



# Inhaltverzeichnis

## **VORWORT**

FLAUSEN IM KOPF

*Erfahrung trifft Wissen*

## **TEIL 1 - DER WECHSEL DER GENERATIONEN UND DIE HERAUSFORDERUNGEN IM BERUFSLEBEN**

### **VON B BIS Z**

FRÜHER WAR ALLES ANDERS

*Die unendlichen Möglichkeiten nutzen*

ENTWICKLUNG DER GENERATIONEN UND ÄNDERUNGEN IM  
BERUFSALLTAG

*Nutzen der Vielfältigkeit*

*Von den Babyboomern bis zur Generation Z*

*Generation Y - Leben mit der digitalen Welt*

*Generation Z - Leben in der digitalen Welt*

*Generation X, Y und Z im Vergleich*

## **TEIL 2 - DAS VERTRAUENSVOLLE ARBEITSVERHÄLTNIS UNTEREINANDER UND DER ZEITGEMÄßE UMGANG MITEINANDER**

# **DIE SOFTWARE MENSCH ERWARTET SOFT SKILLS**

## MOTIVATION UND VERTRAUEN

*Alte Führungsmodelle über Bord werfen!*

*Bonus, Malus und Motivation*

*Vertrauen versus Kontrolle*

*Dimensionen des Vertrauens – Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer*

*Das ABCD-Vertrauens-Modell nach Blanchard*

*Vertrauen aufbauen*

## OFFEN, EHRlich UND TRANSPARENT

*Ehrlich sein versus Lügen verbreiten*

*Feedback geben und Feedback nehmen*

*Kommunikation*

*Gegenseitiger Respekt im Dialog*

*Ehrlichkeit*

*Transparenz und Offenheit*

*Gute Laune*

*Das Unternehmen bewirbt sich beim Bewerber*

*Zeitgemäße Umgangsformen*

*Die Vorstellung*

*Wertschätzung, Anerkennung und faire  
Behandlung*

*Weiterbildung*

*Flache Hierarchien schaffen*

*Bürokratische Strukturen abschaffen*

*Entscheidungskraft und Rückgrat*

### **TEIL 3 - FLOTTE, FLEXIBLES UND FREIES ARBEITEN**

#### **KREATIVITÄT, VISIONÄRES DENKEN, SCHNELLIGKEIT**

EIGENE PERSÖNLICHE STÄRKEN EINBRINGEN

*Gap-Year*

*Sinnvolles Tun und für die Arbeit ‚brennen‘*

*Eigenverantwortliches Arbeiten*

*Zeit, Schnelligkeit und Risiko*

*Kreativität, Innovation und visionäres Handeln*

#### **STICHWORTVERZEICHNIS**

#### **KNIGGE ALS SYNONYM UND ALS NAMENSGEBER**

UMGANG MIT MENSCHEN

*Adolph Freiherr Knigge*

# **Vorwort**

## ***Flausen im Kopf***

*Wandel und Wechsel liebt, wer lebt.*  
**Wilhelm Richard Wagner, dt. Komponist**  
**(1813 - 1883)**

## **Erfahrung trifft Wissen**

### ***Der Junge***

Wenn Sie, liebe Leserin, lieber Leser, zu den Menschen gehören, die nach 1995 das Licht der Welt erblickten, gehören Sie zur Generation Z.

Im Berufsleben werden Sie auf viele Verhaltensmuster treffen, die Sie als überholt oder altmodisch ansehen.

Treten Sie nun blauäugig und kreativ ins Berufsleben in der Annahme, dass alles so läuft, wie Sie es sich vorstellen oder wie Sie es an der Universität gelernt haben, werden Sie schnell, sehr schnell mit der Realität konfrontiert. Und diese Realität sieht meist ganz anders aus als gedacht, wenn am Arbeitsplatz ganz unterschiedliche Arbeitseinstellungen und Ziele aufeinandertreffen.

Jetzt sind Sie gefragt. Zeigen Sie Einfühlungsvermögen in die Gedankenwelt der Menschen, die als Ihre Vorgänger zu

bezeichnen sind. Diese haben nicht nur Wissen, sondern jahrelange Berufserfahrung ‚auf dem Buckel‘.

