

# Skript Teil II

Meta-Kompetenz

„Umgang mit der Z-Generation“

---

GRUNDLAGEN

# Gliederung

---

- I. Definition Generation Z
- II. Generationen am Arbeitsplatz
- III. Gewinnung neuer MitarbeiterInnen der Generation Z
- IV. Führen der Generation Z
- V. Zusammenfassung
- VII. Literatur

# I. Definition Generation Z

Als **Generation Z** werden die Jugendlichen und jungen Erwachsenen bezeichnet, die in den **Jahren 1996 bis 2010 geboren** wurden. Sie gelten als NachfolgerInnen der Generation Y (1981-1995). Merkmale der Generation Z sind das hohe Wohlstandsniveau sowie die verstärkte Wahrnehmung von Unsicherheiten aufgrund der Globalisierung.

Gründerszene (01.01.2019): Generation Z, abrufbar unter: <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/generation-z>, letzter Zugriff: 02.10.2020.

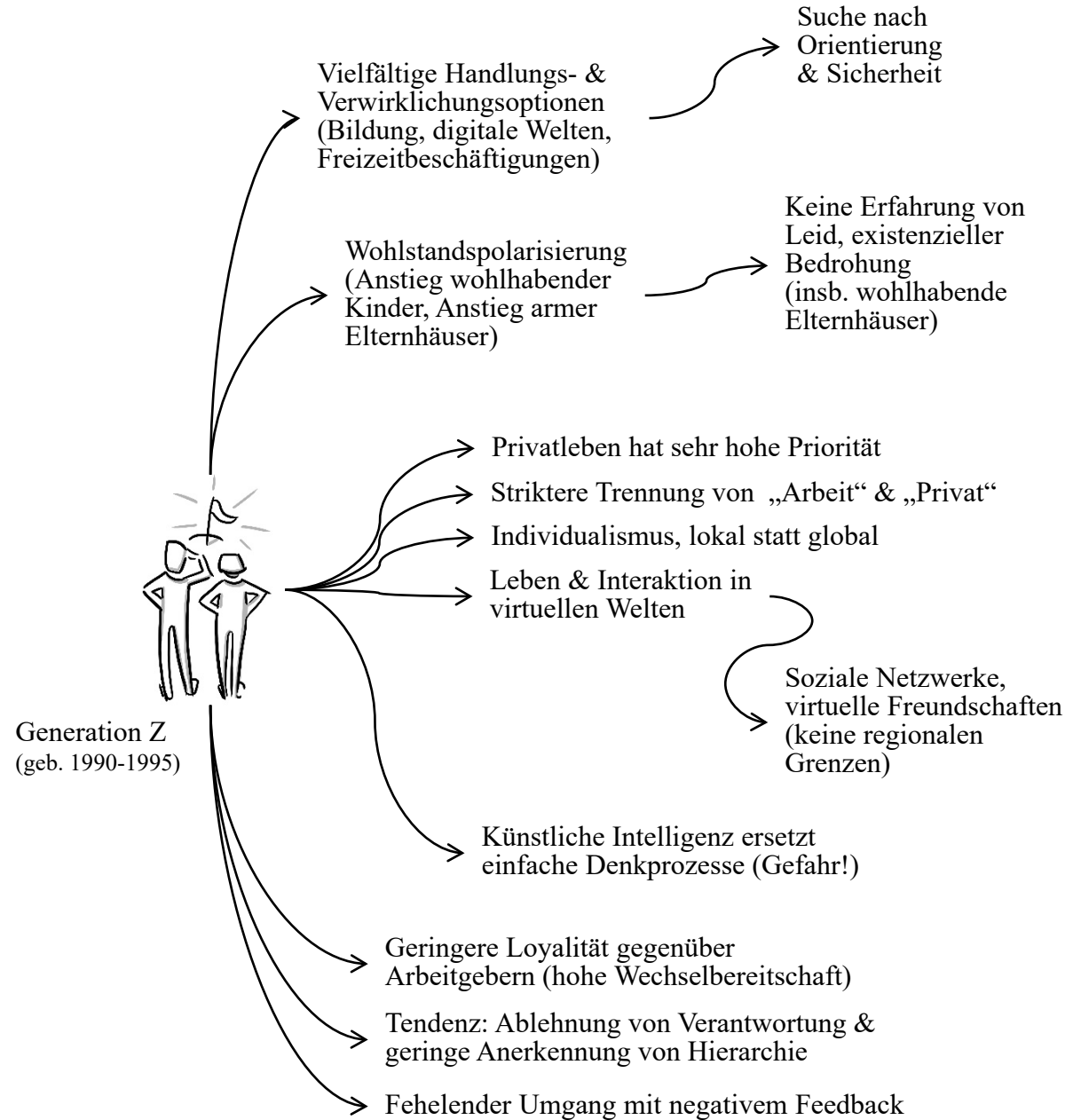
## II. Generationen am Arbeitsplatz

	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
<b>Jahrgänge</b>	1950-1965	1965-1980	1981-1995	1996-2010
<b>Anteil an der deutschen Erwerbsbevölkerung</b> (Statistisches Bundesamt, 2020)	23,5%	36,4%	30,6%	9,5%
<b>Erziehung</b> (Eschner, 2017)	Autoritäre Erziehung (Durchschnittlich viele Kinder, sind nicht Lebensmittelpunkt und Sinnstifter von Familien)	Wichtiger Wert in der Erziehung: Selbstbestimmung	Selbstbestärkende und ressourcenorientierte Erziehung	Eltern sind Sparringspartner und Berater, Erziehung auf Augenhöhe
<b>Werte</b> (Deth, 2001)	Traditionen verlieren langsam an Bedeutung  Gesellschaftliche Konventionen üben noch sozialen Druck aus	Fokus verschiebt sich von der Gemeinschaft auf das Individuum	Verlangen nach individueller Selbstverwirklichung.	Sicherheitsbedacht  Nachhaltigkeit: Starke Politisierung z.B. im Rahmen von <i>Fridays for Future</i>
<b>Prägung durch Zeitgeist</b>	Sozialer Aufstieg	Wohlstand und stark materialistische Fokussierung	Wachsende Optionenvielfalt durch das Internet	Sicherheit durch materiellen Wohlstand
<b>Glaubenssatz in der Arbeitswelt</b> (Engelhardt & Engelhardt, 2019)	<b>Anpassungsfähig sein:</b> Haben gelernt, sich in eine bestehende soziale Ordnung einzufügen.  <b>Einer von vielen sein:</b> Zugehörigkeit zur "Generation der Vielen" - wo man hinkam, waren immer schon „die anderen“	<b>Karriere und Statussymbole sind von großer Bedeutung</b> Wohlstand erlaubt zunehmenden Fokus auf individuelle Bedürfnisse	<b>Hinterfragen traditioneller beruflicher Vorstellungen</b> Forderung nach Homeoffice, Work-Life-Balance und Sabbaticals	<b>Enge und persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz</b> Aufwachsen in Wohlstand, Sicherheit und einer guten Arbeitsmarktsituation.

Schlotter, Lorenz; Hubert, Philipp: Generation Z – Personalmanagement und Führung. 21 Tools für Entscheider, Wiesbaden 2020, S. 4.

