

Dieser Beitrag erschien zuerst in der Zeitschrift „PersonalEntwickeln“. Alle Rechte bei Frauke Christiansen und dem Verlag Wolters Kluwer.

„Umgang mit der ‚Generation Z‘ – Worauf kommt es an, wenn Unternehmen die Gen Z erfolgreich integrieren möchten?“

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- Wie die Gruppe der „Generation Z“ definiert ist, was sie prägt und welche Herausforderungen sie an Arbeit generell und an potenzielle Arbeitgeber im Besonderen stellt,
- Welche vielfältigen anderen Einflussfaktoren, neben der Berücksichtigung der Ansprüche der Gen Z, auf die Herausforderung „Bewältigung der Arbeitslast bei Fachkräftemangel“ wirken und wie sich diese gegenseitig beeinflussen,
- Welche Lösungen Unternehmen finden können, um die Integration der Gen Z erfolgreich zu gestalten, ohne die bestehende Belegschaft außer Acht zu lassen.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung
 - 1.1. Der Begriff der Generation Z
 - 1.2. Merkmale und Zuschreibungen – Was ist typisch für die Gen Z?
2. Herausforderungen für Arbeitgeber
3. Lösungsansätze für Unternehmen
 - 3.1. Allgemeine Unternehmensebene
 - 3.1.1. Arbeitsstruktur
 - 3.1.2. Arbeitsorganisation
 - 3.1.3. Employer Branding / Entwicklung der Arbeitgeber-Marke
 - 3.2. HR-Prozesse
 - 3.2.1. Recruiting
 - 3.2.2. Mitarbeiterbindung / Retention Management
 - 3.2.3. Personalentwicklung
 - 3.3. Führungsebene
 - 3.4. Individuelle Ebene
4. Das Dilemma der Balance und Priorisierung
5. Fazit

Abstract

Viele Bücher und Beiträge in Zeitungen und Fachzeitschriften erscheinen aktuell zum Phänomen der Generation Z (nachfolgend: Gen Z) als die neue Generation von Arbeitnehmern. Viel wird darüber berichtet, was die Gen Z ausmacht, welche Erwartungen sie an Arbeit im Allgemeinen und den eigenen Arbeitgeber im Besonderen hat.

Dieser Beitrag hat die Integration der Gen Z in das Unternehmen zum Schwerpunkt und zeigt, dass Integration die Aufgabe aller ist und auf den verschiedenen Ebenen und Rollen in einer Organisation unterschiedlich ausgeprägt ist.

Die Kernaussagen sind nachfolgend zusammengefasst:

1. Die Integration der Gen Z ist einer von vielen Faktoren, die in der Ursache-Wirkungs-Beziehung von „Fachkräftemangel – unbesetzte Stellen – Arbeitsüberlastung – steigende Fluktuationsraten“ zusammenspielen. Man kann die Integration der Gen Z nicht isoliert von anderen Prozessen betrachten.
2. Mit der Integration einer jungen Arbeitnehmergeneration wird die Verantwortung und Arbeitslast vor allem bei den Führungskräften liegen, die weitere Rollen (zu den ohnehin schon zahlreich vorhandenen) einnehmen müssen: Kommunikator, Konfliktlöser, Brückenbauer.
3. Erfolgreiche Integration beginnt, bevor das neue Team-Mitglied seine Stelle antritt: mit der Definition der Arbeitgebermarke („employer branding“), einem überarbeiteten Recruiting-Prozess, verstärkten Bemühungen um Mitarbeiterbindung und -loyalität („retention management“) und klaren Rahmen und Richtlinien für die Organisation, auch ausgedrückt über aktuelle Organigramme, dokumentierte Prozesse, Handbücher, Arbeitsrichtlinien u. Ä..
4. Damit Integration erfolgreich gelingt, gilt zweierlei: die Verständigung darüber, dass das Thema alle im Unternehmen angeht – jeder ist ein Teil der Umsetzung. Und: Integration ist keine Einbahnstraße.
5. Neben der Frage nach den richtigen Lösungsansätzen und den Prioritäten, ist eines am allerwichtigsten: das Umsorgen und Eingehen auf die Erwartungen und Ansprüche der Gen Z dürfen nicht zu Lasten der bestehenden, oftmals langjährigen, Belegschaft gehen. Balance ist entscheidend.

1. Einführung

Kein Tag vergeht, an dem man nicht in einer Zeitung oder Fachzeitschrift über die neue „Spezies“ der Generation Z informiert wird. Eine kurze Stichwortsuche auf den einschlägigen Suchmaschinen zeigt:

- Mehr als 2.000 Treffer für deutschsprachige Bücher zu diesem Thema auf amazon
- Ca. 1.150.000.000 „Google Hits“ (deutsche Website)
- Mehr als 28.300.000 Ergebnisse, wenn man nach „Studien Gen Z“ sucht (viele Studien befassen sich allerdings mit Marketing, Markenbildung und Ansprache der GenZ als Konsumenten, seltener mit den Effekten für Unternehmen und die Arbeitswelt)

Keine andere Generation oder gesellschaftliche Altersgruppe wurde bislang so analysiert, durchleuchtet und mit Aufmerksamkeit bedacht, wie diese. Diese Aufmerksamkeit in Kombination mit dem Fachkräftemangel führt zu einem Verkäufermarkt – das Angebot an Arbeitskräften ist niedriger als die Nachfrage seitens der Unternehmen. Viele Unternehmen sehen sich aktuell mit hohen Ansprüchen an den Arbeitsplatz und den Arbeitgeber seitens der Gen Z konfrontiert – eine weitere Herausforderung neben vielen anderen.

Um Antworten auf diese Herausforderungen zu finden und Unternehmen zu begleiten, hat sich ein spezialisierter Beratungsmarkt um die Gen Z herum entwickelt: Unternehmen, wie bspw. die Schweizer Firma ZEAM (eine Kombination aus „Zoom“ und „Team“ unterstützen Konzerne und große Mittelständler dabei, diese neue Generation an Arbeitskräften zu verstehen, interne Prozesse (z. B. im Recruiting) anzupassen und sorgen ebenfalls dafür, Unternehmen in der Zielgruppe überhaupt bekannt zu machen.

1.1 Der Begriff „Generation Z“ und die Unterschiede zu anderen Generationen

Wenn bislang von „Generationen“ die Rede war, dann sprach man häufig von der „Generation Y“ oder den „Millennials“, in anderen Zusammenhängen (Sozialversicherungssysteme, Renteneintritt) von der „Boomer-Generation“. Jetzt kommen weitere dazu und die Begriffe für die gesellschaftlichen Gruppen nach der Gen Z sind auch schon gefunden ...

„Baby-boomer“	Generation X	Generation Y	Generation Z	Generation alpha	Generation beta
1950 - 1964	1965 - 1979	1980 - 1994	1995 - 2009	2010 - 2024	2025 –

Abb. 1: Zeitliche Abgrenzung und Bezeichnungen der verschiedenen Arbeitnehmergenerationen

Menschen, die zwischen den Jahren 1995 (manche Quellen nennen das Jahr 2000) und 2010 geboren wurden, werden zur Generation Z oder „Gen Z“ gezählt. Da sie schon früh, seit ihrer Kindheit, mit digitalen Technologien aufwuchsen, werden die Vertreter der Gen Z auch als „Digital Natives“ bezeichnet. Dieser Zugang oder das stete Vorhandensein von Technologie (vor allem in Form von Social Media Kanälen) führt zu einer wichtigen Unterscheidung zu früheren Generationen: der Alltag der Gen Z findet in zwei Welten statt – der virtuellen und der realen. Eine klare Abgrenzung findet nicht mehr statt. Dies deutet bereits auf eine der wesentlichen Herausforderungen für Unternehmen hin: für die Gen Z findet Kommunikation (außerhalb der Familie) ausschließlich virtuell statt – wohingegen in der Arbeitswelt, am Arbeitsplatz, Kommunikation in einer realen Welt stattfindet.

Die „Sortierung“ der verschiedenen Altersgruppen in „Generationen“ plus einem Buchstaben setzt sich gerade international durch und ist auch in anderen europäischen Publikationen und Medien sowie in den USA zu finden und wurde zum Standard in englisch-sprachigen Veröffentlichungen. In Japan wird die Gen Z *Neo-Digital Natives* genannt.

