

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“ – das waren noch Zeiten, als man zu diesem Satz bedächtig mit dem Kopf nicken und Zustimmungslaute brummen konnte. Heute ist der Wandel alles andere als beständig. In immer kürzeren Zyklen wird unsere ganze Welt von fundamentalen Veränderungen durchgeschüttelt. Fast täglich werden wir mit neuen Technologien und Erkenntnissen konfrontiert, von denen viele unsere Art zu leben, zu kommunizieren, zu arbeiten und zu denken gründlicher verändern als alle technischen, industriellen oder politischen Revolutionen zuvor. Die Herausforderung liegt darin, sich davon nicht verrückt machen zu lassen. Sich nicht als Ertrinkender zu fühlen, der wild ruderd versucht, den Anschluss nicht zu verpassen und den Kopf über Wasser zu halten, sondern zu einem optimistischen Surfer zu werden, der die nächste Welle nicht als Bedrohung, sondern als Chance sieht. Um dahin zu kommen, gilt es erst einmal eine kleine Bestandsaufnahme zu machen. Von sich, der Welt und von den Menschen, die darin leben. Genau davon handelt das folgende Kapitel.

---

## 2.1 Unsere (Arbeits-)Welt ist VUCA

Nein, VUCA ist keine neuartige Büropflanze, kein Gummibaum 2.0., der das Arbeitsklima positiv beeinflusst, sondern ursprünglich die Abkürzung einer Militärdoktrin, die Anfang der 90er Jahre in den USA entwickelt wurde, um die „neue Welt“ nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben. Heute setzt sich VUCA zunehmend auch als Vokabel in der Geschäftswelt durch. Also, was ist VUCA (auf Deutsch: VUKA)? Der St. Galler Professor Martin Eppler nennt es einen „Zustand ...“, nämlich die Anforderung an uns alle, sich in einer volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten Welt zurecht zu finden.“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Eppler, Martin: Editorial in *OrganisationsEntwicklung* 4/2015, S. 1 – meist steht „A“ für „Ambiguität“ (Mehrdeutigkeit von Worten und Sätzen)

Oder, um es mit den Worten von Dark Horse zu sagen: „Kompliziert war die Welt schon immer, heute ist sie auch noch komplex.“<sup>2</sup> Worin der Unterschied liegt? Ganz einfach: Komplizierte Probleme lassen sich lösen. Sie sind klar benennbar und wenn man lange genug knobelt und tüfelt, findet man eine Lösung, einen Weg, und das Problem ist aus der Welt zu schaffen. Ganz anders bei komplexen (VUCA-) Problemen. Das fängt häufig schon mit der Problemdefinition an, weil gar nicht klar ist, was die Ursache und was die Wirkung ist. Was das Problem und was die Lösung ist, liegt vielfach im Auge des Betrachters. Kurz, es gibt, anders als beim komplizierten Problem, bei dem Spezialisten mit Fachexpertise gefragt sind, keinen theoretisch richtigen Weg, kein klares Ziel, und trotzdem muss etwas getan werden. Es ist ein bisschen so wie mit einem großen wirren Fadenknäuel – ist ein Knoten gelöst, entsteht woanders ein neuer. Die Kunst ist, sich davon nicht entmutigen zu lassen.

Ihnen ist das zu abstrakt? Hier ein paar Alltagsbeispiele für VUCA-Themen:

- Die Politik steht vor nationalen wie globalen Aufgaben, für die es die eine richtige Lösung nicht (mehr) gibt
- Wir alle sehen uns einer unendlich großen Informationsflut gegenüber, die im Prinzip nur mit Mut zur Lücke zu bewältigen ist. Es heißt, eine Auswahl zu treffen und Entscheidungen bewusst auch auf einer unvollständigen Informationsbasis zu fällen, weil es schlicht nicht möglich ist, alle Informationen zu haben, geschweige denn zu verarbeiten
- Unternehmen sind immer weniger dazu in der Lage, Kundenanforderungen der kurzfristigen Zukunft zu antizipieren – geschweige denn ihren Investoren Renditen in Aussicht zu stellen. Denn das Prinzip des Controllings – wir betrachten Daten aus der Vergangenheit, um Aussagen für künftige Entwicklungen und Entscheidungen zu treffen – funktioniert nicht mehr, weil schon in der allernächsten Zukunft ganz andere Parameter wirksam und relevant sind als in der Vergangenheit.
- Nicht zuletzt führt uns auch die Natur mit überraschenden Klimaphänomenen und unvorhersehbaren Naturkatastrophen in immer kürzeren Abständen vor Augen, dass Berechenbarkeit und Beherrschbarkeit der Welt – auch in Zeiten von Big Data – ihre Grenzen haben.

Dieser „Zustand VUCA“ hat Einfluss auf unser gesamtes Leben. In Workshops und Gesprächen sehen wir immer wieder, dass VUCA vor allem im äußeren Umfeld wahrgenommen wird. Phänomene wie der (wahrgewordene) Brexit, die Flüchtlingssituation in Europa, die Unberechenbarkeit der Digitalisierung und die (erstaunliche) Macht von Trollen und „Alternativen Fakten“ in den (sozialen) Medien beschäftigen und verunsichern die Menschen. Im Arbeitsalltag beeinflusst VUCA Teams, das Management, jede Funktion im Unternehmen und damit jeden Einzelnen von uns.

Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften legen nahe, dass es uns Menschen nachhaltig verunsichert, wenn wir uns permanent Neuem stellen müssen. Die Gehirnfunktionen

---

<sup>2</sup>Dark Horse Thank God it's Monday (2014), Kapitel: Früher war alles komplizierter

melden: Stress!<sup>3</sup> Das Gefühl, im privaten wie auch im beruflichen Leben immer wieder von äußeren Einflüssen überrollt zu werden und die Kontrolle zu verlieren führt nicht selten zu massiven Stressgefühlen. Nicht umsonst sind psychische Erkrankungen wie Depressionen oder Burn-Outs dabei, dem Rücken als häufigste Erkrankung deutscher Arbeitnehmer den Rang abzulaufen.<sup>4</sup> Um dem entgegenzuwirken, versuchen immer mehr Menschen ihr psychisches Immunsystem durch Meditation, Yoga, Resilienz-Trainings und andere Techniken zu stärken. Gleichzeitig wird überall auf der Welt immer öfter über neue Managementmethoden und Unternehmensformen gesprochen. Das Spannende daran ist, dass bei diesen Diskussionen nicht (nur) der unternehmerische Erfolg im Fokus steht, sondern (auch) der Faktor Mensch. Und zwar nicht in seiner Funktion als Human-Kapital, sondern als das, was er ist: als Mensch.

Wann genau es angefangen hat, dass die über Jahrzehnte aufgebauten und durchaus erfolgreichen (Unternehmens-)Welten nicht mehr so richtig zu funktionieren scheinen und der Ruf nach echter, nachhaltiger und ganzheitlicher Veränderung immer lauter wird, lässt sich nicht sagen. Fakt ist: Die Arbeitswelt, wie wir sie heute kennen und leben, wirft viele Fragen auf. Höchste Zeit, dass wir uns zumindest einigen von ihnen stellen!

---

## 2.2 Was macht VUCA mit uns – und was machen wir mit VUCA?

---

Stellen Sie sich einen Techno-Club vor. Die Musik treibt, wummert in Ihrem Bauch, füllt Ihre Ohren und Ihren Kopf, ein Stroboskop streut Lichtblitze durch Trockeneisnebel, bewegte Laserbilder verbreiten einen magischen Sog und geben Ihnen das Gefühl zu schweben, mitten in einer Menge tanzender Menschen ... Sie haben Durst, also versuchen Sie, sich zu fokussieren und das Rauschen um sich herum auszublenden ... Sie folgen Ihrem Impuls: jetzt ist Trinken wichtig.

Willkommen in der VUCA-Welt. Auch hier werden wir mit einer Flut von Reizen und Informationen, häufig widersprüchlichen Erkenntnissen und Herausforderungen konfrontiert, die wir weder parallel noch sukzessive, geschweige denn in ihrer Gänze erfassen können, weil sie sich ständig verändern und weiterentwickeln. Es passiert also das Gleiche wie im Techno-Club: Wir wählen Daten aus, teils bewusst (der Weg zur Bar), teils unterbewusst (Sie erinnern sich an fröhlich rot-weiß gepunktete Schuhe auf der Tanzfläche, ich mich an einen melancholischen Schnauzbart). Jeder Mensch ist anders und jedes Gehirn arbeitet anders, wir selektieren Informationen, interpretieren sie unterschiedlich und schaffen damit die Basis, um unsere nächsten Aktionen im (Arbeits-) Leben zu planen und durchzuführen. Dass unser Zusammenleben und Zusammenarbeiten dadurch nicht

---

<sup>3</sup> Vgl. Creutzfeld P, Notebaert K (2015): Wie das Gehirn Spitzenleistungen bringt: mehr Erfolg durch Achtsamkeit – Methoden und Beispiele für den Berufsalltag, Frankfurter Allgemeine Buch

<sup>4</sup> DAK-Report 2016 über Tagesspiegel.de vom 03.08.2016

unbedingt leichter wird, liegt auf der Hand. Es kann beides aber auch ungemein bereichern, wenn man bewusst damit umgeht. Aber lassen Sie uns erst noch einmal bei dem bleiben, was wir „da draußen“ gerade erleben.

