



# **Das unternehmerische Flair der jungen Generation**

**Unterscheiden sich berufliche Werthaltungen und Ambitionen  
der jungen Generation von früheren Generationen?**

STEPHAN WIRZ (Hrsg.)

Debatte Nr. 79

## **Juni 2016**

Redaktion:

Prof. Dr. Stephan Wirz, Paulus Akademie Zürich

Vereinigung Christlicher Unternehmer Schweiz (VCU)

Geschäftsstelle, Allmeindstrasse 11, Postfach, CH-8716 Schmerikon

Tel. 055 286 14 80, Fax 055 286 14 81

info@vcu.ch, www.vcu.ch

## **Inhalt**

|  |       |
|--|-------|
| Einführung<br>Prof. Dr. Stephan Wirz, Paulus Akademie  | 4-8   |
| Generation Flex verfolgt Ziele durchaus mit Biss<br>– aber nicht verbissen<br>Lukas Golder, gfs.Bern | 9-12  |
| Erfahrungen eines Personalchefs mit der Generation Y und Z<br>Christof Oswald, Bühler AG             | 13-16 |
| Generation Y – wie die Unternehmer von morgen ausbilden?<br>Kuno Ledergerber, ZHAW Winterthur        | 17-19 |
| In einem Geflecht aus Beziehungen leben<br>Hannah Bahl, Journalistin und Kulturschaffende            | 20    |
| Sinnvolles tun<br>Jeremias Meier, Mitbegründer und CEO bexio AG                                      | 21    |
| Übersicht der Referentinnen und Referenten   | 22-23 |
| Unsere Sponsoren   | 24    |
| Übersicht der bisherigen Publikationen   | 25-28 |

Die vorliegende Broschüre gibt in gekürzter Form die Vorträge wieder, die an der gleichnamigen Tagung vom 30. April 2016 gehalten wurden.

## Einführung

Prof. Dr. Stephan Wirz  
Paulus Akademie Zürich

Unternehmerinnen und Unternehmer beobachten sehr genau die Märkte. Davon hängt letztlich ihr wirtschaftliches Überleben ab. Deshalb kann es auch nicht verwundern, dass die Werthaltung der heranwachsenden Jugendlichen und der jungen Erwachsenen bei den Unternehmen auf grosses Interesse stossen. Sie sind für sie in zwei- oder sogar dreifacher Hinsicht interessant: als Konsumenten, als Lehrlinge und neue Mitarbeitende und auch als Stimmbürgerinnen und Stimmbürger, die zunehmenden Einfluss nehmen auch auf die Ausgestaltung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Manch eine Führungsperson macht sich vielleicht Gedanken, inwieweit die nachfolgende Generation dem global zunehmend härter werdenden Leistungswettbewerb gewachsen ist, wie sie als Mitarbeitende zu führen und zu motivieren ist, welche Änderungen es in der Unternehmenskultur braucht, um diese Generation in unsere Leistungsgesellschaft einbinden zu können.

Die Vereinigung Christlicher Unternehmer der Schweiz widmete ihre Jahrestagung 2016 dem unternehmerischen Flair der jungen Generation: Durch Referate und (Podiums-)Diskussionen am Vormittag und durch den Besuch von „Startfeld“, einer von der Fachhochschule St. Gallen, der Universität St. Gallen, der EMPA sowie der Stadt St. Gallen eingerichteten Plattform zur Förderung von Innovationen und Jungunternehmertum in der Ostschweiz und im internationalen Bodenseeraum, am Nachmittag.

„Unternehmerisches Flair“ soll dabei signalisieren, dass es nicht nur um die Jung-Unternehmer geht, sondern ganz allgemein um eine unternehmerische Haltung und Denkweise, die Menschen in unterschiedlichen Berufen und Hierarchiestufen auszeichnen. Vielleicht können wir es mit folgenden Begriffspaaren umschreiben: „die Initiative ergreifen“, „kreativ sein“, „mitdenken“, „etwas unternehmen wol-

len und dafür Verantwortung übernehmen“. Ein solches unternehmerisches Handeln kann in einem engeren Sinne in der Gründung eines Unternehmens oder in der Weiterführung des elterlichen Betriebs Wirklichkeit werden, es kann sich aber auch im Starten und Durchführen eines sozialen oder kulturellen Projekts ereignen oder in der umsichtigen und selbständigen Sachbearbeitung zur Geltung kommen.

Wie steht es nun mit diesem unternehmerischem Denken und Handeln der jungen Generation? Müssen wir da Schlimmes befürchten? Kritik kommt nicht so sehr von den „Alten“, wie es eigentlich Usus ist und sich bis in die Antike zurückverfolgen lässt, sondern aus den „eigenen Reihen“, sprich aus der eigenen Generation. So ist es der etwas über 30 jährige Oliver Jeges, der 2012 in einer Artikelserie in der deutschen Tageszeitung „Die Welt“ und 2014 in seinem Buch, seine Generation als „Generation Maybe“ beschreibt und ihr Entscheidungsschwäche zuschreibt. In der NZZ hat damals der Feuilletonist Uwe Justus Wenzel dieses Buch rezensiert. Er führt aus: „Der oder die typische Maybe ist demnach weder links noch rechts, weder Fisch noch Fleisch – und isst auch nicht ungerne vegetarisch oder vegan, macht daraus aber keine Weltanschauung; er oder sie lebt – öffentlich – im weltweiten Netz, ist gut ausgebildet, aber ohne allzu feste Stelle – was auch, aber nicht nur an den sich wandelnden Arbeitsverhältnissen liegt. Maybe-Menschen passen sich an, achten aber auf ihre Work-Life-Balance; sie können alles, wollen vieles, schufteten sich aber nicht zu Tode, sind sogar bisweilen leistungsskeptisch. ... Sie sind konfliktscheu und politisch eher korrekt. Entspannt, aber nicht ohne subkutan schwelende Ängste leben sie in dem Gefühl, auf der Stelle zu treten.“ (NZZ, 29.3.2014)

Nun, das klingt ja nicht gerade nach unternehmerischem Drive. Und ziemlich vernichtend klingt es in einem Essay des an der Sorbonne lehrenden Juristen Milosz Matuschek mit Geburtsjahr 1980 über die junge Generation, die er auch als „Generation Fake“ bezeichnet: „Was so wenig schmeichelhaft klingt, ist dabei nicht

nur ein Problem der Generation Y, sondern das des kulturellen Zeitgeistes insgesamt. Dieser charakterisiert sich durch eine Affinität zur Kopie und weist eine regelrechte Bruch-Aversion auf. Die Kopie ist die höchste Form der Orientierung am Bestehenden und zugleich ein Offenbarungseid, ja «der Tod», wie es da Vinci ausdrückte. In dem Masse, wie kopiert wird, lässt sich die fehlende Veränderungsdynamik einer Gesellschaft messen. Der Plagiator kopiert nicht nur aus Faulheit, sondern weil er schlicht keinen Sinn darin sieht, eigene Fussstapfen zu hinterlassen. Er sagt «dito», und «ganz meine Rede». Für ihn ist alles gut, so wie es ist. Jede Kopie ist eine Kapitulation vor der Autorität des Anerkannten.“  
(NZZ, 4.4.2016)