Laut einer Studie von Oxford Economics wird sich der Anteil der Gen Z an der Gesamtbeschäftigung in Australien, Frankreich, Deutschland, den Niederlanden, dem Vereinigten Königreich und den Vereinigten Staaten bis 2030 mehr als verdreifachen und dann 30 Prozent ausmachen.

Während Unternehmen in den vergangenen Jahren noch damit beschäftigt waren, auf die Ansprüche der Generation Y (wertschätzende, transformationale, individuelle Führung, die Führungskraft als Coach, Arbeiten in Teams, Eigenverantwortung) zu reagieren, stoßen Firmen über ihre Auszubildenden oder Berufseinsteiger auf eine Gen Z mit anderen Ansprüchen bzw. anderen Schwerpunkten als die Generation(en) vor ihr.

Wertekategorie	Generation Y	Generation X
Familie, Beruf und Einkommen	Familie und Beruf sind gleichermaßen wichtig. Erfolg, Karriere und Selbstverwirklichung, gepaart mit einem hohen Einkommen und Lebens-standard sind wichtig. Wunsch nach „work-life- balance“.	Die eigene Familie ist wichtig, ansonsten werden viele Beziehungen nur digital gepflegt und sind im realen Leben nicht belastbar. Finanzielle Sicherheit ist wichtig, Karriere nicht. Forderung nach „work-life-split“.
Anerkennung und Freiheit	Gen Y sucht Anerkennung für die persönliche Leistung	Gen Z strebt nach Anerkennung der eigenen Persönlichkeit und dem Gefühl, gebraucht zu werden. Gleichzeitig wird angestrebt, in Freiheit und Unabhängigkeit zu leben.
Diversity, Umwelt und Gesundheit	Weniger im Fokus der Gen Y	Soziale Verantwortung, Menschenrechte, Toleranz, Gerechtigkeit, Diversity und Umweltbewusstsein haben eine hohe Bedeutung.

Abb. 2: Übersicht der Werte der Generation Y und Generation Z, adaptiert nach „Zahlen, Daten, Fakten – GENERATION Y = GENERATION Z?“ des ifaa, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V., Juli 2022

Neben diesen anderen Werten und Schwerpunkten, derer sich Arbeitgeber bewusst sein sollten, weil sie Einfluss auf den Erfolg von Recruiting-Prozessen, die Einarbeitung, die Mitarbeiter-Bindung, Führungsverhalten oder Teambuilding haben, gibt es noch einen weiteren, handfesten wirtschaftlichen Grund, sich mit einer gut geplanten Integration der Gen Z zu beschäftigen: die hohe Fluktuationsrate („attrition rate“), ausgelöst durch die hohe Bereitschaft der neuen Arbeitnehmergeneration, das Unternehmen wieder zu verlassen, wenn es einem nicht gefällt, erste Schwierigkeiten auftreten oder andere, vermeintlich attraktivere Angebote winken. Häufig ist das schon nach 1,5 Jahren der Fall und viele Unternehmen beobachten Fluktuationsraten von 20% in den ersten zwei Jahren der Betriebszugehörigkeit. Zusammen mit anderen Einflussfaktoren, denen Unternehmen aktuell ausgesetzt sind, führt das zu einer komplexen Ursache-Wirkungs-Kette:

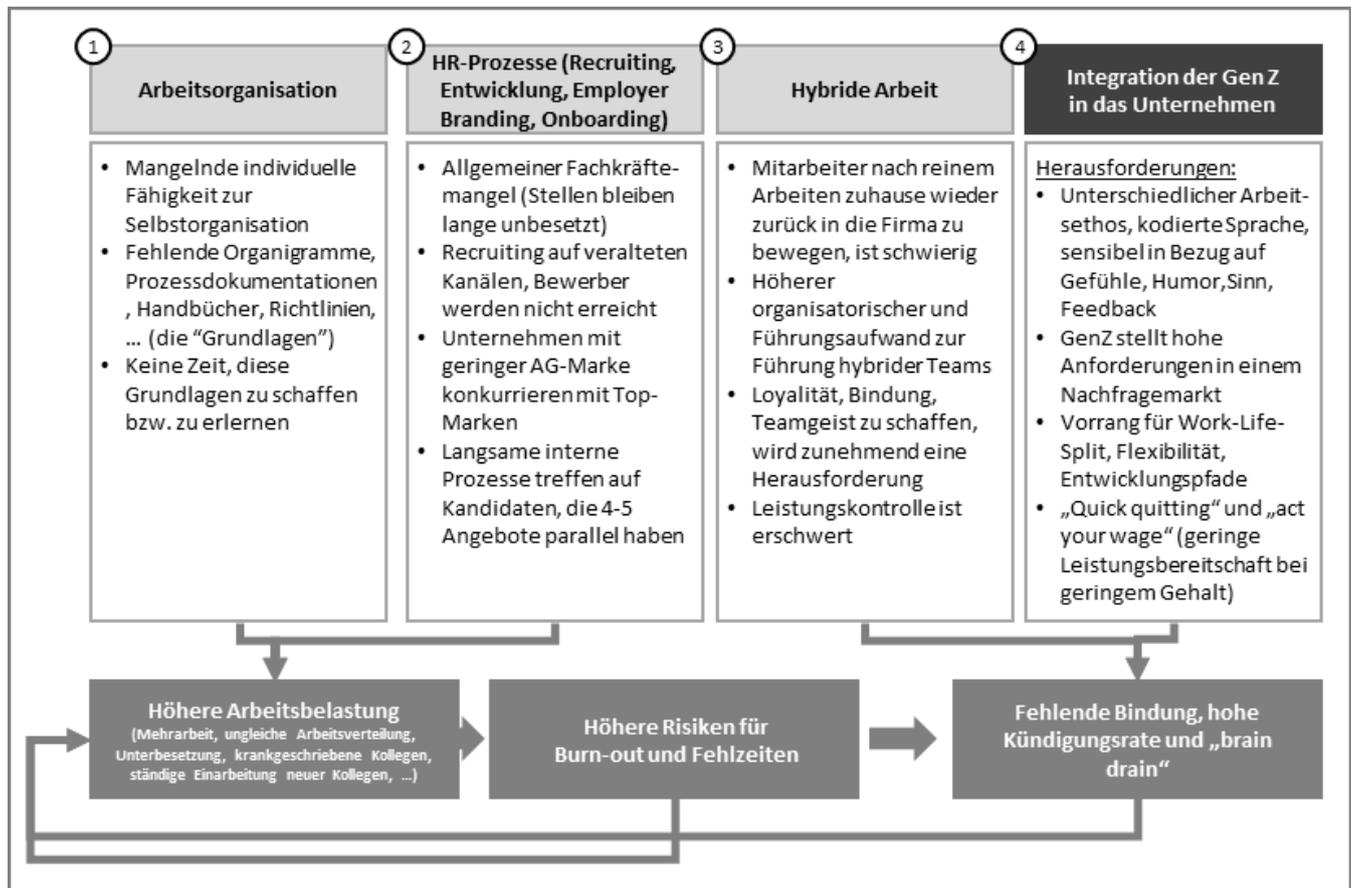


Abb. 3: Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu Arbeitslast und Fluktuationsrate, copyright Frauke Christiansen

1.2 Merkmale und Zuschreibungen – Was ist typisch für Gen Z?

Die Gen Z unterscheidet sich in vielen Punkten von anderen Arbeitnehmer-Generationen (Arbeitsethos, Abgrenzung Berufs- und Privatleben, Karriereorientierung, Sprache). Wichtig zu verstehen, wie bei jeder Kategorisierung oder Pauschalisierung, ist, dass diese Merkmale nicht für alle gelten und nicht im gleichen Ausmaß.

