



BABY BOOMER
1946 bis 1964
Super 8-Generation



GENERATION X
1965 bis 1979
Generation Golf

DIE GENERATION Z PROFESSIONELL FÜHREN

Die Erwartungen der Berufseinsteiger haben sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt. Nach der Generation Y folgt nun eine neue Generation von Azubis. Wie tickt diese Generation Z? Und was bedeutet das für Führung?

**ES IST WICHTIG, DIE
GENERATION Z ZU
VERSTEHEN UND
IHRE ERWARTUNGEN
ZU KENNEN.**



GENERATION Y

1980 bis 1999

Generation Praktikum
Generation iPod
Generation Nesthocker
Millenials

GENERATION Z

2000 bis heute

Generation Quiet
Net Generation
Silent Generation
Digital Generation



Die Unternehmen und damit die in den Unternehmen für die Ausbildung verantwortlichen Personen haben sich gerade auf die Generation Y eingestellt, da drängt schon eine neue und sehr selbstbewusste Generation auf den Ausbildungsmarkt mit veränderten Ansprüchen an Führung, Arbeitszeiten und Mitbestimmung – die Generation Z.

Wie jede Generation bringt auch diese Besonderheiten und Merkmale mit. Im Hinblick auf die heutige Entwicklung des Auszubildendenmarktes, in dem es immer schwieriger wird, gute Auszubildende zu finden, zu binden und zu halten, ist professionelle Führung ein elementarer Faktor.

Die Aufgabe von Ausbildern, Ausbildungsbeauftragten und Ausbildungsverantwortlichen ist es, als Lernprozessbegleiter mit klaren Strukturen und vor allem mit professioneller Führung dem Auszubildenden zu helfen, sein Ausbildungsziel zu erreichen und somit qualifizierte Mitarbeiter für das Unternehmen zu sichern. Auszubildende sollten nicht „nebenher laufen“, sondern frühzeitig als wertschöpfende und vollwertige Mitglieder ins Unternehmen integriert werden. Dazu ist es wichtig, die Generation Z zu verstehen und ihre Erwartungen zu kennen.

Wodurch zeichnet sich die Generation Z aus?

Die aktuellen und die kommenden Auszubildenden gehören zur Generation Z. Die Meinungen zu dieser Generation gehen weit auseinander: So werden sie von einigen als „verwöhnte, selbstbezogene und konsumorientierte digitale Zombies“ beschrieben und wieder andere sehen in ihnen individualistische, verantwort-

tungs- und selbstbewusste Digital Natives – Generation Z als die „Heilsbringer“ für eine moderne Arbeitswelt.

Nachfolgend eine Auflistung der Merkmale und Besonderheiten dieser Generation und sich daraus ergebende konkrete Tipps für Ihr Führungsverhalten.

Realismus: Während für Auszubildende der Generation X Skeptizismus und der Generation Y ein ausgeprägter Optimismus charakteristisch waren, kennzeichnet Realismus die Generation Z. Die Ursachen hierfür liegen in den Erfahrungen, die die Generation Z in ihrer Kindheit und Jugend gemacht hat. So hat sie z. B. miterlebt, wie im Rahmen der Bologna-Reform Politiker Versprechungen gemacht haben, die nicht bzw. nur teilweise eingehalten wurden. Die Generation Z hat erkannt, dass häufig überzogene Versprechungen getätigt werden und hat daraus gelernt, diesen nicht blind zu vertrauen, sondern diese zu hinterfragen. Sie hat ein äußerst gutes Gespür dafür, was realistisch ist und was nicht.

Empfehlung: Achten Sie bei Ihrem Führungsverhalten darauf, keine unrealistischen Versprechungen zu machen und glaubwürdig zu kommunizieren: Wenn Sie Ihre Ausbildung beispielsweise damit bewerben, frühzeitig eigene Projekte zu übernehmen und Verantwortung zu tragen, dann stellen Sie sicher, dass Auszubildenden auch wirklich die Möglichkeit geboten wird, Verantwortung zu übernehmen.



BINDUNG ENTSTEHT BEI DER GENERATION Z VERMEHRT ÜBER PROJEKTE UND AUFGABEN.

Mitbestimmung, Einbindung und Partizipation: Schon aus ihrem Elternhaus ist die Generation Z Mitbestimmung, Einbindung und Partizipation gewohnt. So wurden z. B. die Vertreter dieser Generation im Gegensatz zu denen voriger Generationen in die Entscheidung über die Urlaubsplanung der Familie einbezogen. Diese Einbindung erwarten sie auch von ihrem Arbeitgeber. Sie wollen gefragt werden: „Wie kann etwas erreicht werden?“

Die unkonventionelle Denkweise der Generation Z wird Ihnen einen Mehrwert bringen. Signalisieren Sie Wertschätzung und fördern Sie die Eigenverantwortung und die Identifikation mit dem Unternehmen – drei der wichtigsten Ziele einer guten Ausbildung.