Zustimmung erhält Matuschek durch einen kurz darauf in der NZZ erscheinenden Leserbrief. Eine 19 Jährige schreibt: „Ich hadere nun schon seit geraumer Zeit mit meiner Generation. ... Es wollen alle künstlerisch durch das Leben gehen, und alle wirken dabei gekünstelt ... Die Form wird gewahrt, und alle Inhalte werden fahrgelassen. Dies ist die Sinnsuche in einer Zeit, in der jeglicher Halt verloren gegangen und alles verhandelbar geworden ist. Den Sinn stiften meistens die anderen durch ihre Facebook-Posts, die falsche Realitäten implizieren. Individuum ist nun erst, wenn man eine eigene Nische digitaler Zurschaustellung erobert und sich damit von den anderen abgrenzen und abheben kann. ... Die Generation Y hält eklatant unverhältnismässig viel auf sich und ihre Fähigkeiten und Kenntnisse; sind diese doch meistens dürftig und mit einer nett gesagt – laschen Arbeitshaltung oft gepaart.“ Die Generation, so schliesst sie den Leserbrief, „macht nichts aus, und das ist ihr Problem.“

Es gibt also Gründe, sich mit der jungen Generation vertieft auseinanderzusetzen. Sie wird, marketingmässig nicht ungeschickt, auch als Generation Y (was man von der englischen Aussprache her auch mit Generation Why „übersetzen“ kann) bezeichnet. Folgt man Wikipedia, werden die in den Jahren zwischen 1977 und 1998 Geborenen dazu gerechnet, die ab 1999 Geborenen bezeichnet man als Genera-

tion Z. Die Grenze ist aber fließend; es gibt Publikationen, die davon minim abweichende Jahreszahlen nennen.

Was muss man von diesen charakterlichen Zuschreibungen halten? Hat der Mensch als Mensch, über alle Zeiten hinweg – bei allen kulturellen Unterschieden – nicht ähnliche Bedürfnisse und Interessen? Wir wollen uns solchen philosophischen Fragen hier enthalten. Sie waren nicht das Ziel dieser Jahrestagung. Im Vordergrund standen pragmatische Überlegungen. Welche kulturellen Veränderungen haben diese Generation geprägt? Im Sinne einer keineswegs abschliessend zu verstehenden Gedankenskizze seien hier aufgezählt: Die Revolution der Kommunikationstechnologie (Handy, Smartphone, Internet, social media), die Implosion der kommunistischen Staaten in Osteuropa, aber auch die unseren Kulturkreis betreffenden normativen Veränderungen, insbesondere was Partnerschaft, Ehe und Familie angeht (vollzogene berufliche Emanzipation der Frau, Aufkommen der KITAS, der Gender-Ideologie mit der Vorstellung der Veränderbarkeit des eigenen Geschlechts), die Auflösungserscheinungen der Kirchen, zumindest in Europa, wobei wir angesichts der Bedrohung eines fundamentalistischen Islams hier vielleicht vor einer erneuten Wendung zu einem wieder stärker wertgeschätzten Christentum stehen – all das beeinflusst die Beziehungen zwischen den Menschen, gerade im Hinblick auf Partnerschaft, ermöglicht ein neuer Stil der Ubiquität, des immer und überall Verfügbarseins, ermöglicht ein neues Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit, zwischen Arbeitseifer und Hedonismus, schafft neue Benimm- und andere Regeln und wirkt sich auf die Sinn- und Religionsfrage aus.

An der Tagung wurde aber nicht nur über die junge Generation geredet, sondern auch mit ihr. Im Gespräch mit Vertreterinnen und Vertretern der Generation Y wurde gerade im Hinblick auf die Arbeits- und Aufgabengestaltung deutlich, dass ihnen die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit und ein humanes Arbeitsklima sehr wichtig sind. Vorgesetzte müssen durch ihr Vorbildsein und durch Vernunft-Argumente führen und nicht aufgrund ihrer hierarchischen Position. Das mag in den Augen

der jungen Generation etwas revolutionär Neues sein; wer um die Geschichte des 19. und 20. Jahrhunderts bezüglich der Auseinandersetzungen um das Verhältnis zwischen Kapital und Arbeit, um Mitbestimmung und Führungsstile etc. weiss, der erkennt, dass die Anliegen der jungen Generation etwas tief im Menschen Verankertes ansprechen.



## **Generation Flex verfolgt Ziele durchaus mit Biss – aber nicht verbissen**

Lukas Golder  
gfs. Bern (Verfasser des CS-Jugendbarometers)

Was ist daran an der immer wieder suchenden und verbindlichen Generation Y oder Generation Maybe? Generationenbegriffe machen schnell die Runde und bieten Anlass für süffige Mediengeschichten. In der Forschung sind sie umstritten. Inhaltlich schlagen sie seit der Diskussion um die "No Future"-Generation X meist einen kritischen Unterton an. Aber: Eine inhaltliche Diskussion ohne Kulturpessimismus über die Jugend und ihre Prägung ist eine wertvolle Auseinandersetzung mit der Gesellschaft und der Veränderungsdynamik. Die Umstände und der Zeitgeist prägen die Jugend für das ganze Leben und damit Schritt für Schritt die Gesellschaft selbst.

Mit dem CS-Jugendbarometer haben wir 2011 ein Instrument geschaffen, das ausgehend von der Jugend in der Schweiz systematisch auf Umfragen basierend die Schweizer Jugend aus ihrer eigenen Perspektive heraus jährlich beschreibt und dabei Vergleiche zu den USA, zu Singapur und zu Brasilien ermöglicht. Damit können wir die Jugendlichen zwischen 16 und 25 Jahren – ziemlich genau die Geburtsjahrgänge der Generation Y - anhand von Trends, Haltungen und Einstellungen beschreiben und mit den von Klischees und der Situation in den USA geprägten Generationenbegriffen vergleichen.

Bei den Trends ist es eindeutig: Die Technik prägt den Zeitgeist. Das Smartphone hat seit 2011 einen sehr rasanten Aufstieg zum absoluten Trend-Tool gemacht – und das aus einer Liste von nicht weniger als 100 verschiedenen Trends, welche Jugendliche im Jugendbarometer beurteilen. Dahinter folgt bereits WhatsApp, das mit seiner Chat-Funktion im gleichen Zeitraum das SMS abgelöst hat.

Im digitalen und mobilen Austausch sind sehr viele neue Optionen entstanden, die Jugendliche mit grosser Freude für sich nutzen. Das bedeutet nicht, dass sie schon für die digitale Revolution gerüstet sind. Wenn Dienstleistungen und Vertrauen gefordert sind, dann setzen die Jugendlichen heute noch prioritär auf persönlichen Austausch – das selbstfahrende Auto ist ihnen ebenso fremd wie eine virtuelle Bankberaterin. Sowieso ist für die Jugendlichen private Stabilität, die auf Vertrauen basiert, die herausragende und auch stabile Konstante der Ausrichtung: Sie wünschen sich Treue, Ehrlichkeit und am meisten Freunde und ein gutes Familienleben. Und was gemäss Theorie für die nachfolgende Generation Z (ab 2000 Geborene) gelten soll: Dass ein attraktives Internet-Profil wichtiger ist als alles andere im Leben, gilt für die aktuelle Schweizer Jugend überhaupt nicht: Das Internet-Profil hat unter allen erfragten Wertvorstellungen die klar geringste Priorität!

