

Wie KI, New Work und
generationengerechte
Zusammenarbeit
die Zukunft der Arbeit
verändern

Wir
müssen
über **Führung**
reden



Oskar Trautmann

Michael Trautmann

GABAL

Oskar Trautmann | Michael Trautmann

Wir müssen über **Führung** reden

Wie KI, New Work und generationen-
gerechte Zusammenarbeit die Zukunft der
Arbeit verändern

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-284-5

Lektorat: GABAL Verlag

Coverentwurf: Loved GmbH, Alexander Müsgens

Umschlaggestaltung: Tina Mayer-Lockhoff, Berlin

Autorenfotos: © privat

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH & Co. KG, Löbnitzer Weg 10, D-39418 Staßfurt, vertrieb@salzland-druck.de

Copyright © 2026 GABAL Verlag GmbH, Schumannstraße 155, D-63069 Offenbach, info@gabal-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/gabalbuecher

www.x.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC®04-31-Z251

PEFC-zertifiziert

Dieses Produkt
stammt aus
nachhaltig
bewirtschafteten
Wäldern und
kontrollierten Quellen
www.pefc.de

Inhalt

Vorwort	9
Prolog: Wie sich Vater und Sohn auf den Weg gemacht haben, Führung neu zu denken	12
»Mehr zuhören: Was ich mir von dir als Leader wünsche«	16
Teil I: Verstehen – Warum Führung jetzt anders funktioniert	19
<i>Oskar Trautmann</i>	
Kapitel 1: Generationen	20
Kapitel 2: Erwartungen	30
Kapitel 3: Selbstführung	39
Kapitel 4: Führungsauftrag	47
Gastbeitrag: Führung in Zeiten permanenter Veränderung	58
<i>Heinz Haubrich</i>	
Teil II: Kommunizieren – Missverständnisse übersetzen, Teams ausrichten	63
<i>Michael Trautmann</i>	
Kapitel 5: Zuhören	64
Kapitel 6: Feedback	75
Kapitel 7: Konflikte	85
Kapitel 8: Räume	91
Gastbeitrag: Ich muss mich verändern, um ich selbst zu bleiben	99
<i>Torben Naumann</i>	

Teil III: Transformieren – Wie KI die Spielregeln der Arbeit verändert	103
<i>Oskar Trautmann</i>	
Kapitel 9: Rollenwandel	104
Kapitel 10: Orchestrierung	116
Kapitel 11: Spielregeln	125
Kapitel 12: Fairness	134
Gastbeitrag: Verantwortungsvolle Führung im KI-Zeitalter	141
<i>Yasemin Efiloğlu</i>	
Teil IV: Gestalten – Kultur, Karriere und Entwicklung	145
<i>Michael Trautmann</i>	
Kapitel 13: Kultur	146
Kapitel 14: Karriere	157
Kapitel 15: Wachstum	167
Gastbeitrag: Moderne Führung durch Krisen von heute: Annehmen statt Hinnehmen	176
<i>Hendrik Heuermann</i>	
Teil V: Machen – 10 Wochen, die Führung spürbar besser machen	181
<i>Oskar Trautmann und Michael Trautmann</i>	
Kapitel 16: Rituale	182
<i>Michael Trautmann</i>	
Kapitel 17: Experimente	200
<i>Oskar Trautmann</i>	
»Brücken bauen«	207
 EPILOG	209
Endnoten	211
Über die Autoren	222

Prolog: Wie sich Vater und Sohn auf den Weg gemacht haben, Führung neu zu denken

Wir sind Michael und Oskar Trautmann, Vater und Sohn, Babyboomer und Gen Z. Unternehmer und junge Führungskraft. Wir sind in unterschiedlichen Welten zu Hause und teilen trotzdem eine gemeinsame Überzeugung: Führung muss sich verändern. Grundlegend. Und zwar jetzt. Die Frage, die uns beide umtreibt, ist im Kern einfach: Wie führen wir Menschen gut in einer Zeit, in der sich alles gleichzeitig verändert? Die Technologie, die Erwartungen, die Spielregeln und wir selbst.

