

GENERATION Y ÜBER BABYBOOMER



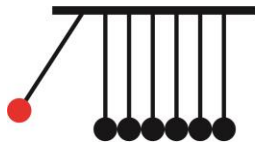
Helmut Muthers (62, Babyboomer) interviewt
Dr. Steffi Burkhart (28, Generation Y)

Helmut Muthers: Jetzt würde mich natürlich gleich zu Beginn interessieren, wie du meine Generation, also die Babyboomer aus der Sichtweise der Generation Why siehst. Wo gibt's Überschneidungen und wo siehst du Unterschiede zwischen den Generationen?

Steffi Burkhart: Die zentrale Gemeinsamkeit ist, wir sind alle Menschen. Unsere Denk-DNA ist ähnlich gestrickt. Der entscheidende Unterschied liegt in neuen Mutationen die aus sich verändernden situativen Lebensbedingungen, der Erziehung und dem gesellschaftlichen Wandel resultieren.

Helmut Muthers: Du als Ypsiloner bist natürlich in einer ganz anderen Zeit aufgewachsen als meine Generation. Was weißt du über meine Generation und von wem hast du die Informationen? Wo siehst du da prägende Veränderungen in situativen Lebensbedingungen, der Erziehung, Verständnis von Arbeit, Werten und Normen?

Steffi Burkhart: Ich bin neugierig und interessiere mich für das Thema. Also frage ich einfach mal nach. Wie beispielsweise bei dir 😊. Du hast im Interview selbst so schön gesagt: „*Zu den gravierenden Unterschieden zwischen heute und ‚früher‘ (schlimmes Wort) zählt für mich folgendes: In meiner Jugend hatten die Älteren das Wissens-Monopol und gaben ihr Wissen, ihre Erfahrung an die Jüngeren weiter. Bei einem Fernsehsender, einem Telefonhäuschen an der nächsten*

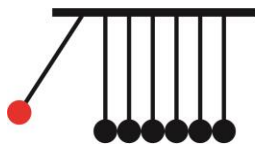


Straßenkreuzung und Oswald Kolle mit seinen Aufklärungsfilmen im Kino, waren die Informationsmöglichkeiten extrem überschaubar. Im Grunde fehlte uns nichts, weil wir nicht wussten, was uns fehlen könnte.“

Das können wir uns heute so gar nicht vorstellen – diese Abhängigkeit würde uns heute die Kehle zuschnüren. Aber wie du schon sagst, ihr kanntet es nicht anders und deshalb fehlte euch auch nix. Heute tickt die Welt anders, heute sitzen schon Kleinkinder am iPad, spielen ihre Spielchen und surfen bei YouTube! Wenn ich heute ne Info brauche, ziehe ich sie mir in drei Sekunden aus dem Netz. Das führt aber auch dazu, dass wir uns heute weniger Wissen merken. Bei der Informationsflut, mit der wir heute konfrontiert sind und der ständigen Überholung von Wissen, ist das auch nicht mehr entscheidend. Es kommt viel mehr drauf an – und das wird auch übrigens in Unternehmen so sein, relevantes Wissen aus der Informationsflut zu filtern und nutzbar zu machen. Das haben wir (im Gegensatz zu euch) gelernt. Wir sind es auch gewohnt, Wissen zu teilen – oftmals dann über Social Media Kanäle. Ich selbst schreibe ja beispielsweise auch einen Blog, um mein Wissen, was ich mir ansammle, mit der Menschheit zu teilen. Da stoßen dann zwei Welten aufeinander: Früher gab es Wissens-Monopole und Wissen wurde als Machtinstrument eingesetzt. Das ist in meiner Generation ein absolutes No-Go und führt mehr zu Stillstand als Weiterentwicklung.

Eine weitere Aussage im Interview mit dir war: „Ich war 17. Mit meiner ersten Freundin ging ich abends bei Dunkelheit in Nebenstraßen spazieren, damit uns keiner sah. Nach meinem Berufswunsch wurde ich nicht gefragt. Über gute Kontakte meiner Eltern bekam ich eine Ausbildungsstelle bei der Sparkasse. ‚Das ist was fürs Leben‘, war das Argument meiner Eltern und sie haben es sicher nicht böse gemeint. Ich hatte wohlmeinende Chefs und durfte Karriere machen. Zum frühestmöglichen Zeitpunkt wurde ich zur Bundeswehr geschickt (18 Monate). Widerspruch zwecklos. Im Rückblick für mich kaum nachzuvollziehen. Mein Vater hat alles Schreckliche des 2. Weltkrieges erlebt und schickt ohne zu zögern, seinen Sohn in den Kriegsdienst. Nachdenken – verboten. Als bekannt wurde, dass ich aus meiner Heimatstadt wegziehen wollte, wurde ich zum Bürgermeister bestellt, der mich zum Bleiben überreden wollte. Geheiratet wurde mit 22, weil alle Freunde in dem Alter heirateten. Meine erste Frau war drei Jahre älter – ein Skandal. Kinder waren gesellschaftliche Pflicht. Wir waren obrigkeitshörig und wir funktionierten. Die ‚Oberen‘ hatten leichtes Spiel mit uns. Lange Zeit.“