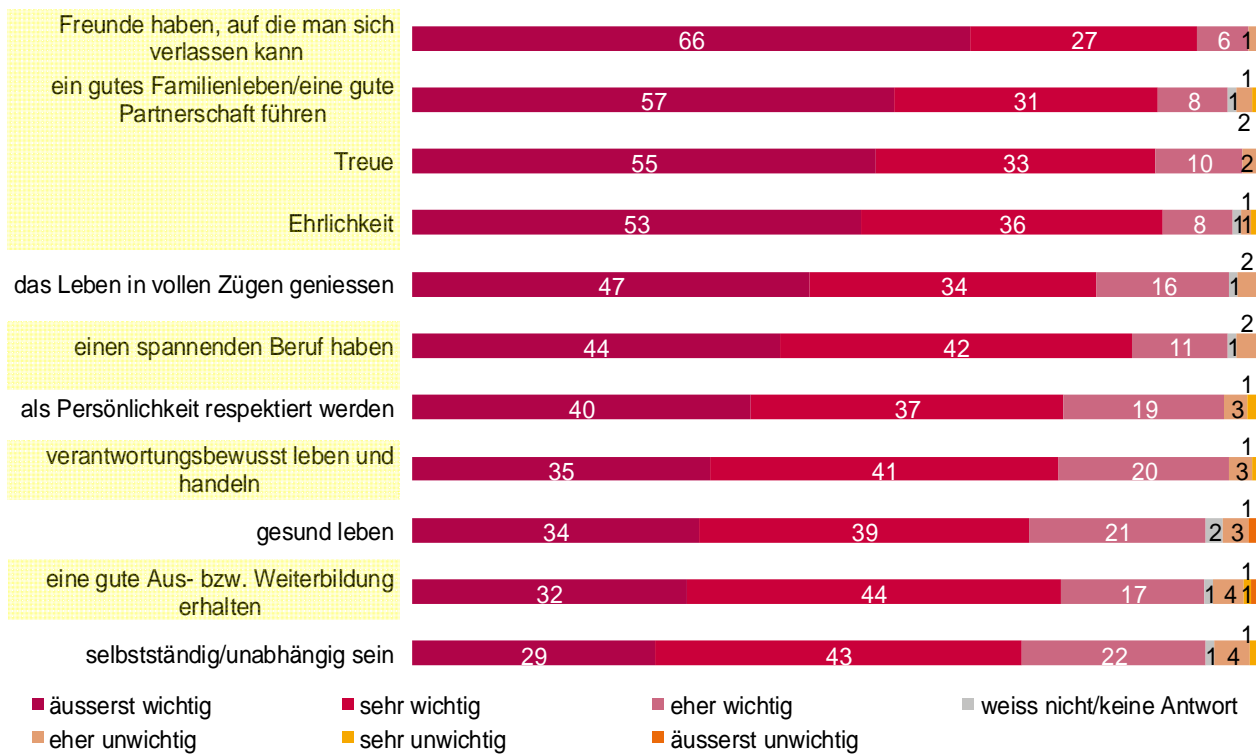
Ganz anders dagegen der Beruf. Mit einer guten Ausbildung wollen sie sich für die Anforderungen der Wirtschaft rüsten und verantwortungsbewusst leben und handeln. Allerdings ist der Job eben nicht alles im Leben. Dieser soll in der Balance mit einem stabilen privaten Umfeld eine Erfüllung bieten. Die Jugendlichen haben mehrere kleinere und grössere Krisenphänomene erlebt und erkennen die sehr hohe Dynamik der Wirtschaft. Sie verfolgen zwar Ziele mit tiefer Überzeugung, wollen diese aber auch flexibel halten, weil sie wissen, dass sich die Wirtschaft sehr rasch verändert und Krisen sehr unverhofft entstehen. Die Vorstellung einer Generation Y, die ständig am Suchen ist und nie etwas aus Überzeugung tut, ist für die Schweiz verfehlt. Der Begriff Generation Flex ist passender: Sie passen sich beruflich den Anforderungen an, um ihre durchaus klare Vorstellung einer Balance zwischen Beruf und Privat zu erzielen. Kreativität, Modernität und eine gute Führung mit klarer Feedback-Kultur sind auch im Beruf zentral. Das passt zu einer Jugend, die in der Schweiz in der Regel als Wunschkinder mit

finanzieller Stabilität aufwachsen und dank dualem Bildungssystem auch einen recht gut strukturierten Weg ins Berufsleben finden. Es geht also nicht primär um Karriere oder Geld, sondern um einen spannenden Beruf, erfüllende Projekte und Wertschätzung. Genau das verdient die Jugend und zwar ohne falsche Vorurteile.

### Vorstellungen des Lebens (1/3)

"Jeder Mensch hat bestimmte Vorstellungen, die sein Leben und Verhalten bestimmen. Wenn Sie daran denken, was Sie in Ihrem Leben anstreben: Wie wichtig sind dann die folgenden Dinge für Sie persönlich?"

in % EinwohnerInnen zwischen 16 und 25 Jahren

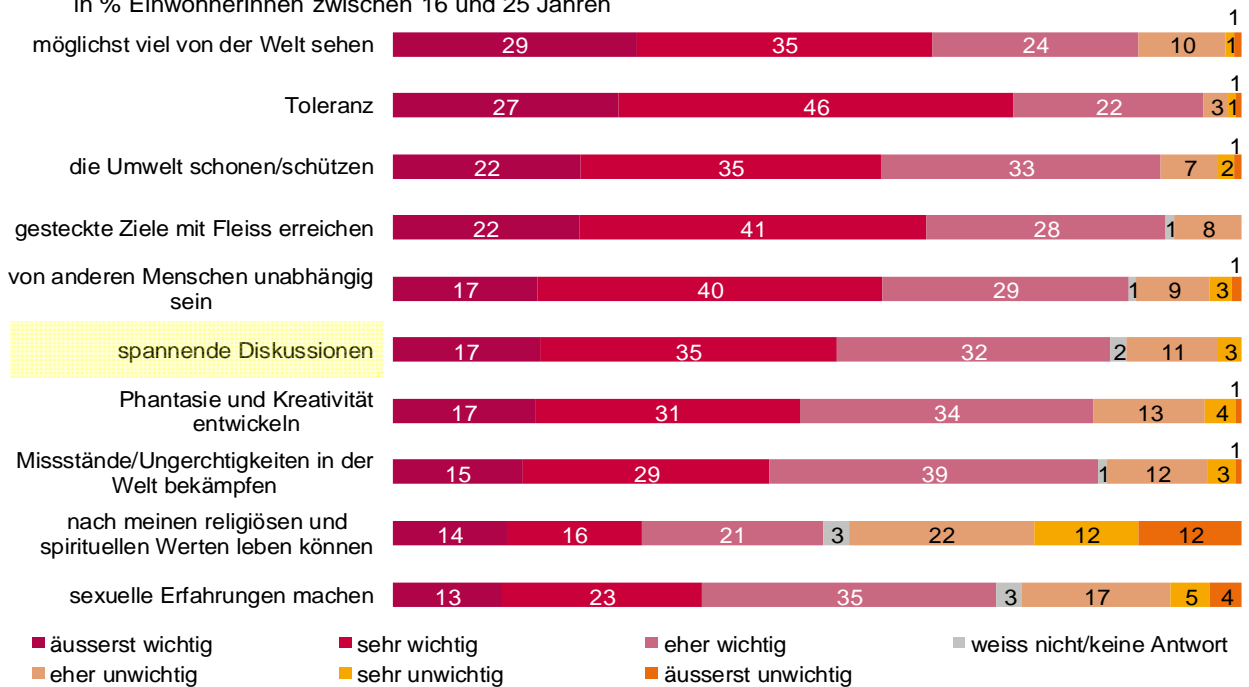


© gfs.bern, Jugendbarometer, April-Juni 2015 (N = 1009)