Wir hätten dieses Buch auch jeder für sich allein schreiben können. Oskar mit dem frischen Blick seiner Generation, ich, mit meinen 30 Jahren an beruflicher Erfahrung. Aber das wären andere Bücher geworden. Wir sind beide überzeugt, dass die besten Lösungen dort entstehen, wo unterschiedliche Perspektiven zusammenkommen. Wo Erfahrung auf Neugier trifft.

Dieses Buch ist unser Appell, dass generationsübergreifende Zusammenarbeit funktionieren kann. Wenn beide Seiten bereit sind, zuzuhören. Und wenn beide Seiten bereit sind, sich wirklich aufeinander einzulassen. Dabei liefern wir keine fertigen Antworten, sondern stellen Fragen, geben Impulse, stellen Werkzeuge und Perspektiven vor. Die individuellen Antworten findest du selbst, und zwar in deinem Team, in deiner Organisation und auf deinem eigenen Weg als Führungskraft.

Gemeinsam erreichen wir mehr als jede Generation für sich allein

Wenn über Generationen in Unternehmen gesprochen wird, klingt das oft nach Kulturkampf:

- Die Alten verstehen die Technologie nicht.
- Die Jungen haben keine Geduld.
- Die Babyboomer klammern sich an Hierarchien.
- Die Gen Z will nur noch remote arbeiten und verlangt trotzdem Purpose.

So lauten einige der gängigen Klischees. Wir kennen diese Klischees gut, denn wir haben sie in unserer eigenen Familie selbst erlebt. Es gab eine Phase, da hätte man uns so beschreiben können: der ignorante Babyboomer-Vater, der nicht verstand, warum sein Sohn so wütend auf die Arbeitswelt war. Und der frustrierte Zoomer-Sohn, der nicht verstand, warum sein Vater die Dinge nicht sehen konnte, die doch so offensichtlich waren.

Wir hatten nicht immer eine einfache Beziehung. Auf diese Reibungen werden wir auch im Buch immer wieder eingehen, denn sie spiegeln aus unserer Sicht das, was auch gerade in Unternehmen passiert. Wie schaffen wir es, dass unterschiedliche Generationen miteinander zusammenarbeiten? Wie führen wir? Wie meistern wir die Umbrüche, die uns bevorstehen? Unser Weg war nicht gradlinig und auch das gehört dazu: Generationsübergreifende Zusammenarbeit ist manchmal anstrengend. Aber sie lohnt sich. Weil die Ergebnisse besser werden, wenn verschiedene Perspektiven einfließen. Und weil der Prozess selbst etwas mit den Beteiligten macht. Er verändert den Blick auf die Arbeit, auf die anderen und auf sich selbst.

Unsere Grundthese lautet: Was wir als Vater und Sohn erlebt haben, ist kein Einzelfall. Ähnliche Dynamiken erleben heute alle Unternehmen, in denen unterschiedliche Generationen zusammenarbeiten. Der Unterschied: Nur wenige investieren so viel Zeit in diese Beziehungen wie wir. Unsere Erfahrungen lassen sich auf die Arbeitswelt übertragen. Sie zeigen, wie generationenübergreifende Zusammenarbeit gelingt und warum sie Führung besser und Unternehmen erfolgreicher macht.

Warum wir Führung neu denken müssen

Dario Amodei, der CEO von Anthropic, dem Unternehmen hinter Claude, einer der leistungsfähigsten KI-Anwendungen der Welt, geht davon aus, dass in den kommenden Jahren rund die Hälfte aller Einstiegsjobs in klassischen Büro- und Wissensberufen verschwinden könnte.² Für Oskar wurde diese Zahl an einem Sonntagmorgen real. Er hatte drei Stunden lang mit ChatGPT gearbeitet. Er hatte dem Algorithmus Aufgaben gegeben, die er normalerweise in seiner Arbeit als Digitalstrategie erledigte: Märkte analysieren, Strategien entwickeln, Texte formulieren, Kampagnen strukturieren. Und das Programm hatte geliefert. Schnell, präzise, brauchbar. »Papa, ich glaube, 90 Prozent von dem, was ich beruflich mache, kann diese Maschine auch. Vielleicht sogar besser.« Er war damals 26 Jahre alt. Und plötzlich stand die Frage im Raum, ob seine berufliche Zukunft gefährdet war, bevor sie richtig begonnen hatte.