Für meine Generation ist das unvorstellbar! Etwas traurig blickt man da auf eure Erzählungen zurück. Da waren unsere Eltern fortschrittlicher☺. Meine Eltern haben immer gesagt, sie wollen es besser machen. Und ich denke, das ist ihnen auch gut gelungen. Ein Glaubenssatz, den sie uns jahrelang eingepflicht haben ist, dass wir alles erreichen können, was wir wollen und sie uns dabei in jeglicher Form unterstützen. Bei Widerstand haben sie konstruktive Gespräche mit uns geführt, statt den Zeigefinger zu erheben und uns ne Ohrfeige zu verpassen. Das gleiche wünschen wir uns auch in der Arbeitswelt – Chefs, die uns als Mentor zur Seite stehen, uns fördern und fordern und unsere individuellen Bedürfnisse eingehen. Das ist uns viel wichtiger, als materielle Leckerlis. Kerstin Bund hat es in ihrem Buch treffend formuliert: Statussymbole wie Fir-



menwagen, Parkplatz vorm Office oder eigene Büroräume sind Schnee von gestern. Wir definieren neue Statussymbole, die Unternehmen noch nicht mal Geld kosten: Freiraum für Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung und Selbstorganisation.

Helmut Muthers: Dein Thema ist Generation Why. Immer mehr meiner Generation werden in den nächsten Jahren in Rente gehen. Gleichzeitig kommen aber wegen der seit langem geringen Geburtenzahlen zu wenige junge Menschen als Arbeitskräfte nach. Man hört und liest deshalb viel zum Thema „Kampf um junge Talente“. Welche Auswirkung hat diese demografische Herausforderung deiner Meinung nach auf die Arbeitswelt?

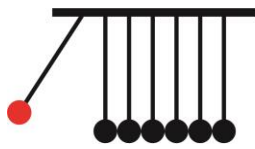
Steffi Burkhart: Meiner Meinung nach eine gute 😊. Denn Unternehmen stehen mehr und mehr in der Bringschuld, Arbeitnehmern eine bessere Arbeitswelt zu schaffen. Und damit meine ich nicht, mehr Luxus durch materielle Dinge wie einen noch besser ausgestatteten Bürostuhl oder ein noch größeres Bürozimmer, einen noch teureren Firmenwagen oder noch höhere Boni. Sondern es geht viel mehr um immaterielle Werte und Prinzipien. Ich gehe sogar so weit zu behaupten, wir brauchen ein Umdenken im Menschenbild und dürfen Mitarbeiter nicht mehr behandeln wie kleine unmündige Kinder, denen man tagtäglich zu sagen hat, was sie wie konkret umzusetzen haben und weil man ihnen nicht vertraut, die Umsetzung bis ins Detail zu kontrollieren.

Wir leben heute im 21. Jahrhundert, managen Unternehmen jedoch nach Prinzipien des 20. Jahrhunderts. Es treffen also zwei Welten aufeinander und dass das nicht gut funktionieren kann, sehen wir tagtäglich in Unternehmen.

Ich wünsche mir von Unternehmen, dass sie die demografische Herausforderung nicht als Problem anerkennen, sondern sie als Chance betrachten und gemeinsam mit Vertretern unterschiedlicher Generationen darüber diskutieren, wie man die Arbeitswelt ein Stück mehr zu einer sinnstiftenden und erfüllenden Spielwiese für Mitarbeiter umgestalten kann. Und auf der Spielwiese wünsche ich mir Handlungsfreiheit, Selbstverantwortung, Mitbestimmung, Transparenz, Ergebnis- und Sinnorientierung als Spielelemente.

Helmut Muthers: Oft wird über einen kommenden Generationenkonflikt gesprochen. Was verstehen Menschen deiner Generation darunter? Ist das heute schon spürbar und wie?

