



Von unserem Redakteur
Manfred Stockburger

Wie ist das eigentlich mit den Generationen X, Y und Z? Welche Ziele hat die nächste Generation wirklich? Und wie unterscheiden diese sich von den Ambitionen, die ihre Vorgänger haben? Für Mittelständler sind diese Fragen von zentraler Bedeutung. Das vom Personaldienstleister Bera und der Heilbronner Privathochschule GGS bei Audi in Neckarsulm zum fünften Mal veranstaltete Deutsche Arbeitsmarkt-Forum griff dieses Thema mit einem Generationen-Talk auf. Das Motto: Miteinander statt übereinander reden. Die *Heilbronner Stimme* war Medienpartner der Veranstaltung.

Michael Knauth hat die Verantwortung für den Familienbetrieb Knobloch erst kürzlich an seine Tochter Lena abgegeben. Aber er erinnert sich noch gut an die Zeit in den 1980er Jahren, als er als Freund der Tochter des damaligen Chefs in den Betrieb kam. Den Schwiegervater bezeichnet er als seinen besten Freund, der ihn in den Schrotthandel eingeführt habe. Welche Tugenden er an die nächste Generation weitergibt? „Transparenz und Offenheit“, sagt er. „Und keine Grauzonen zulassen. Gerade in unserer Branche ist es wichtig, Solidität zu zeigen.“

Transparenz – für Sebastian Kübler, den Chef der Heilbronner Digitalisierungs-Beratung Econsor, ist das ein Heimspiel. Während des Abiturs hat er die Vorgängerfirma gegründet. „Verheimlichen lässt sich heute nichts mehr“, sagt er. „Transparenz ist eine Notwendigkeit.“ Neben dem Tischkicker, dem wöchentlichen gemeinsamen Frühstück und dem jährlichen Ausflug gehören auch „automatisierte Kontrollinstrumente“ zum Fir-



Viel Gesprächsbedarf auch in den Pausen: Veranstalter Bernd Rath unterhält sich mit einer Teilnehmerin des Forums.

Fotos: Bera

Tischkicker ersetzen Erfahrung nicht

Generationen-Talk beim Arbeitsmarktforum von Bera und GGS

„Wenn ein Teamleiter ausfällt, gibt es immer Probleme. Auch Digitalisierung ersetzt Führung nicht.“ Sebastian Kübler

menalltag, der von flachen Hierarchien geprägt sei. „Ich bin der Primus inter Pares“, sagt er – der Erste unter Gleichen.

Wichtigstes Führungsinstrument seien Ziele, erklärt Kübler, der durchaus gerne auch ein florierendes Unternehmen weitergeführt hätte. „Das Tempo ist so hoch, da können wir nur mitgehen, wenn wir ein Team haben, in dem alle Leute nach vorne wollen.“ Ganz ohne Führung geht es aber nicht: „Wenn ein Teamleiter ausfällt, gibt es immer Probleme. Auch Digitalisierung ersetzt Führung nicht.“ Für diese Aufgabe brauche es weiterhin Menschen, die denken können. „Wenn man die Technik vor die Menschen stellt, dann wird es schwierig.“

Verantwortung „Wenn man am Berufsbeginn als Fertigstudierter in die Firma kommt, dann meint man, man könne die Welt einreißen“, sagt Markus Binder vom gleichnamigen Steckverbinderhersteller in Neckarsulm, der 1992 als Juniorchef in die Firma kam. Erst seit drei Jahren steht er ganz in der Verantwortung. „Alles einreißen, das ist falsch“, sagt er. „Man sollte versuchen, auch auf die Erfahrenen zu hören.“ Das Studium sei nur eine Grundausbildung, der Erfahrungsschatz ebenso wichtig.



Markus Binder (Binder-Gruppe, von links), Sebastian Kübler (Econsor), Leon-Philipp Rath (Bera) und Michael Knauth (Carl Knobloch) beteiligen sich beim Arbeitsmarktforum am Generationen-Talk. Und waren sich über alle Generationengrenzen hinweg erstaunlich einig.

Und doch hat Binder eine Menge verändert – auch als Vater Franz Binder noch aktiv war. „Mein Vater hatte nie Zeit und die Ressourcen, international zu wachsen“, nennt er ein Beispiel. „Ich war dann derjenige, der angefangen hat, Vertriebsgesellschaften im Ausland zu gründen.“ Ohne diese hätte das Unternehmen die Krise 2008/09 nicht überstanden. „Zwischen uns sind manchmal schon die Fetzen geflogen“, verrät Binder. „Aber es ist wichtig, dass man zum Schluss auf einen Konsens kommt. Man muss offen sprechen und darf nichts hinter dem Berg halten“, lautet sein Rezept. „Misstrauen in der Familie ist schlecht.“

Zwischen Leon-Philipp Rath und seinem Vater, Bera-Chef Bernd Rath, gibt es durchaus gelegentlich hitzige Dialoge, wie der Junior auf dem Podium verrät. „Ich komme frisch aus dem Studium und möchte die Welt noch verändern.“ In der Veränderung sehe er den Sinn, aus dem er Befriedigung schöpft. „Mit Geld kriegt man die Leute heute nicht mehr.“ Bis er 2022 – so ist jedenfalls der Plan – den Chefessel bei der Bera übernimmt, möchte er noch in anderen Unternehmen Erfahrungen sammeln. Und gelegentlich seinen Vater ausbremsen, wenn der mal wieder zu vorschnell unterwegs ist, sagt er. Auch das kann Veränderung sein. „Beim Thema Digitalisierung müssen Junge und Alte Hand in Hand gehen.“

Arbeitsmarktforum

Firma als Organismus

Zu den Referenten des Arbeitsmarktforums gehörten Josephine Hofmann vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation und Joachim Schledt, der Personalchef des Biolebensmittelhändlers Alnatura. „Wir verstehen uns als einen Organismus, das heißt, als eine lebendige, von Menschen gestaltete, sich kontinuierlich verändernde und entwickelnde Einheit“, sagte er. An die Stelle von Anweisungen würden dadurch immer mehr Empfehlungen und Vereinbarungen treten. *mfd*