



Bild: Jacob Lunel/stockadobe.com

Baby Boomers, X, Y und Z – jede Generation hat einen Namen und eigene Vorstellungen vom Leben, sowohl beruflich als auch privat. Der Generation Z gehören je nach Definition heutige Teenager und junge Erwachsene an, die ab 1995 geboren wurden. Ab 2010 spricht man dann von der Generation Alpha.

## Vom Umgang mit neuen MitarbeiterInnen

# Die Generation Z – besser als ihr Ruf!

Bezüglich der Angehörigen der Generation Z bestehen viele Klischees und Vorurteile. Dabei ist diese Generation ebenso heterogen wie zum Beispiel die der Baby-Boomer. Entsprechend individuell müssen die jungen Mitarbeitenden auch geführt werden.

Die Angehörigen der Generation Z sind nicht so leistungsfähig und -bereit wie unseren älteren Mitarbeiter. Diese Klage hört man oft von Managern und Unternehmern bezüglich der nach 1995 geborenen jungen Frauen und Männer, die sich nach ihrem (Hoch-)Schulabschluss bei den Unternehmen bewerben oder in diesen bereits eine Stelle haben. Doch ist das wirklich so?

konnten sie den Auserwählten die Vertragsbedingungen weitgehend diktieren, denn diese wussten: Gute Stellen sind rar.

Jetzt hat sich der Arbeitsmarkt fundamental gewandelt und die Bewerber sitzen zumindest gefühlt meist am längeren Hebel, weil

- sie oft mehrere Joboptionen haben und
- die Unternehmen aktiv um ihre Gunst werben müssen.

Diese Situation, über die viele Arbeitgeber klagen, ist für die Stellensucher (nicht nur) in der Generation Z erfreulich.

### Arbeitnehmer-Markt

Die Rahmenbedingungen waren vor 30 oder 40 Jahren andere. Damals bewarben sich auf eine freie Stelle in der Regel viele Personen. Deshalb konnten die Unternehmen aus einem Stapel Bewerbungen, die aus ihrer Warte besten herausfiltern. Danach konnten sie die potenziellen Kandidaten – teils mehrfach – bei sich antanzen lassen und sich den passendsten aussuchen. Und in den Arbeitsverträgen

### Geringere Bewerberzahl

Dass so viele Unternehmen über die Qualität der potenziellen Mitarbeitenden klagen, liegt primär daran, dass aufgrund der demografischen Entwicklung ihre Gesamtzahl viel niedriger als früher ist. Deshalb bewerben sich oft – wenn überhaupt – nur ein, zwei Personen auf eine vakante Stelle. Darum müssen



Bild: IFIDZ

**Barbara Liebermeister** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)).

speziell mittelständische Betriebe bei den Anforderungen, die sie an ihre künftigen Mitarbeitenden stellen, heute schon oft große Zugeständnisse machen. Sie können die Messlatte nicht mehr so hoch wie früher legen. Deshalb sind sie im Betriebsalltag verstärkt mit Mitarbeitenden konfrontiert, die zum Beispiel eine geringere Eigenmotivation haben und mehr Führung brauchen. Außerdem haben die Neuen aus Unternehmenssicht oft noch fachliche und persönliche Defizite, weshalb eine Nachqualifizierung nötig ist. Das heißt, die Unternehmen müssen mehr Ressourcen als früher für die Führung und Entwicklung der neuen Mitarbeitenden aufwenden.

