



Aktuelle Berufsanfänger ticken irgendwie anders als die Generationen zuvor. Die gute Nachricht: Mit dem richtigen Führungsstil fällt es gar nicht so schwer, die scheinbaren „Aliens“ ins Arbeitsleben zu integrieren und zu Höchstleistungen zu motivieren.

von Michael Lorenz
















Generation Young: So gewinnen Sie die **jungen Wilden**

Bereits Ü35-Jährige schütteln den Kopf über die aktuelle Generation Young: Die jungen Menschen, die heute auf die Unis und den Arbeitsmarkt strömen, ticken anders. Sie lehnen ein tolles Job-Angebot ab, weil es keine kostenfreien Smoothies gibt. Sie fordern Sabbaticals und Sechs-Stunden-Tage. Erledigen Pflichtaufgaben halbherzig, widersprechen dem Chef oder kündigen, um mehr Zeit für Pferd und Freunde zu haben. Noch nie war der Generationenunterschied so deutlich. Und noch nie waren so viele unterschiedliche Altersklassen gleichzeitig in der Arbeitswelt aktiv (→ Grafik Seite 29).

Früher konnten junge Leute es kaum erwarten, selbstständig zu werden – raus aus dem Kinderzimmer, weg von den Eltern, eigenes Geld verdienen. Heute haben es die jungen Wilden mit dem Erwachsenwerden nicht so eilig. 27-Jährige wohnen noch im Elternhaus, lassen sich bekochen, Wäsche waschen, Mama kauft die Uni-Bücher, Papa hilft bei der Praktikumsuche. Im Mittelpunkt des Interesses stehen bei

den Youngstern Selbstverwirklichung, Hobbys, Freunde und Freizeit – sie haben ganz andere Bedürfnisse als der typische Babyboomer.

Viele der jungen Menschen sind mit einem völlig neuen Wertesystem ausgestattet. Die Ursachen dafür liegen im veränderten Umfeld: Wohlbehütet aufgewachsen, kennen sie (zumindest vor Corona!) keine Krisen – keine Kriege, keinen Hunger sowie weder materielle noch psychische Verluste. Wie sollen die Newcomer so Resilienz und Selbstwirksamkeit gelernt haben? Die Helikoptereltern sind vielmehr Freunde auf Augenhöhe statt lästige Erziehungsberechtigte – und damit kein Grund mehr, sich abzuspalten. Durch ein klar strukturiertes Bildungswesen ist diese Generation sehr gut ausgebildet – Geigenunterricht, Auslandsemester und Theaterbesuchen sei Dank. In einer komplexen, immer digitaler werdenden Welt aufgewachsen, stehen sie jedoch vor teilweise widersprüchlichen und nie gekannten Herausforderungen. Die Folgen: häufig tiefe Verunsi-

Generation	Silver Liner	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Zeitraum	1923-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1997	1998-2018
Alter im Jahr 2018	71-95 Jahre	52-72 Jahre	36-53 Jahre	19-37 Jahre	0-20 Jahre
Population (Weltweit)	0.3 Mrd.	1.1 Mrd.	1.5 Mrd.	2 Mrd.	2.4 Mrd.
% der globalen Population	5%	15%	20%	27%	32%
Weltereignisse	Erster & zweiter Weltkrieg erste Kernspaltung Elektronische Haushaltsgeräte	Kalter Krieg Mondlandung Erfindung des Transistors	Ende des Kalten Krieges Fall der Berliner Mauer Erster Heimcomputer	9/11 Anschlag Irak Krieg Beginn von Social Media	Weltwirtschaftskrise Arabischer Frühling Globalisierung
Kommunikationsformen	 Briefe	 Telefon	 Emails/SMS	 Sofortnachrichten	 Emojis
Schlüsseltechnologien	 Auto	 TV	 Computer	 Smartphone	 VR
Hobbys	 Lesen	 TV Schauen	 Surfen im Internet	 Videospiele	 Musik-Streaming
Digitale Leistungsfähigkeit	Prädigitales Zeitalter	Digitale Immigranten	Früh (Digitale) Anwender	Digitale Eingeborne	Digital Angeborene
Symbolfigur	Hermann Hesse	Albert Einstein	Willy Brandt	Mark Zuckerberg	Malala
Musik	Jazz & Swing	Elvis & Beatles	Nirvana & Madonna	Britney Spears & Justin Timberlake	Justin Bieber & Ed Sheeran
Fortbewegungsmittel	VW Käfer	SUV	Fahrrad/ Auto	VW Golf	Familienauto
Soziale Netzwerke	Face-to-Face	Telefon	LinkedIn	Facebook Tinder	Snapchat
Tiefste Angst	Die Zukunft	Aufmerksamkeitsverlust	Terrorismus	Studiengebühren	0 % Akku
Frage nach dem Lebensinhalt	Wie konnte es in unserem Land so schief laufen?	Finde ich eine sichere Arbeit?	Was ist der Sinn? Sinnhaftigkeit?	Wie verwirkliche ich mich selbst?	Wo finde ich Sicherheit und Stabilität?
Wohlbefinden	Dauerhafte Aggressivität	Protest & Idealismus	ADHS	Gluten-Unverträglichkeit	Vegane Ernährung
Worauf sie abfahren	Gesundheit	Comics & Fernsehen	Nena Konzerte	Gameboy	YouTube