## Vorstellungen des Lebens (2/3)

"Jeder Mensch hat bestimmte Vorstellungen, die sein Leben und Verhalten bestimmen. Wenn Sie daran denken, was Sie in Ihrem Leben anstreben: Wie wichtig sind dann die folgenden Dinge für Sie persönlich?"

in % EinwohnerInnen zwischen 16 und 25 Jahren

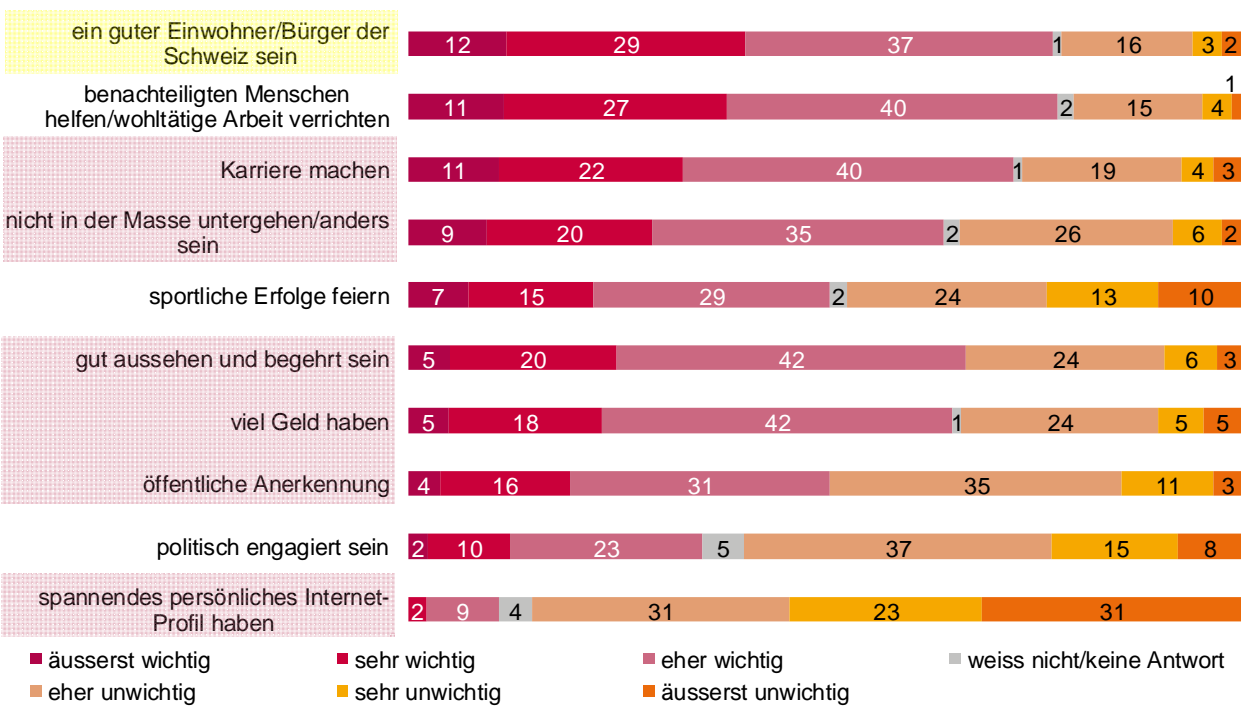


© gfs.bern, Jugendbarometer, April-Juni 2015 (N = 1009)

## Vorstellungen des Lebens (3/3)

"Jeder Mensch hat bestimmte Vorstellungen, die sein Leben und Verhalten bestimmen. Wenn Sie daran denken, was Sie in Ihrem Leben anstreben: Wie wichtig sind dann die folgenden Dinge für Sie persönlich?"

in % EinwohnerInnen zwischen 16 und 25 Jahren



© gfs.bern, Jugendbarometer, April-Juni 2015 (N = 1009)

# **Erfahrungen eines Personalchefs mit der Generation Y und Z**

Christof Oswald

Head of Human Resources, Bühler AG

Jeden Tag kommen Milliarden Menschen mit Technologien und Lösungen von Bühler in Berührung, um ihre Grundbedürfnisse nach Lebensmitteln, Mobilität oder Kommunikation zu decken.

Eine Kombination von Mitarbeitenden, die aus unserer eigenen und einzigartigen Berufsbildung stammen, sowie rekrutierten exzellenten Fach- und Führungskräften, bildet die starke Basis, um unsere Konkurrenzfähigkeit sicherzustellen. Vielseitige, einzigartige Entwicklungsmöglichkeiten in der „Bühler-Welt“ und eine hervorragende Aus- und Weiterbildung sind für uns zentrale Erfolgsfaktoren.

Bühler feierte im Jahr 2015 das 100 Jahr Jubiläum der dualen Berufsbildung. In den letzten 100 Jahren war es eine Selbstverständlichkeit, sich dynamisch den Erfordernissen vom Markt und von der Gesellschaft anzupassen. Es ist nicht nur das Ziel, sich auf die junge Generation von heute anzupassen, sondern diese erfolgreich im Unternehmen zu integrieren. Nur so lässt es sich erklären, dass bei Bühler, bei einem für unsere Branche jungen Durchschnittsalter von 41, eine lange Dienstzugehörigkeit von über 16 Jahren gemessen werden kann.

Die Zahl der Mitarbeitenden hat sich in den letzten 10 Jahren, primär durch ein hohes Wachstum in Asien, fast verdoppelt. Dabei möchte ich festhalten, dass sich meine folgenden Erfahrungen primär auf die Schweiz beziehen. Es sind teilweise grosse Abweichungen der gemachten Feststellungen in andern Regionen feststellbar.

Die Nachwuchsförderung, das Thema Frauen und Familien und das zunehmend wichtige Konzept vom Einsatz der älteren Mitarbeitenden sind drei wichtige Handlungsfelder unserer Fachkräftestrategie. Nur ein umfassendes Konzept, welches alle drei Themen beinhaltet, wird aus meiner Sicht nachhaltig für unser Unternehmen erfolgreich sein.