Für Führungskräfte bedeutet das, dass wir unsere Teams auf eine Zukunft vorbereiten müssen, die wir selbst noch nicht vollständig verstehen. KI-Agenten werden schon heute in vielen Unternehmen zu digitalen Teamkollegen und damit zu einer neuen Kategorie von Talent, die Aufgaben übernimmt, die bis vor Kurzem ausschließlich Menschen vorbehalten waren.

New Work und KI

Die Sehnsucht nach sinnvoller Arbeit ist universell. Der Philosoph Frithjof Bergmann hat das früher erkannt als die meisten. Schon in den 1980er-Jahren stellte er die Frage, die alles auf den Punkt bringt: »Was willst du wirklich, wirklich tun?« Bergmann ging es darum, dass Menschen herausfinden, welche Arbeit sie wirklich erfüllt, und dann einen Weg finden, diese Arbeit auch zu tun. Er nannte das New Work. Und er meinte damit etwas Radikales: eine grundlegende Neuordnung der Art, wie wir arbeiten, wofür wir arbeiten und warum.³ Was in den Jahren danach aus dem Begriff wurde, hätte Bergmann traurig gemacht. New Work wurde zum Modewort. Unternehmen stellten Obstkörbe in die Küche, strichen eine Wand bunt an, erlaubten Homeoffice und nannten das New Work. Aber ein Kickertisch und Mate-Tee ma-

chen noch keine neue Arbeitskultur. Und flexible Arbeitszeiten allein verändern noch keine Führung.⁴

Das Erstaunliche ist: Vieles von dem, was Bergmann sich vorgestellt hat, wird gerade erst möglich. Er träumte von Technologien, die Menschen von stumpfer Lohnarbeit befreien und ihnen Raum geben für die Arbeit, die wirklich zählt. Genau das passiert jetzt. KI übernimmt Routinen, Fleißarbeit und repetitive Prozesse. Sie gibt uns die Chance, uns auf das zu konzentrieren, was nur Menschen können: Beziehungen gestalten, Sinn stiften, kreativ denken, füreinander da sein.

Die Technologie ermöglicht uns, Arbeit ganz neu zu denken. Und sie verpflichtet uns dazu. Denn wenn die Maschine die Routinen übernimmt und wir trotzdem alles beim Alten lassen, verschwenden wir die größte Chance, die Bergmanns Vision jemals hatte.

»Mehr zuhören: Was ich mir von dir als Leader wünsche«

Lieber Paps,

seitdem ich klein bin, verbinde ich dich mit Arbeit. Im Guten wie im Schlechten. Mein ganzes Leben warst du ein Vorbild für mich. Als Unternehmer, der etwas aufgebaut hat. Der sich immer für die Menschen um sich herum interessiert hat. Und der immer leidenschaftlich und aus Überzeugung geführt und motiviert hat.

Ich weiß noch, wie stolz ich meinen Freunden davon erzählt habe, was du mit erschaffen hast. All die Unternehmen und Projekte, die über die Jahre durch deine Arbeit entstanden sind. Für mich warst du immer der Beweis dafür, dass man beruflich erfolgreich sein kann, ohne sich selbst zu verlieren. Dein Mut, deine Überzeugung und deine Menschlichkeit haben mich geprägt und das bis heute.

Es war nicht immer leicht zwischen uns. Du erzählst oft davon, ehrlicher, als die meisten Väter es wären. Die Abwesenheit, die Jahre, in denen wir aneinander vorbeigeredet haben. Dass wir heute hier sitzen und gemeinsam ein Buch schreiben, zeigt, wie weit wir gekommen sind. Und es zeigt, dass du bereit bist, dich zu verändern. Auch das bewundere ich an dir.

Du hast mich über all die Jahre immer wieder an den Punkt gebracht, mein eigenes Denken zu hinterfragen. Meine Art, zu arbeiten, zu lernen, Entscheidungen zu treffen. Dafür bin ich dir sehr dankbar.