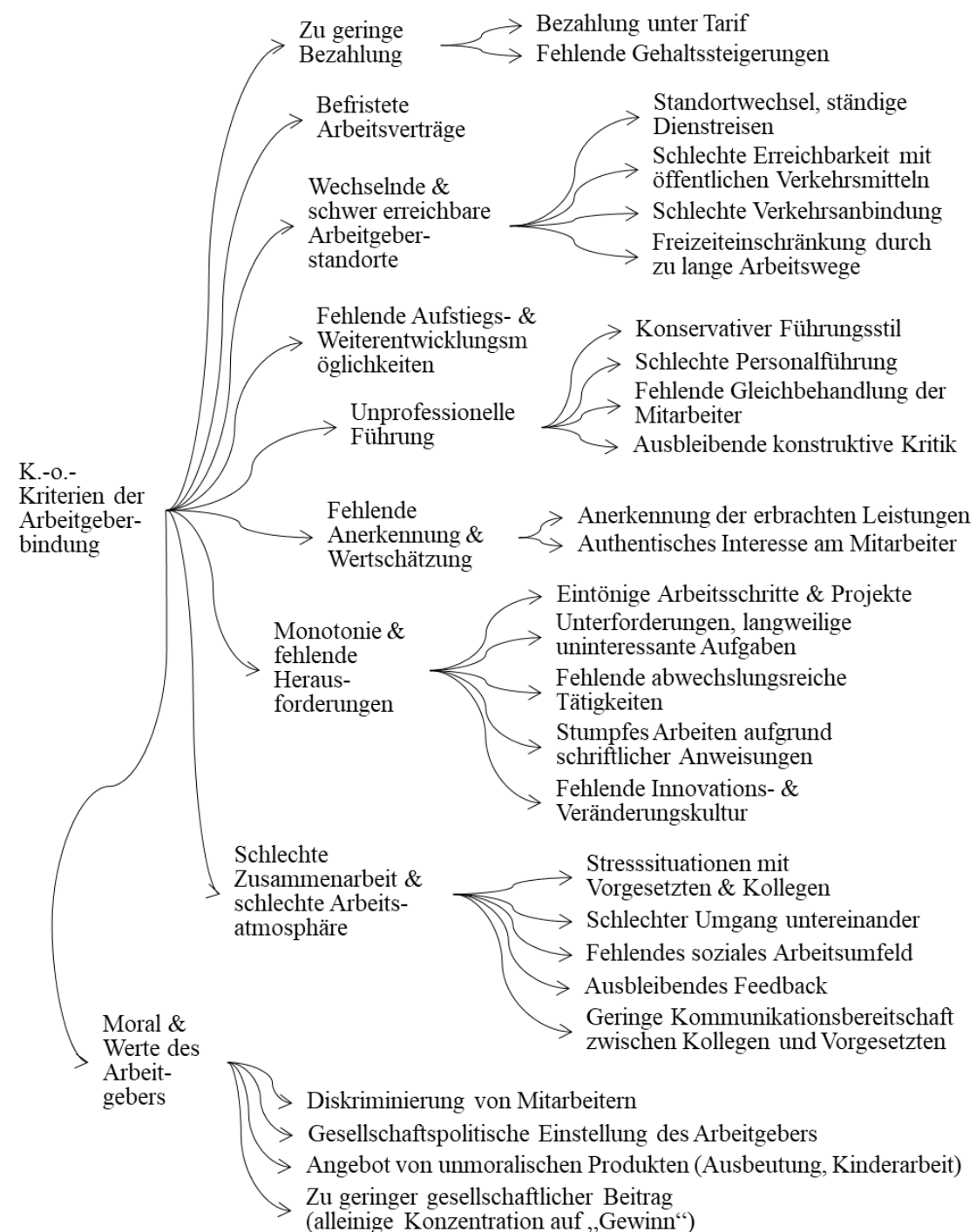
# I. Definition Generation Z

Quelle: Sass 2019, Springer Gabler Verlag, Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung



# I. Definition Generation Z

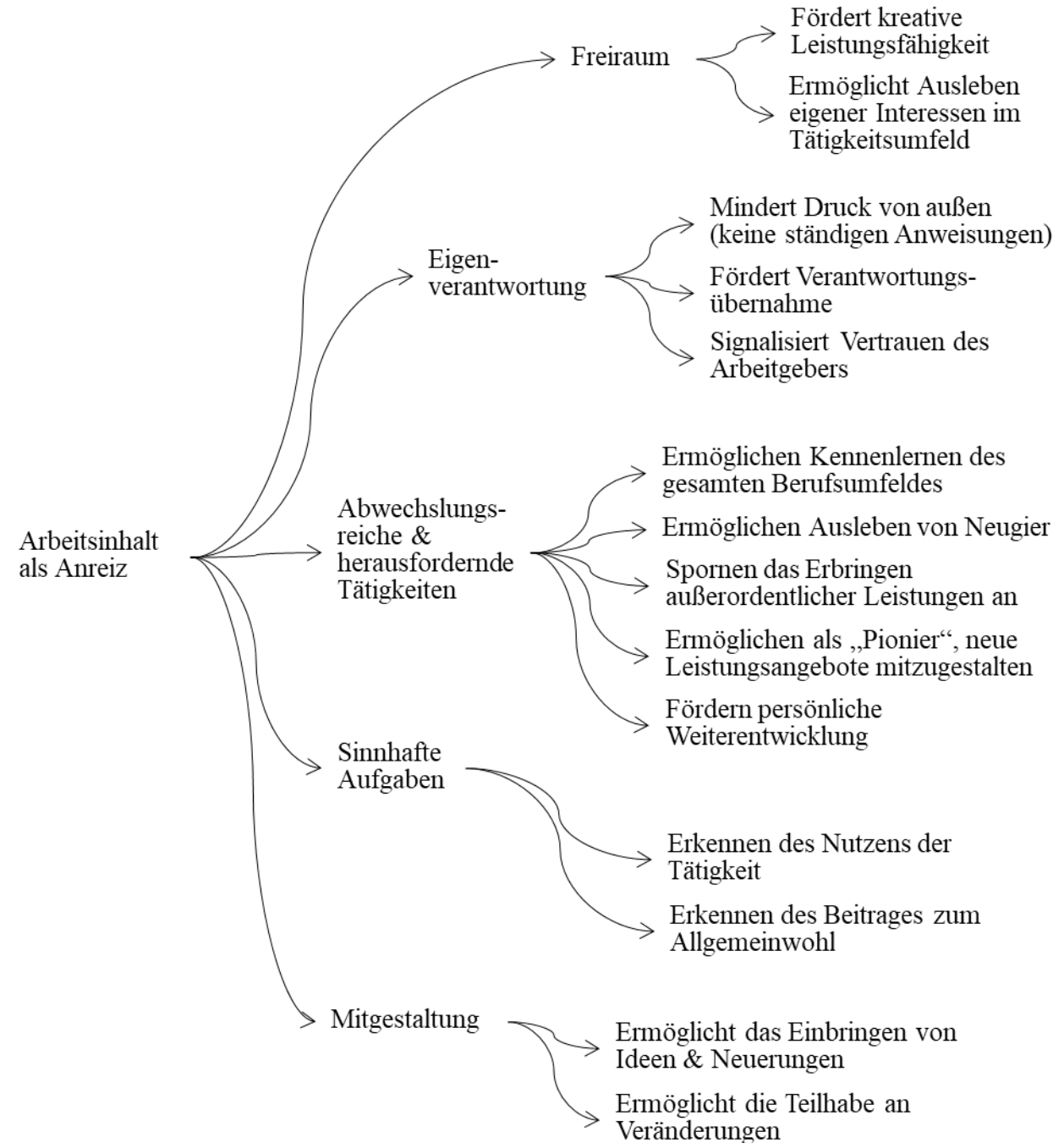
Quelle: Sass 2019, Springer Gabler Verlag, Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung



# I. Definition Generation Z

Arbeitsinhalt als Anreiz

Quelle: Sass 2019, Springer Gabler Verlag, Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung



---

Vergleich der Generationen, letzter Zugriff am 04.11.2016 unter  
<http://i0.wp.com/www.reif.org/wp-content/uploads/2015/05/Generationen.jpg?w=724>



---

Vergleich der Generationen 2, letzter Zugriff am 04.11.2016 unter  
<http://i1.wp.com/www.reif.org/wp-content/uploads/2016/10/Screenshot-2016-10-02-16.09.08.jpg?resize=800%2C490>

# Grundlegende Kompetenzen im Personalmanagement im Umgang mit „Z“

Tools nach Schlotter/Hubert (2020)

- Tool 1: Unternehmen müssen sich gut verkaufen
- Tool 2: Relevante Arbeitgeberleistungen anbieten
- Tool 3: Echte Geschichten über den Arbeitsalltag
- Tool 4: Die durchdachte Stellenbeschreibung
- Tool 5: Lose Netzwerke nutzen
- Tool 6: BewerberInnen nicht das Leben schwer machen
- Tool 7: Begeisterndes Recruiting
- Tool 8: Das angenehme Jobinterview
- Tool 9: Das valide Jobinterview
- Tool 10: Wertschätzung schon vor dem ersten Arbeitstag
- Tool 11: Führen auf Augenhöhe
- Tool 12: Die Bedeutung von Feedback
- Tool 13: Sinnhafte Arbeit
- Tool 14: Generation Z mit System motivieren
- Tool 15: Verantwortung übernehmen
- Tool 16: Gesundheit am Arbeitsplatz
- Tool 17: Eigene Erfolge feiern
- Tool 18: Smartphone – Fluch oder Segen?
- Tool 19: Innere Einstellung

Tools nach Schlotter/Hubert (2020)

### III. Gewinnung neuer MitarbeiterInnen der Generation Z

#### **Tool 1: Unternehmen müssen sich gut verkaufen**

Der Lehrkräftemangel besteht bereits seit einigen Jahren und auch andere Branchen müssen sich auf einen **gravierenden Fachkräftemangel** einstellen, denn die Babyboomer-Generation (1950-1965) wird bald vollständig in Rente gehen. Während die Generation Y (1981-1995) noch mit rund acht Millionen Menschen vertreten ist, umfasst die Generation Z nur etwa drei Millionen Personen. Dies wird zu einem **intensiven Wettbewerb um die Fachkräfte** dieser Generation führen. Insbesondere **„weiche Faktoren“ gewinnen** in diesem Kontext an **Bedeutung**. Dazu zählen: die Arbeitskultur, das Arbeitsklima sowie die Vielfältigkeit der Tätigkeiten.

Schlotter/Hubert (2020), S. 5, 6.