Natürlich war die Wahrnehmung auch schon vor VUCA selektiv, vielleicht war auch die Welt immer schon ein bisschen VUCA. Aber die massive Zunahme von Daten und Informationen, und damit die Komplexität der Zusammenhänge, verstärkt den Drang zum Ausblenden, um eine vermeintlich sichere (Planungs-) Basis für Haltungen, Handlungen und Entscheidungen zu schaffen. Denn die Veränderungsgeschwindigkeit ist einfach zu groß geworden als dass wir es mit unserer Hirnleistung schaffen, all das Neue zu verarbeiten.

Zukunftsforscher Bob Johansen, ein VUCA-Spezialist, identifiziert in diesem Zusammenhang einige immer wiederkehrende Muster<sup>5</sup>:

### **Schwarz-Weiß-Malerei**

Die Komplexität der Welt wird minimiert, indem man Graubereiche ausblendet und sich Informationen sucht, die das eigene Weltbild stärken. Internet, RSS-Feeds und Social Media machen es leichter denn je, sich nicht mit der Meinung der anderen auseinanderzusetzen, sondern, ganz im Sinne von Festingers Ausführungen zur Theorie der kognitiven Dissonanz, nur das wahrzunehmen, was die eigene Überzeugung untermauert. Auch wer sich immun gegen den Rückzug in die – inzwischen viel zitierten – Echokammern wähnt, ist davor nicht gefeit. Ausgerechnet unser Tor zur Welt, die Internetsuchmaschinen, agieren hier als Gatekeeper. In Zeiten Lernender Algorithmen ist kaum eine Suchanfrage mehr neutral. Google und Konsorten wissen, dass Sie, wenn Sie nach „Flüchtlingen“ suchen, überwiegend bei Artikeln hängen bleiben, in denen es darum geht, wie Sie helfen können. Dementsprechend werden Ihnen Suchergebnisse ausgespielt, die dazu passen. Ihr Nachbar, der ein wenig ängstlich ist und mehr Zeit auf Seiten verbringt, auf denen er erfährt, wie er Haus und Hof vor fremden Zugriffen schützen kann, wird bei der gleichen Suchanfrage über die (vermeintlich) neutrale Suchmaschine ein anderes Suchergebnis ausgespielt bekommen als Sie. Aber bleiben wir noch einen Moment beim Thema Flüchtlinge. Je nachdem welche Informationen aus all den (vermeintlichen) Fakten ausgewählt werden, welcher intellektuelle, soziale, kulturelle und persönliche Hintergrund dahintersteht, welche Medien rezipiert werden, wie Freundes- und Familienkreis zum Thema stehen, spalten sich die Lager in eine ausgeprägte Willkommenskultur einerseits und eine die-Grenzen-dicht-Fraktion auf der anderen Seite. Wer einen Standpunkt zwischen diesem Schwarz-Weiß-Polen einnimmt, stößt auf wenig Gegenliebe. Der Graben scheint derzeit zu tief für eine Vermittlung zu sein.<sup>6</sup> Der Ton in der Politik wird auch immer rauer – diplomatische oder auch nur respektvolle Formulierungen sind augenscheinlich nicht mehr en vogue. Man setzt auf postfaktische Aussagen und gefühlte Realitäten. Das mag in TV-Debatten und im Wahlkampf zwar nicht fein, aber opportun und aus dramaturgischen Gründen gewollt sein. Welche Auswirkungen aber hat zunehmende Polarisierung für die Kommunikation und die Lösung von komplexen Fragestellungen im Unternehmensalltag?

<sup>5</sup> Zusammenfassung aus verschiedenen Vorträgen

<sup>6</sup> Vgl. hierzu auch den Artikel „Kulturschock“ von Lara Fritzsche im SZ-Magazin vom 20. Januar 2017

### **Entscheidungslähmung**

Die schier unendlichen (Informations-) Möglichkeiten, die wir u. a. durch die weltweite Vernetzung in nahezu allen Lebensbereichen haben, stellen uns auch bei vermeintlich kleinen Entscheidungen vor immer größere Herausforderungen. Ob der Kauf eines Fernsehers oder der Abschluss eines Handyvertrags, Ernährungsfragen oder die Wahl eines Hobbies: Stets sehen wir uns mit einer Vielzahl von Alternativen, von Pros und Cons konfrontiert. Nur selten liegt die richtige Lösung für diverse Dilemmata klar auf der Hand. Bei Entscheidungen, an denen mehr als eine Person beteiligt ist, treten wir dabei nicht nur in einen Kampf mit uns selbst, sondern finden uns in Multilemma-Situationen wieder. Natürlich kann man es nicht allen recht machen, aber Sie ahnen, wie schwierig es vor diesem Hintergrund in Teams und Unternehmen sein kann, überhaupt zu einer Entscheidung zu kommen. Geschweige denn, sich dieser Entscheidung auch sicher genug zu sein, um sie als richtig zu empfinden.

### **Chaos oder Disruption?**

Die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt immer weiter zu. Eine Geschäftsidee, die heute noch vielversprechend ist, kann morgen, spätestens übermorgen, schon der Vergangenheit angehören. Nehmen wir das Aufkommen der Internet-Cafés: mit der Gründung war für kurze Zeit ganz gut Geld zu verdienen. Und heute? Wann haben Sie zuletzt ein Internet-Café gesehen oder gar eines betreten? Smart-Phones und Tablets haben dieses vielversprechende Geschäftsmodell binnen weniger Jahre überflüssig gemacht. Nicht zu wissen, wie schnell sich ein heute wirklich solides Geschäftsmodell im Markt selbst überholt, wie lange es noch dauert, bis Bots, Künstliche Intelligenz oder andere niemals müde, vermeintlich fehlerlose Wesen den eigenen Arbeitsplatz obsolet machen, führen zu Chaos – vor allem in den Köpfen. Es entsteht das Gefühl, auseinanderzufallen. Es kann aber auch ebenso gut zu „schöpferischer Zerstörung/Disruption“ (Christensen) führen und uns Neuerungen bringen, die zur positiven Weiterentwicklung in der Welt beitragen – während dafür anderes weichen muss, was einfach ausgedient hat, realistisch gesehen nicht mehr gebraucht wird, keinen Nutzen mehr stiftet. Wenn sich das Konzept Arbeit, so wie wir es heute kennen, überholt, weil intelligente Maschinen einen besseren Job machen und weil arbeiten an sich für immer mehr Menschen – und Volkswirtschaften – an Sinn verliert, weil sie trotz knochenharter Acht-Stunden-Tage auf staatliche Unterstützung angewiesen sind, muss das nicht in Not und Verzweiflung enden. Es kann ganz neue Perspektiven eröffnen, wie zum Beispiel James Livingstone zeigt.<sup>7</sup>

### **Freud und Leid im Kultur- und Werte-Mix**

Sicher nicht erst durch VUCA, sondern eigentlich seit Menschengedenken, treffen Menschen verschiedener Kulturen und damit auch die unterschiedlichsten Prägungen und Werte aufeinander. Das kann unseren Horizont erweitern und ganz neue Möglichkeiten in der Zusammenarbeit eröffnen. Es kann aber auch zu Ängsten führen, gerade in einer Welt,

---

<sup>7</sup> Vgl. dazu u. a. die Ausführungen von Professor James Livingstone „No more Work“

die immer vernetzter ist und sich immer schneller zu drehen scheint. Die Lösung kann nicht darin liegen, alles gleich zu machen oder sich abzugrenzen. Wenn wir Vielfalt und Unterschiedlichkeit nicht als Blockade, sondern als Bereicherung erleben wollen, müssen wir sie auch thematisieren und vor allem: zulassen!

### **Das „Ich-doch-nicht“-Syndrom**

Unsere natürliche Neigung, immer die Daten auszuwählen, die in unser „Mindset“ passen, um Situationen/Personen schnell und vermeintlich richtig einordnen zu können, bringt uns häufig auf den Holzweg. Gerade wenn wir in komplexen Situationen unter Druck geraten, wenn eine zügige Reaktion von uns erwartet wird, sind wir nur allzu bereit, die eigene Verunsicherung und die Mehrdeutigkeit von Aussagen (also eben durch VUCA) auf andere zu schieben. Das heißt, statt selbst Verantwortung zu übernehmen und in Ruhe zu überlegen, wie wir selbst einen konstruktiven Beitrag zur Lösung von Problemen leisten können, weisen wir anderen die Schuld für unser Dilemma zu.

### **Trennung vom Selbst**

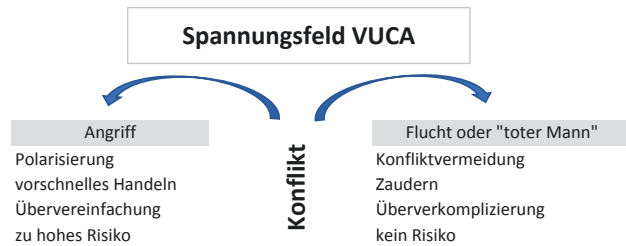
All dies führt dazu, dass wir vor lauter Hecheln und dem Bemühen, im Arbeitsleben (und nicht nur da) zumindest die lodernsten Flammen der brennenden Hütten um uns herum im Griff zu haben, völlig vergessen, uns darauf besinnen, was unsere eigentlichen Stärken sind, wofür wir eigentlich da sind und wie wir unser Leben gestalten wollen. Dadurch entfernen wir uns immer mehr von uns selbst. Wie anders war das noch, als ein Unternehmer in der Nachkriegszeit seine Ideen in ein Beruf(ung)s-Konzept umgesetzt hat. Bei Nachfahren des Gründers, erst recht bei Fremdgeschäftsführern derselben Firma, spielen inzwischen ganz andere Motivatoren eine Rolle. Wer heute im (Arbeits-) Leben noch ganz bei und mit sich im Reinen ist, sind (einige) Freelancer, Mitarbeiter in (manchen) Start-Ups – oder arbeitet in einem Unternehmen, das in einem ganzheitlichen Sinne als wertvoller Arbeitgeber angesehen werden kann.