„Nicht jeder, der zu den Babyboomern gezählt wird, ist automatisch karriereorientiert, nicht alle Millennials träumen davon, remote von Bali aus zu arbeiten und nicht alle Gen Zler sehnen sich nach einem sicheren Behördenjob. Innerhalb einzelner Generationen kommt es zu weiten Streuungen – schließlich spielen bei der Entwicklung von Normen und Werten auch das unmittelbare persönliche Umfeld und individuelle Charaktere eine zentrale Rolle.“

Typische Zuschreibungen für die Gruppe der Gen Z und was ihr wichtig ist, sind:

1. Umweltbewusstsein, im täglichen Leben ausgedrückt über die Vermeidung von Plastik, Nutzung von Fahrrad statt Auto. In Bezug auf Unternehmen ausgedrückt über Angebot an e-Autos, Jobfahrrädern, Job Tickets für den ÖPNV, Maßnahmen zum nachhaltigen Wirtschaften und Umweltschutz
2. Gesunde und nachhaltige Lebensweise: kein eigenes Auto, kein „Traum vom Eigenheim“, gesunde Ernährung, CO2-Ausgleichszahlungen.
3. Fokus auf Familie und die Geborgenheit der Familie: Der Rückhalt in der Familie ist für die Gen Z wichtig, da viele Beziehungen dieser Generation nur digital gepflegt werden und im realen Leben nicht belastbar sind.
4. Digitale Kommunikation: man ist immer online, das Smartphone immer in Reichweite. „Kommunikation“ erfolgt über Texte, nicht Gespräche, was wiederum zu einer eigenen Sprache führt, die außerhalb der eigenen Gruppe nicht verstanden wird.
5. Wunsch nach Sicherheit: Laut der Trendstudie „New Work – Die Generation Z in der Arbeitswelt von morgen“ halten es 75% der befragten 16-25-Jährigen für erstrebenswert, sich keine finanziellen Sorgen machen zu müssen. 15% möchten sich einen Arbeitgeber in der Nähe ihrer Familie suchen und weitere 15% würden sich für den Öffentlichen Dienst entscheiden. Insgesamt 53% der Umfrageteilnehmer legen Wert auf einen krisensicheren Arbeitsplatz.
6. Leistungsdruck: Die Gen Z steht unter enormem Leistungsdruck, der sich im Wunsch nach Anerkennung und Bestätigung ausdrückt. Man vergleicht sich ständig über Social Media Kanäle mit anderen, fühlt sich ggü. den vielen Inszenierungen schlecht, hadert mit den eigenen getroffenen Entscheidungen.

Diese Merkmale und Zuschreibungen übersetzen sich an klare Erwartungen und Ansprüche an die Arbeit:

- Gute Arbeitsatmosphäre
- Berücksichtigung von Fähigkeiten und Talenten
- Einbringen von Kreativität und Ideen
- Selbstbestimmung und Verantwortungsübernahme
- Sinnhaftigkeit der Tätigkeit
- Wunsch nach Orientierung und Rahmen zur Umsetzung der Arbeit
- Bedürfnis nach Sicherheit und Planbarkeit
- Wunsch häufigem Feedback und Führung auf Augenhöhe
- Flexibilität innerhalb eines festen Zeitrahmens
- wenig Stress und viel Freizeit (teilweise Wunsch nach Trennung von Arbeit und Privatleben)

2. Herausforderungen für Arbeitgeber

Diese Summe aus Prägungen, Merkmalen und Ansprüchen führt zu zahlreichen Herausforderungen für die Arbeitgeber und damit auch für die Führungskräfte, die als direkte Vorgesetzte die jungen Mitarbeiter der Gen Z führen müssen:

Work-Life-Split	Im Gegensatz zur bislang beschworenen „work-life-balance“ der Generation Y zieht die Gen Z eine klare Linie zwischen Beruf und Privatleben. Da sie weniger materialistisch eingestellt ist, ist „Karriere“ (mehr Ansehen, mehr Gehalt) nicht mehr das große berufliche Ziel. Unternehmen werden immer mehr Schwierigkeiten haben, Führungspositionen zu besetzen – eine Entwicklung, die sich bereits heute abzeichnet.
Sinnsuche	Eine sinnvolle Arbeit zu erledigen, motiviert wohl jeden. Für Gen Z ist es aber eines der wichtigsten Kriterien an den Arbeitsplatz und den Arbeitgeber, auch im Vergleich zu den Generationen davor. Nicht umsonst hat sich parallel der Begriff des „Purpose Management“ entwickelt, der aktuell viele Unternehmen beschäftigt. Allerdings beinhaltet jede Stelle Routinetätigkeiten und effektives Arbeiten benötigt auch Routine im Sinne von Übung und Erfahrung. Arbeitgeber müssen sich darauf einstellen, dass Mitarbeiter der Gen Z schneller gelangweilt sind und dass mehr Zeit darauf verwendet werden muss, den Sinn des großen Ganzen zu erklären oder im Bewerbungsgespräch herauszuarbeiten.
Entscheidungsfindung	Die Gen Z hat eher Schwierigkeiten, Entscheidungen zu treffen (nicht nur am Arbeitsplatz). Es gibt zu viele Möglichkeiten, zu viel Information, zu viele Vergleiche mit anderen und zu wenig Zeit, um in Ruhe über die Entscheidung nachzudenken.
Verbindlichkeit und Loyalität	Die Gen Z ist mit der Haltung „anything goes“ aufgewachsen – alles ist möglich, jederzeit. Das führt zu einer großen Unverbindlichkeit und geringen Bindung und Loyalität an den Arbeitgeber. Eine Entscheidung für ein Unternehmen ist nur ein Zwischenstand, bis etwas Besseres kommt („quick to quit“). Damit wird für Führungskräfte Teambuilding und Team-Effektivität eine noch größere Herausforderung, zumal Teams bei permanenten Wechseln instabil werden und immer wieder neu zusammengeführt werden müssen.
Arbeitsethos und -einsatz	Parallel zu dem „Quick to quit“ zeichnet sich eine weitere Einstellung ab: „act your wage“ (aus dem Englischen „act your age“, also „sich seinem Alter entsprechend verhalten“). „Act your wage“ bezeichnet die Einstellung, nur so viel Einsatz zu zeigen, wie man es bei seinem Lohn (engl. wage) für angemessen hält.
Arbeiten im Team	Aufgrund der Pandemie und der "Home-Office"-Regelungen konnten viele aus der Gen Z keine Teamfähigkeit entwickeln und benötigen daher mehr Anleitung. Es muss deutlich werden, dass Netzwerken, ein gutes kollegiales Verhältnis und ein „Teamgeist“ nicht dadurch entstehen, dass man „likes“ schickt. Beziehungen zu anderen Team-Mitgliedern und Kollegen müssen in der realen Welt, nicht in der virtuellen gepflegt werden.
Hohes Wohlstandsniveau	Sicherlich nicht alle, aber viele aus der Gen Z sind in einem Wohlstand aufgewachsen, den so noch keine Generation vorher kannte. Die Gruppe der „Boomer“ hat sich das Taschengeld mit Jobs aufgebessert und musste arbeiten, um ein Studium zu finanzieren. Damit sammelten sie Arbeitserfahrung schon bevor sie ihre erste „richtige“ Stelle nach Ausbildung/Studium antraten. Im Gegensatz dazu ist für viele aus der Gen Z der erste Arbeitsplatz tatsächlich der erste wirkliche Kontakt mit der Arbeitswelt. Pünktlichkeit, Auftreten, Kommunikation, Arbeits- und Zeitplanung erleben viele zum ersten Mal als Anforderung.
Feedback	Die Gen Z ist aufgewachsen mit sog. „instant feedback“, d. h. sofortiger Kommentierung und Bewertung dessen, was man gemacht hat, erlebt hat, gegessen hat usw.. Anerkennung und Bedeutung werden aus „likes“ u. Ä. gewonnen und die Gruppe ist verunsichert, wenn keine Rückmeldungen kommen.

Wahrnehmung und Zulassen von Gefühlen	Jüngere Arbeitnehmer möchten Gefühle am Arbeitsplatz zulassen. Auf die Frage „Darf man am Arbeitsplatz Gefühle zeigen?“ in einer Studie von LinkedIn antworteten 67% der 18-24-Jährigen mit JA; in der Gruppe der über 55-Jährigen waren es nur 19%. Damit verbunden ist auch die Erwartung, dass Gefühle wahrgenommen werden und entsprechend empathisch reagiert wird – eine weitere Herausforderung, vor allem für die Führungskräfte.
Humor und „Spaß bei der Arbeit“	In derselben LinkedIn-Studie wurde auch die Zustimmung zu der Aussage „Spaß darf bei der Arbeit nicht fehlen“ eingeholt. 74% der über 55-Jährigen bejahen das, aber nur 52% in der Gruppe der 18-24-Jährigen. Witze am Arbeitsplatz werden zunehmend als unprofessionell, weil tendenziell ausgrenzend und verletzend, empfunden.

