

Führung der jungen Generationen Y und Z. Wollen die überhaupt noch arbeiten?

Von Dr. Georg Karigl*

* Für Informationen zum Autor siehe das Autorenverzeichnis auf Seite 70.

Die Kurzantwort auf diese Frage ist: Ja, sie wollen arbeiten, aber anders als die Generationen davor.

Grundbedürfnisse des Menschen



Alle Modelle sind falsch und manche sind nützlich!

Können Sie einen Schweden von einem Italiener unterscheiden? In der Regel ja. Aber manchmal wirkt ein Schwede italienischer als ein Italiener und umgekehrt. Modelle sind immer Vereinfachungen und trotzdem nützlich zum Nachdenken und Reflektieren. So verhält es sich auch mit der Einteilung der Generationen.

Welche Generationen werden in der Wissenschaft unterschieden?

Der Soziologe Karl Mannheim prägte 1928 in einem Aufsatz den Begriff der Generationen. Darunter verstand er Geburtsjahrgänge, die einschneidende historische Ereignisse teilen.¹ Die jüngeren Generationen können grob wie folgt eingeteilt werden:

Die „**Baby-Boomer**“ – geboren zwischen 1946 bis 1964; aufgewachsen mit der Schallplatte.

¹ Eberhardt Daniela, Generationen zusammen führen, Haufe Verlag 2016, 36-47.

Die „**Generation X**“ – geboren zwischen 1965 und 1978; aufgewachsen mit der Musikkassette.

Die „**Generation Y**“ – geboren zwischen 1979 und 1995; aufgewachsen mit der Compact Disc und dem mp3-Player.

Die „**Generation Z**“ – geboren ab 1995 aufgewachsen mit webbasiertem Streamen.

Baby Boomer und Gen X werden als **digitale Einwanderer** und Gen Y und Gen Z als **digitale Natives** bezeichnet.²

Der Autor dieses Beitrages ist Jahrgang 1965 und ein „Grenzgänger“ zwischen der Generation Baby-Boomer und Generation X.³ Seine vier Kinder verteilen sich auf die Generationen Y und Z.

„Wenn sich die Medien verändern, verändert sich die Gesellschaft.“

Walter Benjamin
(deutscher Philosoph und Kulturkritiker, 1892 – 1940)

Das Internet mit seiner rasanten Entwicklung und Weiterentwicklung hat die Gesellschaft in ähnlichem Maße verändert wie der Buchdruck, die Dampfmaschine oder die Elektrizität. Die digital Natives sind stark geprägt durch die Genetik des Internets aufgewachsen.⁴ Transparenz, Feedback, Geschwindigkeit und Abwechslung werden jetzt auch am Arbeitsplatz erwartet. Nicht nur erwartet, sondern gefordert.

² Scholz Christian, Generation Z, Wiley Verlag 2014, 87-103.

³ Diese Bezeichnungen verdanken wir dem kanadischen Autor Douglas Coupland, der mit seinem Kultbuch „Generation X – tales for an accelerated culture“ (1991) den Begriff Generation X populär machte.

⁴ Schlotter Lorenz/Huber Philipp: Generation Z – Personalmanagement und Führung, Springer Verlag 2020, 5-11.

Durch die demografische Entwicklung müssen sich heute die Unternehmen bei den jungen Talenten bewerben und nicht umgekehrt. Wer die Besten für sich gewinnen möchte, darf sich intensiv mit Employer Branding iSv Markenbildung als Arbeitgeber beschäftigen. Gutes Employer Branding ist wichtig, der Moment der Wahrheit zeigt sich aber dann, wenn junge Mitarbeiter*innen auf die tatsächlich gelebte Führungskultur treffen.

Welche Führungskultur motiviert die digital Natives, gerne und freiwillig ihr Bestes ins Unternehmen einzubringen?

11 konkrete Tipps für innovative Führungskräfte!⁵

Digital Natives sind technik-versiert!

Diese Generationen sind mit der neuesten Technik und allen Möglichkeiten aufgewachsen. Mikroblogs, Videokonferenzen, virtuelle Teamräume und die Nutzung der sozialen Netzwerke im Internet werden vorausgesetzt und machen das Arbeiten in vielen Bereichen effizienter. Mindestens eine Person aus der Geschäftsführung sollte in sozialen Netzwerken vertreten sein. Social Media gewinnt im Personalmarketing immer mehr an Bedeutung. 50% der Gen Z geben an, sich bei einem Unternehmen, das Social Media in der Arbeitszeit verbietet, nicht zu bewerben.

Digital Natives wollen direktes Feedback erhalten und geben!

Feedback geben und nehmen ist essentiell wichtig für diese Generationen. Feedback einmal im jährlichen Mitarbeitergespräch ist zu wenig. Im Internet gibt es viele Arten von Feedback, wie es eBay bereits in den 1990ern eingeführt hat. Zugriff auf Echtzeit-Daten wird gefordert: Aktueller Umsatz heruntergebrochen auf jede Abteilung bis zum Einzelnen. Diese Generation ist es gewohnt, Feedback zu geben.

⁵ Lehky Maren, Leadership 2.0, Campus Verlag 2011, 40-63. Für weitere Informationen siehe auch Mangelsdorf Martina, Von Babyboomer bis Generation Z, Gabal Verlag 2017; Hünnekens Wolfgang, Die ICH-Sender, Business Village Verlag 2010; Wunderlin Nikolas, Motivationsmodell Gen-Z, WME Verlag 2021, oder die Ausführungen unter www.simon-schnetzer.com.