Empfehlung: Nutzen Sie bei Ihrer Führung alle Möglichkeiten, die Generation Z einzubeziehen: fordern Sie Ideen, Vorschläge und Beiträge, wo immer möglich. Selbstverständlich gibt es in Unternehmen immer wieder Entscheidungen, bei denen eine Mitbestimmung nicht oder nur teilweise möglich ist. Hier ist es wichtig, den jungen Menschen zu Beginn der Ausbildung (ggf. auch in den jeweiligen Abteilungen) klar zu machen, was verhandelbar ist und was nicht.

Arbeitszeiten und -orte: Die Generation Z hat oft miterlebt, was Work-Life-Balance bei der Generation Y bedeutet: Ein Firmenhandy sorgt z. B. meist dafür, dass Angestellte permanent für den Vorgesetzten erreichbar sind. So bedeutet Work-Life-Balance in vielen Unternehmen eher eine Vermischung von Freizeit und Beruf statt eine gesunde Balance. Dies will die Generation Z nicht, denn deren Fokus liegt auf Familie, Freizeit und Hobbies. Die Mehrheit möchte geregelte Arbeitszeiten mit klar festgelegtem Beginn und Ende und vor allem die Trennung von Freizeit und Beruf – den sogenannten „Work-Life-Cut“ (vgl. Shell Jugendstudie 2015). Diese Einstellung kann bei Auszubildenden, Ausbildungsbeauftragten und Ausbildungsverantwortlichen – speziell

der älteren Generation – zu Missverständnissen führen, da sie die Einsatzbereitschaft z. B. zur Mehrarbeit im gesetzlichen Rahmen voraussetzen.

Empfehlung: Um solche Missverständnisse zu vermeiden, weisen Sie Ihre Auszubildenden klar auf geschäftlich notwendige Ausnahmen hin und kommunizieren Sie, dass es aber grundsätzlich akzeptiert wird, wenn sie auf einen pünktlichen Feierabend bestehen. Empfehlenswert für Sie als Ausbilder ist ebenfalls ein gutes eigenes Zeitmanagement bei der Delegation und Vorplanung von Aufgaben, um Engpässe bestmöglich zu vermeiden.

Bindung: Eine hochgradig individualistisch geprägte Gesellschaft mit starken hedonistischen Zügen führt dazu, dass Vertreter der Generation Z sich stark auf die eigenen persönlichen Ziele konzentrieren. Frühere Generationen haben sich stärker an den Arbeitgeber gebunden – entweder an das Unternehmen selbst oder an eine Führungspersönlichkeit. Bindung entsteht dagegen bei der Generation Z vermehrt über Projekte und Aufgaben.

Empfehlung: Trauen Sie sich, verantwortungsvolle Projekte und Aufgaben an Auszubildende zu delegieren und stecken Sie mehr Energie in die Kontrolle (aber werden Sie kein Kontrollletti) – in den „jungen Leuten“ steckt mehr, als Sie vielleicht denken. Wenn z. B. klare Veränderungswünsche für die Organisation genannt werden, kann das eine Chance sein: Vielleicht ist es ein spannendes, verantwortungsvolles Projekt für Ihre Azubis.

Individualität: Jeder Azubi ist anders und daher können auch ganz andere Faktoren wichtig sein: Vielleicht sind es ja gar nicht die Aufgaben und Projekte, sondern die Kollegen und das Team, die für die Bindung entscheidend sind. Diese individuellen Bindungsfaktoren gilt es herauszufinden.

Empfehlung: Ausbilder fragen sich oft: „Woher weiß ich, was meinen Auszubildenden besonders wichtig ist? Wie kann ich da-

rauf eingehen?“ Die Antwort ist denkbar einfach: „Fragen Sie die jungen Menschen!“ Die Vertreter der Generation Z können genau sagen, was sie wollen bzw. nicht wollen. Es empfiehlt sich auch, eigene Gestaltungsmöglichkeiten, z. B. des Arbeitsplatzes, so weit möglich einzuräumen – so kommen Sie dem Wunsch zur Individualisierung nach.

Feedback: Vielen Auszubildenden ist „Feedback“ besonders wichtig – was wurde gut und was wurde weniger gut gemacht. Doch dies ist für die Ausbilder nicht ganz einfach – Helikoptereltern ist hier das Stichwort: Eltern, die permanent um ihre Kinder „herumschwirren“, alles für sie machen und vor allem immer signalisieren, wie toll die eigenen Kinder doch sind – meist besser als alle anderen.

Daher ist die Generation Z fast ausschließlich positives Feedback gewohnt. Kritische Worte sind für manche Auszubildenden eine ganz neue Erfahrung. Dabei ist auch kritisches Feedback notwendig, um Verhaltensänderungen zu erzeugen. In der Praxis erhalten Auszubildende in einer Abteilung meist wenig Rückmeldung zur eigenen Leistung und zum eigenen Verhalten. Meist findet ein Feedback lediglich anlässlich der Regelbeurteilung am Ende des Einsatzes in der jeweiligen Abteilung statt – und dann gibt es auch nur positive Bewertungen (weil sich nicht getraut wird, auch Negatives zu äußern?). Auf die Frage: „Würden Sie diesen Azubi später in Ihrer Abteilung einsetzen?“ wird öfter geantwortet: „Auf keinen Fall.“ Warum dann überhaupt eine Beurteilung? Dies hilft weder dem Auszubildenden noch dem Unternehmen.