Ergänzend seien hier noch die Unterschiede in der Sprache, insbesondere in Texten (hier: arbeitsbezogene e-mails oder Chat-Nachrichten) hervorgehoben. In den US-amerikanischen Medien erscheinen hierzu viele Beiträge. Die *Washington Post* hat einen eigenen Artikel einem Sprachquiz gewidmet, bei dem die Leser die Bedeutung bestimmter Ausdrücke aus Textnachrichten erraten konnten.

„Kommunikation“ bedeutet für die Gen Z „texten, nicht reden“. Smartphones werden zum Fotografieren und zum Schreiben kurzer Texte genutzt, nicht für ein Telefongespräch. Da sich in Unternehmen die Unterhaltungen/Gespräche aber zunehmend auf textgesteuerte Medien verlagern (auch wegen des Wechsels zwischen Arbeit zuhause und in Präsenz), stellt die Art der Nachrichtenübermittlung der Gen Z eine besondere Herausforderung für die Zusammenarbeit mit älteren Kollegen dar – das Potenzial für verwirrende und manchmal komische Fehlkommunikation ist groß. Die Gen Z drückt – bei kurzen Sätzen – Absichten und Gefühle über emojis aus, über Slang und eine non-konforme Zeichensetzung: so entstehen eigene Codes, die außer der Gruppe selbst niemand versteht. Ein Beispiel sind Punkte als Zeichen am Satzende. Die Gen Z interpretiert diese manchmal als passiv-aggressiv oder gefühllos, weil sie der formalen Sprache zugerechnet werden. Ältere Kollegen ziehen es jedoch vor, nicht nur in vollständigen Sätzen zu schreiben, sie versehen sie auch noch mit einem Punkt am Satzende und verstehen wiederum die „Satzbruchstücke“ ihrer jungen Kollegen nicht...

3. Lösungsansätze für Unternehmen

Aus den beschriebenen Erwartungen, Ansprüchen und Prägungen, die die Gen Z mitbringt, resultieren zahlreiche Herausforderungen – die möglichen Antworten und Lösungen sind nachfolgend gegliedert in die Management- bzw. allgemeine Unternehmensebene, die Handlungsmöglichkeiten für Führungskräfte und für jeden Einzelnen. Die Integration der Gen Z ist eine gesamthafte Aufgabe, sicherlich gesteuert und entschieden auf Top-Management-Ebene, allerdings sind in Bezug auf die Umsetzung alle in der Verantwortung, auch die Gen Z selbst – Integration ist keine Einbahnstraße. Das Verb „integrieren“ existierte ursprünglich nur reflexiv („sich integrieren“) und nicht als „jemanden integrieren“.

Die verschiedenen Lösungsmöglichkeiten oder Handlungsfelder gelten in unterschiedlichem Umfang, je nach Unternehmensgröße und dem Ausmaß an Produktionstätigkeit. Auch kleinere Dienstleistungsunternehmen und Handwerksbetriebe müssen über ihre Bewerberansprache und ihren Einstellungsprozess nachdenken sowie Konfliktlösung und Kommunikation verstärkt im Blick haben.

Neben der Frage der Priorisierung („Was machen wir und in welcher Reihenfolge?“) gilt es, auch die Balance zwischen „junger“ und „alter“ Generation („alt“: ab 35-40 Jahren) im Blick zu behalten. Es wäre ein Fehler, das gesamte Handeln nur noch auf die Frage auszurichten, wie man junge Fachkräfte gewinnt und hält oder gar, in dem Glauben, man müsse aufgrund des Fachkräftemangels allen Ansprüchen der Gen Z nachgeben (damit die Stellen überhaupt besetzt werden), der Gen Z den permanenten Vorrang einräumt und größere Rechte gewährt (z. B. bei Gehaltsfragen).

Dies würde bei den Arbeitnehmern, die schon länger im Unternehmen sind, zu Unverständnis führen und kann den Betriebsfrieden gefährden. Auch wenn die ältere Generation mehrheitlich loyaler zu ihren Arbeitgebern steht: die Chancen, auch im mittleren Alter eine neue Stelle zu finden, sind heute so gut wie noch nie und kein Unternehmen kann es sich leisten, erfahrene Arbeitskräfte zu verlieren.

Ein erster Schritt ist mit Sicherheit, im Unternehmen, auf Entscheidungsebene, dem Thema die notwendige Aufmerksamkeit und Dringlichkeit zu verschaffen. Dabei ist wichtig zu verstehen, dass das Thema alle angeht und alle betrifft und dass es, obwohl viele Prozesse in der Verantwortung der HR-Abteilung liegen, nicht von dieser allein bewältigt werden kann.

3.1 Allgemeine Unternehmensebene

3.1.1 Arbeitsstrukturen

Es klingt nach Basisarbeit und „Hausaufgaben“, allerdings sind viele Unternehmen, ob Konzern oder Mittelständler nicht in der Lage, ihrer Belegschaft aktuelle Organigramme, dokumentierte Prozesse, Handbücher, Arbeitsrichtlinien oder speziell zur Einarbeitung erstellte Unterlagen zur Verfügung zu stellen. Über 35 Jahre nach der Einführung von „Prozessorganisation statt Aufbauorganisation“ und dem Appell, stärker in Prozessen und Wertschöpfungsketten zu denken, haben hier viele Unternehmen noch einen weiten Weg zu gehen. Ebenso klagen viele Mitarbeiter über den Zeitaufwand, den richtigen Ansprechpartner zu finden oder zu erfahren, wer im Unternehmen für welches Thema verantwortlich ist. Dies kostet viel Arbeitszeit, erschwert externe Prüfungen und Audits (da wichtige Dokumente fehlen), fällt aber immer in der Prioritätenliste nach unten.

Bei der oben geschilderten Suche der Gen Z nach Orientierung und Sicherheit wäre diese Basisarbeit ein erster wichtiger Schritt, so dass die Neulinge im Unternehmen wissen, an welcher Stelle sie nachschauen oder Hilfe bekommen können, um sich schneller mit dem Unternehmen vertraut zu machen und das berühmte Rad nicht immer neu zu erfinden. Und ganz nebenbei wären auch alle anderen Mitarbeiter äußerst dankbar

Zu den Richtlinien gehört in diesem Zusammenhang auch, Regeln und Rahmenbedingungen festzulegen, was die Mitarbeiter im Sinne von persönlicher Entwicklung und Arbeitgeber-Leistungen erwarten können. Dies dient auch dazu, dass in Bewerberinterviews klare Erwartungen formuliert und geklärt werden können – für beide Seiten:

1. Wie sind die Entwicklungspfade und -programme?
2. Ab wann (Zugehörigkeit zum Unternehmen) werden Weiterbildungen angeboten und sind die Kosten seitens des Arbeitnehmers zu erstatten, wenn er das Unternehmen danach verlässt?
3. Wie sind die Gehalts- und Bonusregelungen gestaltet?
4. Welche Incentive-Systeme werden angeboten und wie sind diese ausgestaltet?
5. Wie sind die Verfahren für eine berufliche Auszeit („Sabbatical“) geregelt?
6. Gibt es Altersteilzeit-Konten?

Auch dies sind keine neuen Themen, leider wird häufig immer noch fallweise, im Einzelfall entschieden, was zuvor, in den ersten Gesprächen mit Bewerbern dann zu allgemein gehaltenen Aussagen führen muss. Das Risiko, hier schnell Enttäuschung zu erzeugen, ist groß und wird u. U. mit einer Kündigung beantwortet.