Grafik: gowup

Generation Young – wer ist das eigentlich?

Gen X: Entdecker des Web

Die Mitglieder der Generation X gelten als die Nachfolger der klassischen Babyboomer. Sie sind heute zwischen 36 und 53 Jahre alt. Geprägt haben sie das Ende des kalten Krieges, natürlich der Mauerfall und der erste Heimcomputer. Sie haben in jungen Jahren den Siegeszug des Internets, Windows-PCs und die Hochzeit von SMS miterlebt. Ihr bevorzugtes Netzwerk ist LinkedIn, die größte Angst haben sie vor Terrorismus und ihre Lebensfrage lautet: Was ist der Sinn des Lebens?

Gen Y: Die Warum-Frage

Zur Generation Y, den Digital Natives, zählen alle Jahrgänge zwischen 1981 bis 1997. Diese Millennials kennen Smartphone, Chat & Videospiele seit ihrer Jugend, die letzten heiraten aktuell, die ersten werden bereits wieder geschieden, bekommen Kinder und machen Karriere. Y heißen sie, weil Ypsilon im Englischen wie „Why“ ausge-

sprochen wird – und weil sie alles hinterfragen. Außerdem sind sie es gewohnt, immer und überall mitzubestimmen. Ihre bevorzugten Netzwerke heißen Facebook und Tinder, ihre größte Angst sind Studiengebühren und die Lebensfrage lautet: Wie verwirkliche ich mich selbst?

Gen Z: Das YOLO-Prinzip

Ganz nach ihrem Motto „You only live once“ strebt die Gen Z (1998 bis 2018) nach Freizeit, Freiraum und Spaß. In der Welt der Emojis, VR-Brillen und Streamings sind sie zu Hause. Viele studieren oder schnuppern gerade erste Arbeitsluft. Sie standen ständig im Mittelpunkt. Ihre Eltern haben sie miteinbezogen, motiviert, gelobt und ihr Selbstbewusstsein gestärkt. Sie äußern Kritik – dass Feedback darauf auch negativ sein kann, ist ihnen neu. Sie tummeln sich bei Snapchat und Instagram und fürchten am meisten einen leeren Smartphone-Akku. Ihre Lebensfrage: Wo finde ich Sicherheit und Stabilität?



Foto: Pixella, Dr. Prieser / umphub

Die Gen Young tickt anders: Digital Natives erwarten sich einen Job, der ihnen individuelle Entfaltung, interessante Herausforderungen und selbstverantwortliches Arbeiten ermöglicht. Und natürlich Work-Life-Balance.

cherung, Orientierungslosigkeit und Überforderung. Strömen diese jungen Menschen dann nach Schule und Studium auf den Arbeitsmarkt, folgt oft die Ernüchterung.

Ältere Führungskräfte treffen somit auf Berufsstarter, die völlig anders auf die Welt blicken als sie selbst. Dabei ist keine Generation besser oder schlechter. Fakt bleibt aber: Die jungen Wilden bilden das Fundament für die Arbeitswelt von morgen. Ignorieren kann also keine Lösung sein. Dem Nachwuchs eingesessene Verhaltensmuster aufzudrängen, ebenso wenig. Nur wer Arbeitsstrukturen und Führungsstil an die neue Generation anpasst, ermöglicht dem eigenen Unternehmen eine erfolgreiche Zukunft:

1. Karrierewege öffnen

Sich von der Assistenz über mehrere Jahre zum „Head of“ hocharbeiten? Das war einmal. Die klassische Karriere als Führungskraft hat für die Gen Young ihren Reiz verloren. Studien belegen, dass immer weniger junge Menschen Lust auf die Chef-Mütze haben. Schließlich bedeutet Führungsverantwortung mehr Arbeit und weniger Freizeit. Auch mit einem attraktiven Gehalt oder einem schicken Dienstwagen lassen sich die meisten Mittzwanziger nicht ködern. Spaß schlägt Besitz. Viele materielle Wünsche sind bereits erfüllt – sei es durch die Dach-

geschosswohnung bei den Eltern oder den alten Mazda von Papa.