Bei meinen kurzen Ausführungen konzentriere ich mich auf die Erfahrungen mit der Generation Y/Z, wobei wir mit den Z-lern noch über wenig Erfahrung berichten können. Vorab möchte ich erwähnen, dass ich einer tollen, anspruchsvollen aber auch leistungsbereiten Generation begegne. Sie ist hervorragend informiert und hat zum grossen Teil eine technologieaffine Lebensweise. Sie sucht ausgeprägt Sinnhaftigkeit und auch Gerechtigkeit. Die Kommunikationsfähigkeit

wird frühzeitig trainiert und gehört mit grosser Selbstverständlichkeit zum Standardrepertoire. Es erstaunt immer wieder, wie locker und doch sehr konzentriert über alle Hierarchiestufen hinaus, selbst komplexe Themen, vorgetragen werden. Es sind nicht die Arbeitsminuten und deren Erfassung, welche unsere jungen Leute beschäftigt. Von den Herausforderungen getrieben und von den Erfolgserlebnissen getragen ist die Flexibilität grossartig und die Arbeitszufriedenheit hoch. Komplimente im richtigen Moment und wertschätzendes Verhalten motivieren zu Spitzenleistungen.

Es gibt jedoch auch kritische Punkte. Sie sind schnell gelangweilt und stellen hohe Anforderung an die Führung. Ist in gewissen Themen, selbst in der Informatik, Tiefgang gefordert, so stellt man bei vielen auch eine gewisse Oberflächlichkeit fest. Dies ist wohl ein Kompromiss zur Breite des Wissens und der Art und Weise der Informationsbeschaffung.

„I like“ ... sie sind gewohnt offen zu beurteilen und zu kritisieren. Gerade diese Eigenschaften können uns helfen, sie zu verstehen und die Rahmenbedingungen der Arbeitswelt entsprechend anzupassen.

Schauen wir 10 Jahre voraus, so wissen wir, dass ca.  $\frac{3}{4}$  der Arbeitnehmenden aus den Generationen Y/Z kommen werden. Das heisst für uns nicht, dass wir uns nur auf die Jungen ausrichten müssen. Wir haben dadurch die Chance, die Stärken der sehr jungen Arbeitnehmenden mit den Stärken und den Erfahrungen der immer älteren Mitarbeitenden im Arbeitsprozess zu kombinieren. Dabei ist es entscheidend, dass wir auch die +60-er wertschätzen und sie mit den Jungen zusammenbringen. Jede Generation wird geprägt durch das Umfeld, in welchem sie aufgewachsen ist und sich darin entwickelt hat. Dies erfordert grossen Respekt der modernen Führungskräftegeneration.

Die Besten für unser Unternehmen gewinnen, heisst auch, Erlebnisse schaffen und Perspektiven vermitteln. Sie wollen von dem berichten, was sie erleben und erlebt haben. Dies möglichst schnell, auf allen Kanälen und auch möglichst mit der gesamten Community. Mit Sicherheit ist dies die beste Werbung für das Interesse an einer Ausbildung in unserem Unternehmen.

Es braucht auch Mut neue Wege zu gehen. Seit 8 Jahren haben wir die Möglichkeit geschaffen, während der Lehre im Ausland ein Praktikum zu absolvieren. Wer hat schon im jungen Alter die Möglichkeit für einige Monate nach China, Indien, USA, Südafrika usw. zu gehen um die notwendigen Skills bezüglich der globalen Netzwerkfähigkeiten zu erlangen? Wer hat die Chance grosse Selbständig-

keit, Eigenverantwortung und Kommunikation in der Landessprache mit den modernsten Tools so früh zu trainieren? Mit gestärktem Selbstvertrauen und mit dem Glauben an das was man kann, ist die Zukunft nicht von Angst, sondern von Zuversicht geprägt. Internationale Netzwerkfähigkeit kann nicht angeordnet werden, sie muss erarbeitet und erlebt werden.

Durch die Not der Aufrechterhaltung des Schulunterrichtes während einem Auslandsaufenthalt wurde ClassUnlimited entwickelt. Mit modernster Technologie und mit einem phantastischen, neuen didaktischen System, nehmen die auf der ganzen Welt verteilten Auszubildenden live am Unterricht teil. Im neuen Konzept wird zuerst das Expertenwissen von verschiedenen Ländern, von Spezialisten, vom Internet usw. gesammelt und anschliessend im Classroom ausgetauscht und vertieft.

Hoch interessant war eine aktuelle Umfrage bei unseren Auszubildenden mit der Frage: „Was beschäftigt uns in der Zukunft?“

Hier das unveränderte Resultat der TOP-6 Antworten:

1. “Das Leben auf einem schändlich ausgebeuteten Planeten.”
2. “Weltweit wird keine nachhaltige Wirtschaft betrieben.”
3. “Immer weniger Junge und mehr Alte.”
4. “Es gibt wenig Freiräume für uns – vieles wird reglementiert.”
5. “Alles dreht sich ums Geld, ohne Rücksicht auf Verluste / Abzocker sind keine Vorbilder.”
6. “Politiker machen was sie wollen. / Korruption macht sich breit.”

Es ist doch erstaunlich, wie es unser Nachwuchs auf den Punkt bringen kann und wie die unter 20-jährigen eine wertvolle Lagebeurteilung machen können. Nachhaltigkeit, Demographie, Überregulierung, Compliance und wirkungslose, undurchschaubare Politik, wir kennen alle diese Punkte.... Derjenige wird zukünftig erfolgreich sein und die besten Leute für sein Unternehmen gewinnen, der Lösungen bringt, sich vorbildlich verhält und in den man Vertrauen hat – dies ist doch absolut nicht neu!

Es ist an uns, die Themen aktiv anzugehen. Es muss uns gelingen, dass die kommenden Generationen nicht gefangen sind in unseren Systemen, damit es für sie erstrebenswert bleibt, sich für den Wohlstand persönlich zu engagieren.

Die Besinnung auf die Werte wird die einzige Konstante in der sich schnell verändernden Umwelt sein. Wer mit seinem Team im Unternehmen die Herausfor-

derungen und sogenannten Krisen als Chance sieht, hat mit der Generation Y/Z wertvolle Mitarbeitende, welche unsere Zukunft erfolgreich mitgestalten.



## **Generation Y – wie die Unternehmer von morgen ausbilden?**

Kuno Ledergerber

Leiter Zentrum Human Capital, Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW), Winterthur

Der Begriff „Unternehmer“ ist in der öffentlichen Wahrnehmung alles andere als klar. Es gibt zudem zahlreiche Definitionen, die vom selbständigen Eigentümer, über den Entrepreneur bis zum angestellten Manager reichen. Deshalb ist es auch nicht ganz so trivial zu beschreiben, was unternehmerisches Denken und Handeln beinhaltet. Es lässt sich aber eine Gemeinsamkeit, unabhängig vom Unternehmertypus, feststellen: Unternehmer handeln grundsätzlich in den Spannungsfeldern visionär - beschränkend, pionierhaft - getrieben, autonom - abhängig und risikofreudig - risikoabwägend. Ausgehend von diesem breit gefassten Begriff des unternehmerischen Denken und Handelns, stellen wir die Frage: Was braucht es in der Ausbildung/Weiterbildung, sowohl in den formalen Bildungsinstitutionen als auch in den Unternehmen, um die junge Generation unternehmerisch auszubilden?