### **Der Ruf nach Orientierung**

Ein weiterer Versuch, die Komplexität, die Daten- und Informationsflut, mit der uns die VUCA-Welt konfrontiert zu reduzieren, ist der Ruf nach Regeln, klar definierten Prozessen und Checklisten, der in Unternehmen, aber auch im gesellschaftlichen Leben wohl selten so laut war wie heute. Schließlich versprechen klare Vorgaben Handlungssicherheit. Wer sich an Schema F hält, genau nach Prozesshandbuch handelt, macht alles richtig – oder ist zumindest nicht dafür verantwortlich, wenn doch etwas falsch läuft. So wie jene Amerikaner, die erfolgreich gegen Brausehersteller klagen, weil diese nicht explizit darauf hingewiesen haben, dass der ausschließliche oder übermäßige Konsum ihrer Produkte wenig gesundheitsförderlich ist.

Kurz, die Zumutungen der VUCA Welt rufen bei uns, je nach Persönlichkeitstyp, kulturellem Kontext, normativer Vorgaben oder anderer Parameter zum Teil gegensätzliche Reaktionen hervor. Auf jeden Fall verunsichern sie uns. Und diese Verunsicherung triggert

**Abb. 2.1** Folgen des „fight-flight-freeze“-Mechanismus in der VUCA-Welt



in uns einen ganz natürlichen „fight-flight-freeze“-Mechanismus an, der wiederum in zu viel bzw. zu wenig Handlung mündet (siehe [Abb. 2.1](#)).

Es liegt auf der Hand, dass weder das eine noch das andere zu einer erfolgreichen Lösung führt, dass es den Königsweg nicht gibt und die Wahrheit wie immer irgendwo dazwischenliegt. Lassen Sie sich davon nicht entmutigen!

Die (unternehmerische) Herausforderung liegt darin, einen Umgang mit einer Situation zu entwickeln, eine bestmögliche Handlungsfähigkeit, die vom Einzelnen nur schwerlich zu beeinflussen ist. Da das Umfeld VUCA ist und unter anderem die genannten Phänomene hervorruft und verstärkt, ist klar, dass sich die Aufgaben von heute und morgen nicht mit Methoden von gestern lösen lassen. Die Wege, wie Unternehmen bisher geführt wurden, haben zwar bis kurz vor neulich gut funktioniert – schließlich haben sie uns unseren heutigen Wohlstand beschert – aber sie stoßen immer mehr an ihre Grenzen. Wir werden unsere Arbeitswelt neu denken müssen. Und wir werden ganz neue Fähigkeiten brauchen. Fähigkeiten, die in unserem Bildungssystem, wie es heute ist, nicht vermittelt werden. Fähigkeiten, die nicht einfach anstudiert, nicht mehr in klare Modelle und Methoden gepresst werden können. Wenn wir VUCA nicht nur ertragen, sondern ein *VUCA-Surfer* werden wollen, brauchen wir mehr – erhöhte Flexibilität und Wachsamkeit sind dabei nur ein Anfang.

Unser Angebot, einen positiven Umgang mit VUCA zu entwickeln heißt: Lernen Sie Surfen. Getreu dem Kalenderspruch: „You can't change the waves, but you can learn to surf“.

Wir meinen damit ein Ineingreifen, ein bestmögliches Verbinden aller Einflussfaktoren, um möglichst nah an den Zustand heranzukommen, in jedem Moment aus dem Stand heraus die für die aktuelle Situation bestmögliche Reaktion zu finden. Es sieht so aus, als seien völlig neue Herangehensweisen im Denken und Handeln erforderlich, als müssten wir uns ein Stück weit neu erfinden.

Wir wollen Sie ermutigen, sich bei der Führung Ihres Unternehmens/Ihres Teams gegenüber ganz neuen Wegen zu öffnen. Sich – zumindest ein Stück weit – von Kontrolle, Fünfjahresplanung und Ähnlichem zu verabschieden. Versuchen Sie, im Hier und Heute zu führen, also „auf Sicht“ und damit nachhaltiger zu werden. Wir wissen, dass wir Ihnen

<sup>8</sup> Aus Wikipediaeintrag: „fight-flight“ (Walter Cannon, 1915), im Jahr 1988 erweitert durch „freeze“ (Jeffrey Allan Gray), wenn weder Kampf noch Flucht, sondern nur noch „totstellen“ eine realistische Option darstellt

damit einiges zumuten. Schließlich rütteln wir an den Grundfesten der aktuell gültigen Unternehmens- und Management-Konzepte. Aber es kann sich lohnen. Schon heute gibt es einige Menschen und Unternehmen, die sich auf den Weg gemacht haben. Sie treffen ihre Entscheidungen auf einer neuen Basis. Sie denken nicht an die berühmte 7. Welle, die nach irgendwelchen Berechnungen irgendwann einmal kommt (oder auch nicht), sondern surfen mit Begeisterung und Erfolg auf der jeweils aktuellen. Parallel halten Sie Ausschau nach der nächsten und bereiten sich so gut es eben geht darauf vor. Und ganz gleich, woher diese nächste Welle kommt und wie hoch sie auch sein mag: Diese Menschen und Unternehmen haben keine Angst vor Veränderung, klammern sich nicht an starre, längst überholte Konzepte, sondern sehen dem, was da kommt, neugierig und zuversichtlich entgegen. Dass sie das ein oder andere Mal vom Brett fallen und gelegentlich auch eine gehörige Portion Salzwasser schlucken müssen, kann sie nicht erschüttern.

Warum der Weg zum wertvollen Arbeitgeber eng mit dem Weg zu dieser Einstellung verbunden ist? Weil es hier mehr denn je und mehr als irgendwo sonst der menschliche Faktor ist, der den Unterschied macht. Es geht nicht mehr (nur) um Fachwissen, Erfahrung und Talent, nicht mehr (nur) darum, eine bestimmte Position, eine Rolle zu erfüllen, sondern darum, sich immer wieder neu zu positionieren – als Unternehmen, als Team, als Arbeitnehmer und als Individuum. Dazu braucht es Vertrauen, Engagement, (psychologische) Sicherheit und einen genaueren, tieferen Blick auf Zusammenhänge und Wirkungen – all das fehlt in vielen Unternehmen derzeit.

Also versuchen wir im nächsten Schritt einmal Verständnis aufzubauen. Verständnis dafür, was Arbeitnehmer von heute bewegt.

---

### **2.3 Aus Kindern werden Leute – die Generationen der anderen**

Seit Menschengedenken glaubt jede Generation von sich, besser zu sein als die vorherige und die nachfolgende. Die vorangegangene wird als unbeweglich, irrgläubig und nicht 100 % zurechnungsfähig empfunden. Die nachfolgende bekommt das Label unambitioniert, ahnungs- und orientierungslos. Natürlich ist das Quatsch. Schließlich ist jeder Mensch anders. Dennoch werden wir uns hier mit Generationenfragen befassen.

Um einen Einblick in unterschiedliche Beweggründe, Werte- und Erlebenswelten Ihrer Mitmenschen – und vielleicht auch Ihrer eigenen – zu bekommen. Das vielzitierte XYZ-Generationen-Muster nutzen wir dabei in erster Linie zur Strukturierung. Wir sind überzeugt davon, dass Wertewandel und gesellschaftliche Entwicklungen jede Generation bewegen und prägen – und jeden innerhalb der Generation anders. Aber man muss ja irgendwo anfangen. Gerade in einer Welt, die VUCA ist.

#### **Die Generation XYZ – wer ist das eigentlich?**

Sie sind zwischen 1965 und 1978 geboren? – Dann gehören Sie zur Generation X

Sie sind zwischen 1979 und 1999 geboren? – Dann gehören Sie zur Generation Y

Sie sind danach geboren und lesen DIESES BUCH? – Dann gehören Sie NICHT zur Generation Z :-)

### 2.3.1 Generation X

Alles redet aktuell über die Generationen Y und Z. Warum wir uns hier auch mit der Generation X befassen? Ganz einfach: Sie sind die Leistungsträger von heute. Und sie sollten es noch eine ganze Weile lang sein. Denn die Generation Y kann sie schon rein zahlenmäßig nicht so schnell ersetzen. Die ältesten Vertreter der Generation X sind Anfang 50, die jüngsten Ende 30 – die Rente mit 60 werden sich die wenigsten von ihnen leisten können oder wollen. Extrem gesprochen gelten Mitarbeiter jenseits der 35 dennoch in vielen Unternehmen nach wie vor eher als Ballast, ab Mitte 40 gehören sie bestenfalls zum Inventar und werden halt noch mitgezogen. Förderung oder gar Neueinstellung von Mitarbeitern jenseits der 50? Auf die Idee kommen viele gar nicht erst. Zugegeben, einige Vertreter der Generation X machen es Unternehmen auch nicht leicht, sie als flexibel, bildbar und engagiert wahrzunehmen. Aber aus unserer Sicht lohnt es sich, auch und gerade bei dieser Generation ein bisschen genauer hinzusehen und Potenziale nicht einfach auf dem Abstellgleis brach liegen zu lassen. Davon könnten Unternehmen, Gesellschaft und der Einzelne nachhaltig profitieren.