3.1.2 Arbeitsorganisation

Genau wie zum Thema *Arbeitsstruktur* wären folgende verbindliche Regelungen wichtig:

1. Möglichkeiten, von zuhause zu arbeiten und Anwesenheitspflicht in Tagen/Woche
2. Angebote zur finanziellen Unterstützung bei der Ausstattung des heimischen Arbeitsplatzes (Technik, Möbel, Internet-Verbindung)

3. Flexible Arbeitszeitregelungen (z. B. 4-Tage-Woche)
4. Alternative Arbeitsvertragsmodelle im Vergleich zu einem Festangestelltenverhältnis (z. B. „Gig Work“ oder „Crowdworking“)

Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeitsorganisation liegt auf der individuellen Ebene und wird auch häufig vernachlässigt: die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren und konzentriert zu arbeiten, ohne sich ablenken zu lassen. Schulungsangebote zum Selbstmanagement beschränken sich meist auf Zeitmanagement und Aufgabenorganisation (z. B. KANBAN-Boards), gehen aber selten auf die Fähigkeit zum konzentrierten Arbeiten ein. Ein Thema, das schon in Schulen, in der Ausbildung, beim Studium beklagt wird und auch viele Trainer aus ihrem Alltag kennen: gerade bei Kindern und dann später jungen Erwachsenen sinkt die Fähigkeit, sich längere Zeit, mehr als ein paar Minuten auf etwas konzentrieren zu können, sei es ein längerer Text, ein Kinofilm über 90 Minuten o. Ä.. Experten machen den zunehmenden Konsum an Social Media dafür verantwortlich: die ständige Bereitschaft erreichbar zu sein und sich von Signalen, die das eigene Smartphone aussendet, von der aktuellen Tätigkeit ablenken zu lassen. Hier sind Unternehmen gut beraten, ihre jungen Mitarbeiter, aber auch die älteren, in dem zu schulen, was im englischsprachigen Raum „deep work“ bzw. konzentriertes Arbeiten genannt wird. Diese Konzentrationsfähigkeit, das bewusste Abschalten/Ausschalten aller potentiellen Ablenkungen kann trainiert werden. Mit ein wenig Übung kann man sich Rituale erarbeiten, die ähnlich wie „Einschlafrituale“ am Abend dem Körper signalisieren, dass jetzt konzentriertes Arbeiten angesagt ist, so dass man tatsächlich ablenkungsfrei 1,5 Stunden effektiv arbeiten kann.

3.1.3 Employer Branding / Die Entwicklung der Arbeitgebermarke

Auch wenn die Entwicklung der Arbeitgebermarke häufig als Aufgabe an die HR-Abteilung delegiert wird, so ist sie doch eine unternehmensweite Aufgabe, sowohl in der Definition als auch in der Umsetzung, dem täglichen „Leben“ der Marke.

Nicht jedes Unternehmen profitiert von einem hohen Bekanntheitsgrad oder Image. Die Porsche AG und die Porsche Consulting GmbH, um mal zwei zu nennen, seit Jahren immer an der Spitze auf der Liste der beliebtesten oder gefragtesten Arbeitgeber, müssen sich keine Gedanken um qualifizierten Nachwuchs machen. Die Mehrheit der Unternehmen in Deutschland hat allerdings keine imagerträchtigen Produkte wie Sportwagen oder ist weltweit bekannt. Die deutsche Wirtschaft hat im Übermaß sog. „Hidden Champions“ – Unternehmen die weltweit mit ihrem Produkt oder ihrer Dienstleistung führend sind, aber außerhalb ihrer Branche unbekannt sind und/oder in sehr ländlichen Regionen angesiedelt sind.

Umso wichtiger ist es, hier in die Arbeitgebermarke zu investieren und dann mit anderen Themen zu punkten, die der Gen Z wichtig sind: Nachhaltigkeit, Umweltschutz, Gesundheit/ Wellbeing, Flexibilität. Ein großer Beitrag kann hier von den Mitarbeitern selbst geliefert werden: in Workshops oder Befragungen kann ermittelt werden, was die Treue oder Loyalität zum Arbeitgeber ausmacht, warum man den eigenen Arbeitgeber weiterempfehlen würde, was einen selbst positiv an den Arbeitgeber bindet – darauf kann jedes Unternehmen aufbauen.

„Employer Branding“ ist eine tägliche Aufgabe – wenn der eigene Markenkern definiert ist, an alle kommuniziert ist und verstanden wurde, wartet die tägliche „Pflege“ der Marke. Dazu gehört auch die, aktuell noch vernachlässigte, Reaktion auf Bewertungen des Unternehmens in Arbeitgeberbewertungsportalen wie bspw. kununu, Glassdoor, Indeed, Jobvoting oder MeinChef. Diese Portale sind eine wichtige Informationsquelle für Bewerber, nicht nur der Gen Z und Unternehmen verschenken Möglichkeiten, in dem gerade kritische Bewertungen unkommentiert gelassen werden.

3.2 HR-Prozesse

3.2.1 Recruiting

Die Anstrengungen im Recruiting-Prozess haben sich verlagert: war früher die Bewältigung der postalisch/online eingehenden Bewerbungen und Auswahl der Kandidaten für erste Gespräche der Schwerpunkt, hat er sich vorverlagert zunächst auf die Herausforderung, überhaupt Bewerbungen zu erhalten und verlagert sich nun erneut ein Stück nach vorn: sich als Unternehmen überhaupt bei potenziellen Bewerbern bekannt zu machen. Die Gen Z tummelt sich mehrheitlich nicht in den Medien, in denen Stellenanzeigen geschaltet werden (wenn überhaupt noch geschaltet wird), die Gen Z informiert sich auf Instagram, youtube, TikTok und ähnlichen social media Formaten oder lässt sich von Influencern leiten (insbesondere beim Konsumverhalten).

Um Gen Z-Kandidaten anzusprechen, muss man sich als Unternehmen erst einmal in deren Bewusstsein rücken. Eine Dokumentation des TV-Senders ARTE hat dies neulich eindrücklich in der Reportage „RE: Wenn die Arbeit liegenbleibt. Fachkräfte verzweifelt gesucht.“ gezeigt. Der Pressesprecher von ZiehlAbegg, einem weltweit führenden Hersteller von Ventilatoren in Künzelsau (Nähe Heilbronn) erstellt täglich neue Kurz-Videos, in denen getanzt und geschauspielert wird, die dann auf TikTok gestellt werden. Sein Fazit: „Es sieht aus, als würde man sich zum Affen machen, aber mit den Videos erreichen wir Leute, die sonst nie wissen würden, dass es uns gibt.“ Und der Erfolg gibt ihm Recht; tatsächlich findet das Unternehmen zunehmend Bewerber über Social Media Marketing.

Ob Videos auf TikTok die Lösung für alle sind, ist fraglich. Wichtig ist für Unternehmen zu verstehen, dass sie neue, kreative Wege gehen müssen, um vakante Stellen und Ausbildungsplätze zu besetzen. Zusätzlich hilfreich wären aber auch folgende Verbesserungen, um den Ansprüchen der Gen Z nach Schnelligkeit, wertebasierter Arbeit und Weiterentwicklung Rechnung zu tragen:

1. Darstellung von Werten, eigenem Selbstverständnis (Mission Statement) und Themen wie Nachhaltigkeit auf der website
2. „Purpose“ und Sinnhaftigkeit der Tätigkeit – frühzeitiges Darlegen, zu welchem großen Ganzen man beiträgt (zum Endprodukt, Kundennutzen, Nutzen für die Gesellschaft), sofern möglich. Dies wird nicht für jede Stelle gelingen, aber die Einbindung des Stelleninhabers in den Gesamtprozess des Unternehmens darzustellen wäre ein Anfang („Damit tragen Sie dazu bei, dass“)
3. Einbindung der zukünftigen Kollegen auf peer-Ebene in die Bewerber-Interviews. Einige Unternehmen nutzen diese Möglichkeit, sehr früh die Passung ins Team zu prüfen.
4. Die unter „Arbeitsstruktur“ getroffenen Vereinbarungen und Regelwerken als festen Tagesordnungspunkt in den Bewerbungsgesprächen erläutern, um Erwartungen zu steuern und spätere Enttäuschungen zu vermeiden.
5. Führungskräfte und weitere Mitarbeiter, die in den Recruiting-Prozess involviert sind, für die Wertvorstellungen und Prägungen der Gen Z sensibilisieren und „non-biased hiring decisions“ (unvoreingenommene Personalentscheidungen) zu ermöglichen.
6. Falls eine Initiative „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ existiert – auch hier die Mitarbeiter auf dem Laufenden halten, wie die Arbeitgeber-Marke ausgestaltet ist, welche Leistungen der Arbeitgeber bietet, damit darüber gut Auskunft gegeben werden kann.
7. Im weiteren Verlauf den Entscheidungsprozess für einen Kandidaten inkl. Vertragserstellung und -unterzeichnung so beschleunigen, dass der Vertrag innerhalb von drei Tagen nach dem letzten Gespräch bei den Kandidaten ist. Die Gruppe der Gen Z erwartet Schnelligkeit und hat häufig vier bis fünf Angebote parallel – hier gilt es, zügig verbindliche Angebote zu machen, wenn man an einem Kandidaten interessiert ist.