Zentral ist: Eine erfolgreiche Ausbildung sollte kompetenzorientiert aufgebaut sein. Es müssen Handlungsergebnisse erzielt werden, die überprüfbar sind. Dabei ist es besonders wichtig, dass in der unternehmerischen Ausbildung neben den sehr wichtigen Fach- und Methodenkompetenzen auch die sozialen und persönlichen Kompetenzen entwickelt werden. Die erforderlichen Kompetenzen sind allerdings nicht in Stein gemeißelt – sie werden besonders stark von den ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflusst. Dazu gehört auch die Digitalisierung, welche sicherlich die Kompetenzen für erfolgreiches Unternehmertum in der Zukunft prägen wird. Die unternehmerische Ausbildung muss deshalb diese Rahmenbedingungen und die Werthaltungen der jungen Generation zwingend berücksichtigen. Der Auftrag an die Schule, das heisst von der Berufsschule bis hin zu den Fachhochschulen und Universitäten ist es deshalb, un-

ternehmerisches Verhalten nicht nur theoretisch zu vermitteln. Es braucht eine verstärkte Zusammenarbeit mit Unternehmen und erfolgreichen Unternehmern beispielsweise dadurch, dass Abschlussarbeiten nur noch zusammen mit Unternehmen geschrieben werden können. Dabei sind ganz besonders die Berufsbildungsinstitutionen und Fachhochschulen gefordert.

Die Unternehmen ihrerseits können ihren Beitrag zur unternehmerischen Ausbildung dadurch leisten, indem sie Auszubildende konsequent an realen Projekten mitarbeiten lassen und das Lernen dabei integrieren (Projektlernen). Die jungen Leute fordern ohnehin ein Mitdenken und Mithandeln bereits in der Ausbildung ein. Dabei könnten neue Ansätze wie Co-Learning (Lernen in Netzwerken) innerhalb und ausserhalb der formalen Institutionen einen wertvollen Beitrag leisten. Die Generation Y will Sinnhaftigkeit im Beruf und übernimmt dafür auch gerne Verantwortung – es würde sich für das Unternehmen lohnen, einmal auf externe Berater-Gurus zu verzichten, und stattdessen eine interne junge Peer-Group einzusetzen. Weiter trägt eine Durchmischung der Generationen auch zum Generationenmanagement bei – wertvoller Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen der Generation Y/Z und den Baby-Boomer!

Aber auch die Art und Weise, wie Unternehmen geführt werden, ist für das unternehmerische Handeln der jungen Generation wesentlich. Es ist wenig glaubwürdig, auf PowerPoint-Folien Unternehmertum zu vermitteln und gleichzeitig im Alltag die innerbetriebliche Planwirtschaft mit immer neuen Instrumenten und Kontrollmechanismen zu perfektionieren, um jedes Risiko – vermeintlich – auszuschliessen. Dieses Verhalten wird von der Generation Y nicht akzeptiert, ebenso wenig wie das vom angestellten Management zelebrierte kurzfristige Denken in Boni.

Fazit: Die Werte der jungen Generation stimmen durchaus mit den Anforderungen zu unternehmerischem Denken und Handeln überein. Es liegt an der Aus- und Weiterbildung diese Werte aufzunehmen und entsprechende Lernprozesse

einzubauen. Und es braucht auch glaubwürdige Unternehmer als Vorbilder (inkl. des angestellten Top-Managements!), die das Unternehmertum vorleben. So machen Sie die junge Generation fit für unternehmerische Aufgaben – nicht nur im Anspruch, sondern auch in der Wirklichkeit.

## **In einem Geflecht aus Beziehungen leben**

Hannah Bahl

Journalistin und Kulturschaffende

Wir leben im Netzwerk. Selbst wenn wir irgendwo in Grönland auf einem Berg stehen oder in Indien reisen sind wir nicht alleine. Wir sind eingebunden in ein Geflecht aus Beziehungen, das uns trägt, verbindet und auffängt, wenn wir an unsere eigenen Grenzen stossen. Die Autorin Marina Keegan hat dieses Gefühl in einem Essay als „The Opposite of Loneliness“ beschrieben: Das Gegenteil von Einsamkeit. Das ist das Gefühl, nach dem wir uns als Generation sehnen; wir wollen vernetzt, kollaborativ, also mit anderen zusammenarbeiten, um uns dabei selbst weiterzuentwickeln.

Wir wollen gesehen werden und Beziehungen führen, die auf mehr als nur Arbeit gründen. Jede unserer Lebensentscheidung, die wir treffen, ist mit dem Wissen verknüpft, dass wir am Ende des Tages das eigene Gesicht im Spiegel ertragen können müssen, deshalb geben wir uns nicht mit Kompromissen zufrieden sondern streben immer weiter. Wir sind die Generation „(Wh)Y?“ und wünschen uns, dass man sich darüber freut, dass wir alles hinterfragen. Wir möchten keine Vorgesetzten sondern Menschen, die uns auf einem Stück unseres Lebens und Arbeitsweges begleiten und uns bei der Menge an unentscheidbaren Entscheidungen zur Seite stehen. Wir wollen, dass man sich mit uns auseinandersetzt und uns nicht belächelt mit unseren wilden Vorstellungen, die wir von Arbeit, Freiheit und Flexibilität haben. Wir lieben die Fragen und wollen in die Antworten hineinleben, ohne uns dabei selbst zu verlieren.

## Sinnvolles tun

Jeremias Meier  
Mitbegründer und CEO bexio AG

Was treibt uns an? Was treibt meine Generation an? Diese Frage stelle ich mir als Unternehmer regelmässig. Es geht darum, etwas nachhaltig Sinnvolles zu tun. Materielles steht dabei nicht im Vordergrund. Dies beobachte ich auch bei meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Vor allem die jüngeren Teammitglieder (Generation Y) wollen genau wissen, was unsere Firma macht und weshalb. Mitarbeitern aufzuzeigen, welche Auswirkung ihre Arbeit haben kann und weshalb wir das tun, was wir tun, ist deshalb ein wichtiger Bestandteil meiner Arbeit. Unsere Firma stellt den 300'000 Kleinunternehmen in der Schweiz Software zur Verfügung, damit diese weniger Zeit mit administrativen Tätigkeiten verschwenden. Kleinunternehmen damit erfolgreicher zu machen, ist unsere Mission und das, was uns antreibt, jeden Morgen aufzustehen und zur Arbeit zu gehen.

Um bei Mitarbeitern unternehmerische Verantwortung zu fördern, ist meines Erachtens Transparenz ein wichtiges Fundament. Nur so sehen unsere Teammitglieder den Impact ihrer Arbeit und verstehen, weshalb sie etwas tun. Wir arbeiten deshalb hart daran unser Team möglichst transparent und offen zu informieren. So haben beispielsweise alle Teammitglieder auf dasselbe monatliche Reporting Zugriff wie das Management und der Verwaltungsrat. Auch alle Kundenfeedbacks, negativ wie positiv, sind für das gesamte Team jederzeit verfügbar.

## Übersicht Referentinnen und Referenten



**Lukas Golder** studierte an der Universität Bern Politik- und Medienwissenschaften und am Institut für Angewandte Medienwissenschaft der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften Communication Management und Leadership. Senior-Projektleiter und Mitglied der Geschäftsleitung von gfs.Bern und Verfasser des jährlich erscheinenden CS Jugendbarometers.



**Christof Oswald** schloss die Berufslehre bei der Firma Bühler ab und bildete sich anschliessend im kaufmännischen Bereich weiter. Er erklimmte verschiedene Karriere-Sprossen bei dieser Firma: Projektleiter Informatik, Bereichsleiter Controlling, kaufmännischer Leiter der Division Manufacturing und Logistics, von 2006-2015 Konzernleitungsmitglied für Corporate Human Resources, heute Leiter Personalwesen Schweiz und Leitung der Berufsbildung weltweit.



