



**MENSCH IN  
BEWEGUNG**

FORUM FÜR PERSÖNLICHKEITS-  
& ORGANISATIONSENTWICKLUNG



*Führung der jungen  
Generationen Y und Z.*

*Wollen die überhaupt noch arbeiten?*

*Gute Erkenntnisse wünscht  
MENSCH IN BEWEGUNG*

Die Kurzantwort auf diese Frage ist: Ja, sie wollen arbeiten!  
Aber anders als die Generationen davor.

## Alle Modelle sind falsch und manche sind nützlich!

Können Sie einen Schweden von einem Italiener unterscheiden? In der Regel ja. Aber manchmal wirkt ein Schwede italienischer als ein Italiener und umgekehrt. Modelle sind immer Vereinfachungen und trotzdem nützlich zum Nachdenken und Reflektieren. So verhält es sich auch mit der Einteilung der Generationen.

## Welche Generationen werden in der Wissenschaft unterschieden?

Der Soziologe Karl Mannheim prägte 1928 in einem Aufsatz den Begriff der Generationen. Darunter verstand er Geburtsjahrgänge, die einschneidende historische Ereignisse teilen.

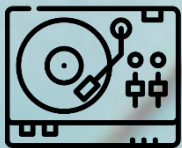
## Auf einen Blick – die Unterschiede besser verstehen:

*Digitale Einwanderer*

*Digitale Natives*

**Baby  
Boomer**

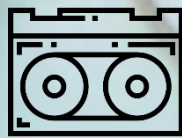
1946 – 1964



aufgewachsen  
mit Schallplatte

**Generation  
X**

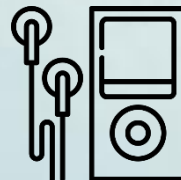
1965 – 1978



aufgewachsen  
mit Kassette

**Generation  
Y**

1979 – 1995



aufgewachsen  
mit Disc, MP3

**Generation  
Z**

Ab 1995



aufgewachsen  
mit streamen

Der Autor dieses Beitrages ist Jahrgang 1965 und ein „Grenzgänger“ zwischen der Generation Baby Boomer und Generation X. Seine 4 Kinder verteilen sich auf die Generationen Y und Z.

# *„Wenn sich die Medien verändern, verändert sich die Gesellschaft.“*

Walter Benjamin (deutscher Philosoph und Kulturkritiker 1892 – 1940)

Das Internet mit seiner rasanten Entwicklung und Weiterentwicklung hat die Gesellschaft in gleichem Maße verändert wie der Buchdruck, die Dampfmaschine oder die Elektrizität.

Die digital Natives sind stark geprägt durch die Genetik des Internets aufgewachsen. Transparenz, Feedback, Geschwindigkeit, Abwechslung werden jetzt auch am Arbeitsplatz erwartet. Nicht nur erwartet, sondern gefordert.

Durch die demografische Entwicklung müssen sich heute die Unternehmen bei den jungen Talenten bewerben und nicht umgekehrt. Wer die Besten für sich gewinnen möchte, darf sich intensiv mit employer branding iSv Markenbildung als Arbeitgeber beschäftigen.

Gutes employer branding ist wichtig, der Moment der Wahrheit zeigt sich aber dann, wenn junge Mitarbeiter\*innen auf die tatsächlich gelebte Führungskultur treffen.



Welche Führungskultur motiviert die digital Natives, gerne und freiwillig ihr Bestes ins Unternehmen einzubringen?

## **11 konkrete Tipps für innovative Führungskräfte!**

### *1. Digital Natives sind technik-versiert!*

Diese Generationen sind mit der neuesten Technik und allen Möglichkeiten aufgewachsen. Mikroblogs, Videokonferenzen, virtuelle Teamräume und die Nutzung der sozialen Netzwerke im Internet werden vorausgesetzt und machen das Arbeiten in vielen Bereichen effizienter. Mindestens eine Person aus der Geschäftsführung sollte in sozialen Netzwerken vertreten sein. Social media gewinnt im Personalmarketing immer mehr an Bedeutung. 50% der Gen Z geben an, sich bei einem Unternehmen, das social media in der Arbeitszeit verbietet, nicht zu bewerben.