Der zweite Grund, aus dem wir uns hier auch mit der Generation X beschäftigen, ist noch viel einfacher: Ohne sie ist die Generation Y nicht zu verstehen.

#### The only Way is Up

Alles wird anders, aber es wird immer besser. Mit diesem guten Gefühl ist die Generation X groß geworden. Und tatsächlich sah es auch lange danach aus. Als sie anfang, ins Arbeitsleben einzusteigen war das eine große Party. Die Dotcom-Blase war gerade dabei, sich aufzublasen und die Generation X mittendrin. Die Drinks waren cool, die Klamotten teuer, die Autos schnell, die Arbeit geil. Vor allem bei den Bankern, Werbern, in der IT und bei den Medienleuten. Aber nicht nur da. Man konnte in dieser Zeit durchaus auch auf zufriedene, frisch ausgelernte Metzger, Köche oder Speditionskaufleute treffen. Menschen, die stolz auf das waren, was sie tun und Spaß dabei hatten. Weil ihnen die Arbeit das gegeben hat, was sie wollten und das waren in erster Linie: Geld und Sicherheit.

Die Generation X ist mit dem Credo aufgewachsen: Wenn man hart genug arbeitet, steht einer sorgenfreien Zukunft nichts entgegen. Und genau so ist es erst einmal gekommen. Sogar noch besser. Bei den Bankern in der Londoner City gab es eine Zeit, in der sich die Gehälter bei einem Jobwechsel nicht verdoppelten, sondern verachtzehnfachten!

Die Generation X hatte erstmals eine grundlegend andere Einstellung zur Arbeit als ihre Eltern. Während für diese noch weitestgehend galt: „Wir leben, um zu arbeiten.“, hat die Generation X für sich postuliert: „Wir arbeiten, um zu leben.“ Jeden Tag ein bisschen besser und am allerbesten, wenn wir dann mal in Rente gehen, denn die ist ja sicher.

Beim Berufseinstieg bereitete man sich deshalb nicht nur im Geiste, sondern auch ganz konkret schon mal auf den Vorruhestand vor. Die Rentenlücke war natürlich schon ein Thema, aber es schien beherrschbar. Man würde hart arbeiten, jedes Jahr etwas mehr Geld verdienen, das in Aktien, Lebensversicherungen und Bausparverträge anlegen und dann spätestens mit 60 in den ewigen Feierabend gehen. Es sollte anders kommen.

### **Das ICH und die Ideale bleiben zu Hause – der Rest geht arbeiten**

Arbeiten war also in erster Linie dazu da, um „Kohle zu machen“, ein notwendiges Übel, um sich Träume zu verwirklichen. Viele der Generation X waren zu Schul- und Unizeiten ökologisch bewegt und träumten von einer besseren Welt. Doch als es dann um den richtigen Ernst des Lebens ging, haben die allermeisten Birkenstock und Wollsocken bereitwillig gegen Anzug und Kostüm getauscht, bei der Bank statt im Bioladen gearbeitet und sind statt Jugendgruppenleiter doch lieber Yuppies mit Consulting-Jobs geworden. Wer trotzdem Sozialpädagoge wurde, hat damit auch seine Eltern in Erklärungsnot gebracht. Denn: Was soll man den Nachbarn sagen, wenn die erzählen, wie weit es der ehemalige Sandkastenfreund inzwischen gebracht hat? Ideale, das war relativ klar, gehören ins Privatleben. Im Berufsleben zählen andere Werte.

Vorrangig geht es um Status, Macht und Prestige. Und damit um Show. Man hat eine Berufspersönlichkeit und eine Privatpersönlichkeit. Man kleidet sich anders – auch am Casual Friday – spricht anders und nimmt seine Mitmenschen ganz anders wahr als im privaten Kontext.

### **In-Group/Out-Group**

Für die Generation X war das kein Problem. Rollenspiele gehörten für sie selbstverständlich zum Leben dazu, schließlich waren sie die Generation der Punks, Popper, Ökos und Waver. Sich durch bestimmte Symbole, Dress- oder Sprachcodes von anderen abzugrenzen und so den eigenen Status zu definieren war der Generation X spätestens in der Schule in Fleisch und Blut übergegangen. Warum? Weil sie zwar eine sehr ausdifferenzierte Jugendkultur, aber kein Internet hatte. Wer in den späten 80ern Gleichgesinnte treffen und mit ihnen ins Gespräch kommen wollte, konnte nicht einfach ein bisschen googeln. Er musste qua Kleidung, Haarfrisur, Sprache etc. möglichst eindeutig nach außen kommunizieren, welchen Musikgeschmack, welche Geisteshaltung, politische und sexuelle Orientierung er hat. Und natürlich wurden diese Codes kontinuierlich verfeinert – schließlich ging es auch darum, sich von Pseudos abzugrenzen.

Diese Abgrenzungs-Mechanismen hat die Generation X auch auf die Arbeitswelt übertragen und weiterentwickelt. Das Ergebnis ist häufig fatal. Experten, die gar nicht erst versuchen, ihr Wissen in einfache Worte zu packen, damit auch Laien ihre Analysen und Erkenntnisse nachvollziehen können, sind leider keine Seltenheit. In den wenigsten Fällen tun sie das, um bewusst zu vernebeln. Viel häufiger sind sie von Angst getrieben, im Ansehen zu fallen, wenn sie eine allgemein verständliche Sprache verwenden. Dass ihre Arbeit in der Fachwelt weniger wert ist, wenn sie anderen vollständig verständlich und zugänglich ist. Häufig zu beobachten sind Teams und Abteilungen, die sich z. B. durch die inflationäre Verwendung von internen oder fachspezifischen Akronymen sowie durch Referenzen auf bestimmte abteilungsinterne Vorgänge etc. von anderen abgrenzen – und andere damit zu *Out-Groups* machen. Nicht-Mitlachen können ist hier das kleinste Problem. Viel dramatischer ist dagegen die Tatsache, dass viel Energie und Zeit darauf angewandt wird, den Codes und Symboliken zu entsprechen beziehungsweise im Falle von neuen Mitarbeitern: diese zu dechiffrieren und zu erlernen. Wie viele Mitarbeiter

äußern ihre Ideen, geschweige denn ihre Meinung gar nicht erst, aus Angst, über ungeschriebene Codes zu stolpern?

Dieses In-Group/Out-Group-Denken lähmt. Und es verhindert Kreativität und Entwicklung. Weil echte Diversität hier gar nicht erst erwünscht ist. Weil Menschen, die Rollen spielen, eher darauf achten, was von ihnen in dieser Rolle erwartet wird, als auf das, was wirklich wichtig ist. Weil die Kolleginnen und Kollegen in erster Linie in ihren Rollen wahrgenommen werden und nicht als Persönlichkeiten. Echtes Engagement entsteht so eher selten, auch wenn hart und lange gearbeitet wird. Schließlich ist es immer nur ein Teil der Persönlichkeit, der zur Arbeit geht. Emotionen, Empathie, Leidenschaft und Begeisterungswillen bleiben mit dem „Privaten Ich“ ebenso weitgehend zu Hause wie moralische Überzeugungen, Nachhaltigkeit und Verantwortungsbewusstsein.

### Reality Bites

Für die Generation X lief erst einmal alles nach Plan. Zumindest für die, die *In* waren. Sie waren busy, hip und cool. Sie haben hart gearbeitet, aber es hat sich ausgezahlt. Und die, die sich den Hippen und Coolen noch nicht zugehörig gefühlt haben, haben den Großteil ihrer Aufmerksamkeit und Energie darauf gerichtet, genau dem nachzulaufen – um eines Tages auch dazuzugehören.

Dann ist die Blase geplatzt – 2001 und 2008 gleich noch einmal. Vielen ist etwas passiert, was sie niemals für möglich gehalten haben: Sie sind arbeitslos geworden – und nirgends winkte ein Headhunter mit dem nächsten, noch besser bezahlten Job. Trotz BWL-Studium und Auslandserfahrung und trotz überdurchschnittlichem Engagement und beeindruckenden Karriereschritten. Das Credo „The only Way is Up“ galt nicht mehr. Das saß, auch bei denen, die nicht direkt betroffen waren. Denn sie sahen, wie Freunde plötzlich stundenlang an einem Bier festhielten, statt eine Runde nach der anderen zu schmeißen, wenn sie sich denn überhaupt noch im urbanen Nachtleben blicken ließen. Einkaufen bei Aldi wurde plötzlich chic und auch der Urlaub im Harz gewann wieder an Attraktivität – nicht nur der Kinder wegen. Doch es war weit mehr als nur ein kleiner Kater nach der ganz großen Party. Spätestens nach 9/11 und dem Platzen der nächsten Blase war klar: Die alten Versprechen gelten nicht mehr. Die globalisierte Weltwirtschaft frisst die Träume ihrer Kinder. Dass die Textilarbeiterin in Bangladesch, die die kleinen Polospieler auf die Shirts der internationalen Consulting-Elite näht, wohl niemals die Chance haben würde, auch nur etwas mehr aus ihrer Existenz zu machen, ganz gleich, wie hart und lange sie arbeitete – das hat man geahnt und an guten Tagen versucht ein bisschen zu ändern. Aber dass top-ausgebildete, leistungswillige Akademiker in der westlichen Welt einmal mit echten Existenzängsten zu kämpfen haben würden – das ist gegen die Regeln, mit denen die Generation X aufgewachsen ist.