Sie sind oft recht erfolgreich und können nicht zwangsläufig verstehen, mit welchen neuen ‚Flausen im Kopf‘ Sie antreten.

Betrachten Sie hierzu unsere Überlegungen auf den folgenden Seiten.

Bei entsprechender Empathie können Sie es relativ leicht schaffen, Ihren Arbeitsplatz so zu gestalten, dass Sie selbstbestimmend und gut motiviert das leisten können, was das Unternehmen von Ihnen erwartet und was Sie selbst auch als sinnvoll betrachten.

### ***Der Alte***

Wenn Sie, liebe Leserin, lieber Leser, zu einer ‚älteren‘ Generation gehören, werden Sie sich unter Umständen Herausforderungen stellen müssen, um mit den ‚jungen Leuten‘ klarzukommen.

Da kommt ein junger Mitarbeiter von der Universität, und glaubt den ‚Kopf voller Flausen‘ und denkt, mit aktuellem Wissen und neuen Ideen alles besser machen zu können. Dabei läuft es doch schon seit Jahren wunderbar so, wie es ist. Ein eingespieltes System, gut geplant und organisiert. Weshalb soll es nicht immer so weitergehen?

Die Antwort liegt auf der Hand. Weil sich unsere Gesellschaft und die Arbeitswelt ständig ändern. Wenn Sie nicht aufpassen, verpassen Sie Wichtiges und zukunftsweisende technologische Neuerungen/Veränderungen/Entwicklungen.

Nutzen Sie die Chance, von der anderen Denk- und Lebensweise der Jüngeren zu profitieren! Sie sichern das eigene berufliche Überleben und das Ihres Unternehmens.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern ergänzende Erkenntnisse zu ihrem bestehenden Wissen. Und ich wünsche eine hervorragende und erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den Generationen.

Horst Hanisch

# **Teil 1 - Der Wechsel der Generationen und die Herausforderungen im Berufsleben**

## Von B bis Z

### ***Früher war alles anders***

*Auf Dinge, die nicht mehr zu ändern sind, muss auch kein  
Blick zurück mehr fallen!*

*Was getan ist, ist getan und bleibt's.*

***William Shakespeare, engl. Lyriker  
(1564 - 1616)***

## **Die unendlichen Möglichkeiten nutzen**

Zweifelsohne war William Shakespeare nicht nur ein Genie, sondern auch ein sehr kluger Kopf. Umso mehr trifft das Zitat zu, in dem er klar sagt, dass der Blick zurück nichts mehr nützt. Verständlicherweise beruhen das aktive Handeln und damit auch die Pläne für die Zukunft ganz deutlich auf dem Erlebten, demnach auf der Vergangenheit. An der Vergangenheit immer festhalten bringt allerdings auch nichts.

Wenn ich Menschen befrage, stelle ich immer wieder fest, dass sie den Eindruck haben, die Zeit laufe schneller und schneller. Wir wissen, dass sich mit zunehmendem Alter das subjektive Zeitempfinden ändert. Möglicherweise haben Menschen vor 100 oder 500 oder 1000 Jahren genau so empfunden.

Trotzdem bleibt ein eigenartiges Gefühl, wenn wir uns den technischen Fortschritt in den vergangenen zwei oder drei Jahrzehnten anschauen. Was wurde in dieser Zeit alles erreicht und erfunden? Unglaublich! Vergleichen wir das heutige Leben mit dem Leben nur eine Generation zurück, lassen sich riesige Unterschiede feststellen. Ein heute 100-jähriger hat eine nicht nachvollziehbare Entwicklung allein schon im Bereich der Wissenschaft und der Technik miterleben können. Damals waren die Menschen zufrieden. Heute können sie es auch sein.

Kaum einer würde allerdings heutzutage noch die Techniken verwenden, die vor 100 Jahren üblich waren. Selbst Techniken, mit denen Menschen im Berufsleben vor zwei Jahrzehnten gearbeitet haben, sind schon lange überaltert.

Liegt demnach der Schluss nicht nahe, dass auch die Art und Weise, wie wir arbeiten eine deutlich andere sein muss? Wem nützt es zu sagen: „Früher war alles besser“. Selbst wenn es so gewesen sein sollte, leben wir nun mal nicht mehr der Vergangenheit. Die Zeit läuft weiter, die Entwicklung ebenso und demnach auch die Art und Weise des menschlichen Zusammenlebens.