Was die Digital Natives stattdessen motiviert: individuelle Entfaltung. Ein Job, der Weiterentwicklung und Förderung verspricht, ist heiß begehrt. Fehlen diese Aussichten, fällt das Unternehmen schnell durchs Raster. Weitere Kündigungsgründe: kein guter Draht zum Chef, zu wenig Herausforderungen oder Langeweile. Loyalität zum Betrieb entwickeln nur noch die Wenigsten. Um für den Nachwuchs langfristig attraktiv zu sein, braucht es also neue Entwicklungsmöglichkeiten – Perspektiven wie Vertriebs-, Fach- oder Projektkarrieren. Auch eine gewisse Flexibilität spricht die Youngster an, wenn sie beispielsweise ohne große bürokratische Hürden zwischen verschiedenen Abteilungen wechseln können. So können sie sich auch innerhalb des Unternehmens breiter aufstellen. Gefragt sind auch sich selbst steuernde Teams oder Führungspositionen auf Zeit. Das bringt Abwechslung und kommt dem Wunsch nach selbstverantwortlichem Arbeiten entgegen.

2. Work-Life-Balance garantieren

Viele Gen-Z-Mitglieder haben miterlebt, wie die Eltern Überstunden sammelten, spät nach Hause kamen und nicht selten schließlich im Burnout landeten. Das ist nur ein Grund, warum die Berufsstarter von heute besonderen Wert auf Work-Life-Balance legen. Häufig fragen Anwärter bereits im Job-Interview nach Sabbaticals, flexiblen Arbeitszeiten und Möglichkeiten zum Überstundenabbau. Angebotene Einsätze in Zweigfilialen, anderen Städten oder gar Ländern werden zum Ausschlusskriterium. Es sind die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie ausreichend Zeit für Freunde und Hobbies, die Jobs heute attraktiv machen.

Mit anderen Worten: Es ist für Unternehmen höchste Zeit, bestehende Arbeitsmodelle anzupassen und flexibel in Ort und Zeit zu werden. Das bedeutet: Homeoffice, Gleitzeiten, freie Arbeitszeiteinteilung und Überstundenkonten. Moderne Unternehmen ermöglichen Job Sharing und längere Auszeiten. Und sie bieten Teilzeitmodelle wie 4-Tage-Wochen oder 6-Stunden-Tage. Auch Co-Working-Spaces oder Räume, die zum Wohlfühlen und zur sozialen Interaktion einladen, entsprechen jungen Generationen und ihrer bevorzugten Arbeitsweise besser.

3. Orientierung geben

Junge Generationen leben mit der Qual der Wahl: Studium oder Ausbildung? Zuhause oder woanders? Germanistik oder Ingenieur? Bei der Jobwahl haben sie dank Fachkräftemangel viele Möglichkeiten. Chefs, die das wissen, können Maßnahmen ergreifen, um junge Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu begeistern. Eine davon besteht darin, den Youngstern ein Vorbild zu sein. Denn eine Welt der unbegrenzten Möglichkeiten macht orientierungslos. Obwohl der typische Mittzwanziger gerne vor Selbstsicherheit strotzt, sind junge Menschen oft viel verunsicherter als frühere Generationen. Da toben Zweifel und Überforderung. Hier können Führungskräfte punkten: Wer als Chef den Newcomern Aufmerksamkeit, Sicherheit und Orientierung gibt, stößt auf offene Ohren und füllt eine große Bedarfslücke.

Damit die Nachwuchskämpfer der älteren Führungskraft ehrlich Respekt zollen, braucht es aber noch mehr. Digital Natives haben in puncto Ausbildung und Informationsbeschaffung gegenüber dem Babyboomer einen klaren Vorsprung. In ihnen addiert sich eine Top-Ausbildung mit enormer Digital-Kompetenz. Ein Chef überzeugt zukünftig also nicht mehr qua Alter, Chef-Titel und Status, sondern vor allem durch seine Erfahrung und erprobtes Praxis-Know-how. Etabliert er zudem agile Methoden, führt er auf Augenhöhe und traut er sich auch mal gegen den Strom zu schwimmen, erntet er garantiert die Anerkennung der jungen Mitarbeiter.