**Kuno Ledergerber** studierte Volkswirtschaftslehre, Soziologie und Rechtswissenschaften an der Universität Bern und war in verschiedenen Funktionen in der Ausbildung tätig: als Handelslehrer in der Handels- und Verkehrsschule Bern, beim Institut Minerva und AKAD Zürich, als Ausbildungsleiter bei VITA und Zürich Leben, als Leiter Fähigkeitsentwicklung bei Zürich Schweiz. Seit 2007 ist er bei der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften tätig und leitet dort das Zentrum Human Capital Management.



**Hannah Bahl** studiert(e) Soziologie und Anthropologie, arbeitet(e) als Journalistin und Kulturschaffende und lebt zurzeit in Berlin. Sie versteht sich als ausgesprochene Vertreterin der Generation Y.

## Fortsetzung Übersicht Referentinnen und Referenten



**Jeremias Meier** studierte Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen. Er hat bereits zwei start ups gegründet – das eine hat er inzwischen verkauft, das andere (bexio ag) leitet er als CEO.



**Prof. Dr. Stephan Wirz** studierte Theologie, Politikwissenschaft, Volkswirtschaft und Völkerrecht an der Ludwig-Maximilians-Universität München (Dr. theol., Dipl. sc. Pol. Univ.) und habilitierte sich an der Universität Luzern. Er leitet den Fachbereich Wirtschaft und Arbeit der Paulus Akademie und ist Titularprofessor für Ethik an der Universität Luzern.

## Unsere Sponsoren



**medica**

MEDIZINISCHE LABORATORIEN Dr. F. KAEPPELI AG  
Wolfbachstrasse 17, Postfach, 8024 Zürich

[www.medica.ch](http://www.medica.ch)

**Läderach**  
chocolatier suisse



**RAIFFEISEN**



**VICTORINOX**





## Unsere bisherigen Publikationen VCU CH / G&W:

- 78. Klein, aber oho!**  
Nano als Gegenwarts- und Zukunftstechnologie  
Prof. Dr. Stefan Grotefeld (Hrsg.)
- 77. Wirtschaftskriminalität als Führungsproblem**  
Praktische Erfahrungen  
Prof. Dr. Stephan Wirz (Hrsg.)
- 76. Verantwortliches Handeln lohnt sich**  
Erfolgsbeispiele aus dem In- und Ausland  
Jeannette Behringer (Hrsg.)
- 75. Der Gläserne Mensch: Konsumenten und Arbeitnehmer im Internet Zeitalter**  
Gekürzte Form der Vorträge, welche an den Tagungen vom 24. September und 29. Oktober 2013 gehalten wurde.  
Prof. Dr. Stephan Wirz (Hrsg.), Prof. Dr. Christiana Fountoulakis
- 74. Nachfolge als Herausforderung: Worauf kommt es an?**  
Gekürzte Form der Vorträge, welche an der Tagung vom 4. Mai 2013 gehalten wurde.  
Prof. Dr. Stefan Grotefeld (Hrsg.)
- 73. Generation Facebook und Twitter: Neue soziale Bewegungen verändern Politik und Wirtschaft**  
Gekürzte Form der Vorträge der Tagung vom 8. September 2012 von Roy Oppenheim und Dr. Tim Frey.  
Prof. Dr. Stephan Wirz (Hrsg.)
- 72. Christliche Spiritualität im Führungsalltag**  
Interview mit Priorin Irene Gassmann, Kloster Fahr und Referat Dr. Philipp Gmür, CEO Helvetia Versicherungen, welche an der Tagung vom 5. Mai 2012 gehalten wurden.  
Dr. Christoph Weber-Berg (Hrsg.)
- 71. Spagat zwischen Beruf und Pflege: Neue Herausforderungen für die Personalpolitik der Unternehmen**  
Gekürzte Form der Vorträge, welche an der Tagung vom 10. September 2011 gehalten wurden.  
Prof. Dr. Stephan Wirz, Dr. Christoph Weber-Berg (Hrsg.)
- 70. Finanzen im Dienst von Wirtschaft und Gesellschaft**  
Gekürzte Form der Vorträge, welche an der Tagung vom 14. Mai 2011 gehalten wurden.  
Dr. Christoph Weber-Berg, PD Dr. Stephan Wirz (Hrsg.)
- 69. Leben die Alten auf Kosten der Jungen?**  
Gekürzte Form der Vorträge, welche an der Tagung vom 18. September 2010 gehalten wurden.  
Prof. Dr. Stephan Wirz, Dr. Christoph Weber-Berg (Hrsg.)
- 68. Kampf der Kulturen im Unternehmen?**  
Ein Résumé der Tagung vom 17.09.2009  
Stephan Wirz / Hilmar Gernet (Hrsg.) (April 2010)
- 67. Jean Calvin (1509 – 1564). Reformator und Wirtschaftsethiker**  
Ph. Dr. Prof. h.c. Eduard Wildbolz (Dezember 2009)
- 66. Das Kreuz mit der Leistungsgesellschaft**  
Ein Résumé der Tagung vom September 2008 in der Paulus-Akademie Zürich (April 2009)
- 65. Von der unheimlichen zur unheimlichen Parteifinanzierung in der Schweiz**  
Hilmar Gernet, Direktor für Politik & Gesellschaft bei Raiffeisen Schweiz (November 2008)
- 64. Theologischer Disput um die Reform des Sozialstaates**  
Stephan Wirz, Privatdozent für Theologische Ethik, Universität Luzern, Studienleiter Paulus-Akademie, Zürich (Januar 2008)
- 63. Wasser und Landwirtschaft**  
Stefan Tangermann, Direktor für Handel und Landwirtschaft OECD (Juli 2007)

