

Nicht schlechter, aber teilweise anders

Die Angehörigen der Generation Z, geboren zwischen 1997 und 2012, seien nicht – wie oft beklagt wird – leistungsfaul, meint Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Ihre Bedürfnisse unterscheiden sich aber teilweise stark von denen der Babyboomer. Doch was heisst das für Führungskräfte und worauf müssen sie achten? Der vorliegende Gastbeitrag gibt Antworten auf diese Frage.

Oft hört man die Klage von Führungspersonen über die nach 1997 geborenen Nachwuchskräfte, die in die Arbeitswelt eintreten: «Die Angehörigen der Generation Z sind nicht so leistungsbereit wie unsere älteren Mitarbeitenden.» Doch ist das wirklich so? Mein Eindruck als Unternehmerin und Managementberaterin ist: In der Generation Z gibt es ebenso viele leistungsbereite Frauen und Männer wie vor 50 Jahren, als das Gros der sogenannten Babyboomer in das Berufsleben eintrat. Doch die Rahmenbedingungen waren damals anders. Auf eine freie Stelle bewarben sich früher meist viele Personen. Deshalb konnten die Unternehmen sich die besten Kandidaten aussuchen und ihnen in den Arbeitsverträgen die Arbeitsbedingungen weitgehend diktieren. Heute hingegen bewerben sich auf eine vakante Stelle aufgrund des demografischen Wandels oft nur ein oder zwei Personen. Deshalb müssen speziell kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei den Anforderungen, die sie an ihre künftigen Mitarbeiter stellen, heute häufig grosse Zugeständnisse machen. Die Folge: Im Betriebsalltag sind sie vermehrt mit Mitarbeitenden konfrontiert, die zum Beispiel eine geringere Eigenmotivation haben und mehr Führung



Barbara Liebermeister leitet nicht nur das IFIDZ, sondern ist auch als Fachbuchautorin aktiv. In ihrem jüngsten Werk geht sie unter anderem auf die Generation Z ein. (Bild: Salim Chauhan)

ihren gesamten Leben dominiert. Deshalb fordern sie vermehrt Teilzeitarbeit sowie die Möglichkeit, von zu Hause

aus zu arbeiten oder mal eine längere Auszeit zu nehmen. Dasselbe gilt für die Chancen, beruflich voranzukommen: Die jungen Leute warten seltener als ihre Eltern darauf, dass ihnen Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten gewährt werden; sie fordern diese aktiv ein. Und wenn sie diese nicht bekommen, wechseln sie schneller den Arbeitgeber. Für die Betriebe bedeutet dies, dass sie ihre Personalarbeit neu justieren müssen. Sie müssen sich fragen, inwieweit ihre Personalpolitik insgesamt noch den Erwartungen

brauchen. Ausserdem fehlen neuen Mitarbeitenden häufig noch Kompetenzen, weshalb eine Nachqualifizierung nötig ist. Das heisst, die Unternehmen müssen mehr Ressourcen als früher für die Führung und Entwicklung der neuen Mitarbeiter aufwenden. Doch auch die Bedürfnisse der leistungsstarken jungen Mitarbeiter – nicht nur der Generation Z – haben sich gewandelt. Viele möchten nicht mehr, dass die Erwerbsarbeit

ihren gesamten Leben dominiert. Deshalb fordern sie vermehrt Teilzeitarbeit sowie die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten oder mal eine längere Auszeit zu nehmen. Dasselbe gilt für die Chancen, beruflich voranzukommen: Die jungen Leute warten seltener als ihre Eltern darauf, dass ihnen Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten gewährt werden; sie fordern diese aktiv ein. Und wenn sie diese nicht bekommen, wechseln sie schneller den Arbeitgeber. Für die Betriebe bedeutet dies, dass sie ihre Personalarbeit neu justieren müssen. Sie müssen sich fragen, inwieweit ihre Personalpolitik insgesamt noch den Erwartungen