### Personalpolitik justieren

Hierauf sind viele Unternehmen nicht eingestellt und diese Situation überfordert zum Teil ihre Führungskräfte – zumal sich auch die Bedürfnisse der leistungsstarken und -bereiten jungen Mitarbeitenden (nicht nur) der Generation Z gewandelt haben. Viele von ihnen wollen zum Beispiel nicht mehr, dass die Erwerbsarbeit ihr gesamtes Leben dominiert. Die „Work-Life-Balance“ ist ihnen wichtiger als ihren Eltern. Und weil sie mehr Joboptionen haben, fordern sie solche Dinge wie geregelte Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, die Möglichkeit, mobil zu arbeiten oder mal eine längere Auszeit zu nehmen, auch aktiver ein. Dasselbe gilt für die Chancen, beruflich voranzukommen. Die jungen Leute warten seltener als ihre Eltern darauf, dass ihnen diese gewährt werden, sie fordern diese aktiv ein. Und wenn sie diese nicht bekommen? Dann wechseln sie schneller den Arbeitgeber.

### Individuell entwickeln

Deshalb müssen die Unternehmen sich fragen, inwieweit ihre Personalpolitik insgesamt noch den Erwartungen ihrer Mitarbeiter entspricht – ähnlich wie sie dies bei ihren Produkten tun, wenn sich die Bedürfnisse der Kunden gewandelt haben.

In dieser Situation ist mehr denn je ein Führungsstil gefragt, bei dem die Führungskräfte ihr Verhalten dem jeweiligen Gegenüber und jeweiligen Situation bzw. Konstellation anpassen; also bedarfs- und situationsabhängig

- Mitarbeitende mal loben, mal ihr Verhalten hinterfragen,
- Mitarbeitende mal beim Erfüllen ihrer Aufgaben aktiv unterstützen, mal sich bewusst zurücknehmen,
- mal Änderungen stark forcieren, mal bewusst den Fuß vom Gas nehmen.

Diese Verhaltensflexibilität können Führungskräfte nur zeigen, wenn sie in einem lebendigen Dialog mit ihren Teammitgliedern stehen, in dem sie unter anderem erkunden:



### Lesetipp



„Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt“  
Barbara Liebermann  
Gabal Verlag GmbH,  
Offenbach, 2020

Hardcover, 224 Seiten, 37,82 €  
ISBN 978-3967390001

- Was ist ihnen als Mensch und Mitarbeiter wichtig?
- Wo drückt sie der Schuh?
- Was erleichtert bzw. erschwert es ihnen, sich für die angestrebten Ziele zu engagieren?
- Was brauchen sie, um effektiv zu arbeiten und ihre Kompetenz weiter auszubauen bzw. zu entfalten?

Denn nur wenn sie in einem von wechselseitiger Akzeptanz und Wertschätzung geprägten Dialog mit ihren Mitarbeitenden stehen, entsteht eine von Vertrauen geprägte Beziehung zwischen ihnen und können sie deren Denken und Verhalten gezielt beeinflussen.

Das heißt, die Führungskräfte müssen – ähnlich wie Influencer in den Social Media – danach streben, in ihrem Umfeld ein Milieu zu kreieren, in dem andere Menschen

- freiwillig ihnen und ihren Ideen folgen und
- eigeninitiativ ihr Denken und Handeln daraufhin überprüfen, inwieweit sie damit ihren Beitrag zum Erreichen der gemeinsamen Ziele leisten.

Bei aller Empathie, Kompromissbereitschaft und Loyalität, die sie im Kontakt mit ihren Mitarbeitenden zeigen, muss stets deutlich bleiben: Gewisse Ziele wie „Unser Unternehmen muss Gewinn erzielen“ sind nicht verhandelbar. Dies ist aufgrund ihrer Funktion in der Organisation unabdingbar.

Zugleich sollten sie sich aber für Verbesserungsvorschläge und neue Problemlösungsvorschläge offen zeigen, die gerade die Angehörigen der Generation Z oft einbringen, weil sie noch nicht betriebsblind sind, denn: Diese jungen Frauen und Männer sind die Zukunft des Unternehmens. Also gilt es ein Arbeitsumfeld zu schaffen, mit dem sie sich identifizieren können. Zudem sollten Führungskräfte ihren Teammitgliedern immer wieder nicht nur mit Worten, sondern auch Taten signalisieren „Ich bin lern- und veränderungsbereit“. Schließlich erwarten sie dies auch von ihnen.