Steffi Burkhart: Wenn wir verstehen, dass die Konflikte, die du ansprichst, weniger darauf basieren, dass sich Menschen unterschiedlicher Generationen gegenüber stehen, sondern mehr darauf, dass unterschiedliche Glaubenssätze zu Arbeit und Führung aufeinander treffen, können wir viel mehr auf der Sach- als auf der Beziehungsebene diskutieren. Das ist für mich von zentraler Bedeutung, um sich mit gegenseitigem Respekt zu begegnen. Und die Würze on top ist die Bereitschaft, anderen „Welten“ zuzuhören, neugierig für andere Denk- und Handlungsweisen zu sein, um dann gemeinsam an neuen Glaubenssätzen zu arbeiten.



Natürlich steckt da einiges an Konfliktpotential im Busch, weil Führungskräfte der alten Schule auf Menschen der neuen Welt treffen und sich von ihnen nicht verstanden und somit auch nicht respektiert fühlen. Umgekehrt geht es uns aber genauso. Hier gilt es, Aufklärung zu leisten, Menschen gemeinsam an einen Tisch zu setzen, nicht über die Problematik zu sprechen, sondern gemeinsam mit Menschen nach Lösungen zu suchen.

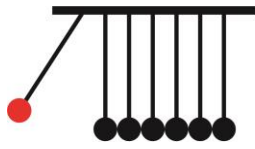
Das passiert in Unternehmen leider noch viel zu wenig. Dieser direkte Austausch, der Dialog zwischen jung und alt. Weil es häufig heißt, dafür haben wir keine Zeit. Nur wer sich heute keine Zeit dafür nimmt, wird als Unternehmen in der Zukunft mehr und mehr kränkeln. Sowohl am als auch im System.

Helmut Muthers: Wie sieht aus deiner Sicht der optimale Arbeitsplatz aus?

Steffi Burkhart: Aus meiner Sicht? Ich möchte an einem Ort arbeiten, der nicht wie ein klassischer Arbeitsplatz aussieht, der mehr wie ein Wohnzimmer aussieht, in dem ich mich wohl fühle. Ich mag die klassischen „steifen“ Büroräume nicht. Das kurbelt bei mir keine Kreativität an. Das fängt schon bei den Lampen an der Decke an und endet bei der Bestuhlung. Ich liebe beispielsweise ein Sofa, auf dem ich mich auch mal hinchillen kann. Ab und an sitze ich in auch mal auf dem Boden, mit ausgestreckten Beinen und Laptop auf dem Schoß. Oder wenn´s geht, an einem Stehtisch. Und wenn ich Lust habe, arbeite ich von zu Hause aus. Das mache ich häufig, wenn ich konzeptionell arbeiten muss. Wichtig ist mir auch, dass ich kommen und gehen kann wann ich will. Ich habe zwei Jahre in einem Unternehmen mit Stechuhr gearbeitet. Ich hatte immer die Uhr im Nacken – das fand ich total bescheuert und hat mich auch ehrlich gesagt in meiner Produktivität enorm eingeschränkt.

Was mir auch sehr wichtig ist, ist die Kleidung. Am liebsten stehe ich morgens vorm Kleiderschrank und passe mich mit Pulli und Hose meiner Laune an. Dann kann es schon mal sein, dass ich mit Jogginghose und Turnschuhen ins Büro gehe. Das ist natürlich ein Extrembeispiel. Worauf ich jedoch hinaus will ist, dass wir alle ganz unterschiedliche Rituale oder Strategien haben, um uns in eine innere Haltung zu bringen, mit der Top-Leistung abrufbar ist. Und das entspricht meiner Meinung nur zu einem kleinen Prozentsatz den Vorschriften (ob ausgesprochene oder nicht ausgesprochene), die in vielen Unternehmen vorherrschen. Aber genau darin wird zukünftig die Aufgabe für Unternehmen bestehen: Wie muss die Spielwiese aussehen, die ich meinen Mitarbeitern zur Verfügung stelle, damit JEDER EINZELE Höchstleistung abrufen kann? Weil wir uns in eine Wissens- und Kreativwirtschaft bewegen, wird die Beantwortung dieser Frage zu Wettbewerbsvorteilen führen.