Und so kommt auch sie ins Grübeln darüber, was Arbeit für sie noch bedeutet außer des schnöden Austauschs von Lebenszeit gegen Geld. Ob es sich tatsächlich lohnt, den Großteil seines Lebens eine Rolle zu spielen und mit unendlich viel Kraft und Energie Scheingehefte auf unwichtigen Nebenplätzen zu führen, damit die Form gewahrt und ein vermeintlicher Prestigeverlust abgewehrt werden kann. Dass sich die Dialektik Arbeit vs. Leben

nicht ohne Kollateralschäden durchziehen lässt, haben die meisten von ihnen schon vorher gemerkt. Weil „echte“ Arbeit eben kein Praktikum oder Ferienjob ist und nach ein paar Wochen/Monaten endet, sondern etwas, das einen ganz erheblichen Teil der Lebenszeit in Anspruch nimmt – und die, auch das wird der Generation X langsam bewusst, ist endlich und wird mit jedem Tag kürzer. Zähne zusammenbeißen und ans Geld denken, hat von Anfang an nicht für alle funktioniert. Mal ganz davon abgesehen, dass dabei auch einige Zähne und Kiefer kaputtgegangen sind – die Generation X ginge auch gut als *Generation Knirschiene* durch. Bore-Out und Burn-Out sind für viele in der Generation X keine Unbekannten. Auch das „Sonntagnachmittags-Syndrom“ ist weit verbreitet, jene langsam aufsteigende schlechte Laune und (leichte) Übelkeit, weil der Montag bevorsteht, die Sache mit dem Lottogewinn mal wieder nicht geklappt hat, und man ergo in ein paar Stunden wieder eine Rolle spielen muss, die einem alles andere als auf den Leib geschneidert ist.

Aber: Muss das alles sein?

### 2.3.2 Generation Y

Warum heißen die eigentlich so? Ganz einfach: Weil sie auf die Generation X folgen. Es gibt aber noch zig andere Erklärungen dafür und ein paar andere Bezeichnungen. Einige wie *Millenials* (weil die Jahrtausendwende für sie den Einstieg in den Ernst des Lebens beziehungsweise das Leben selbst markiert), sind eher den äußeren Umständen ihrer Geburt geprägt. Andere rücken prägende Charakteristika dieser Generation in den Fokus. Wir werden ein paar der Schlagworte, mit denen die Generation Y gelabelt wird, aufgreifen, um ein paar Schlaglichter darauf zu werfen, was diese Generation bewegt.<sup>9</sup>

Da die Generation Z aktuell noch dabei ist, ihre eigene Identität zu entwickeln und noch nicht wirklich klar ist, ob und wenn ja, wie sie sich gerade im Hinblick auf ihre Einstellung zur Arbeit von der Generation Y unterscheidet/unterscheiden wird, werden wir ihr kein eigenes Kapitel widmen. Alles, was für die Generation Y gilt, gilt aus unserer Sicht erst einmal auch für die Generation Z. Wenn wir also im Folgenden von der Generation Y sprechen, sind damit immer auch die Generation Z, also alle, die noch folgen, gemeint.

### Die Macht der Demographie

Warum alle über die Generation Y reden? Sie haben die „Macht der Demographie“<sup>10</sup>

Spätestens seit den 70er Jahren ist klar, wohin die demographische Entwicklung in Deutschland, aber auch weltweit führt. Die Folgen für Gesellschaft, für Wirtschaft im Großen und im Kleinen, sind bekannt. In den vergangenen Jahrzehnten wurden unzählige Studien durchgeführt und geprüft, welche Maßnahmen sinnvollerweise ergriffen werden

---

<sup>9</sup> Vgl. DGFP e. V. Praxispapier 9/2011: „Zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Generation Y finden, fördern und binden“, Seite 10

<sup>10</sup> Vgl. Kerstin Bund et al. 2013: „Generation Y: Wollen die auch arbeiten?“ Auf Zeit.de

sollten, um frühzeitig und proaktiv auf den demographischen Wandel zu reagieren. Das Thema wurde über die Dekaden hinweg immer mal wieder von den Medien und Politik als „Eine unserer wichtigsten Herausforderungen“ oder so ähnlich thematisiert. Nur: was ist denn wirklich passiert in all den Jahren?

Jetzt sind wir mittendrin in der demographischen Metamorphose von der Pyramide zum Pilz. Es können schon rein zahlenmäßig weniger gut ausgebildete, engagierte Arbeitskräfte nachkommen, als wir bräuchten, um wenigstens den Status Quo zu halten und Renten zumindest auf niedrigem Niveau zu sichern. Aber das ist ja nicht das Ziel. Sondern Wachstum. Höher. Schneller. Weiter. Deshalb ist die Generation Y nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ ge- und überfordert. Tatsächlich herrscht in einigen Unternehmen der Glaube vor, man müsse nur ein paar Vertreter der Generation Y einstellen, dann klappt das auch mit der digitalen Transformation, dann wird auch aus dem konservativsten Traditionsunternehmen ein sexy Global Player mit Start-Up Spirit.

Kurz: Die Erwartungen an die Generation Y sind enorm. Was den ein oder anderen zunehmend in Erstaunen versetzt ist Folgendes: Die Generation Y weiß um ihren wirtschaftlichen Wert – und sie hat ihre ganz eigene Vorstellung von der (Arbeits-)Welt.

### **Trophy Kids und Helikopter-Eltern**

Die Generation Y ist eine Generation von wohlgeplanten Wunschkindern. Sie sind für ihre Eltern etwas ganz Besonderes. Und damit ist auch (fast) alles, was sie tun und sagen für ihre Eltern etwas ganz Besonderes. Die Entscheidung für die Elternschaft war meist eine sehr bewusste – genauso wie der Wunsch, ganz besonders bewusst die Kindheit erleben zu wollen. Ob die Kleinen ihr erstes Bäuerchen machten, die zwölfmillionste lachende Sonne malten, ihr erstes Fußballturnier bestritten, einen Schal strickten oder sich einfach nur eine Cola aus dem Kühlschrank nahmen – die Helikopter-Eltern kreisten um sie herum, unterstützten und lobten sie nach Kräften. Von Anfang an durften die Kleinen mitentscheiden – nicht nur wenn es darum ging, ob sie lieber einen Apfel oder eine Banane wollten, das grüne oder das blaue T-Shirt anziehen möchten, sondern auch schon, wenn Entscheidungen anstanden, die die ganze Familie betrafen. Vom Ausflug am Wochenende bis zur Innenausstattung des neuen Familienautos haben sie schon als Dreijährige ganz selbstverständlich eine Stimme gehabt, die gehört und berücksichtigt wurde. Was das aus Kindern macht? Sie kommen zu der Überzeugung, etwas ganz Besonderes zu sein/sein zu müssen.<sup>11</sup> Ging es der Generation X in erster Linie um Zugehörigkeit zu einer Gruppe, also darum Habitus, Codes, Symboliken etc. möglichst weit zu adaptieren und damit dazuzugehören, will die Generation Y als Individuum und in all seinen Eigenheiten wahrgenommen werden. Wo die Generation X eher danach strebte, als Mitglied einer bestimmten Herde wahr- und angenommen zu werden, ist die Generation Y eine Ansammlung von Einhörnern, jedes für sich ein bewundernswertes Individuum.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. Tobias Becker: „Narzissmus: Die größte Liebe unseres Lebens.“ In: DER SPIEGEL 26/2016

<sup>12</sup> Vgl. Tim Urban: „Warum die Generation Y so unglücklich ist“ auf Welt.de 10/2014

Die Generation Y ist es gewohnt, sich entfalten und verwirklichen zu dürfen. Kein Wunder also, dass sie auch von ihren Chefs Aufmerksamkeit, Förderung und ständiges Feedback erwarten. Dass Feedback dabei nicht immer „Großes Lob“ heißen muss, ist der Generation Y wesentlich klarer als so manchem Chef. Konstruktiv muss es sein, das ja, aber beileibe nicht immer positiv. Sie sind keine Egomane, ganz im Gegenteil. Gemeinschaft und Teamwork sind ihnen wichtig. Aber sie wollen auch, dass ihr individueller Beitrag gesehen und gewürdigt wird.

Im Grunde genommen geht es der Generation Y wie allen anderen Menschen darum, herauszufinden, wer sie sind und wo ihre Qualitäten als Individuum liegen. Viele in der Generation Y haben nie gelernt, wer sie wirklich sind. Wer dauernd gesagt bekommt, dass er ein einmaliges Wunderkind ist, der versucht unweigerlich, diesem Anspruch gerecht zu werden – und hat es schwer, eine eigene Identität zu entwickeln. Nicht nur die Helikopter-Eltern, auch Facebook & Co. spielen hier eine ganz entscheidende Rolle.