Um das Überleben in der Gesellschaft zu gewährleisten, ist der Mensch als soziales Wesen auf das Zusammenleben mit seinen Mitmenschen angewiesen.

Mit seiner emotionalen Intelligenz, kann er nicht nur die eigenen Gefühle, sondern auch positive und negative Emotionen anderer wahrnehmen, verstehen und damit umgehen.

### ***Gesellschaftliches Miteinander***

Es wird behauptet, dass sich unsere Vor- Vor- Vorfahren erst deswegen deutlich in die heutige Entwicklungsstufe

begeben konnten, weil sie es schafften, miteinander zu leben und sich gegenseitig zu helfen. Solange jeder vor sich ‚herbrasselt‘, kann er nur bedingt erfolgreich werden.

In der Gesellschaft allerdings riskiert er, sich zum Eigenbrötler zu entwickeln. Um erfolgreich und anerkannt leben zu können, braucht er das gesellschaftliche Miteinander. Das ist 1:1 auf die berufliche Ebene übertragbar.

Ein angenehmer weiterer Effekt zeigte sich bei unseren Vorfahren durch die gegenseitigen Stärken des Zusammenlebens.

So konnte sich die rationale Intelligenz entwickeln, die beispielsweise analysiert und logisch vorgeht.

Die wiederum half dem Menschen, materiell so erfolgreich zu werden, wie er heute ist.

### ***Das erfolgreiche Miteinander***

Betrachten wir den durchschnittlichen mittelständischen Unternehmer, der das Unternehmen von seinem Vater übernommen und weiterentwickelt hat.

Er ist erfolgsverwöhnt; er wurde durch die vergangenen Vorgehensweisen sozusagen konditioniert, das Unternehmen zu führen. Er fühlt sich von Tag zu Tag stärker, da auch seine Erfahrungswerte täglich zunehmen. Er hat schon allerlei kritische, ja sogar brisante Situationen erfolgreich gemeistert.

Dass er in seiner Gemeinde als erfolgreicher Unternehmer dasteht und sich in der Gemeindearbeit hervortut, gesellschaftliche Events sponsert, ist eine Selbstverständlichkeit für ihn.

Bisher hat er alle Entscheidungen zu unternehmerischen Änderungen deutlich bestimmt beziehungsweise mitbestimmt und beeinflusst.

### ***Trugschluss***

So ist er der Meinung, dass es in Zukunft genauso sein wird. Und hier unterliegt er einem Irrtum.

Er kann unter Umständen eben nicht mehr den Zeitpunkt für Veränderungen bestimmen. Andere Unternehmen haben sich auch erfolgreich auf dem Markt weiterentwickelt. Der Anspruch der Konsumenten hat sich geändert.

Zum Zeitpunkt der Entstehung dieses Manuskripts scheint beispielsweise die Autoindustrie in Aufruhr zu geraten.

Der sogenannte Diesel-Abgas-Skandal kann gegebenenfalls große, bisher erfolgreiche Unternehmen ins Schwanken bringen. Der zuliefernde Mittelstand wird dieses Wackeln sofort mitbekommen und - durch seine mögliche Abhängigkeit - ganz schnell zum Einsturz kommen. Eben noch sehr erfolgreich und mit Urkunden prämiert, jetzt am Boden. Und das, ohne eigenes, negatives Einwirken.

Einige Jahre zurück konnte gesehen werden, wie die Digitalisierung bei Fotoarbeiten ganze Branchen ins Off schickte. Im Nachhinein kann behauptet werden, „die hätten die Entwicklung verschlafen“. Vielleicht war es so.

Und deshalb muss auch jetzt und jederzeit der vernünftige Unternehmer damit rechnen, dass er plötzlich vor absolut neuartigen unternehmerischen Herausforderungen steht.

Wie kann er sich, zumindest im Ansatz, darauf vorbereiten?

Nun, indem er sich – und das ist das Thema des Buches – anders, offener verhält, als er es bisher tat. Und zwar in Bezug auf neue Mitarbeiter der Generation Z.

