

# CLASH OF CULTURES ODER GANZ NORMALER FÜHRUNGSALLTAG IN ZEITEN DES WANDELS? ERFAHRUNGEN AUS DER PRAXIS

---

3. igo-Fachtag, 23. Mai 2025



## „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ – ein Spruch hat ausgedient



**Mission Zukunft**



**30% altersbedingte  
Fluktuation  
in 5 Jahren**



**Im Handwerk fehlen  
rund 107.000  
Fachkräfte**



**Neues Lernverhalten  
bei unseren  
Teilnehmenden**

## HBZ Münster in Zahlen

1978	Gründung
10.000	Lernende jährlich
2.000	Lernplätze
50	Theorie- und Medienräume
51	Werkstätten
110	Mitarbeiter:innen
270	Honorar-dozent:innen



## Führungsalltag in Zeiten des Wandels – unsere Ausgangslage

- Wandel in der Arbeitswelt führt zu Be-/Überlastung
- Unsicherheit in der Gesellschaft und Zukunftssorge nimmt zu (Klimawandel, Inflation, Gefahr eines Krieges in Europa, Spaltung der Gesellschaft), *Quelle: u.a. Shell-Jugendstudie 2024*
- Fachkräftemangel zwingt dazu, stärker individuelle Bedürfnisse in den Blick zu nehmen, um Mitarbeitende langfristig zu binden.
- Demografischer Wandel: die meisten Organisationen und viele Unternehmen in Deutschland sind mittendrin
- Das Bildungssystem hat sich fundamental verändert: Wer wählt welche Berufe aus?

## Erfahrungen bei jungen Kolleg:innen

- Schnelligkeit, Dynamik
- Viel Begeisterung, aber auch: Frustrationstoleranz geringer
- Bindung an Arbeitgeber nimmt ab („*Job-Hopping statt Betriebsjubiläum*“)
- Flexibilität und Innovationsfreude
- Ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Leben ist wichtig
- Sinnstiftende Tätigkeit als Motivator
- Regelmäßiges Feedback erbeten
- Durchlässigere Hierarchie – Führung auf Augenhöhe

## Erfahrungen bei Kolleg:innen kurz vor dem Ruhestand

- Lange Betriebszugehörigkeit, hohe Loyalität zum Arbeitgeber
- Klares Hierarchie-Verständnis und Respekt der hierarchischen Strukturen
- Hohe Leistungsbereitschaft und hohes Pflichtbewusstsein
- Aufstieg durch Fleiß und Leistung
- Weniger Innovationsfreude

## Was ist allen wichtig?

- Individualität soll ernst genommen werden
- Gute Kommunikation und Transparenz innerhalb der Organisation
- Wertschätzung der Arbeit
- Interesse an einer guten Unternehmenskultur
- Wunsch nach Sicherheit
- Flexible Arbeitszeiten und mobiles Arbeiten
- Rahmenbedingungen müssen stimmen (IT, Entscheidungswege, etc.)

→ **Basis für eine gute Zusammenarbeit im Team**



## Versuch einer Analyse

- Verantwortungsbewusstsein und Leistungsbereitschaft bei allen ausgeprägt, mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Motiven
- Alter, gemeinsame Erfahrung, Bildungshintergrund haben mehr Einfluss als nur Zuschreibung nur einer Generation
- Die Strukturen des öffentlichen Dienstes sind nicht darauf ausgelegt, den aktuellen Anforderungen gerecht zu werden → Wettbewerbsnachteil!

## Schlussfolgerungen für unser Führungshandeln

- Schulung und Qualifizierung werden wichtiger.
- Wir sollten auf die Gemeinsamkeiten aller Mitarbeitenden – unabhängig vom Alter – schauen und daraus Handeln ableiten.
- Neue Formate für Alle schaffen.
- Dennoch: Differenzierung der Ansprache und im eigenen Führungsverhalten notwendig!
- Führen wird immer anspruchsvoller und braucht Zeit.

**DAS HANDBWERK**

# **MONUMENT DER ZUVERSICHT**

**WIR KÖNNEN ALLES, WAS KOMMT.**

## VIELEN DANK

---

**HBZ Münster.** Wir bilden das Handwerk weiter.

Katharina Semmler  
Geschäftsführerin des HBZ Münster

Echelmeyerstraße 1–2  
48163 Münster  
T 0251 705-4444  
info@hbz-muenster.de  
hbz-bildung.de