### **YOLO und FOMO**

You only live once (YOLO) ist das Memento Mori der Generation Y. Es gilt, das Beste aus seinem Leben zu machen. Jeden Tag. Das ist Stress, denn: was ist das Beste? Über Facebook, Instagram und Co. bekommt die Generation Y von Freunden und Bekannten ständig Glanzbilder vorgehalten, wie deren erfolgreiches Privat- und Berufsleben aussieht. Das ist etwas anderes als die Bilder aus der Rama-Werbung, mit der die Generation X aufgewachsen ist. An die hat ohnehin keiner wirklich geglaubt, auch wenn ihnen natürlich, eher unbewusst, eifrig nachgeeifert wurde. Aber die vermeintliche Authentizität der Bilder und Posts in den sozialen Medien schafft einen ganz anderen Anspruch.<sup>13</sup>

Und produziert ganz andere Ängste, vor allem die Angst, etwas zu verpassen: Fear Of Missing Out – FOMO. Facebook Timelines sind eine Aneinanderreihung von Highlights aus dem Leben der anderen. Denn wer erzählt im Netz schon von Misserfolgen, Niederlagen, Ängsten, es sei denn, er hat sie bereits erfolgreich überwunden? Likes gibt es für Erfolgsgeschichten, für perfekte Momente, vielleicht noch für komische Missgeschicke, aber nicht für Fehler, Zweifel, Probleme. So sozial sind die sozialen Medien dann auch wieder nicht. Das Soziale an ihnen ist die Resonanz. Die Reaktion der anderen auf die Darstellung des Selbst. Das heißt aber auch, dass das eigene Leben kontinuierlich auf Darstellbarkeit und Resonanz in den sozialen Medien überprüft wird.

Der ständige Blick auf andere und ihre vermeintlich erfolgreichen Leben macht es schwer, Entscheidungen zu treffen. Private und berufliche. Die Tatsache, dass der Generation Y so viele Möglichkeiten offenstehen wie wohl keiner Generation zuvor, macht das natürlich nicht leichter. Die Generation Y reagiert damit zum einen durch Passivität. Sie warten einfach darauf, dass etwas passiert. Sie laden ihre Profile bei Partner- und Jobbörsen hoch, um entdeckt zu werden. Vom perfekten Partner und von einem Arbeitgeber, der ihre Einzigartigkeit erkennt und sie damit auf eben diesen herausragenden Lebensweg voller Highlights bringt, den sie sich erwarten. Eine andere Reaktion ist

---

<sup>13</sup> Vgl. Adam Fletcher „Wir können auch anders“, S. 64 ff

der Rückgriff auf Bewährtes. Was für andere funktioniert hat, wird wohl auch für mich funktionieren. Erfahrungen und Empfehlungen von (Facebook-) Freunden, Bekannten und Verwandten sind gerade bei Berufswahl und Entscheidungen für oder gegen einen Arbeitgeber sehr zentrale Einflussfaktoren. Trotz schier unendlicher Informationsmöglichkeiten, die es im Netz in Sachen Ausbildung, Beruf und Studium gibt, wissen die Generationen Y und Z erstaunlich wenig darüber. Von den 328 Ausbildungsberufen<sup>14</sup> und 18.044 Studiengängen,<sup>15</sup> die es in Deutschland gibt, kennen sie im besten Fall vielleicht ein Drittel. Und von diesem Drittel wird ein guter Teil als unattraktiv wahrgenommen. Ähnlich verhält es sich mit möglichen Arbeitgebern. Im sogenannten „relevant Set“ der meisten sind nur die „Großen“, die man aus der Produktwelt kennt. Oder jene, bei denen Verwandte und Bekannte angestellt sind. Kurz: Das, was aus Erzählungen und Empfehlungen bekannt ist.

Genau hier ist einer der Hebel, an denen man ansetzen kann, um den Nachwuchs für sich zu gewinnen: Empfehlungen. Die Generation Y ist es spätestens von der Urlaubsplanung her gewohnt, sich vor jeder Entscheidung unterschiedliche Stimmen einzuholen. Wenn genügend Leute im Netz oder auf der Straße davon reden, dass es gut ist, bei einem Unternehmen, in einem Team oder einem bestimmten Beruf zu arbeiten und warum, erhöht das Ihre Chancen, wahrgenommen zu werden ungemein. Kununu, glassdoor und firstbird als Arbeitgeberbewertungsportale sind dabei ein Thema, aber auch mit Vorsicht zu genießen.

Ein anderer, wohl noch viel wichtigerer Hebel liegt darin, sich klar zu machen, dass eine Entscheidung für einen Beruf, für einen Arbeitgeber immer auch eine Entscheidung gegen einen anderen ist. Was liegt also näher, die Menschen in ihrer Entscheidung zu bestätigen. Durch Wertschätzung. Indem Sie Ihren Mitarbeitern nicht nur beim Einstellungsgespräch, sondern auch im Arbeits- oder Ausbildungsalltag immer wieder zeigen, dass sie die richtige Entscheidung getroffen haben. Weil Sie sie als Persönlichkeit schätzen und den ganz individuellen Beitrag, den sie leisten zu würdigen wissen. Weil Sie sie dabei unterstützen, ihren Berufs- und Lebensweg so zu gestalten, dass es zu ihnen passt. Kurz, indem Sie ihnen die Resonanz geben, die sie auch in den sozialen Medien suchen, um ihre Identität zu finden und zu stärken. Damit gewinnen Sie eine ganze Menge. Zum einen verhindern Sie, dass Ihre Mitarbeiter sich kontinuierlich nach dem nächsten, vermeintlich attraktiveren Arbeitgeber umschauen, weil sie das Gefühl haben, die falsche Entscheidung getroffen haben. Und der nächste Job ist heute, wie es Henner Knabenreich<sup>16</sup> in seinem Blog nicht müde wird zu erwähnen, „nur einen Klick entfernt“. Zum anderen, und das ist wohl noch entscheidender, gewinnen Sie selbstbewusste Mitarbeiter, die sich etwas zutrauen – und damit kreativer, begeisterungsfähiger und engagierter sind als solche, die an sich und ihrer Entscheidung zweifeln.

---

<sup>14</sup> Vgl. BIBB.de „Die anerkannten Ausbildungsberufe“

<sup>15</sup> Vgl. Statistiken zur Hochschulpolitik auf Hrk.de

<sup>16</sup> Autor des Blogs „personalmarketing2null“

### Digital Natives und Innovationsgeist

Ja, die Generation Y ist mit PC und Handy aufgewachsen und findet sich in der digitalen Welt so gut zurecht wie einst der Steinzeitmensch in seiner Höhle. Aber die Digital Natives sind weit mehr als Computerexperten, die erklären können, wie dieses Facebook funktioniert, wie man an Big Data herankommt oder wie man einen Chatbot programmiert. Leider beschränken sich eigentlich gute Reverse Mentoring-Ansätze oftmals genau darauf: Zusammenstellung von Teams aus älteren Mitarbeitern und Generation Y-Kollegen zum Informationstransfer von digitalen Technologien. Der Fokus liegt auf den Technologien. Die Welt, die Sprache, die Strukturen und die Werte, die dazugehören, werden konsequent ignoriert. Und dann wundern sich alle, warum kaum einer die Facebook-Seite des Unternehmens liked, warum das „digital Onboarding“ eben kein voller Erfolg, sondern ein ziemlicher Flop ist und wie es kommt, dass zwar eine enorme Datensammlung, aber kaum aussagefähige Ergebnisse zustande kommen, dafür aber eine Belegschaft, die sich dauerüberwacht fühlt.

Wer glaubt, ein Smartphone sei nichts anderes als ein PC im Taschenformat oder Snapchat nur das neue Facebook, hat nicht verstanden, welches Veränderungspotenzial neue digitale Hard- und Softwarekomponenten haben. Die Digital Natives wissen, dass jede digitale Neuerung ihre Sprache und ihr soziales Leben radikal verändern kann. Kaum hatten sie in StudiVZ und SchülerVZ so etwas wie ihr digitales Zuhause gefunden, wurde es auch schon wieder abgerissen. Kaum hatten sie es sich in Internetcafés gemütlich gemacht, verschwanden diese wieder von der Bildfläche, weil sie durch WLAN und Smartphones überflüssig wurden. Digital Natives haben keine Angst vor solchen Veränderungen. Im Gegenteil: Sie sind neugierig, experimentierfreudig und lieben es, die Grenzen und Möglichkeiten von Neuerungen zu erkunden. Das gilt für digitale und technologische Updates ebenso wie für neue Arbeitsformen und Geschäftsmodelle. Wertvolle Eigenschaften, wenn es für Unternehmen darum geht, sich in der globalen Weltwirtschaft und in einer Welt disruptiver Entwicklungen zu behaupten.<sup>17</sup>

Digital Nativeness auf rein technologische Aspekte zu beschränken, greift also zu kurz. Wer von Innovationsgeist der Generation Y profitieren will, sollte bereit sein, sich zumindest teilweise von alten Strukturen und Mustern zu verabschieden und *gemeinsam* mit den Natives eine Arbeits- und Unternehmens-Kultur zu schaffen, die Innovation möglich macht. Das erfordert Mut, die Bereitschaft, auch Rückschläge hinzunehmen und Vertrauen in die Mitarbeiter. Unternehmen, Teams und Abteilungen, die peinlich darauf bedacht sind, Fehler auf jeden Fall zu vermeiden, bei denen ein Wert nur dann einer ist, wenn er sofort in Euro messbar ist, werden aus engagierten und ideenreichen Digital Natives innerhalb kürzester Zeit bestenfalls auf Linie getrimmte Mitarbeiter machen oder den eben neu gewonnenen High Potential schnell wieder verlieren. Beides ist ein herber Verlust – in menschlicher und in wirtschaftlicher Hinsicht.