3.2.2 Mitarbeiterbindung / Retention Management

Der Begriff „retention“ wird im Englischen für „Selbstbehalt“ genutzt, kann aber auch „Rückhaltung“ oder „Zurückbehaltung“ bedeuten, was es in seiner neuen Bedeutung noch am besten trifft. Wurde in den letzten Jahren „retention management“ vor allem dann aktuell, wenn Unternehmen in großen Restrukturierungsprogrammen mit signifikantem Mitarbeiterabbau Sonderzahlungen für diejenigen leisteten, die man gern behalten wollte, so gilt „Retention Management“ heute übergreifend für alle Anstrengungen, die ein Unternehmen zur Mitarbeiterbindung unternimmt.

Retention stand bislang in Bezug auf Aufmerksamkeit und Bedeutung noch hinter dem Recruiting-Prozess zurück, oft geprägt durch die Idee „Hauptsache, wir haben den Bewerber einmal eingestellt und die Stelle besetzt, der Rest findet sich dann schon.“ Der Schwerpunkt sollte sich umkehren: es wird zunehmend schwieriger und anspruchsvoller, Mitarbeiter zu halten und zu binden, als sie einzustellen. Wenn man dem in Abbildung 1 dargestellten Ursache-Wirkungs-Zusammenhang entkommen möchte, dann muss mehr in Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung investiert werden, was wiederum der gesamten Belegschaft zugute kommt:

1. „Home Office“: eine Regelung definieren und durchsetzen, die mind. zwei, besser drei Tage im Büro vorsieht. „Hybrid Work“ (ein Teil des Teams arbeitet zuhause, das andere im Büro und vice versa) ist effektiver Teambuilding, Steigerung von Teamleistung und Bindung an das Unternehmen abträglich. Wie soll Bindung zu anderen Menschen entstehen, wenn man sie nicht trifft?
2. Feedback: mehr Gelegenheiten zur Rückmeldung arbeitgeber- und arbeitnehmerseitig etablieren – über Umfragen und „Blitzlichter“ zu allem, was die Mitarbeiter bewegt (und dann auch Maßnahmen anstoßen) und den Mitarbeitern, vor allem der Gen Z, unmittelbarer und häufiger Rückmeldung zu ihrer Arbeit und Leistung geben bzw. Wertschätzung ausdrücken. Damit muss man nicht bis zum Jahresgespräch warten ...
3. Erfolge feiern und Engagement: nichts motiviert mehr und erzeugt ein Gefühl der Zugehörigkeit, als über Erfolge des Unternehmens, von Abteilungen oder Teams zu sprechen und mit einer kleinen oder großen Feier zu begehen. Eine große Wirkung, wenn nicht gar Stolz auf den Arbeitgeber, kann mit sozialem Engagement erreicht werden. Das können Spendenaktionen oder Unterstützung bei Wiederaufbaumaßnahmen sein, Freistellung von Mitarbeitern für Dienste an der Allgemeinheit (Feuerwehr, Technisches Hilfswerk, ...)
4. Arbeitslast gleichverteilen: neben Mehrarbeit durch unbesetzte Stellen im Team, die Einarbeitung neuer Kollegen und einer Zunahme an Aufgaben beklagen viele Mitarbeiter die Ungleichverteilung von Arbeit, d. h. bei gleichen Aufgabeninhalten werden eine unterschiedliche Anzahl an Kunden betreut, unterschiedliche Fallzahlen abgearbeitet oder bei Sonderprojekten „trifft“ es immer dieselben. Führungskräfte sollten entsprechende Rückmeldungen aus Befragungen oder direktem Feedback nicht abtun als übliche Beschwerde, mit den Schwierigkeiten einer Stellennachbesetzung begründen oder die Mitarbeiter vertrösten („Es wird auch wieder besser“), sondern für eine Überprüfung und Umverteilung sorgen. Das passiert leider aktiv nur sehr selten und nur wenige Führungskräfte scheinen in der Lage, überhaupt Arbeitslast und -verteilung zu analysieren zu können – diese methodischen Fähigkeiten gehören selten zur „Grundausbildung“ in der Führungskräfteentwicklung. Dauerhaft zu hohe Arbeitslast und die Frustration darüber, nicht ernst genommen zu werden, ist aber die Hauptursache für einen hohen Krankenstand, burn-out, innere Kündigungen bis hin zur echten Kündigung.
5. „Exit interviews“: wenn es dann doch mal zu einer arbeitnehmerseitigen Kündigung kommt, das Gespräch suchen. Einige Unternehmen haben diese „exit interviews“ als Prozess etabliert, sei es über eine online-Abfrage nach dem letzten Arbeitstag oder in Präsenz. Idealerweise findet dieses Gespräch nicht zwischen Arbeitnehmer und direktem Vorgesetztem statt, sondern mit einer Führungskraft auf höherer Ebene. Wenn man sich nicht gerade im Unfrieden trennt, dann liefern diese Gespräche wertvolle Hinweise.
6. Verstärkung von Socializing Aktivitäten: die gemeinsame Mittagspause abseits vom Schreibtisch, eine gemeinsame Aktivität am Abend (auf freiwilliger Basis), Workshops oder Teambuildings „offsite“ (Tagungshotel) mit entsprechendem Rahmenprogramm, Initiierung von Sportgruppen oder auch in virtuellen Formaten auflockernde Elemente wie Spiele, ein Quiz o. Ä.. Diese Formate, andere über

gemeinsame Aktivitäten kennenzulernen, müssen nicht auf das Arbeitsteam oder die Abteilung begrenzt sein, sondern können gerade für die Gen Z hierarchie- und abteilungsübergreifend „durchlässig“ sein. Hier kann gezielt das Bedürfnis nach „Familie“ angesprochen werden, das der Gen Z so wichtig ist – den Rückhalt einer Familie kann auch ein Team oder eine Gruppe Kollegen am Arbeitsplatz liefern – man muss das nur anstoßen.

3.2.3 Personalentwicklung

Die Gen Z hat klare Vorstellungen an den Arbeitsplatz und die tägliche Arbeit: man will sich entwickeln und kreativ arbeiten, eigene Ideen einbringen können, sucht aber auch nach einem klaren Handlungsrahmen und Bestätigung/Anerkennung der eigenen Leistung. Wie schon unter *Arbeitsstrukturen* geschildert, sind auch hier definierte Prozesse gefragt, um klare Wege aufzeigen zu können und Erwartungen, die man im Bewerbergespräch geweckt hat, zu erfüllen. Dazu sind folgende Prozesse zu klären:

1. Entwicklungs-/Karrierepfade: nach Stellengruppen, klare Anforderungsprofile
2. Programme zur Weiterentwicklung: Weiterbildungskataloge, Führungskräfteentwicklungs-Programme, Mentoring, Entscheidungskompetenzregelungen (Handlungsvollmacht, Prokura).
3. Führungskräfte-Entwicklung: neue Wege finden, Führungspositionen attraktiver zu machen – das ist mehr als die damit verbundene Gehaltserhöhung. Modelle wie „geteilte Führung“, Führung in Teilzeit, Führung als Interim-Tätigkeit, Führung in selbstorganisierenden/autonomen Teams (mit wechselnden team leads) sind bislang kaum verbreitet. Anreize für Führungspositionen könnten neben dem Gehalt auch andere Leistungen sein: Sonderguthaben auf einem Altersteilzeitkonto, ein Sabbatical (unter Beachtung tariflicher Rahmenbedingungen).
4. Feedback-Gespräche mit höherer Frequenz (als nur einmal im Jahr beim Jahresgespräch)
5. Zielvereinbarungsgespräche mit klaren Zielvorgaben, um dem Wunsch nach Orientierung Rechnung zu tragen. Obwohl „Management by Objectives“ seit 1990 Einzug in die Unternehmen gehalten hat und häufig Grundlage von Bonuszahlungen ist, sind die Ziele in den jährlichen Gesprächen nur selten konkret und messbar festgehalten. Hier haben viele Unternehmen und insbesondere die Führungskräfte Nachhol- bzw. Nachschulungsbedarf.
6. Programme zum Gesundheitsmanagement (Berufliches Wiedereingliederungsmanagement, Maßnahmen zur Gesundheitsfürsorge, Investitionen in „Wellbeing“, Job-Fahrrad, Zuschüsse für Beiträge zum Fitness-Studio, ...)
7. Angebote von stellenunabhängigen Projektaufgaben, Teilnahme an Kreativmeetings, Teilnahme am kontinuierlichen Verbesserungsprozess, Buddy-Programme (wenn neue Mitarbeiter nach kurzer Zeit selbst zum „Buddy“ für Neueinsteiger werden) etc., um dem Anspruch an eine abwechslungsreiche Aufgabe und Unterbrechung von Routinen gerecht zu werden
8. Überarbeitung des Onboarding-Prozesses: typische Schwerpunkte sind (falls sinnvoll) ein Betriebsrundgang, die Erläuterung von arbeitgeberseitigen Leistungen und dem Zielvereinbarungsprozess, eine Vorstellung der verschiedenen Abteilungen und (soweit vorhanden) die Erläuterung von Mission, Vision, Werten als Teil der Unternehmenskultur. Wünschenswert wäre eine Ergänzung mit einem Training zum konzentrierten Arbeiten und anderen Methoden zur Selbstorganisation.
9. In Ergänzung dazu wäre auch die Einführung eines „betrieblichen Unterrichts“ denkbar, ähnlich den Formaten, wie sie in Ausbildungsberufen üblich sind. Arbeitsfähigkeiten wie Sprachkenntnisse,