Empfehlung: Machen Sie sich während der Betreuung immer wieder Notizen über gute – und auch weniger gute – Arbeitsleistungen, um auf dieser Basis später konkretes Feedback mit Beispielen zu geben.

Planen Sie Zeit für regelmäßiges Feedback ein, z. B. können Sie bereits in der Halbezeit des Einsatzes in Ihrer Abteilung mit Ihrem Azubi den Beurteilungsbogen besprechen und diesen gemeinsam ausfüllen – so sieht der Auszubildende, wo er steht und wie er sich noch entwickeln kann.

Melden Sie im Ausbildungsalltag positive Dinge schnell und spontan zurück. Geben Sie deutlich mehr positives Feedback als Negatives und loben Sie gute Leistungen, auch wenn diese für Sie erwartungsgemäß sind. Formulieren Sie unter Beachtung von Feedback-Regeln (z. B. zeitnah, Ich-Botschaft, konkretes Beispiel, Änderungswunsch) und stellen Sie durch Fragen fest, (z. B. „Wie würden Sie künftig XY machen oder bearbeiten?“) ob und wie es verstanden wurde.

Moderne Technik und Online-Medien: Sind alle Vertreter der Generation Z auch „Technik-Freaks“ und bringen sie automatisch IT-Kompetenz mit? Schließlich sind sie mit dem digitalen Schweizer Taschenmesser aufgewachsen – dem Smartphone. Nein! Die Generation Z hat zwar meist ein Gespür für moderne Medien und IT, doch wird diese hauptsächlich zur Kontaktpflege über Social Media genutzt, weniger für die gängigen Büroarbeitsprogramme.

Empfehlung: Machen Sie die Auszubildenden mit der Nutzung der firmeneigenen Programme und Systeme vertraut. Sofern von den Azubis gewünscht, inhaltlich sinnvoll und datenschutzrechtlich machbar, bietet sich die Nutzung moderner Technik in der internen Kommunikation an (Azubis untereinander, mit Aus-

bilder oder Kollegen, z. B. Chats). Ebenso ist es wichtig, Kommunikationsrichtlinien festzulegen. Definieren Sie, welche Inhalte und Themen (z. B. Angebot, Reklamation) über welche Medien (Mail, Telefon, persönliches Gespräch) vermittelt werden und worauf es dabei ankommt (z. B. optimales Telefonverhalten).

Die Generation Z wächst in einer Zeit auf, die extrem schnelllebig ist und in der Individualität das Maß aller Dinge darstellt (z. B. permanent neue technische Entwicklungen, hohes Maß an Individualisierung im Lifestyle). Doch es ist keine Generation von „hoffnungslosen Fällen“ (verwöhnt, selbstbezogen und konsumorientiert), die auf uns zukommt. Auf gleicher Augenhöhe mit ihnen zu agieren, selber selbstbewusst aufzutreten und vor allem freundlich und klar zu kommunizieren sowie Andersartigkeit zu akzeptieren sind wichtige Elemente im Umgang mit dieser Generation.

Empfehlenswert ist es, die oben genannten Merkmale und deren Bedeutung für Führung als „Grundkompass“ im Umgang mit der Generation Z zu sehen – damit lässt sich viel Verständnis generieren und der ein oder andere unnötige Reibungspunkt im Umgang miteinander vermeiden.

Letztendlich gilt es dennoch, jeden Auszubildenden individuell zu betrachten statt zu verallgemeinern, denn jeder von ihnen bringt zusätzlich eigene Erwartungen, Merkmale und Besonderheiten mit, auf die es in der Führung zu achten gilt. Denken Sie daran: Es ist eine vielversprechende Generation, die weiß was sie will und was nicht!

FAZIT

Die Generation Z ist eine Bereicherung für jede Unternehmenskultur und mit etwas Fingerspitzengefühl und professioneller Führung bietet sie einen großen Mehrwert für die modernen Unternehmen von heute – denn „was uns bis hierher gebracht hat, bringt uns nicht automatisch weiter“ – es gilt voneinander zu lernen.



MAXIMILIAN REMBSER

Wirtschaftspsychologe M.A. ist Berater bei der INFO GmbH – Institut für Organisationen und beschäftigt sich u. a. mit der Rekrutierung sowie mit der Führung von Auszubildenden und Berufseinsteigern.



WOLFGANG KRINGS

ist Geschäftsführer der INFO GmbH – Institut für Organisationen und beschäftigt sich seit nunmehr 20 Jahren mit der Rekrutierung von Auszubildenden und Berufseinsteigern bis zum Onboarding.

> www.info-home.org