---

<sup>17</sup> Vgl. Dark Horse, Kapitel: Ordnung und frühes Leid

### Die Generation Praktikum

Spätestens seit 9/11 und der Lehman-Krise ist der Generation Y klar, dass ihre Zukunft unsicher ist, weil sich die globalisierte Welt immer schneller dreht. Die Formel „Arbeiten, um zu leben“ gilt für sie nicht mehr. Kein Arbeitgeber der Welt kann ihnen lebenslange Sicherheit versprechen. Nicht nur die Rente, auch die Arbeitsverhältnisse sind für sie unsicherer denn je. Berufsbilder, die heute extrem nachgefragt sind, gibt es vielleicht in ein paar Jahren gar nicht mehr oder in einer völlig veränderten Form. Ihre Karriere wird sich nicht selten aus einer Aneinanderreihung von Praktika und befristeten Verträgen zusammensetzen. Kein Wunder also, dass diese Generation Praktikum in der Arbeit etwas anderes sucht als nur Geld. Das natürlich auch, aber nicht um jeden Preis.

Vorangegangene Generationen waren noch weitgehend bereit, sich für ein angemessenes Schmerzensgeld und entsprechende Statussymbole (schicker Titel auf der Visitenkarte, ein Firmenwagen o. ä.) durch freudlose Jobs in einem wenig wertschätzenden Arbeitsumfeld zu quälen. Die Generation Y ist das nicht mehr. Sie hat erkannt, dass „Erleben mehr Zufriedenheit erzeugt als Haben“.<sup>18</sup> Das zeigt sich auch in ihrem Konsumverhalten. Selbermachen statt etwas von der Stange kaufen, teilen statt das eigene Auto in der Garage stehen zu lassen, bei anderen Menschen auf der Couch schlafen statt im 5-Sterne-Ressort ... Die Generation Y hat andere Werte, setzt andere Prioritäten als die Generation X.

### Generation Biedermeier

Das Vertrauen in Freunde und Familie gibt der Generation Y die Sicherheit und die Orientierung, die ihnen die globalisierte (Arbeits-) Welt nicht bieten kann. Sie suchen überschaubare Verhältnisse. Das macht auch und gerade den Mittelstand für sie zunehmend attraktiver. Natürlich irritiert es, wenn Vertreter der Generation Y gleich im ersten Gespräch nach Sabbaticals, Teilzeit- und Homeoffice-Möglichkeiten fragen, oder eine Beförderung ausschlagen, weil diese mit einem Umzug verbunden wäre. Aber es heißt nicht notwendigerweise, dass sie übermäßig freizeitorientiert, unambitioniert und unflexibel sind.

Arbeit ist für sie nicht nur ein Job, sondern Teil ihrer Persönlichkeit. Es geht ihnen nicht um Status, Prestige und Macht. Auch nicht (nur) um ein geregeltes Einkommen, einen pünktlichen Feierabend und einen möglichst langen Jahresurlaub. Sie wollen ihre Fähigkeiten sinnvoll einsetzen und weiterentwickeln. Gleichzeitig haben sie viele gute Gründe dafür, ihre Lebensträume nicht auf ein unsicheres Später zu verschieben.

Die Generation Y versucht, in Balance zu leben, die Polarität zwischen Arbeits- und Privatleben, Berufs- und Freizeitpersönlichkeit zu überwinden, um sich selbst zu verwirklichen. Und nein, sie haben bei alledem nicht ausschließlich sich selbst im Blick, sondern auch die Welt, in der sie leben.

Die Zugehörigen der Generation Y sind längst nicht so unpolitisch, wie vielfach geschrieben wird. Sie sind „idealistische Pragmatiker“.<sup>19</sup> Sie wissen, dass die Weltprobleme zu

---

<sup>18</sup> Vgl. Kerstin Bund et al. 2013: „Generation Y: Wollen die auch arbeiten?“ Auf Zeit.de

<sup>19</sup> Dark Horse, Kapitel: Ordnung und frühes Leid

komplex sind, um sie allein zu lösen. Aber sie wissen auch, dass irgendwo ein Anfang gesetzt werden muss. Und genau das tun sie. Dass sie dabei bisweilen völlig andere Prioritäten setzen als die Generationen, die ihnen diese Probleme mit eingebracht haben, ist ihr gutes Recht.<sup>20</sup>

Nachhaltigkeit und Sinnstiftung sind für sie eine zentrale Währung, in der sie auch von ihrem Arbeitgeber bezahlt werden wollen. Wer ihnen das bieten kann, gewinnt Mitarbeiter, die keinen nine to five-Job machen, sondern sich mit Herz und Verstand für ihr Unternehmen engagieren.

Natürlich ist nicht jedes Unternehmen eine NGO. Aber auch eine Gießerei, die Leichtbauteile für den Fahrzeugbau produziert, kann das Thema Nachhaltigkeit für sich verbuchen. Schließlich werden Fahrzeuge durch ihre Produkte leichter und helfen damit Emissionen zu sparen. Wenn die Mitarbeiter zudem noch wissen, dass in der Produktion zu 100 % mit recycelten Metallen und der Abwärme-Energie aus einer benachbarten Papierfabrik gearbeitet wird, macht das aus einem vermeintlich schmutzigen Unternehmen ein verantwortungsvolles. Auch ein Hersteller von Automationstechnik, der Schüler aus einer nahegelegenen Förderschule fest in seinen Produktionsalltag integriert, kann bei der Generation Y punkten. Tue Gutes und rede darüber – das kann Ihnen im *war for talents* einen echten Vorteil verschaffen. Aber Vorsicht: Sie müssen es ernst meinen. Die Generation Y hat sehr feine Antennen. Authentizität ist für sie ein zentraler Wert – wenn sie also das Gefühl hat, hier wird etwas verkauft, das nur wenig Substanz hat, also „Green- beziehungsweise Socialwashing“ betrieben wird, sind sie im Zweifelsfall ziemlich gut darin, einen wirkungsvollen Shitstorm loszutreten.

### Die Generation Why

Ja, sie haben ein Autoritätsproblem! Die Generation Y ist sich darüber bewusst, dass die Zukunft unsicher ist. Aber es ist ihre und die wollen sie –zurecht – soweit wie möglich mitgestalten. Deshalb stellen sie sich und die Welt immer wieder in Frage. Dabei machen sie auch vor Autoritäten, Unternehmenszielen, internen Prozessen und Management-Entscheidungen nicht halt. Warum auch?

Wissen ist Macht. Wer sich einmal auf seinem Gebiet zu einem Experten entwickelt und eine bestimmte Position erreicht hat, weiß Bescheid und hat – qua Wissensüberlegenheit – Autorität.<sup>21</sup> So dachte und denkt man heute noch in vielen Unternehmen. Im Informationszeitalter verliert dieser Ansatz jedoch zunehmend an Gültigkeit. Die Halbwertszeit von Wissen sinkt. Das Wissen der Menschheit verdoppelt sich in immer kürzeren Zyklen – aktuell etwa alle fünf bis zwölf Jahre.<sup>22</sup> Dazu kommen disruptive Entwicklungen, die uns vor immer neue, immer komplexere Herausforderungen stellen.

Die Generation Why hat nicht nur gelernt, damit zu leben und darauf zu reagieren – sie hat sogar Spaß daran, sich selbst und ihr Handeln immer wieder in Frage zu stellen und neu zu denken. Aber genau das erwartet sie auch von anderen. Sie hat ein Problem mit

---

<sup>20</sup> Vgl. Sascha Lobo „Schluss mit der Jugendschelte“ auf Spiegel.de (03.08.2016))

<sup>21</sup> Dark Horse, Kapitel: Wissensarbeit im Zeitalter ihrer digitalen Reproduzierbarkeit

<sup>22</sup> Wikipediaeintrag „Informationsexplosion“

Autoritäten, die sich nur aus einem Organigramm ergeben und sie hat nur wenig Verständnis für langatmige Formalitäten und Dienstwege, wenn sie nicht nachvollziehen kann, wozu sie gut sind. Wissen zu teilen ist für sie selbstverständlich. Sich mit anderen zu vernetzen und sich über Team-, Abteilungs- und Organisationsgrenzen hinaus auszutauschen ebenso. Sie will Dinge vorantreiben und sich nicht in kleinteiligen Prozessen verlieren.

Das ist angesichts der Komplexität der Probleme und des hohen Tempos der Veränderungen, mit denen Unternehmen heute konfrontiert sind, äußerst sinnvoll. Aber es erfordert Mut, auch dieses freie Vernetzen in der Arbeitswelt zuzulassen. Denn Netzwerke entwickeln ganz eigene Dynamiken und sind – wenn überhaupt – viel schwerer zu kontrollieren, als die heute vorherrschenden, konsequent voneinander abgegrenzten Silostrukturen mit klar definierten Schnittstellen, in denen sich Abteilungs- und Bereichsleiter in einem festgelegten Turnus in bestimmten Gremien zusammenfinden.

Was heißt das für Sie als Unternehmer/Führungskraft? Alle Strukturen über Bord werfen und die Generation Y einfach machen lassen? Natürlich nicht. Aber Sie sollten möglichst jedes Why hören und eine bessere Antwort darauf haben als „das wird hier eben so gemacht.“ Und wenn Ihnen keine wirklich plausible Erklärung einfällt, lohnt es sich, gemeinsam darüber nachzudenken, wie man es besser, sinnvoller machen könnte. Sie verlieren nicht an Autorität, wenn Sie Ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, Ideen weiterzuentwickeln, die nicht Ihre eigenen sind. Ganz im Gegenteil.