Seine eigenen Denkweisen in alle Ehren – die Denkweisen der anderen allerdings ebenso. Weiterdenken und anderes Denken als bisher ist angesagt.

### ***Die junge Generation***

Machen wir uns also frei von dem Gedanken an das ewig Gestrige. Zeigen wir die Bereitschaft, neuartig zu denken und geben der jungen Generation die Möglichkeit, ihre Lebenseinstellung und ihre Art zu leben in unsere Art zu leben einzubringen!

Die jeweils nachwachsende Generation betrachtet die Welt mit absolut anderen Augen als die Generation zuvor. Das ist für ältere Menschen immer schwer vorstellbar.

Wenn Sie in Aufzeichnungen früherer Epochen schauen, werden Sie immer wieder Hinweise finden, die zeigen, dass sich der älter werdende Mensch mit dem Verhalten des Jüngeren nicht identifizieren konnte. Akzeptanz wäre hier schon gut gewesen; meist musste die nachwachsende Generation ihren Stellenwert regelrecht erkämpfen.

Vielleicht muss das im Leben so sein. Was aber nicht bedeutet, dass wir es treu ergeben so hinnehmen müssen. Der ältere Mensch hat den Vorteil, mit jedem Lebensjahr Erfahrung gesammelt zu haben. Diese Erfahrung fehlt dem Jüngeren.

Da Erfahrung, wie es das Wort schon sagt, selbst erfahren werden muss, kann sie nicht auf dem Lernweg vermittelt werden! Die Nachfolge-Generation kann zwar von der Erfahrung profitieren, muss aber trotzdem ihre eigenen

Erfahrungen sammeln. Wie schön wäre es, Erfahrungen als Wissen zu lehren und zu lernen.

### ***Erfahrung trifft Wissen***

Und hier wird schon erkennbar, wo sich die Problematik zwischen den Generationen auftut. Der eine hat die Erfahrung, der andere bringt das neueste Wissen mit: Dank der Aus- und Weiterbildung, von Schule und Studium.

In der Theorie ist das ganz einfach: Der jüngere Mensch und der ältere Mensch könnten ihre Erfahrung und ihr Wissen ganz einfach gegenseitig zur Verfügung stellen. So könnten beide davon profitieren. Die Praxis zeigt leider täglich anderes.

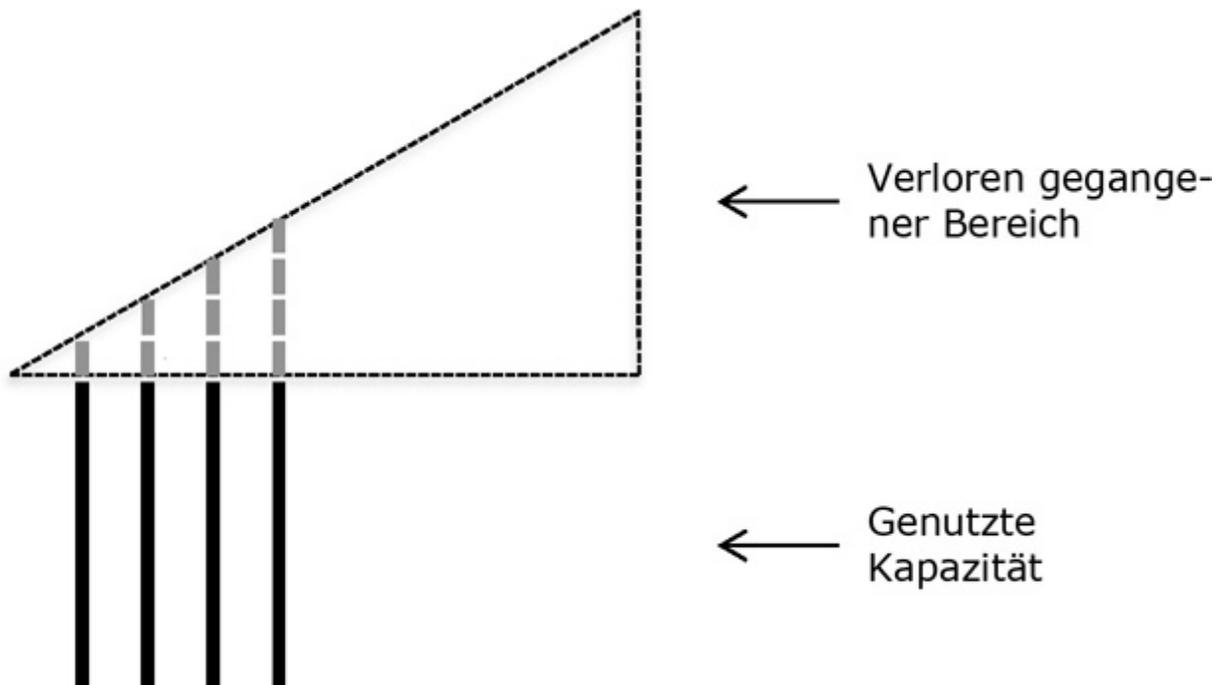
Privat mag das ja alles noch angehen. Hier ist sowieso jeder für sich selbst verantwortlich. Im beruflichen Umfeld sieht die Sache etwas anders aus. Geschäftsführer und Unternehmer, Selbstständige und Vorgesetzte vertun hier unendlich große Chancen.