### *2. Digital Natives wollen direktes Feedback erhalten und geben!*

Feedback geben und nehmen ist essentiell wichtig für diese Generationen. Feedback einmal im jährlichen Mitarbeitergespräch ist zu wenig. Im Internet gibt es viele Arten von Feedback, wie es eBay bereits in den 1990ern eingeführt hat. Zugriff auf Echtzeit-Daten wird gefordert: Aktueller Umsatz heruntergebrochen auf jede Abteilung bis zum Einzelnen. Diese Generation ist es gewohnt, Feedback zu geben. Mitarbeiterbefragungen und Vorgesetztenbeurteilung sollen regelmäßig durchgeführt werden und Führungskräfte sollen sich kritisch und ehrlich mit dem Feedback auseinandersetzen.

### *3. Digital Natives sind kollaborativ!*

Digitale und analoge Teamarbeit ist die natürliche Lebensform. Entscheidungen werden miteinander diskutiert und getroffen. Partnerschaftlicher Umgang mit den Führungskräften ist gewünscht. Führung und Kommunikation auf Augenhöhe ist entscheidend.

### *4. Digital Natives leben Meritokratie – Leistung zählt!*

Hierarchie, Alter, Geschlecht, Ausbildung und Dauer der Betriebszugehörigkeit spielen eine untergeordnete Rolle. Akzeptiert wird, wer fachliche Leistung und Ergebnisse bringt. Fachkarriere abseits klassischer Führung gewinnt an Bedeutung.

## *5. Digital Natives fragen nach dem Warum!*

Die Jungen sind mit ständigen Sinnfragen groß geworden. Waldsterben, Atomunfälle, Recycling, globale Erwärmung etc. haben die Einstellung nach Sinn und persönlichem Beitrag geprägt. Man will wissen, wo man steht, seinen Beitrag zum Team-, Projekt-, und Unternehmenserfolg kennen und direkt beeinflussen können. Unternehmen brauchen eine klare Botschaft und Werte, die auch tatsächlich gelebt werden. CSR (corporate social responsibility) ist mehr als ein Schlagwort. Durchgängige Transparenz ist gefragt.

## *6. Digital Natives lieben Spaß, Geschwindigkeit, Multitasking und Veränderung!*

Attraktive Projekte, die Spaß machen und neue Herausforderungen mitbringen, sind bevorzugt. Lange Wege und hierarchische Entscheidungen werden als unproduktiv empfunden. Die Jungen sind Innovatoren! Multitasking ist normal.

## *7. Digital Natives sind wenig loyal!*

Für diese Generationen sind mehrere Arbeitgeber in der Karriere normal. Wenn es Schwierigkeiten gibt, wird gewechselt und Unzufriedenheit im Netz gepostet. Junge Talente sind rar und gefragt und das wissen diese auch.

## *8. Digital Natives treten selbstbewusst auf!*

Die Generationen sind in einer „kinderzentrierten Gesellschaft“ aufgewachsen. Einzelkinder haben die volle Aufmerksamkeit bekommen. Die knappe Ressource an Fachkräften aufgrund der demografischen Entwicklung machen Unternehmen zum Bewerber für Talente – „War for Talents“.

## *9. Digital Natives möchten Führungskräfte als Mentoren!*

Die Jungen möchten eine Spielwiese für ihre Talente und Interessen aber auch Sicherheit und klare Regeln. Führen mit klaren Rahmenregeln („givens“), in denen man sich frei bewegen kann. Führungskräfte sollen eine individuelle Karriere und individuelle Entwicklung unterstützen. Unterforderung und als sinnlos empfundene Aufgaben führen schnell zu Unzufriedenheit, Demotivation und Kündigung.