4. Klarheit bieten

Junge Wilde starten oft mit überzogenen Erwartungen an sich selbst sowie Illusionen über den Arbeitsmarkt in den Job. Hier sind Chefs gefordert, das Bild zurechtzurücken und die Gen Young sanft auf den Boden der Tatsachen zurückzuholen. Sonst drehen die jungen Mitarbeiter auf dem Absatz um. Damit beginnen Vorgesetzte am besten schon beim ersten Gespräch: Wer dem Bewerber das Blaue vom Himmel verspricht, statt offen zu skizzieren, was von ihm gefordert wird, bekommt die Quidung der Enttäuschung. Berufsstarter reagieren schnell mit Kündigung, wenn sie merken, dass die wohlklingenden Worte nicht den Tatsachen entsprechen. Chefs aber, die der Gen Young feste Strukturen und klare Ziele mitgeben und sie in ihren übertriebenen Erwartungen an sich und

die Arbeit bremsen, werden zur Identifikationsfigur. Und zum Grund, an dem Job festzuhalten.

5. Sinn erfüllen

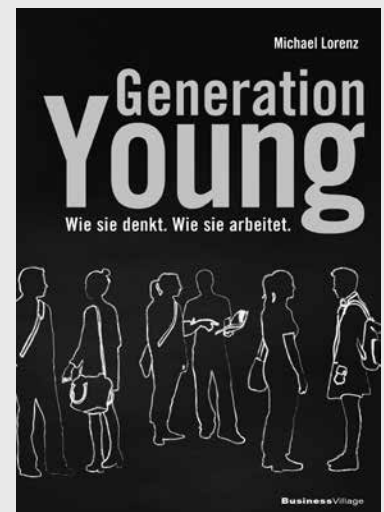
Sowohl die Gen X, Y als auch Z beschäftigen sich intensiv mit der Frage nach dem Lebenssinn. Da wundert es nicht, dass Sinn auch der größte Antreiber ist, wenn es um Aufgaben und Projekte geht. Wer bei Halbsätzen wie „Bitte eine Location-Datenbank!“ Ekstase erwartet, ist daher auf dem Holzweg. Die Methode „Command-Control“ funktioniert nicht mehr. Gen-Youngster fühlen sich so überfordert, bevormundet und ausgenutzt. So kleinschrittig eine Aufgabe auch erscheint – junge Kollegen wollen den Sinn darin erkennen. Nur wenn sie den Gesamtzusammenhang verstehen und erkennen, welchen Anteil ihre Arbeit am „großen Ganzen“ hat, werden sie das Thema mit Engagement bearbeiten. Heute gilt: Sinn vor Gehorsam.

6. Feedback geben

Nicht geschimpft ist genug gelobt? Das war einmal. Keiner ist so abhängig von Rückmeldungen wie die „jungen Wilden“. Von Kindesbeinen an sammeln sie Feedback in Form von Schulnoten, Instagram-Herzen, Amazon-Sternen und Facebook-Daumen. Führungskräfte, die beim Thema Feedback einen neuen Schwerpunkt legen, befeuern den Eifer der Jungen. Hier bieten sich mehrmals wöchentlich kurze Rückmeldungen und einmal im Monat ein intensiveres Gespräch als praktikabler Rhythmus an. Wer so Leistung anerkennt, bei Schwächen konkrete Beispiele für Verbesserung aufzeigt, Aufgaben zeitnah bewertet und Fragen schnell beantwortet, wächst nicht nur im Ansehen, sondern lässt die Jugend auch wachsen. Zudem hilft ein engmaschiger Kontakt, um Unzufriedenheit und Konflikte früh zu erkennen. Lob wirkt besonders bei den jungen Menschen wie ein Motivationsboost und ist damit nach wie vor das wichtigste und kostengünstigste Führungsmittel. Aber auch negative Kritik ist wichtig: Hier signalisieren Chefs dem Jungkollegen die dringend gewünschte Sicherheit. ■

Michael Lorenz ist Geschäftsführer, Managementberater, Trainer und Coach bei der grow.up. Managementberatung GmbH.
→ www.grow-up.de

Zum Weiterlesen



Sabbatical, 30-Stunden-Woche, Gratis-Bio-Smoothies – mit Forderungen wie diesen kommen Mitglieder der Generation Z ins Unternehmen. Und sind ruckzuck wieder weg, wenn sie das Gefühl haben, zu wenig wertgeschätzt zu werden. Die Beispiele, die Michael Lorenz anführt, bringen ältere Leser zum Lachen, Staunen, Kopfschütteln ..., vermitteln aber auch Anregungen zum richtigen Umgang mit der Gen Young.

Michael Lorenz: **Generation Young. Wie sie denkt. Wie sie arbeitet.** Verlag Business Village, 2019, 204 Seiten, 19,95 Euro (Buch), 16,95 Euro (E-Book).

ISBN 978-3-86980-456-9 (Print)
ISBN 978-3-86980-457-6 (E-Book, PDF)