Neben Arbeitsplatzgestaltung entscheidet natürlich auch die Arbeitsweise über meine Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft. Ich selbst laufe dann auf Hochtouren, wenn man mich mit langer Leine führt. Ich also viel Freiraum für die Umsetzung von Projekten habe. Sag mir was Richtung, Ziel und Sinn des Projektes ist und ich liefere ein passendes Endergebnis. Wie ich da hinkomme und wie lange ich dafür brauche, möchte ich dabei aber selbst entscheiden. Wenn ich Hilfe, Tipps und Anregungen brauche, hole ich mir aktiv Feedback ein. Und zwar konstruktiv.



ves Feedback, von Leuten, die ich aufgrund ihrer Kompetenz respektiere und denen ich vertraue. (grinz) Bei allem anderen stelle ich dann auch mal schnell auf Durchzug. Deshalb würde mich das auch echt aggro machen, wenn ich einen Chef vor mir hätte, den ich für unfähig halte, den ich nicht in seiner Funktion 0,0 akzeptiere und respektiere.

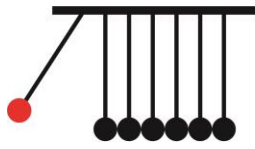
Helmut Muthers: Welche Voraussetzungen muss der Chef mitbringen, der Menschen deiner Generation wirklich begeistert?

Steffi Burkhardt: Ein Einheits-Rezept gibt's da nicht. Und genau darum geht es. Wir Menschen ticken alle unterschiedlich – egal ob jung oder alt. Und die Aufgabe einer guten Führungskraft besteht darin, jeden dort abzuholen wo er steht und so zu führen, wie dieser geführt werden möchte (und nicht so, wie man selbst geführt werden möchte). Der eine braucht mehr eine lange Leine, mehr (Entscheidungs-)Freiraum, Verantwortung und Flexibilität. Der andere fühlt sich mit einer kurzen Leine wohler. Das betrifft sowohl Menschen meiner Generation als auch Vorgängergenerationen.

Was aktuell noch in vielen Fällen vorherrscht ist eben dieses Einheits-Rezept. Menschen werden alle über einen Kamm geschert, und meistens an der kurzen Leine gehalten – und hier sind wir wieder beim Menschenbild. Nur alle Menschen über einen Kamm zu scheren und zu meinen, ihnen alles vordenken zu müssen (weil sie selbst zu doof dafür sind), ist fatal! Gerade wenn es darum geht, als Führungskraft dafür zu sorgen, dass jeder einzelne Mitarbeiter seine eigenen Spielsachen auf der Spielwiese hat, mit der er Tag für Tag mit Begeisterung spielt und nicht auf die Uhr schaut und sagt „Wie lange denn noch?“. Heute ist es in vielen Fällen noch so, dass für alle die gleichen Spielsachen gekauft werden, die dann auch noch vom Chef eingekauft werden. Geht nicht.

Führung muss gelernt werden! Denn der beste Mitarbeiter für einen bestimmten Fachbereich zu sein, heißt nicht automatisch, Menschen gut führen zu können.

Und um noch mal Bezug zu meiner Generation zu nehmen: Wir wurden anders erzogen als noch die Babyboomer. Unsere Eltern haben uns statt in Konventionen zu pressen zu Individualisten erzogen. Wir durften entscheiden, zu welcher Schule wir gehen, welche Hobbies wir ausführen, welchen Studiengang wir studieren, in welcher Stadt wir leben wollen, welche Kleider wir tragen, wo wir Urlaub machen und und und. Das heißt, wir sind es mehr gewohnt, Entscheidungen selbst zu treffen und Dinge zu tun, die uns Spaß machen und nicht Dinge zu tun, von denen andere ausgehen, dass sie gut für uns sind. Und wir haben in Universitäten gelernt, mit Professoren und Dozierenden auf Augenhöhe zu kommunizieren, wurden aufgefordert, selbst zu denken und Aussagen kritisch zu hinterfragen. Das hat uns geprägt und mit dieser Einstellung betreten wir die Arbeitswelt – mit der Denke von gestern. Für viele ist das erst mal ein Kulturschock (lach) – für mich beispielsweise auch. Naja, und statt sich unterzuordnen wehren wir uns. Die einen über Jobwechsel und die anderen über lauten Widerstand. Und das ist für Unternehmen und Führungskräfte natürlich schmerzhaft. Im Grunde fordern wir aber nur das ein, was sich alle wünschen – eine neue Führungskultur.



Helmut Muthers: Könntest du dir vorstellen, dass alte Leute gar nicht wirklich Lust darauf haben, mit Jüngeren zusammen zu arbeiten? Hast du eine Idee, wie Unternehmen einer solchen Entwicklung entgegenwirken könnten?