- 62. Überforderte Invalidenversicherung?**  
lic. iur. Andreas Dummermuth; Master of Public Administration (IDHEAP), Direktor der Ausgleichskasse / IV-Stelle Nidwalden, Präsident der IV-Stellen Konferenz (November 2006)
- 61. Geld und Macht im Spannungsfeld ethischer Entscheidungen**  
Dr. rer. pol. Toni Föllmi, ehem. Direktor der Schweizerischen Nationalbank (SNB) (Mai 2006)
- 60. Die Arbeitsmarktlage in der Schweiz**  
George Sheldon, Leiter Forschungsstelle für Arbeitsmarkt- und Industrieökonomik (FAI) Universität Basel (Februar 2006)
- 59. Eigenverantwortung im Sozialstaat**  
Dr. h.c. Franz Marty, Schwyz (Oktober 2005)
- 58. Christliche Werte, Hippokrates und Unternehmensethik**  
Dr. theol. Christoph Weber-Berg, Prof. Dr. Otfried Höffe (August 2004)
- 57. Schweiz: Wohin geht die Reise?**  
Interview von Urs C. Reinhardt, Dr. Eduard Wildbolz und Prof. Dr. Franz Jaeger, St. Gallen. Nachwort von P. Dr. Albert Ziegler, Zürich (Mai 2004)
- 56. Globalisierung - Chance für alle** (Dezember 2003)
- 55. Vertrauen schaffen**  
Beiträge von P. Dr. Albert Ziegler, Dr. Helmut O. Maucher, Dr. Beat Kappeler, Fritz Blaser und Elisabeth Schirmer-Mosset (Oktober 2003)
- 54. Zuverlässig und umweltfreundlich**  
Kernenergie: die Energie von Heute (März 2003, *vergriffen*)\*
- 53. Gesundheitswesen wie weiter?**  
Diskussionsvoten von Rechtsanwalt Moritz Arnet, Prof. Dr. Thierry Carrel und P. Dr. Albert Ziegler (Dezember 2002)
- 52. Das World Economic Forum (WEF) vor Menschheitsfragen**  
Ein Projekt und seine Widersacher: Von Dr. Eduard Wildbolz, Urs C. Reinhardt, Prof. Dr. Klaus Schwab und Nationalrätin Pia Hollenstein (November 2002)
- 51. Schwarzarbeit in der Schweiz**  
Interview mit Dr. oec. Daniel W. Hefti, Zürich (Oktober 2002)
- 50. Stellungnahme zum Wort der Kirchen**  
Studiengruppe der Interkonfessionellen Informationsstelle Glaube & Wirtschaft, Bern (Ende August 2001)
- 49. Das Bankkundengeheimnis**  
PD Dr. iur. Christoph Winzeler, Basel und Prof. Dr. theol. und Dr. rer. pol. Friedrich Beutter, Luzern (August 2001)
- 48. Staat, Wirtschaft, Kirchen und die Freiwilligen**  
Sonja Daeniker-Pfister, Zumikon (März 2001)
- 47. Zurück an die Spitze!**  
Für einen Wirtschaftsstandort Schweiz mit positiven Rahmenbedingungen.  
Ein Plädoyer, von Urs C. Reinhard, Bern (Dezember 2000)
- 46. Leben nach 60**  
Gesellschaftliche Aufgabe. Persönliche Verantwortung  
P. Dr. Albert Ziegler, Zürich (September 2000)
- 45. Die Bilateralen Verträge zwischen der Schweiz und der Europäischen Union (EU)**  
Was beinhaltet sie? Was ist von ihnen zu halten?  
Urs C. Reinhard, Bern (April 2000)
- 44. Pfarrer und Unternehmer - zwei verschiedene Führungsfunktionen?**  
Dr. Johannes Flury, Chef Berufsbildung, Schweizerisches Rotes Kreuz, Bern (November 1999)
- 43. Die Globalisierung und die Schweiz**  
Hans Kaufmann, Wirtschaftsberater, Wettswil/Zürich (Juli 1999)

42. **Ökumenische Konsultation/Vernehmlassung zur Diskussionsgrundlage** (Dezember 1998)
41. **Unternehmensethik: Hemmschuh oder Erfolgsfaktor?**  
Dr. P. Albert Ziegler, Zürich (Juni 1998)
40. **Schweizer Geldpolitik und die wirtschaftliche Erholung**  
Hans Theiler, Direktor der Schweizerischen Nationalbank, Bern (Dezember 1997)
39. **Zum Thema "Fairer Handel"**  
Interview mit Staatssekretär Prof. Dr. Franz Blankart, Bern (Dezember 1997)
38. **Die Kirchen, die Wirtschaft und die Revitalisierung der Werte**  
Sonja Daeniker-Pfister, Zollikon (Juli 1997)
37. **Gentechnik in Verantwortung** Von ETHZ-Präsident Prof. Dr. Jakob Nüesch, Zürich / **Gentechnik auf dem ethischen Prüfstand** Von Dr. Alber Bondolfi, Institut für Sozialethik der Universität Zürich (Dezember 1996)
36. **Die Zukunft der sozialen Sicherheit in der Schweiz** Von Prof. Dr. Urs Ch. Nef, ETH Zürich, Zürich / **Ethische Gesichtspunkte zur Zukunft der sozialen Sicherheit in der Schweiz** Von Dr. P. Stephan Rothlin, Zürich (Juli 1996)
35. **Arbeit - bezahlt, unbezahlt, unbezahlbar?**  
Sonja Daeniker-Pfister, Zollikon (Oktober 1995)
34. **Die Schweiz braucht das GATT** Interviews mit Minister Luzius Wasescha, Bern; André Richhoz, Georg Fischer SA, Genf; Melchior Ehrler, Schweiz. Bauernverband, Brugg; Paul Luterbacher, Pfarramt für Industrie und Wirtschaft, Basel (Mai 1995)
33. **Für die moderne Arbeitslosenversicherung**  
Interviews mit Jean-Luc Nordmann, BIGA, Bern, und Hans-Ulrich Kneubühler, Institut für Sozialethik, Luzern (September 1994)
32. **Der Preis des Geldes**  
Ulrike Baldenweg-Bölle, UBS, Zürich und Prof. Robert Hassler, Vevey (März 1994)
31. **Arbeitsteilung: Wundermittel oder Sackgasse**
30. **Verkehr und Umwelt**
29. **Wie mit wirtschaftlichen Ungleichgewichten fertig werden?**
28. **Nutzung der Verkehrsmittel und umweltverträgliche Lebensweisen**
27. **Von Pauschalurteilen zum Verständnis menschlicher Wirklichkeit**
26. **Wirtschaft im Dienste der Menschen**
25. **Für Sie gelesen und kurz notiert**
24. **Die kirchliche Botschaft muss mit ökonomischer Kompetenz gepaart sein**
23. **Menschenwürde und wirtschaftlicher Alltag**
22. **Steiniger Weg zur Lösung der internationalen Schuldenkrise**
21. **Ein Modell für die Schweiz (\*vergriffen)**
20. **Christen und die Atomenergie (\*vergriffen)**
19. **Umweltprobleme mit der Energienutzung: Unser Verhalten überprüfen (\*vergriffen)**
18. **Energie - Umwelt - Lebensstil**
17. **Ethische Aspekte der Energiefrage**
16. **Überlegungen zu den Vorschlägen der Bodenrechtsrevision**
15. **Wieviel Chemie verträgt die Umwelt?**
14. **Ein Leben zwischen Gift und Abfällen (\*vergriffen)**

13. Ernährung (*\*vergriffen*)
12. Ernährung (*\*vergriffen*)
11. Über die Notwendigkeit und Möglichkeit einer Wissenschaftsethik (*\*vergriffen*)
10. Die Natur - unser Partner
09. Frauenarbeit - unterbezahlt oder unbezahlbar?
08. Freizeit - Freie Zeit?
07. Arbeit - wozu und für wen?
06. Haben wir morgen noch Arbeit?
05. Ist Arbeitslosigkeit unvermeidlich? (*\*vergriffen*)
04. Dritte Welt und wir
03. Bankeninitiative und ihre Auswirkungen
02. Dokumentation zur Bankeninitiative (*\*vergriffen*)
01. Ist die Atomenergie eine Lösung?

Vollständige Übersicht auf [www.vcu.ch](http://www.vcu.ch)

*\* vergriffene Publikationen (Archiv)*

**Bezug und Bestellungen: Verein Christlicher Unternehmer Schweiz, Geschäftsstelle,  
Allmeindstrasse 11, Postfach 262, 8716 Schmerikon, Tel. 055 286 14 80, Fax 055 286 14 81,  
Email: [info@vcu.ch](mailto:info@vcu.ch)**