Was ich mir von dir wünsche und von deiner ganzen Generation, ist, dass die Neugier nie endet. Und damit meine ich echte Neugier. Die Bereitschaft, Fragen zu stellen, bevor ihr urteilt. Die Offenheit, zuzugeben, dass ihr auch noch etwas lernen müsst. Du machst das bereits. Und genau diese Haltung hat alles zwischen uns verändert.

Trotzdem. Du hast 30 Jahre in deiner Arbeitswelt gelebt und bist dadurch manchmal nicht mehr so nah dran an den Wünschen und Bedürfnissen junger Menschen, wie du vielleicht annimmst. So geht

es vermutlich vielen in deiner Generation. Das ist am Ende menschlich, aber damit in Zukunft unterschiedliche Generationen gut zusammenarbeiten können, müssen wir umdenken.

Wir leben in einer Zeit des maximalen Umbruchs. Wir erleben täglich, wie wenig Konsistenz die Systeme haben, an die wir uns gewöhnt haben. Junge Menschen sind heute im Durchschnitt gebildeter und verdienen auf dem Papier mehr als frühere Generationen. Trotzdem brechen viele Fundamente weg. Durch eine erschöpfte Natur, eine erschöpfte Gesellschaft, durch veränderte Vorstellungen davon, was Erfolg bedeutet. Nun kommt ein weiterer Umbruch hinzu: durch Technologien, die alles infrage stellen, von dem wir angenommen haben, es zu verstehen.

Deswegen ist es so wichtig, dass du und eure Generation zuhört. Euch in uns hineinversetzt. In unsere Welt, unseren Blick nach vorne und unseren Wunsch, es anders zu machen. Anders machen können wir es nur gemeinsam.

Wie es geht und wie viele Dinge gut gehen, das wisst ihr. Eure Generation hat so viel geleistet. Du hast so viel geleistet. Davon lerne und profitiere ich jeden Tag. Wichtig ist jetzt, sich damit auseinanderzusetzen, was die aktuellen Belastungen und Themen für junge Menschen bedeuten. Und wie wir hier gemeinsam Lösungen schaffen.

Das fängt an bei der Arbeit, bei der Lehre, bei der Bildung. In all diesen Bereichen müssen wir enger zusammenarbeiten, auf Augenhöhe und voneinander lernend. Auch das braucht es für gute Führung. Arbeiten auf Augenhöhe mit einem gemeinsamen Werteverständnis, das wir sowieso alle in uns tragen. Wir befinden uns in unterschiedlichen Lebenssituationen, nur deshalb sehen wir Dinge unterschiedlich, auch wenn wir auf dieselbe Welt schauen.

Ich freue mich auf all die nächsten Podcastfolgen, Gespräche und Auseinandersetzungen, die wir haben werden. Weil ich weiß, dass wir beide uns Lösungen wünschen, die allen helfen und die Welt ein bisschen besser machen. Und ich glaube, dass viele Menschen diesen Wunsch mit uns teilen. Genau deshalb schreiben wir dieses Buch. Wir haben sicherlich nicht auf alles eine Antwort. Aber ich hoffe, dass wir immer zeigen, dass man sich auch über Generationen hinweg näherkommen, zuhören und gemeinsam weiterdenken kann.

Dein Oskar



Teil I

Verstehen

Warum Führung jetzt anders
funktioniert

Oskar Trautmann

Kapitel 1: Generationen

Mein Großvater war Fregattenkapitän bei der Marine. Als mein Vater 19 war, segelten die beiden gemeinsam auf der »Westwind«, einem Schiff, das der Bundesmarine gehörte. Es war ein sogenannter Zwölfer, Baujahr 1936, eine klassische Yacht, ohne Motor, fast genau so, wie sie vor nunmehr 90 Jahren auch im America's Cup eingesetzt wurde. Die Crew war auf dem Weg in die Flensburger Förde, als das Wetter kippte: elf Windstärken, Wind und Wellen peitschten ihnen entgegen. Mein Vater hatte keine Angst, aber er hatte Respekt vor dem Wetter und vor der Erfahrung seines Vaters. In wenigen kurzen Sätzen gab er ihm eine klare Aufgabe: Er sei der Ausguck, das sei wichtig. Und er solle sich immer mit der Sicherungsleine am Schiff befestigen. Mein Vater fühlte sich sicher, denn er wusste, was zu tun ist. Zudem strahlte mein Großvater in diesem Moment absolute Ruhe aus. Der Rest der Crew, alle Kollegen und Freunde meines Großvaters, hatten sich unter Deck gerettet. Einige waren seekrank.

