

# Wie gehen Führungskräfte mit der Gen Z um?

*Die Generation Z, also die jungen Menschen, die zwischen 1995 und 2010 geboren wurden, ist jene Generation, die nun neu in die Arbeitswelt eintritt. Und sie stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen.*

VON THOMAS BERNER

**Z**ahlreiche Untersuchungen und Beobachtungen belegen: Die Generation Z stellt ganz andere, zum Teil auch ungewohnte Ansprüche an Arbeitgeber: 80-Prozent-Pensum zum Lohn einer Vollzeitstelle? Na klar! Workation im Ausland? Unbedingt! Homeoffice und sechs Wochen Ferien? Sowieso, denn die Generation Z benötigt «Ich-Zeit». Und sind solche Jungspunde mal eingestellt: Eine Sitzung auszulassen oder statt um acht erst um neun im Büro zu erscheinen scheint für sie das Normalste der Welt zu sein. Arbeit nach dem Lustprinzip also? Oder einfach nur Faulheit und Unverbindlichkeit? Solche Verhaltensmuster richtig zu interpretieren macht den Führungsalltag für Vorgesetzte nicht einfach.

## Zwischen Technologien switchen

Die Generation Z ist auch bekannt als «Mobile-First-Generation». Aufgewachsen mit digitalen Medien und neuesten Technologien, nutzt sie diese selbstverständlich für Kommunikation und Unterhaltung. Und das soll auch bei der Ausbildung und im Job nicht anders sein. Die Konsequenz daraus liegt in einer für die ältere Generation ungewohnt kurzen Aufmerksamkeitsspanne: Wenn etwas länger dauert, verliert die Generation Z schnell das Interesse daran. Und: Aus den sozialen Medien ist sie es gewohnt, Meinungen direkt und ungefiltert auszudrücken. Damit kann sie bei Vorgesetzten durchaus anecken.

## Werte sind der Generation Z wichtig

Doch es wird auch viel Lob über die junge Generation ausgeschüttet: Sie habe ein ethisches und soziales Verantwortungsbewusstsein. Als Generation, die sich mit ihrem Konsum und dem der Gesellschaft

bewusst auseinandersetzt, erwarte sie auch von Arbeitgebern ethisch und sozial verantwortliches Handeln, heisst es dazu in einem Blogbeitrag von Yaël Meier, Co-Founderin der Gen-Z-Beratungsgesellschaft ZEAM. Und weiter: Junge Menschen würden stark von persönlichen Werten getrieben, wozu etwa Nachhaltigkeit und ein ausgeprägter Aktivismus gehörten. Allerdings dürften sich manche Angehörige der älteren Generationen dabei fragen, wie sich z.B. die – durchaus berechtigten – Anliegen der «Klimajugend» mit der von ihr praktizierten Methode des «Klimaklebens» und dem Wunsch nach nicht immer klimaverträglichen Freizeitbeschäftigungen vertragen...

## Selbstbewusster Umgang mit Instant-Feedback

Die junge Generation von heute ist genauso heterogen, wie es die Teens und Twens vor Jahrzehnten schon waren. Führungskräfte benötigen im Umgang mit jungen Mitarbeitenden eine gewisse «geistige Beweglichkeit». Die Haltung «Das haben wir schon immer so gemacht und es hat sich bewährt – die Jungen müssen das endlich kapieren» zieht gemäss Simon Schnetzer, Jugendforscher und Co-Autor der Studie «Junge Schweizer\*innen 2022», nicht mehr. Entsprechend müsse man sich von eingefahrenen Prozessen verabschieden und bei der Gestaltung betrieblicher Abläufe die Bedürfnisse der jungen Mitarbeitenden besser abholen. Die Generation Z hinterfragt zwar nicht mehr alles so intensiv, wie es von der Generation Y (why = warum) bekannt ist. Dennoch fordern die jungen Menschen von heute vor allem eines: Glaubwürdigkeit. «Obwohl sie noch nicht viel Arbeitserfahrung hat, möchte die Gen Z mit ihrem Gegenüber auf Augenhöhe sprechen», so etwa Gary A. Gähwiler, CEO

von Rotronic AG (siehe Interview). Wertschätzung, Fairness und Feedback seien wichtige Aspekte. Dem dürfte Simon Schnetzer beipflichten: «Die Generation Z ist Instant-Feedback gewohnt und geht selbstbewusst damit um», so der Jugendforscher.

## Kinder der Gamification

Felix Behm, Autor des Buchs «Generation Z – Ganz anders als gedacht: Wie sie tickt, wie sie handelt und wie wir ihr Potenzial erschließen» (Verlag BusinessVillage), empfiehlt Unternehmen und ihren Führungskräften, sich z.B. den Gamification-Effekt zunutze zu machen. Denn das Gamen gehöre für den grossen Teil der Gen Z zum Alltag. Online-Spiele haben gemäss Felix Behm ein klares Muster: Es gibt Ziele, die über viele Etappen (Levels) zu erreichen sind, unter Einsatz verschiedenster Werkzeuge oder Superkräfte, die man sich im Spiel «verdienen» muss. Mit stimulierenden Effekten wie Lob oder Belohnungen (z.B. Extra-Leben) wird die Spielmotivation zusätzlich hochgehalten. Felix Behm appelliert deshalb an Führungskräfte, für die jungen Frauen und Männer die folgenden Fragen zu beantworten:

- Welche Ziele (kurz- oder langfristig) sollen mit der Arbeit erreicht werden?
- Warum soll man sich anstrengen?
- Mit wem kann ich mich messen?
- Welche Belohnung erhalte ich, wenn ich ein Ziel erreiche?

