet sein. Es gibt kein Entweder-Oder, sondern Neues Arbeiten ist in jedem Unternehmen möglich, jeweils in anderen Facetten. Wichtig ist aber, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ernsthaft signalisiert wird, dass man die Herausforderungen des generationenübergreifenden Zusammenarbeitens verstanden hat und dass

sich Unternehmen heutzutage darauf einstellen müssen.

Wir haben bei rosenbaum nagy diesen Prozess längst eingeleitet und viele Elemente des Neuen Arbeitens umgesetzt: Mobile Office, individuelle und flexible Arbeitszeiten, Rücksicht auf persönliche und familiäre Bedarfe, Agile Arbeitsformen etc. Und es funktioniert! Wie schon zu Beginn geschrieben: Ich habe es verstanden!

Freuen Sie sich auf weitere Artikel, in denen wir uns mit den aktuellen Themen wie dem digitaler Kulturwandel, Agiles Arbeiten, Soziale Medien, Innovationen beschäftigen.

Über rosenbaum nagy

Die rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH ist eine unabhängige inhabergeführte Unternehmensberatung mit Sitz in Köln und berät seit 1997 deutschlandweit Unternehmen der Sozialwirtschaft, die öffentliche Hand sowie private und öffentliche Unternehmen in den klassischen betriebswirtschaftlichen Managementthemen Strategie und Marketing, Organisation und Prozesse, Steuerung sowie Krisenmanagement und Sanierung.

Die rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH beschäftigt derzeit 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit fachlichen Schwerpunkten in den betriebswirtschaftlichen Disziplinen, aber auch in den Bereichen Medizin, Sportwissenschaften, Gesundheitsökonomie, Volkswirtschaftslehre, Politikwissenschaften, Sozialpädagogik sowie Geisteswissenschaften.

Weitere Details zu rosenbaum nagy finden Sie auf der Webseite www.rosenbaum-nagy.de

Dr. Michael Rosenbaum

Diplom Kaufmann
Geschäftsführender Partner
rosenbaum nagy
unternehmensberatung GmbH



✉ rosenbaum@rosenbaum-nagy.de