Die Whys sind mehr als bereit, Verantwortung zu übernehmen, wenn man sie lässt. Wer in Netzwerken statt in Silos denkt und arbeitet, kann sich nicht hinter anderen verstecken, nicht einfach Entscheidungen und unangenehme Situationen nach oben delegieren – was natürlich nicht heißt, dass Sie als Führungskraft in solchen Situationen nicht gefragt sind. Aber eben nicht als derjenige, der seine Mitarbeiter qua „Ordered By Mufti“ aus der Verantwortung nimmt, sondern vielmehr als *Enabler*, also derjenige, der ihnen die Unterstützung gibt, die sie brauchen, um selbst damit klarzukommen. Davon profitieren Sie gleich in doppelter Hinsicht: Ihre Mitarbeiter wachsen durch solche Situationen. Und zum anderen: wer aktiv an der Entwicklung von Ideen und Entscheidungen beteiligt ist, engagiert sich dafür, dass Sie den gewünschten Erfolg haben, statt im Flur herum zu funken, was für einen Unsinn „die da oben“ mal wieder von einem erwarten.

### **Generation Weichei?**

Wie wohl alle Generationen vor ihr, muss sich auch die Generation Y anhören, sie sei faul, desinteressiert, verwöhnt, egoistisch und vergnügungssüchtig. Und wie bei allen anderen Generationen vor ihr ist das natürlich nicht wahr. Sie haben im Durchschnitt höhere Bildungsabschlüsse als die Generationen vor ihnen – Auslandsaufenthalte und Praktika vielfach inklusive. Sie sind neugierig und wissbegierig und es ist ihnen egal, ob jemand ein Mann, eine Frau oder ein Einhorn ist – Gleichberechtigung ist für sie etwas Selbstverständliches. Sie sind Kinder ihrer Zeit und sie wollen die Welt verändern, lieber heute als morgen. Auch die Arbeitswelt. Ist das wirklich so verkehrt?

### 2.3.3 Was wollen die eigentlich alle?

Ob Generation X, Y oder Z, Hund, Katze oder Maus – wohl alle Lebewesen streben danach:

- Dinge zu vermeiden, die ihnen keinen Spaß machen.
- Dinge zu vermeiden, die für sie keinen Sinn erkennen lassen.

Ihre Kollegen wollen wissen,

- Was sie tun können.
- Das heißt, welchen Beitrag sie mit ihren ganz eigenen Talenten und ihren Fähigkeiten leisten können – zum Gelingen eines Projekts und für das Unternehmen.
- Was sie dafür bekommen, wenn sie sich für das Team/das Unternehmen engagieren. Dabei geht es natürlich auch um Geld und Gratifikation. Aber nicht nur. Das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun und einen Beitrag dazu zu leisten, dass die Welt ein bisschen besser wird, spielt hier eine nicht zu unterschätzende Rolle.
- Warum sie das, was sie tun, gerne machen.

Die Antwort darauf muss schlussendlich jeder Ihrer Mitarbeiter für sich finden. Aber ein angenehmes, wertschätzendes Arbeitsumfeld, das auf individuelle Bedürfnisse Rücksicht nimmt, Möglichkeiten, sich fachlich und persönlich weiter zu entwickeln und Aufgaben, die den Einzelnen weder über- noch unterfordern sind ein guter Anfang.

Kurz gesagt: Es geht ihnen um Wertschätzung und Sinn – beides finden viel zu viele (noch) nicht bei der Arbeit. Lassen Sie uns das ändern!

#### Für den Hinterkopf

- Machen Sie sich klar, dass Mitarbeiter ein wertvolles, weil immer knapperes Gut sind. Dass Sie sich als Chef/Unternehmen bei Ihren Mitarbeitern bewerben, jeden Tag neu – weil der nächste Arbeitgeber nur einen Klick entfernt ist.
- Nehmen Sie Ihre potenziellen und bestehenden Mitarbeiter als Menschen und Individuen mit ihren ganz eigenen Bedürfnissen und nicht als Ressource oder Zielgruppe wahr.
- Betrachten Sie Gehälter als *Personalinvestitionen*, nicht als Kosten.
- Lassen Sie Diversität zu. Sie arbeiten mit Menschen mehrerer Generationen zusammen, mit Männern und Frauen, die ihre eigenen Geschichten, Erfahrungen, Orientierungen und vielleicht Kulturen mitbringen. Das ist eine Bereicherung! Aber nur dann, wenn Sie den anderen auf Augenhöhe begegnen.

- Versuchen Sie nicht, Wünsche zu antizipieren und Angebote über die Köpfe Ihrer Mitarbeiter hinweg zu entwickeln, sondern fragen Sie nach, und entwickeln Sie gemeinsam mit ihnen Wege und Lösungen, die für beide ein Gewinn sind – für Ihr Team/Ihr Unternehmen und den Einzelnen.
- Bleiben Sie authentisch. Denn nur so finden Sie die Mitarbeiter, die zu Ihnen passen.

Wie das geht? – Ein paar Ansätze finden Sie auf den folgenden Seiten.

## 2.4 Veränderung liegt in der Luft

Festhalten an einem Status Quo, Beibehalten von vermeintlicher Sicherheit und langfristiger Planbarkeit, davon müssen wir uns verabschieden. Denn wir befinden uns wohl gerade mitten in einem fundamentalen und umfassenderen Umbruch. Ein Umbruch, dem sich auch Unternehmen nicht entziehen können, wenn sie a) erfolgreich und b) ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden wollen. Dieser Umbruch verlangt vor allem, den Blick zu weiten und über eigene Profitmaximierung hinaus zu denken und zu handeln.

C.O. Scharmer, ein namhafter Aktionsforscher, der uns für dieses Buch an verschiedenen Stellen inspiriert hat, demonstriert die Notwendigkeit des Umbruchs anhand von drei zentralen Spannungsfeldern, in denen wir heute leben: den drei *divides* und den Zahlen „1,5; 2,5 und 3“.<sup>23</sup> Was sich dahinter verbirgt, ist folgendes:

- Wir verbrauchen **1,5** mal so viele Ressourcen, wie die Erde an erneuerbaren Ressourcen zur Verfügung stellen kann (*ecological divide*; Spaltung Mensch-Natur)
- Nach wie vor befinden sich **2,5** Mrd. Menschen unterhalb der Armutsgrenze, während anderswo der Wohlstand steigt und steigt (*social divide*; Spaltung Mensch-Mensch)
- **3** mal mehr Menschen begehen Selbstmord als Folge einer Depression als dass Menschen auf natürlichem Weg oder aufgrund von Kriegen oder Naturkatastrophen ums Leben kommen. Als Grund dafür führt Scharmer die Trennung zwischen „Ich“ und „Selbst“ auf – schlicht, dass der Mensch an seinem eigentlichen Leben vorbeilebt (*spiritual divide*; Spaltung Mensch-Selbst).

Einfach so weiterwirtschaften wie bisher? Das funktioniert vor diesem Hintergrund nicht mehr, denn die Belastbarkeitsgrenze unserer ökonomischen und ökologischen Systeme, aber auch die einer wachsenden Anzahl von Menschen ist erreicht, wenn nicht gar überschritten. Es gilt also, sich der Verantwortung zu stellen und als *Changemaker* (Scharmer) neue Schritte zu wagen.

<sup>23</sup> Vgl. Scharmer (2014): „from Ego-System to Eco-System Economies“ auf youtube.de

Das ist sicher kein Pappentier. Wir sind jedoch überzeugt davon, dass sich Unternehmen, die sich ernsthaft darum bemühen, Antworten auf diese Herausforderungen zu finden, zu einem *wertvollen Arbeitgeber* mausern werden und dadurch langfristig erfolgreiche Schrittmacher – und nicht nur Wettbewerber – im war for talents und bei der Positionierung in ihrem Marktsegment werden.

Die große Frage ist: WAS TUN? Wir sehen, dass sich immer mehr Führungskräfte diese Frage stellen, verschiedenste Dinge ausprobieren, einen Change initiieren und (kleine) Fortschritte machen. Viele jedoch resignieren – und die Suche nach Lösungen geht weiter. Schließlich weiß keiner so genau, wo es überhaupt hingehen soll.

Wir bekommen langsam eine leise Ahnung von einer Idee, wie ein möglicher Weg aussehen könnte. Nach intensivem Beobachten, Fragen, Lesen, Diskutieren, Ausprobieren, Irren, Üben, Herzblut investieren, usw. sind wir mittendrin und immer noch dabei, uns den großen Fragezeichen anzunähern und herauszufinden, welche Schritte es sind, die es sich zu gehen lohnt und die in eine richtige Richtung führen.

Die Zusammenführung unserer Ideen, Erkenntnisse und Erfahrungen mit denen von anderen Menschen, die Ähnliches denken, möchten wir mit Ihnen teilen. Das, was gerade am Entstehen ist und auf uns zukommt, ist für alle neu, und es geht wohl jetzt um kontinuierliche Entwicklung. Wir glauben an gelingenden Change, aber es wird eine lange, vermutlich lebenslange, Generationen überdauernde, wohl niemals endende Reise sein. Schlechte Nachrichten also für diejenigen, die gehofft haben, in dieser Lektüre die ultimative Lösung zu finden, mit der Sie ab morgen Ihren Arbeitsalltag einmal rundumerneuern können. Aber wenn Sie neugierig und bereit sind, einen Weg mit unbekanntem Ausgang zu gehen, wenn Sie sich auch über kleine Fortschritte freuen können, dann lohnt es sich weiterzulesen und zu prüfen, ob der ein oder andere der folgenden Gedanken für Sie passt.

So wird Ihr Unternehmen zum wertvollen Arbeitgeber

Ein ganzheitlicher Blick auf nachhaltigen Erfolg

Eissfeldt, K.; Jaeger, C.

2018, VIII, 118 S. 6 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15548-3