IFIDZ

Das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) erforscht und fördert die Führungs- und Managementkultur im Zeitalter der Digitalisierung. Es analysiert und definiert die neuen Herausforderungen für Führungskräfte und entwickelt Instrumente zu deren Bewältigung sowie zur nachhaltigen Steigerung der Digital- und Führungsreife der Führungskräfte. Das IFIDZ arbeitet praxisorientiert, anwendungsbezogen und in digital-vernetzten Strukturen. Es ermittelt Trends im Bereich Führung und Leadership und treibt die notwendige Transformation der Führungskultur in Richtung Digital Leadership & Agile Leadership voran. ifidz.de

gen ihrer Mitarbeitenden entspricht – ähnlich wie sie dies bei ihren Produkten tun, wenn sich die Kundenbedürfnisse gewandelt haben. Und ihre Führungskräfte? Sie müssen eine grössere Verhaltensflexibilität zeigen, weil ihre Mitarbeitenden oft einen sehr unterschiedlichen fachlichen und persönlichen Reifegrad haben und divergierende individuelle Bedürfnisse artikulieren. Zudem erfolgt die Zusammenarbeit zunehmend hybrid oder gar rein virtuell. Die Mitarbeiter arbeiten also mal im Betrieb, mal zu Hause. Diese heterogene Ist-Situation erfordert einen Führungsstil, bei dem die Führungskräfte ihr Verhalten sehr stark dem jeweiligen Gegenüber und der jeweiligen Ist-Situation und Konstellation anpassen. Sie müssen also

- ihre Mitarbeiter mal loben, mal ihr Verhalten hinterfragen,
- ihre Mitarbeiter mal beim Erfüllen ihrer Aufgaben aktiv unterstützen, mal sich bewusst zurücknehmen,
- mal Veränderungen stark forcieren, mal bewusst «den Fuss vom Gas nehmen».

Die nötige Verhaltensflexibilität können Führungskräfte nur zeigen, wenn sie in einem lebendigen Dialog mit ihrem Team stehen und herausfinden:

- Was ist meinen Mitarbeitern wichtig?
- Wo drückt sie der Schuh?
- Was erleichtert beziehungsweise erschwert es ihnen, sich für die angestrebten Ziele zu engagieren?
- Was benötigen sie, um effektiv zu arbeiten und ihre Kompetenz weiter 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.

Führungskräfte sollten – wie die Influencer in den Sozialen Medien – danach streben, ein Umfeld zu schaffen, in dem andere Menschen

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

Wenn es darum geht, ein solches Milieu zu kreieren, lassen sich einige Erfolgsfaktoren aus dem Verhalten der Influencer im Netz beziehungsweise in Social Media ableiten, die für die Angehörigen der Generation Z nicht selten Vorbilder sind. Welche dies sind, habe ich unter anderem in meinem Buch «Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt» beschrieben. Letztlich geht es darum, im Betrieb und

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)
DE-65189 Wiesbaden, Tel. +49 611 2366 8936
info@ifdz.de

in der Zusammenarbeit ein Klima und Umfeld zu schaffen, in dem sich (nicht nur) die Angehörigen der Generation Z wohl und wertgeschätzt fühlen und mit dem sie sich deshalb auch identifizieren können. Daran führt kein Weg vorbei, denn: Die nachrückenden jungen Frauen und Männer sind die Zukunft der Unternehmen.

Barbara Liebermeister ■
Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Technik



Für den nächsten Karriereschritt in Technik, Management und IT

Verschaffen Sie sich einen Wissensvorsprung: Von Agile Organisation und Agile Coaching, Automation, Data Science, Digital Industry, Digitalisierung und Nachhaltigkeit, Mikroelektronik, Kunststofftechnik, Logistik, Projektmanagement, Supply Chain bis Web Applikationen.

Alle Weiterbildungsangebote stellen sich vor:
Online-Infoabend am 30. Oktober 2023
um 18:15 Uhr



fnhw.ch/weiterbildung-technik



Präzises und kosteneffizientes Fügen

Clinchtechnologie ist eine vorteilhafte Füge-technik für Bleche – dank der neuen Servopresse NCFC ist die Füge-technik von Kistler jetzt Teil einer Roboter-Fertigungszelle für ein Lüftungsgehäuse bei BTM in Schweden – lesen Sie die komplette Erfolgsgeschichte: QR-Code scannen!



www.kistler.com



measure. analyze. innovate.