Mein Großvater traf eine Entscheidung: Er ließ das Schiff abfallen, setzte nur noch die Sturmfock und änderte den Kurs nach Kiel. Es brauchte in dieser Situation weder lange Erklärungen noch Diskussionen, sondern eine klare Entscheidung von dem Mann, der in dieser Situation Verantwortung trug. Schiff und Besatzung kamen in den frühen Morgenstunden gesund und sicher an. Mein Vater verstand erst später den vollen Wert dieser Erfahrung. Es war seine erste Lektion in Führung: eine stille Souveränität, die sich genau dann zeigte, als es schwierig wurde. Ruhe, Klarheit und das Vertrauen darauf, dass jeder seinen Teil beitragen kann. Seinem 19-jährigen Sohn eine Aufgabe zu geben, der er gewachsen war, statt ihn unter Deck zu schicken. Die Nacht auf der »Westwind« hat seinen weiteren Lebensweg geprägt. Sie war das Fundament für vieles, was danach kam. Mein Großvater führte, wie seine Generation gelernt hatte, zu führen: durch Autorität, die aus Kompetenz entstand, mit wenigen Worten und der Erwartung, dass alle mitziehen.

Der Führungsstil meines Vaters war und ist anders als der meines

Großvaters. Es geht um Fragen statt Ansagen und um Vertrauen statt Kontrolle. Aber bis er zu diesem Führungsstil fand, brauchte es Zeit, es war ein Prozess. Den Moment, der unsere Beziehung komplett veränderte, erlebten wir im Sommer 2023. Wir fuhren gemeinsam von Hamburg nach München. Acht Stunden auf der Autobahn. Ich hatte die gesamte Fahrt über mit ChatGPT und der Wispr API, einem Tool, das gesprochene Worte in Text überführt, gearbeitet. Ich beschäftigte mich mit der automatisierten Analyse von Webseiten, der Zusammenfassung von Texten und der Erstellung von Excel-Tabellen und E-Mail-Templates. Aufgaben, für die ich früher Tage benötigt hatte, konnte ich nun in wenigen Stunden erledigen.

Als mein Vater mich bei der Arbeit beobachtete, platzte es auf einmal förmlich aus ihm heraus: »Das ist unglaublich! Zeig mir, wie das funktioniert.« In diesem Moment verschob sich etwas zwischen uns und in unserer Dynamik als Vater und Sohn. Mein Vater sah mich als Experten für etwas, das er selbst noch lernen musste. Und ich sah in ihm jemanden, der offen genug war, sich von seinem Sohn etwas beibringen zu lassen. Wir verbrachten den Rest der Fahrt damit, gemeinsam Prompts zu schreiben und Ideen zu testen. Diese Fahrt führte später zu unserem ersten gemeinsamen beruflichen Projekt, unserem Podcast »Zoomer Meets Boomer«. In ihm blicken wir aus der Perspektive zweier Generationen auf die heutige Arbeitswelt, vergleichen unsere Eindrücke und lernen dabei gegenseitig voneinander.

Drei Generationen, zwei Führungsmomente: ein Großvater, der im Sturm ruhig bleibt, ein Vater, der nach über 30 Jahren im Berufsleben neugierig geblieben ist, und ein Sohn, der mithilfe von Technologie Türen öffnet. Uns drei verbindet mehr, als uns trennt. Diese Momente sind der Kern dessen, wovon dieses Buch handeln soll. Generationen sind verschieden, aber die Gemeinsamkeiten sind größer, als wir glauben.

—▷ **Generationen trennt weniger, als wir glauben.**

Warum die gleichen Worte verschiedene Dinge bedeuten

Wenn meine Großväter von Loyalität sprachen, meinten sie, ein Leben lang im selben Unternehmen zu arbeiten, sei es für die Bank oder die

Bundesmarine. Wenn ich von Loyalität spreche, meine ich 100 Prozent Einsatz, solange die Zusammenarbeit für beide Seiten stimmt. Dasselbe Wort hat hier zwei völlig verschiedene Bedeutungen. Und keiner von uns hat unrecht.