## 10. *Digital Natives wollen Freiheit!*

Flexibilität in Raum und Zeit ist wichtig. Das Büro als zentraler Ort und die Anwesenheit verlieren an Bedeutung. Privat und Arbeitsleben verschwimmen immer mehr ineinander. Gelebte Work-Life-Balance durch mehr Flexibilität (Arbeitsort, Stundenanzahl, Zeiteinteilung) ist zentral wichtig für diese Generation.

## 11. *Digital Natives wollen offenen Zugang zum Wissen!*

Durch das Internet ist Wissen offen für jeden zugänglich und wird geteilt. Wissen wird mehr, wenn man es teilt. „Sharing is caring“. Wissenserwerb organisiert sich die junge Generation selbst und lernt im Austausch vor allem auch durch social media Möglichkeiten. Lebenslanges Lernen (LLL) soll sofort, orts- und zeitunabhängig und individualisiert möglich sein.

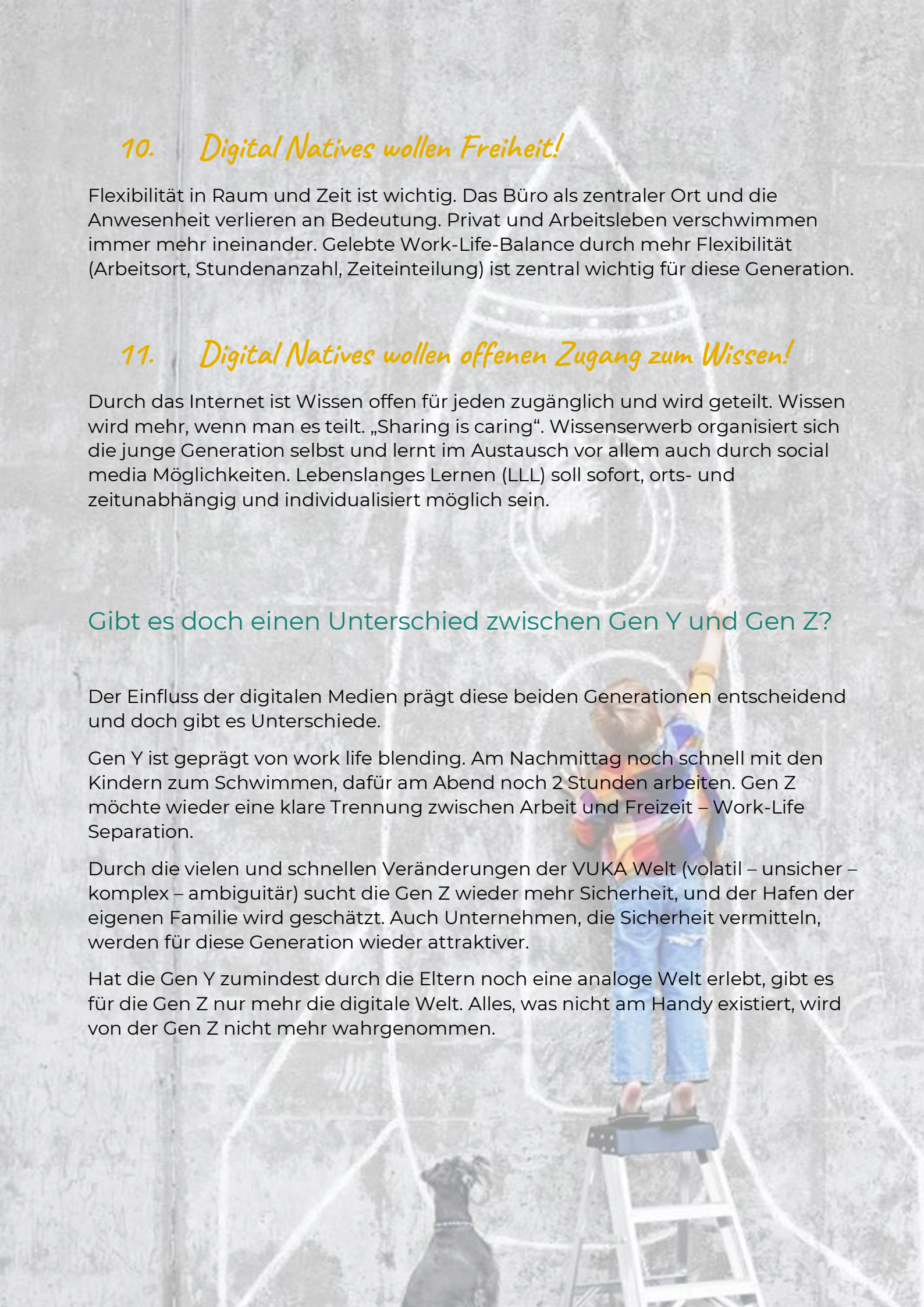
## Gibt es doch einen Unterschied zwischen Gen Y und Gen Z?