Das mag trivial klingen, doch es kann einen Schritt in die Zukunft des Unternehmens bedeuten. Führungskräfte müssen – so Felix Behm – danach streben, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, mit dem sich die junge Generation identifizieren kann. Denn nicht zuletzt will die Generation Z Teil der Lösung sein, nicht nur «Human Resource».

 <p><b>Gary A. Gähwiler</b> ist CEO von Rotronic AG mit 84 MA.</p> <p><b>Rotronic AG</b> Grindeslstrasse 6 8303 Bassersdorf 044 838 11 11 measure@rotronic.ch www.rotronic.ch</p>	 <p><b>Roger Schweingruber</b> ist Team Leader Young Talents bei UMB AG mit 900 MA.</p> <p><b>UMB AG</b> Hinterbergstrasse 19 6330 Cham 058 510 10 10 info@umb.ch www.umb.ch</p>	 <p><b>Markus Vetterli</b> ist CEO von iWay mit 58 MA.</p> <p><b>iWay AG</b> Badenerstrasse 569 8048 Zürich 043 500 11 11 markus.vetterli@iway.ch www.iway.ch</p>
<p><b>Wie viele Personen aus der Generation Z (Geburtsjahr zw. 1997 und 2012) beschäftigen Sie derzeit (inkl. Auszubildende)?</b></p>	<p>Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, qualifizierte Nachwuchskräfte auszubilden und so einen Beitrag für die Zukunft unseres Unternehmens, der Branche und der Gesellschaft zu leisten. Derzeit arbeiten 14 Personen dieser Jahrgänge bei uns.</p>	<p>Es arbeiten derzeit gut 175 Personen dieses Alters bei uns. Für UMB wird die Gen Z immer mehr zum Leistungsträger für unsere IT-Services.</p>
<p><b>Was ist die grösste Herausforderung im Umgang mit der Gen Z?</b></p>	<p>Die Gen Z fordert Flexibilität vom Arbeitgeber. Deshalb bieten wir den Kauf von zusätzlichen Ferientagen oder die Möglichkeit für Homeoffice als Optionen an. In unserem Unternehmen pflegen wir eine zeitgemässe Feedbackkultur und haben unsere Mitarbeitergespräche stetig weiterentwickelt. Zudem ermutigen und unterstützen wir junge Talente, Verantwortung zu übernehmen.</p>	<p>Die Gen Z versteht zwar all die Geräte, mit denen sie aufgewachsen ist, kann aber die technologischen Zusammenhänge oft nicht erfassen. Bei unserer Ausbildung legen wir deshalb besonderen Wert darauf, die Troubleshooting-Fähigkeiten zu entwickeln und Neugier für diese Zusammenhänge zu wecken. Die unzähligen Informationsquellen und Ablenkungen sind eine Herausforderung. Klare Ziele und Coachings wirken diesen Effekten entgegen.</p>
<p><b>Umgekehrt: Was schätzen Sie an der Gen Z besonders?</b></p>	<p>Sie zeigt grosse Flexibilität und eine hohe Technologieaffinität, ist «open-minded», auch in Bezug auf Diversität und Inklusion, und sie braucht Sinnhaftigkeit bei ihrer Tätigkeit und trägt beispielsweise auch dazu bei, unsere Teamveranstaltungen aktiver und bereichernder zu gestalten.</p>	<p>Wir schätzen die Gen Z vor allem wegen ihrer Offenheit gegenüber neuen Technologien und Lösungen. Wir erleben sie als sozial aufgeschlossen, kontaktfreudig und gut vernetzt. Sie kann locker mit unterschiedlichen Kulturen umgehen, weil sie nicht Unterschiede, sondern Gemeinsamkeiten sucht.</p>
<p><b>Was haben die jungen Menschen in Ihrem Unternehmen positiv bewirken können?</b></p>	<p>Vertreter der GenZ bringen frischen Wind ins Unternehmen und sind sehr technologieaffin. Viele sind auch sehr selbstbewusst unterwegs und bereit, neue Dinge auszuprobieren. Von diesem Geist profitieren wir als Internet-Anbieter.</p>	<p>Der GenZ ist soziales und nachhaltiges Denken und Handeln wichtig. Es wird von uns erwartet, dass wir als Unternehmen auch tatsächlich sozial und umweltbewusst arbeiten. Hier haben wir schon diverse positive Einflüsse auf den Geschäftsalltag festgestellt.</p>