Ähnliches passiert täglich in unseren Büros, in Meetings, in Feedbackgesprächen, in der Kantine. Viele Generationen arbeiten Seite an Seite. Sie benutzen zwar dieselben Begriffe, meinen aber komplett unterschiedliche Dinge. Das führt zu Missverständnissen, Frust und dem Gefühl, die andere Seite verstehe einen einfach nicht. Doch was wäre, wenn das Problem gar keine Frage des Verstehens ist? Was wäre, wenn wir einfach in verschiedenen Betriebssystemen sprechen?

Das Betriebssystem-Modell für generationsgerechte Führung

Der Soziologe Karl Mannheim beschrieb schon 1928, warum bestimmte Jahrgänge die Welt ähnlich sehen. Seine Theorie der Generationslagerung besagt, dass Menschen, die in ihrer Jugend prägende Ereignisse teilen, ein gemeinsames Weltbild entwickeln.⁵ Wirtschaftswunder, Mauerfall, Digitalisierung, Klimakrise, diese kollektiven Erfahrungen formen Werte, Haltungen und Erwartungen an unsere Arbeit.

Dabei spielen drei Effekte zusammen. Alterseffekte beschreiben, was sich mit der jeweiligen Lebensphase verändert. Wer 25 ist, hat andere Prioritäten als jemand mit 55, unabhängig davon, welcher Generation man angehört. Periodeneffekte beschreiben zeitgeschichtliche Umstände, die alle gleichzeitig betreffen, wie eine Pandemie oder eine Rezession. Und Kohorteneffekte beschreiben die gemeinsame Prägung einer Altersgruppe durch geteilte Erlebnisse in der Jugend. Alle drei Effekte wirken gleichzeitig. Das macht die Zuordnung kompliziert, aber nicht unmöglich. Oft hilft die Frage: »Wie habe ich in diesem Alter über das Thema nachgedacht?«, um sich besser in jüngere Generationen hineinzufühlen.

Wir nutzen in diesem Buch das Bild von Betriebssystemen. So wie ein Computer auf Windows, macOS oder Linux läuft, läuft jede Generation auf einem anderen System. Keines ist besser oder schlechter. Sie funktionieren unterschiedlich, haben verschiedene Stärken und verschiedene Eigenheiten. Und wer ein Team führen will, in dem viele Systeme gleichzeitig laufen, muss vor allem übersetzen lernen. Das

bedeutet zunächst, die Systeme zu kennen und dann richtig mit ihnen zu kommunizieren.

Die vier Betriebssysteme auf einen Blick

Babyboomer, also die Jahrgänge 1946 bis 1964, wurden in einer Zeit des wirtschaftlichen Aufstiegs groß. Sie erlebten den Wiederaufbau Deutschlands nach dem Zweiten Weltkrieg, später die Vollbeschäftigung und oft wachsenden Wohlstand. Ihr Betriebssystem ist geprägt von Pflichtbewusstsein, Disziplin und Leistungsorientierung, und sie zeigen hohe Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber.⁶ Sie sind zudem deutlich offener gegenüber Technologien, als ihr Ruf vermuten lässt. Rund drei Viertel der Menschen über 65 nutzen ein Smartphone oder Handy, und die Mehrheit von ihnen ist regelmäßig online.⁷ Aus unserer Erfahrung schätzen sich viele von ihnen als durchaus lern- und anpassungsfähig im Umgang mit Digitalisierung ein. Boomer als technikfeindlich abzustempeln, widerspricht den Fakten.

Die Generation X, geboren zwischen 1965 und 1980, ist eine Brückengeneration. Sie sind aufgewachsen mit analogen Medien und wurden beruflich sozialisiert in der Frühphase der Digitalisierung.⁸ Ihr Betriebssystem kombiniert Selbstständigkeit mit einem ausgeprägten Bedürfnis nach Sicherheit. Viele aus der Gen X mussten sich das meiste selbst erarbeiten, oft als Schlüsselkinder und im Strudel wirtschaftlicher Umbrüche. 73 Prozent nennen gute Kollegialität als zentralen Bleibefaktor im Unternehmen, 69 Prozent möchten langfristig beim aktuellen Arbeitgeber bleiben.⁹ In der öffentlichen Debatte wird die Gen X oft übersehen. Das ist ein Fehler, denn sie hält in vielen Unternehmen den Laden zusammen.