Der Einfluss der digitalen Medien prägt diese beiden Generationen entscheidend und doch gibt es Unterschiede.

Gen Y ist geprägt von work life blending. Am Nachmittag noch schnell mit den Kindern zum Schwimmen, dafür am Abend noch 2 Stunden arbeiten. Gen Z möchte wieder eine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit – Work-Life Separation.

Durch die vielen und schnellen Veränderungen der VUKA Welt (volatil – unsicher – komplex – ambiguitär) sucht die Gen Z wieder mehr Sicherheit, und der Hafen der eigenen Familie wird geschätzt. Auch Unternehmen, die Sicherheit vermitteln, werden für diese Generation wieder attraktiver.

Hat die Gen Y zumindest durch die Eltern noch eine analoge Welt erlebt, gibt es für die Gen Z nur mehr die digitale Welt. Alles, was nicht am Handy existiert, wird von der Gen Z nicht mehr wahrgenommen.



# Der Genetische Code der Generation Y

Entscheide zwischen 1-10 (sehr wenig bis sehr viel), inwiefern die Aussage auf Dich zutrifft.

## Selbsteinschätzung

Aussage	1-10
Ich bin Technik versiert	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ich gebe direktes Feedback.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ich fördere Teamarbeit und kollaboratives Miteinander.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ich achte auf Leistung (Meritokratie).	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ich unterstütze Fragen nach dem „Warum“.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ich lebe Spontanität, Geschwindigkeit, Multitasking und Veränderung vor bzw. fördere diese.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ich gehe mit „Unloyalität“ gut um.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Selbstbewusstes Auftreten schätze ich sehr.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Als Führungskraft sehe ich mich als Mentor*in.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ich gebe Freiheiten.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ich ermutige zum Lernen und ermögliche Zugang zu Wissen.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

## Meine Umsetzungsschritte


## Viele Generationen – ein Team – eine positive Vision

Heute gibt es in vielen Unternehmen bis zu vier Generationen im Team. Jeder hat wahrscheinlich bereits in der Familie oder im Unternehmen einen Generationenkonflikt erlebt. Die positive Vision sind generationsgemischte Teams, die in gegenseitiger Akzeptanz die Vorteile aller Generationen vereinen. Das braucht reflektierte und empathische Persönlichkeiten. Diversität ist nichts für Anfänger!

*„Ich bin OK – Du bist OK – miteinander sind wir fantastisch!“*

### Lust auf mehr?

Martina Mangelsdorf: Von Baby Boomer bis Generation Z, Gabal Verlag 2017

Scholz Christian: Generation Z, Wiley Verlag 2014

Nikolas Wunderlin: Motivationsmodell Gen-Z, WME Verlag, 2021

[www.simon-schnetzer.com](http://www.simon-schnetzer.com) – Jugendforscher und Futurist

Alles Gute beim Abenteuer Arbeiten, Leben und Streiten im Generationenmix!

Ich freue mich auf Ihre Reaktionen oder Fragen unter [georg.karigl@mib.at](mailto:georg.karigl@mib.at)

MENSCH IN BEWEGUNG –

Forum für Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung

[www.menschinbewegung.at](http://www.menschinbewegung.at)