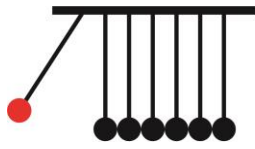
Steffi Burkhardt: Ich denke nicht. Das würde mich stark wundern. Ich erlebe es eher umgekehrt. Mein ältester Arbeitskollege ist 57 und wir genießen und lieben den Austausch. Er hört mir neugierig zu und ich ihm. Ich denke, es ist eine gegenseitige Bereicherung – die Alten haben die Lebenserfahrung, die Jungen neues Wissen. Das ist ja auch, wie wenn Omi und Opi mit ihren Enkelkindern zusammensitzen und sich austauschen. Ich habe noch nie gehört, dass Omis und Opis keine Lust dazu haben.

Wenn in Unternehmen alte Mitarbeiter nicht mit den jungen zusammenarbeiten wollen, dann gilt es, an anderen Stellschrauben zu drehen. Gestern noch saß ich mit einer Führungskraft eines konventionell tickenden Unternehmens am Tisch. Er beschwerte sich, dass die Alten satt sind, sich nicht mehr verändern wollen, sich nur noch den Ruhestand herbei sehnen. Seine neue Strategie ist, junge Leute einzustellen und die in Führungspositionen zu setzen. Weil die jungen noch brennen, noch begeistert sind und das Unternehmen voranbringen wollen. Naja, in dem Fall sind Konflikte natürlich vorprogrammiert. Diese Strategie ist zu einfach und kurzfristig gedacht – und bei mir stellen sich dabei auch echt die Nackenhaare. Ganz klar, dass die Alten keinen Bock haben, mit den Jungen zusammenzuarbeiten. Das ist doch nur menschlich! Die Ursache liegt aber nicht an den Menschen, sondern an den Rahmenbedingungen.

Helmut Muthers: In vielen Unternehmen arbeiten heute Menschen aus 4 verschiedenen Generationen. Welche Voraussetzungen müssen aus deiner Sicht erfüllt sein, damit die Zusammenarbeit zum Nutzen aller funktioniert?

Steffi Burkhardt: Ja, das finde ich ehrlich gesagt auch echt abgefahren! Vier Generationen ist ne Menge Lebenserfahrung und Wissen, was da zusammenkommt. Und als Unternehmen gilt es, diesen „Reichtum“ in vollen Zügen auszuschöpfen.

Puh. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein? Mh ... Ich denke, dazu ist es wichtig, dass Menschen unterschiedlicher Generationen sich gegenseitig mit Respekt und Wertschätzung begegnen und die Andersartigkeit als Bereicherung anerkennen. Wichtig ist hierbei ein ständiger Austausch und Dialog der stattfinden muss. Wie schon in der Frage zuvor bin ich der Meinung, dass es nicht an den Menschen selbst liegt, sondern an den Rahmenbedingungen, die diesen Mehrwert ausbremsen. Hier sehe ich die größte Problematik in der Denke der alten versus der Denke der neuen Welt. Aufklärung ist hier die Basis einer erfolgreichen und bereichernden Zusammenarbeit. Hier würde ich Unternehmen raten, sich wirklich mal die Zeit zu nehmen, alle vier Generationen an einen gemeinsamen Tisch zu setzen und Themen wie „In welcher Zeit aufgewachsen?“, „Wie erzogen?“, „Welche Ereignisse haben geprägt?“ oder „Wie ist man in die Arbeitswelt gestartet?“ und „Wie sieht ein befruchtender Austausch aus?“ zu diskutieren. Dazu empfehle ich, einen externen Moderator oder Moderatorin einzukaufen.



MUTHERS INSTITUT
FÜR STRATEGISCHES CHANCEN-MANAGEMENT

UNTERNEHMENSERFOLG BEI 50PLUS

Helmut Muthers: Gibt es etwas zum Thema Generationenunterschiede, was du deiner Generation gerne mit auf den Weg geben möchtest?

Steffi Burkhardt: Gerne 😊 Wir müssen verstehen, dass wir mit unserer neuen Denke auf eine alte Denke stoßen. Erst wenn wir das verstehen, können wir dafür sorgen, dass man uns versteht. Hört sich in er Theorie einfach an, praktisch ist das aber eine große Herausforderung und ein langwieriger Prozess. Wer die Arbeitswelt aber ein Stück weise mit verbessern möchte, sollte sich dieser Herausforderung stellen.

Dr. Steffi Burkhardt

Maastrichter Straße 46
50672 Köln
Deutschland
Tel: +49 (0) 176 470 14 303
hallo@steffiburkhardt.com
www.steffiburkhardt.com

Helmut Muthers

Schloss Allner • Schlosstr. 18
53773 Hennef (Sieg)
Deutschland
Tel: +49 (0) 2242 9158752
office@helmutmuthers.com
www.helmutmuthers.com