Selbstmanagement, Teamfähigkeit, Arbeitsplanung, Informationssuche und -recherche wären wichtige Felder, da man sie immer weniger von Absolventen (ob Schule oder Universität) erwarten kann und ihre Vermittlung, angesichts der vielfach vorhandenen Arbeitslast (auf allen Ebenen) nicht nur bei den Kollegen und der Führungskraft liegen kann.

3.3 Führungsebene

Die Ansprüche an Führungskräfte und „gute Führung“ sind in den letzten Jahrzehnten stetig gewachsen und immer mehr Rollen werden der Führungskraft zugedacht: sie soll nicht nur als Manager die Arbeit organisieren und Orientierung geben, sie soll auch Coach, Mentor, Trainer, Moderator, Berater und innovativer Visionär sein.

Mit Beginn der Pandemie waren noch stärker empathische Fähigkeiten gefragt, mit der nur noch teilweisen Rückkehr ins Büro steht die Führungskraft vor der Herausforderung, „hybrid“ zu führen, d. h. ein Teil des Teams ist zuhause, die anderen im Büro, an anderen Tagen ist es umgekehrt und es scheint manchmal schon ein Kampf zu sein, wenigstens für die wöchentlichen Team-Besprechungen einen gemeinsamen Tag in Präsenz zu finden. Diese hybride Teamarbeit stellt auch eine Herausforderung für die Mitarbeiterbindung dar: wie stelle ich als Führungskraft Bindung, Loyalität und Teamgeist her, wenn ein Teil des Teams nie vor Ort ist? Teamgefühl und Zugehörigkeit entstehen nicht im Home Office, auch nicht über MS-Teams- oder Zoom-Sitzungen.

Zu diesen Herausforderungen kommen neue durch die Gen Z dazu bzw. verlangen, neue Schwerpunkte hinsichtlich der Führungsfähigkeiten zu setzen: Feedback geben (häufiger, schneller, sensibler), Moderation und Konfliktlösung zwischen Gen Z einerseits und den anderen Generationen andererseits, die sich im wahrsten Sinne des Wortes nicht mehr verstehen, individuelle Leistungskontrolle, Teambuilding.

Empfehlungen für die Führungskräfte (auf allen Ebenen) lauten daher:

1. Eigene Kommunikations-, Moderations- und Konfliktlösungsfähigkeiten überprüfen und ggf. entsprechende Weiterbildungen oder Auffrischungen nutzen.
2. Sich darauf einzustellen, dass viel mehr Zeit und Sorgfalt auf Kommunikation mit dem Einzelnen und dem Team verwendet werden muss. Die Gen Z hat einen deutlich höheren Einarbeitungs- und Betreuungsbedarf.
3. Den Team-Mitgliedern der Gen Z häufiger und schneller (im Sinne von unmittelbarer) Feedback geben. Diese Generation ist aufgewachsen mit sog. „instant feedback“ und Bewertungen eigener Erfolge oder der Person über „likes“ u. Ä. und ist verunsichert, wenn keine Rückmeldungen kommen. Führungskräfte sollten sich darauf einstellen, dass Feedback auch selbstbewusst eingefordert wird. Dieses ist in Ton und Inhalt vorsichtiger und sensibler zu formulieren und die Führungskraft sollte nicht bei Gefühlsausbrüchen überrascht sein.
4. Feedback und Anleitung in Bezug auf die Integration in das Team geben. Aufgrund der Pandemie und der "Home-Office"-Regelungen konnten viele aus der Gen Z keine Teamfähigkeit entwickeln und benötigen daher mehr Anleitung.
5. Teamentwicklung und Teambuilding verstärken und als Daueraufgabe sehen – nicht nur einmal im Jahr (wenn überhaupt). Die Grundbedürfnisse der Generationen unterscheiden sich kaum. Es hilft, im Team zu teilen, welche Ansichten und Werte man teilt (oder auch nicht), was jedem wichtig ist und welche Verhaltensweisen daraus resultieren. Die Führungskraft bekommt eine weitere Rolle und wird zum „Brückenbauer“ zwischen den Generationen.
6. Dazu gehört, Erfolge zu feiern und Ziele bzw. deren Erreichung an einem Erlebnis/Event festzumachen, das motiviert junge Mitarbeiter stärker als das reine Ziel von bspw. „15% Umsatzwachstum“.

7. Bewusst Gelegenheiten für die Gen Z schaffen, dem Anspruch nach Kreativität und Abwechslung nachzukommen: über Projektarbeit, Brainstorming-Aktivitäten, Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen auf Basis von Mitarbeiterbefragungen.
8. Im Recruiting-Prozess und den Interviews mit den Bewerbern stärker auf die Teamfähigkeit und Team-Kompatibilität achten, weniger auf Wissen und Erfahrung. Wissen zu schulen ist leichter als jemand Neuen wirklich ins Team zu integrieren. Ehrlich sein, was die Möglichkeiten (Personalentwicklung, Sabbatical, Arbeitszeitflexibilität) anbelangt und deutlich machen, was seitens des Bewerbers vom Unternehmen erwartet werden kann und was nicht.

3.4 Individuelle Ebene

Die Mitarbeiter der älteren Generation werden über die nächsten Jahre auf viele neue, junge Kollegen treffen – es lohnt sich also, nicht nur im Einzelfall im Team oder in der Abteilung die Belegschaft mit den Ansprüchen und Herausforderungen, aber auch den Antworten darauf, vertraut zu machen und für das Thema Aufmerksamkeit und im Idealfall Verständnis zu schaffen.

Dies kann über eine unternehmensweite Initiative gelingen und/oder in Team-Workshops und Teamentwicklungs-Aktivitäten.

1. Sich bewusst machen und darauf gefasst sein, dass in der Zusammenarbeit mit jungen „Neueinsteigern“ Mißverständnisse auftreten können, durch unterschiedliche Wertvorstellungen, eine andere Art der Kommunikation, unterschiedliche Erfahrungen mit der Arbeitswelt.
2. Sich darauf einstellen, dass Kommunikation (insbesondere in Textform) zu Fragen auf beiden Seiten führen kann und grundsätzlich gute Absichten unterstellen (auch wenn sich die e-mail seltsam liest).
3. Offen dafür sein, dass man aufeinander zugehen muss – auch wenn man älter, erfahrener und länger im Unternehmen ist.
4. Falls das Unternehmen es vorsieht: an Bewerberinterviews als möglicher zukünftiger Kollege teilnehmen, eigene Erwartungen vorbringen, aber auch lernen, was den Bewerbern einer anderen Generation wichtig ist.
5. Die Idee des lebenslangen Lernens erweitern: was kann ein über 50-Jähriger von einem jungen Kollegen, der halb so alt ist, lernen?
6. Sich als Mentor oder Buddy für die jungen Kollegen zur Verfügung stellen.