Mitarbeiterbefragungen und Vorgesetztenbeurteilung sollen regelmäßig durchgeführt werden, und Führungskräfte sollen sich kritisch und ehrlich mit dem Feedback auseinandersetzen.

Digital Natives sind kollaborativ!

Digitale und analoge Teamarbeit ist die natürliche Lebensform. Entscheidungen werden miteinander diskutiert und getroffen. Partnerschaftlicher Umgang mit den Führungskräften ist gewünscht. Führung und Kommunikation auf Augenhöhe ist entscheidend.

Digital Natives leben Meritokratie – Leistung zählt!

Hierarchie, Alter, Geschlecht, Ausbildung und Dauer der Betriebszugehörigkeit spielen eine untergeordnete Rolle. Akzeptiert wird, wer fachliche Leistung und Ergebnisse bringt. Fachkarriere abseits klassischer Führung gewinnt an Bedeutung.

Digital Natives fragen nach dem Warum!

Die Jungen sind mit ständigen Sinnfragen groß geworden. Waldsterben, Atomunfälle, Recycling, globale Erwärmung etc. haben die Einstellung nach Sinn und persönlichem Beitrag geprägt. Man will wissen, wo man steht, seinen Beitrag zum Team-, Projekt-, und Unternehmenserfolg kennen und direkt beeinflussen können. Unternehmen brauchen eine klare Botschaft und Werte, die auch tatsächlich gelebt werden. Corporate Social Responsibility (CSR) ist mehr als ein Schlagwort. Durchgängige Transparenz ist gefragt.

Digital Natives lieben Spaß, Geschwindigkeit, Multitasking und Veränderung!

Attraktive Projekte, die Spaß machen und neue Herausforderungen mitbringen, sind bevorzugt. Lange Wege und hierarchische Entscheidungen werden als unproduktiv empfunden. Die Jungen sind Innovatoren! Multitasking ist normal.

Digital Natives sind wenig loyal!

Für diese Generationen sind mehrere Arbeitgeber in der Karriere normal. Wenn es Schwierigkeiten gibt, wird gewechselt und Unzufriedenheit im Netz gepostet. Junge Talente sind rar und gefragt und das wissen diese auch.

Digital Natives treten selbstbewusst auf!

Die Generationen sind in einer „kinderzentrierten Gesellschaft“ aufgewachsen. Einzelkinder haben die volle Aufmerksamkeit bekommen. Die knappe Ressource an Fachkräften aufgrund der demografischen Entwicklung machen Unternehmen zum Bewerber für Talente – „War for Talents“.

Digital Natives möchten Führungskräfte als Mentoren!

Die Jungen möchten eine Spielwiese für ihre Talente und Interessen, aber auch Sicherheit und klare Regeln. Führen mit klaren Rahmenregeln („Givens“), in denen man sich frei bewegen kann. Führungskräfte sollen eine individuelle Karriere und individuelle Entwicklung unterstützen. Unterforderung und als sinnlos empfundene Aufgaben führen schnell zu Unzufriedenheit, Demotivation und Kündigung.

Digital Natives wollen Freiheit!

Flexibilität in Raum und Zeit ist wichtig. Das Büro als zentraler Ort und die Anwesenheit verlieren an Bedeutung. Privat und Arbeitsleben verschwimmen immer mehr ineinander. Gelebte Work-Life-Balance durch mehr Flexibilität (Arbeitsort, Stundenanzahl, Zeiteinteilung) ist zentral wichtig für diese Generation.

Digital Natives wollen offenen Zugang zum Wissen!

Durch das Internet ist Wissen offen für jeden zugänglich und wird geteilt. Wissen wird mehr, wenn man es teilt. „Sharing is caring“. Wissenserwerb organisiert sich die junge Generation selbst und lernt im Austausch vor allem auch durch Social Media Möglichkeiten. Lebenslanges Lernen (LLL) soll sofort, orts- und zeitunabhängig und individualisiert möglich sein.

Gibt es doch einen Unterschied zwischen der Gen Y und der Gen Z?

Gen Y ist geprägt von Work-Life-Blending. Am Nachmittag noch schnell mit den Kindern zum Schwimmen, dafür am Abend noch zwei Stunden arbeiten. Gen Z möchte wieder eine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit – Work-Life-Separation.

Durch die vielen und schnellen Veränderungen der VUKA Welt (volatil – unsicher – komplex – ambiguitär) sucht die Gen Z wieder mehr Sicherheit, und der Hafen der eigenen Familie wird geschätzt.

Auch Unternehmen, die Sicherheit vermitteln, werden für diese Generation wieder attraktiver. Hat die Gen Y zumindest durch die Eltern noch eine analoge Welt erlebt, gibt es für die Gen Z nur mehr die digitale Welt. Alles, was nicht am Handy existiert, wird von der Gen Z nicht mehr wahrgenommen.⁶

Viele Generationen – ein Team – eine positive Vision

Heute gibt es in vielen Unternehmen bis zu vier Generationen im Team. Jeder hat wahrscheinlich bereits in der Familie oder im Unternehmen einen Generationenkonflikt erlebt. Die positive Vision sind generationsgemischte Teams, die in gegenseitiger Akzeptanz die Vorteile aller Generationen vereinen. Das braucht reflektierte und empathische Persönlichkeiten. Diversität ist nichts für Anfänger!

„Ich bin OK – Du bist OK – miteinander sind wir fantastisch!“

Alles Gute beim Abenteuer Arbeiten, Leben und Streiten im Generationenmix!

⁶ Scholz Christian, Generation Z, Wiley Verlag 2014, 73-81.