Die Generation Y, also die Millennials, geboren zwischen 1981 und 1995, suchen Sinnhaftigkeit und persönliche Entwicklung. 69 Prozent wünschen sich eine Tätigkeit mit klarem gesellschaftlichem Sinn.¹⁰ Ihr Betriebssystem dreht sich um Werte und Wirkung. Sie wechseln den Arbeitgeber, wenn Perspektiven oder Wertschätzung fehlen. In den USA sehen sich nur 29 Prozent als stark engagiert in ihrem aktuellen Job¹¹, Tendenz sinkend. Der Grund dafür liegt oft in einer fehlenden

Bindung zum Arbeitgeber. Im öffentlichen Diskurs reduziert man sie häufig auf mangelnde Belastbarkeit, wofür es kaum Evidenz gibt. Millennials wollen wissen, wozu ihre Arbeit beiträgt. Wenn diese Frage unbeantwortet bleibt, gehen sie.

Die Generation Z, geboren zwischen 1996 und 2012, ist die erste echte Digital-Native-Generation. Sie kennt keine Welt ohne Internet, Smartphones und soziale Medien. Technikaffin¹², legt sie großen Wert auf Work-Life-Balance und Flexibilität¹³ und wünscht sich klare Strukturen und ehrliche Kommunikation¹⁴. Die Erwerbsquote unter Studierenden zwischen 20 und 24 Jahren hat zwischen 2015 und 2023 deutlich zugenommen.¹⁵ Nach unserer Beobachtung und Erfahrung identifizieren sich viele von ihnen stark über ihren Job. Die Gen Z ist ambitioniert. Sie will Ergebnisse erzielen, aber sie will dabei gesunde Grenzen wahren. Und sie hat klare Vorstellungen davon, wie gute Führung auszusehen hat.

—> **Generationen sind Konstrukte, keine Naturgesetze. Als Orientierungsrahmen helfen sie uns, Missverständnisse zu erkennen und Brücken zu bauen.**

Was die Forschung wirklich sagt

Enzo Weber, Forschungsbereichsleiter am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, hat sich die Daten genauer angeschaut. Seine Ergebnisse räumen mit vielen Vorurteilen auf. Laut seiner Forschung stimmt kein einziges gängiges Vorurteil über die Gen Z.¹⁶ Die gewünschten Arbeitszeiten entwickeln sich bei jungen Menschen ähnlich wie bei Älteren. Die Wechselbereitschaft ist nicht höher als in früheren Generationen im gleichen Alter. Und die Beschäftigung hat sogar zugenommen, weil mehr junge Menschen neben dem Studium arbeiten, auch in sozialversicherungspflichtigen Jobs.¹⁷

Die Medien zeichnen oft ein anderes Bild. Wöchentlich erscheinen Schlagzeilen über die vermeintlich faule, anspruchsvolle, illoyale Gen Z. Doch die Klage über die Jugend ist so alt wie die Menschheit selbst. Schon die alten Griechen sollen über die jungen Leute ihrer Zeit gesagt haben, sie liebten den Luxus, hätten schlechte Manieren und

verachteten die Autorität.¹⁸ Jede Generation wird von der vorherigen kritisiert. Und jede Generation hat diese Kritik am Ende widerlegt.

