

# Was erwarten Gen Y und Z von Unternehmen und Führungskräften?

Frage 21: Auszug aus dem Buch „Führung ist mehr – 27 Fragen, die wir auch beantworten können“ von Gianni, Jan und Marcello Liscia, 2022

Für digitale oder virtuelle Themen rund um Metaverse & Co. ist es immer gut, Vertreter der jungen Generation in der Belegschaft zu haben, denn ihr unbefangener Umgang mit den neuen Technologien ist ein wertvolles Kapital für jedes Unternehmen. Die älteren Mitarbeiter:innen können sich von deren Offenheit und Neugier nicht nur anstecken lassen, sondern von ihren jüngeren Kolleg:innen auch sehr viel lernen.

Aber wer gehört eigentlich zur jungen Generation? Für Führungskräfte über fünfzig ist jeder unter dreißig jung, doch alle »jungen Leute« sprichwörtlich über einen Kamm zu scheren, kann zu großen Problemen führen, denn jede Generation bringt ihre eigenen Werte, Vorstellungen und Erwartungen mit, auch die Kommunikationsstile unterscheiden sich. Da Führungskräfte heutzutage erstmals vier Generationen gleichzeitig führen müssen, sollten sie in der Lage sein, klar zwischen den einzelnen Generationen zu differenzieren. Schließlich sind die Teams oder Belegschaften von heute nicht selten zusammengesetzt aus Vertretern der Babyboomer-Generation (geboren zwischen 1956-1965) sowie der Generationen X (geboren zwischen 1966 und 1980), Y (geboren zwischen 1981 und 1995) und Z (geboren zwischen 1996 und 2010 bis 2012).

Grundlage dieser Klassifizierung sind prägende Bedingungen und Erlebnisse während der Kindheits- und Jugendjahre, die wiederum einen großen Einfluss auf die Werte und Einstellungen der jeweiligen Generation haben. So wurde die Generation Y durch den 11. September 2001, die fortschreitende Globalisierung sowie durch den Vormarsch des Internets geprägt. Die Generation Z hingegen ist bereits in einer digitalen Welt aufgewachsen, also mit Smartphone und Computer groß geworden, daher bezeichnet man sie auch als »Digital Natives«. Ihre Welt ist außerdem durch eine höhere Diversität und Multikulturalität geprägt: Dazu zählt beispielsweise die Wahl von Barack Obama zum US-Präsidenten im Jahre 2009 oder die von Angela Merkel zur deutschen Bundeskanzlerin 2005.

Für viele Unternehmen und ihre Führungskräfte ist diese Situation zum Teil noch ungewohnt, denn früher prägten vor allem gesellschaftliche Einflüsse die Generationen, weswegen Veränderungen entsprechend länger dauerten. Inzwischen sind es neben soziokulturellen Aspekten vor allem technische Errungenschaften und Bildung, die sich prägend auswirken. Dadurch sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Generationen noch stärker ausgeprägt, sodass oftmals sehr unterschiedliche Wertvorstellungen aufeinandertreffen. Das kann mitunter ein hohes Konfliktpotenzial mit sich bringen.

Darauf müssen sich die Unternehmen einstellen, doch dazu benötigen sie das entsprechende Hintergrundwissen. Noch liegt ihr Fokus allerdings hauptsächlich auf der Generation Y, also Mitarbeiter:innen, die zwischen 1981 und 1995 geboren wurden – auf diese Generation haben sich die Unternehmen weitestgehend eingestellt. Inzwischen ist jedoch längst die Generation Z, also die nach 1996

Geborenen, im Arbeitsleben angekommen. Viele Arbeitgeber:innen haben noch nicht wirklich zur Kenntnis genommen, dass diese Generation sie vor neue Herausforderungen stellt. Aber Mitarbeiter:innen führen heißt, sich der individuellen Anforderungen und Bedürfnisse jedes Einzelnen bewusst zu sein – eine Aussage, die in den kommenden Jahren noch deutlich an Relevanz gewinnen wird. Schließlich verabschieden sich seit 2021 die ersten Babyboomer aus den Unternehmen in den Ruhestand, was aufgrund des demografischen Wandels bereits im Jahre 2025 zu über 700.000 offenen Stellen allein auf dem deutschen Arbeitsmarkt führen wird. Insofern wird es in Zukunft immer wichtiger werden, vor allem die jüngeren Mitarbeiter:innengenerationen Y und Z zu motivieren und sie dadurch langfristig an das Unternehmen zu binden. Allerdings sollten die Unternehmen dann über die individuellen Anforderungen und Erwartungen dieser beiden Generationen Bescheid wissen.

Aus diesem Grund haben wir im Jahre 2020 über 300 Mitarbeiter:innen der Generationen Y und Z sowie mehr als 250 Führungskräfte unterschiedlicher Länder und Branchen befragt. Wir wollten herausfinden, was sich die Generationen Y und Z von ihren Arbeitgeber:innen bzw. ihren Führungskräften wünschen und inwiefern sich die Anforderungen dieser beiden Generationen voneinander unterscheiden. Zusätzlich fragten wir danach, wie es um die tatsächliche Realität im Arbeitsalltag dieser Mitarbeiter:innen bestellt ist. Von den Unternehmen und Führungskräften wollten wir wissen, inwiefern sie sich dieser Erwartungen bewusst waren und ob sie bereit wären, die Anforderungen der Generationen Y und Z zu erfüllen.

Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass sich die Wünsche der beiden Generationen an ihren:ihre Arbeitgeber:in bzw. direkte:n Vorgesetzte:n unterscheiden: Während bei der Generation Y eine gute Balance zwischen Arbeit und Privatleben, ein respektvolles und wertschätzendes Miteinander sowie selbstständiges und autonomes Arbeiten auf den ersten drei Plätzen der Anforderungsrankliste stehen, sind für die Generation Z diese drei Dinge am wichtigsten: Der Job erfüllt die Bedürfnisse und passt zur eigenen Persönlichkeit (Person-Job-Fit), es werden interessante und abwechslungsreiche Aufgabenbereiche geboten und an dritter Stelle steht ein respektvolles und wertschätzendes Miteinander, was von Gen Y ja als zweitwichtigste Anforderung benannt wurde.