Viele der o. g. Empfehlungen gelten, mit umgekehrten Vorzeichen auch für die Gruppe der Gen Z. Auch wenn es unwahrscheinlich ist, dass Vertreter der Gen Z zu den Lesern dieses Beitrags gehören: viele Unternehmen setzen sich damit auseinander oder haben schon mit ersten Maßnahmen begonnen, der Gruppe der Gen Z den Einstieg in den Arbeitsalltag zu erleichtern und intensiver zu begleiten, als es für ältere Generationen der Fall war. Diese Anpassungen sind nicht allein der Gen Z als Arbeitnehmergruppe geschuldet, sondern vielen anderen Einflussfaktoren, wie eingangs gezeigt.

Die für die Gen Z günstigen Bedingungen am Arbeitsmarkt (hohe Nachfrage aufgrund von Fachkräftemangel und baldigen Renteneintritt der „Boomer“-Generation) können sich umkehren: die aktuelle Wirtschaftskrise führt zu Einstellungsstopp und Sparprogrammen, gleichzeitig sind viele qualifizierte Arbeitskräfte aus Asien und Indien für den europäischen Arbeitsmarkt verfügbar – Globalisierung und entsprechende Kommunikationstechnologien machen es möglich.

Hohe Ansprüche an Gehalt, Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung sollten überdacht werden; schon heute verzichten Unternehmen im Zweifelsfall auf die Besetzung einer Stelle. Sollte in dem Bewerbungsgespräch der Eindruck gewonnen werden, dass auch nach der Arbeitsaufnahme viel in Schulung und Begleitung investiert werden muss, dann sind die Traumjobs schnell limitiert und an anderer Stelle ist das „Gras auch nicht grüner“.

Sich Gedanken darüber zu machen, wie man sich in ein Team einfügt, wie man von älteren Kollegen lernen kann, dass – egal in welchem Job – viel Routine herrscht und man nicht permanent Aufmerksamkeit und positives Feedback bekommt, wäre eine gute Vorbereitung auf den Einstieg ins Berufsleben.

4. Das Dilemma der Balance und Priorisierung

Zusammenzufassen ist, dass es auf vielen Ebenen viele Möglichkeiten gibt, die Arbeitnehmer der Gen Z (besser) zu integrieren, wobei viele Maßnahmen auch der bestehenden Belegschaft der älteren Generationen zugutekämen.

Es gilt, wie immer, die effektiven Maßnahmen für die eigene Situation zu ermitteln und Prioritäten zu setzen. Vor allem anderen sollte aber die bestehende Belegschaft, die die Mehrheit des Unternehmens stellt und auch Aufmerksamkeit im Rahmen des „Retention Management“ verdient, nicht vergessen werden. Unternehmen wären falsch beraten, wenn sie sich aus Sorge, lange vakante Stellen nicht besetzen zu können, „verbiegen“ oder Ansprüche an den Bewerber herunterschrauben, nur damit die Stelle überhaupt besetzt wird. Damit tut man weder dem Neueinsteiger, noch dem Team einen Gefallen und riskiert eine frühe Kündigung und damit erneute Kosten bei der Wiederbesetzung.

Die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung sank in den letzten Jahren durch die Pandemie und danach durch Uneinigkeit über Regelungen zur Rückkehr ins Büro, hohe Krankenstände, Inflationsausgleich für Kostensteigerungen etc.. Dass jetzt die „junge“ Generation übermäßig viel Aufmerksamkeit erfährt, und auf einmal vieles möglich wird (ähnlich wie Arbeiten von zuhause mit Start der Pandemie), was sich die ältere Generation jahrelang gewünscht hat, kann die Unzufriedenheit der älteren Belegschaft befördern. Es wäre schade, wenn diese zukünftig weniger Bereitschaft zeigt, den Nachwuchs anzulernen, bei Fragen zur Verfügung zu stehen, sich als Buddy oder Mentor zu engagieren oder immer wieder das teaminterne Onboarding zu übernehmen. Dies gilt umso mehr, wenn im Gegenzug wenig Respekt für die Leistungsbereitschaft oder das Wissen der erfahrenen Kollegen gezeigt wird oder man schlicht aneinander vorbeiredet, weil die Gen Z damit aufgewachsen ist, in einer anderen Sprache und über andere Medien zu kommunizieren.

5. Fazit

Die großen Unterschiede in der Einstellung und Ansprüche der Gen Z im Vergleich zu älteren Generationen sind nur ein Faktor, der Unternehmen aktuell vor Herausforderungen stellt. Neben der Suche nach qualifizierten Arbeitnehmern bei viel beklagtem Fachkräftemangel sind auch fehlende Strukturen und Orientierungsrahmen, das noch ungewohnte hybride Arbeiten, mangelnder Bekanntheitsgrad als Arbeitgeber („employer branding“) und nicht mehr zeitgemäße Personalprozesse die Gründe für steigende Fluktuationsraten, Arbeitsüberlastung, unbesetzte Stellen – ein scheinbar endloser Kreislauf.

Erfreulicherweise kann man vieles tun und viele Lösungsansätze sind denkbar. Die „Kunst“ auf der Entscheidungsebene wird sein, zwei Dinge zu berücksichtigen:

1. Die Maßnahmen und Wege zu finden, die zur eigenen Situation passen – nur weil jetzt viele Unternehmen sich auf TikTok zeigen, muss das nicht der eigene Weg sein. Es gilt, die richtigen Lösungen zu finden und zu priorisieren.

2. Bei allen Aktivitäten und möglicherweise großem Anpassungswillen und Berücksichtigung der Ansprüche einer Gen Z sollten die bestehende Belegschaft nicht vergessen werden, mit ihren ebenfalls berechtigten Ansprüchen. Die Balance ist entscheidend.

Wichtig für eine erfolgreiche Umsetzung, egal welcher Maßnahmen, ist die Verständigung darüber, dass die Integration der Gen Z eine Aufgabe aller im Unternehmen ist. Jeder ist in seiner Rolle gefordert: das Management mit der Entscheidung zu Prozessen, Struktur und Kultur, die Führungskräfte in ihrer zusätzlichen Rolle als Begleiter, Mediator und „Brückenbauer zwischen den Generationen“ und die Belegschaft insgesamt, in ihrer Rolle als Kollegen, Team-Mitglieder, Buddys oder Mentoren.

Für alle, egal welcher Generation, mögen folgende Gedanken hilfreich sein:

- Ich bin anders als andere, aber nicht besser oder schlechter.
- Ich unterstelle grundsätzlich beste Absichten beim Gegenüber.
- Ich kann von jedem Menschen etwas lernen.

Verständnis und Wohlwollen füreinander sind ein guter Anfang für Integration – auf beiden Seiten.

Literaturverzeichnis

arte TV: „RE: Wenn die Arbeit liegenbleibt. Fachkräfte verzweifelt gesucht.“, noch verfügbar über die Mediathek:
<https://www.arte.tv/de/videos/107194-016-A/re-wenn-die-arbeit-liegenbleibt/>

<https://www.businessinsider.de/themen/generation-z/>

“Cringe quiz: Are you fluent in Gen-Z office speak?” Artikel von Danielle Abril, Washington Post vom 12.12.2022

„Gen Z came to ‘slay.’ Their bosses don’t know what that means.“ Artikel von Danielle Abril, Washington Post vom 13.12.2022

<https://mobil-krankenkasse.de/wissen-gesundheit/magazin/03-2021/generation-z.html>

Papasabbas, L., Pfuderer, N. (Peek & Cloppenburg, Hrsg.): New Work. Die Generation Z in der Arbeitswelt von morgen“, Düsseldorf, 2021

Report „Gen Z’s role in shaping the digital economy“, von Oxford Economics, Mai 2021,
<https://www.oxfordeconomics.com/resource/gen-z-role-in-shaping-the-digital-economy/>

Studie “Junge Deutsche 2019“, von Simon Schnetzer, www.simon-schnetzer.com

“Was der Generation Z am Arbeitsplatz wichtig ist“, Interview der WELT online mit Barbara Wittmann, bei LinkedIn verantwortlich für Deutschland, Österreich, Schweiz; erschienen am 29. November 2022

<https://wollmilchsau.de/glossar/generation-z/>

„Zahlen, Daten, Fakten – GENERATION Y = GENERATION Z?“ des ifaa, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V., Juli 2022

www.zeam.xyz