Generationen werden in der Regel durch Menschen definiert, die nicht selbst zu dieser Generation gehören. Oft entstehen falsche Zuschreibungen durch eigene Vorurteile oder weil versäumt wird, genau hinzuschauen. Die Boomer werden als veränderungsresistent dargestellt, obwohl sie den größten technologischen Wandel der Menschheitsgeschichte mitgestaltet haben. Die Gen X wird ignoriert, obwohl sie in Führungspositionen oft die Hauptlast trägt. Die Millennials gelten als verwöhnt, obwohl sie mit Finanzkrisen und stagnierenden Löhnen aufgewachsen sind. Und die Gen Z wird als arbeitsscheu bezeichnet, obwohl die Beschäftigungszahlen das Gegenteil zeigen.¹⁹

Wir haben in unserer Arbeit und in unserem Podcast mit vielen Führungskräften über genau dieses Thema gesprochen. Fast alle berichten dasselbe: Sobald sie aufhören, Generationen in Schubladen zu stecken, und anfangen, die individuellen Bedürfnisse ihrer Teammitglieder zu verstehen, verbessert sich die Zusammenarbeit spürbar. Das Betriebssystem-Modell ist dabei ein Werkzeug, um bewusst dem Schubladendenken zu entkommen. Es hilft, Muster zu erkennen, ersetzt aber nie das echte Gespräch mit dem einzelnen Menschen.

Übersetzen statt bewerten: Fünf typische Missverständnisse

Wenn wir verstehen, dass jede Generation auf einem anderen Betriebssystem läuft, fällt es uns leichter, die Einstellung unseres Gegenübers nachzuvollziehen. In unserer Arbeit und in Gesprächen mit Führungskräften begegnen uns fünf Missverständnisse, die besonders häufig zu Reibungen führen. Diese gilt es zu übersetzen, um Abwertung und Konflikte zu vermeiden.

1. Loyalität vs. Eigenständigkeit

Für Babyboomer bedeutet Loyalität oft, dass sie möglichst lange bei ihrem Arbeitgeber bleiben, den Job weiter ausüben, auch wenn es mal schwierig wird. Sie halten durch, weil sie an das Unternehmen glauben und Beständigkeit für sie ein wichtiger Wert ist. Für viele aus der Gen Z bedeutet Loyalität, dass sie 100 Pro-

zent geben, solange die Zusammenarbeit für beide Seiten funktioniert. Wenn die Entwicklung stagniert oder die Werte nicht mehr passen, ziehen sie weiter. Für sie bedeutet das Eigenverantwortung.

2. Hierarchie vs. Augenhöhe

Ältere Generationen sind oft mit stärkeren Hierarchien aufgewachsen. Die Ansagen vom Familienoberhaupt wurden befolgt. So funktionierten Familien, Unternehmen, die Gesellschaft. Respekt war an die Position geknüpft, und meist trafen die Erfahrenen alle Entscheidungen.

Ich habe zwar Respekt vor dem, was die Generationen vor mir geschaffen haben, erwarte aber Arbeit auf Augenhöhe. Ich will wissen, warum eine Entscheidung getroffen wurde. Ich will mitreden, auch wenn ich der Jüngste im Raum bin. Für mich entsteht Respekt durch die Qualität der Argumente, nicht durch die Visitenkarte. So geht es auch anderen in meiner Generation. In der Praxis führt das täglich zu Konflikten. Eine Führungskraft gibt eine Anweisung, ein jüngeres Teammitglied stellt Fragen. Die Führungskraft fühlt sich angezweifelt, wischt den Input beiseite und das Teammitglied fühlt sich übergangen. Der Kern des Problems liegt in unterschiedlichen Erwartungen an die Kommunikation. Ältere Führungskräfte empfinden Rückfragen oft als Infragestellung ihrer Kompetenz, jüngere Mitarbeitende empfinden fehlende Erklärungen als mangelnden Respekt.

3. Sicherheit vs. Abenteuer

Für viele Babyboomer hat Sicherheit die oberste Priorität in ihrer Karriere: feste Verträge, klare Aufstiegswege und Planbarkeit. Die Vorstellung, 30 Jahre beim selben Arbeitgeber zu bleiben, ist für sie erstrebenswert. Jüngere Generationen sehen Karriere eher als Portfolio: mehrere Stationen, unterschiedliche Rollen, verschiedene Branchen. Es sind konkrete Projekte und Erfahrungen, über die sie ihre Arbeit definieren. Was für Boomer nach Unbeständigkeit aussehen kann, ist für Millennials und Gen Z strategische Vielfalt. Die höhere Wechselbereitschaft junger Menschen ist zudem oft eine rationale Entscheidung. In