Sie gehen davon aus, dass das eigene Wissen das Richtige ist und dass ihre Vorgehensweise selbstverständlich auch die richtige Art ist. „Sonst wäre ich ja nicht so erfolgreich, wie ich es bin.“ Subjektiv empfunden mag der Mensch 100 Prozent Leistung erbringen. Tatsächlich liegt sie, verglichen mit den Möglichkeiten, die verschenkt werden, deutlich unter 100 Prozent.

Diese Differenz ist bedauerlicherweise nicht messbar. Wenn wir nun ‚nur‘ 10 Prozent Differenz annehmen (wahrscheinlich ist es ein deutlich höherer Prozentsatz), würde das bedeuten, dass jeden Tag 10 Prozent Leistung, Erfolg, Umsatz verschenkt würden. Jeden Tag! Kann sich das ein Unternehmen wirklich leisten? Und wenn wir davon ausgehen, dass es nicht nur ein Unternehmen betrifft,

sondern die Mehrheit der Unternehmen, dann müssen wir sagen: „So darf es nicht weitergehen.“

In der folgenden Darstellung soll gezeigt werden, wie viel Kapazität im Laufe der Zeit verloren geht oder nicht genutzt wird. Das Dreieck zeigt diesen Bereich an.



### ***Die flotte Generation Z***

Wie kann ein größerer Erfolg erreicht werden? Nun, zum Beispiel mit dem Themenbereich, den das vorliegende Buch anspricht. Nämlich die Zusammenarbeit mit der Generation Z. Im Buchtitel steht ‚die flotte Generation Z‘.

Das Eigenschaftswort ‚flott‘ soll bereits darauf hinweisen, dass diese Menschen keineswegs träge in einem beruflichen Zustand ausharren, sondern im Gegenteil sehr dynamisch und flexibel arbeiten können und vor allen Dingen wollen.

Treffen sie nun auf die klassische Unternehmenskultur, werden sie bald frustriert aufgeben. Der Unternehmer kann

sagen: „Hat er eben Pech gehabt.“ Tatsächlich müsste er sagen: „Habe ich eben Pech gehabt.“ Denn er hat die große Chance verpasst, von der Verhaltensweise, Denkweise und Arbeitsweise des jüngeren Menschen zu profitieren.

Im vorliegenden Buch geht es um genau diese Diskrepanz zwischen den Generationen. Gehören Sie, liebe Leserin, lieber Leser, zu den Menschen, die vor 1995 geboren sind, werden Sie in Ihrem zukünftigen Berufsleben auf die Generation der jüngeren Berufseinsteiger treffen, die als Generation Z beschrieben wird.

Unsere Empfehlung ist eindeutig: überlegen Sie sich rechtzeitig. Allein die Tatsache, dass Sie diese Zeilen lesen und möglicherweise das Buch jetzt elektronisch oder physisch in der Hand halten zeigt, dass Sie sich bereits mit diesem Thema beschäftigen.

Lassen Sie sich darauf ein, dass andere Menschen anders denken. Vergessen Sie nicht: Sie haben den Vorteil der Erfahrung!

Von B bis Z - vom Babyboomer bis zum Z-ler.