### III. Gewinnung neuer MitarbeiterInnen der Generation Z

#### **Tool 1: Unternehmen müssen sich gut verkaufen**

Schlotter und Hubert empfehlen, **die Sicht einer Verkäuferin/ eines Verkäufers einzunehmen**: Stellen Sie sich vor,

1. ...Ihre Jobangebote sind Produkte, die Sie verkaufen möchten.
2. ...Ihr Karriereportal ist ein Online-Shop.
3. ...die BewerberInnen sind Ihre KundInnen.

Auch ein **Perspektivwechsel** kann hilfreich sein. Fragen Sie sich:

*„Wenn ich eine Interessentin/ein Interessent wäre...*

- *..., würde ich mich dann von meinem Karriereportal angesprochen fühlen?*
- *..., könnte ich dann erkennen, wie das Arbeitsklima bei mir ist?*
- *..., würde ich dann etwas über meine Unternehmenskultur erfahren?*
- *..., würde ich dann meinen Bewerbungsprozess als sehr gut bewerten?*
- *..., hätte ich dann den Eindruck, dass die Arbeit und die Kollegen toll sind?“*

Schlotter/Hubert (2020), S. 6.

### III. Gewinnung neuer MitarbeiterInnen der Generation Z

#### **Tool 2: Relevante Arbeitgeberleistungen anbieten**

Um Mitarbeitende für ein Unternehmen zu begeistern, müssen die **Leistungen** stimmen. Vor allem aber müssen sie **relevant für die Zielgruppe** sein. Gewünschte Arbeitgeberleistungen unterscheiden sich nach Generationen und Lebensphasen. **Je besser die Leistungen auf die Bedürfnisse der entsprechenden Generation passen, desto höher wird die Zufriedenheit und Motivation ausfallen.**

**Hinweis:** Gehen Sie niemals davon aus, dass Ihre eigenen Wünsche und Vorstellungen auch für andere Generationen von Bedeutung sind.

Schlotter/Hubert (2020), S. 7.

### III. Gewinnung neuer MitarbeiterInnen der Generation Z

## Tool 2: Relevante Arbeitgeberleistungen anbieten

„Must-have“-Benefits der Generation Z

Arbeitgeberleistung	Der Meinung, diese Leistung ist ein Must-Have...
Überstundenausgleich	81%
Flexible Arbeitszeiten	67%
Betriebliche Altersvorsorge	58%
Gute Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel	57%
Freie Internetnutzung	43%
Coaching bzw. Persönlichkeitsentwicklung	41%
Kein Verbot privater Smartphonennutzung	38%
Kostenfreie Getränke	35%
Homeoffice	34%
Regelmäßige Mitarbeitererevents	30%
Kantine	24%
Kostenfreies Obst am Arbeitsplatz	20%
Eigener Firmenwagen	4%

Schlotter/Hubert (2020), S. 8.

Aus: Schlotter Lorenz: Generationenkompass, Augsburg 2020.

### III. Gewinnung neuer MitarbeiterInnen der Generation Z

#### Tool 3: Echte Geschichten über den Arbeitsalltag

Die Generation Z kann die Relevanz und Glaubwürdigkeit von Werbung aufgrund ihrer intensiven Internetnutzung sehr gut einschätzen. **Werbemaßnahmen** sollten deshalb **möglichst glaubhaft** gestaltet werden. Einige wichtige Punkte diesbezüglich:

- **Kommunizieren nachweisbarer Fakten** (Auszeichnungen und Siegel, interessante Zahlen über das Unternehmen, Infos über das soziale und ökologische Engagement).
- **Visualisierung alltäglicher Situationen** (Bilder, Videos, Einblicke von Events).
- Reaktionen auf Erfahrungsberichte in **Arbeitgeber-Bewertungsportalen** (vor allem auf negative Rückmeldungen)
- Veröffentlichung von **Erfahrungsberichten und Rezensionen** von MitarbeiterInnen **im Karriereportal**. Dieses wird übrigens deutlich häufiger für die Recherche genutzt als Soziale Netzwerke.

Schlotter/Hubert (2020), S. 8-10.

### III. Gewinnung neuer MitarbeiterInnen der Generation Z

#### Tool 4: Die durchdachte Stellenbeschreibung

Der **erste Eindruck**, den eine Bewerberin/ein Bewerber von einem Unternehmen hat, beruht häufig auf der **Stellenausschreibung**. Deshalb ist es wichtig, dass...

- die **Ausschreibung konkretisiert** wird (direkte Ansprache der KandidatInnen, Fokus auf das, was das Unternehmen zu bieten hat).
- mit **authentischen Fotos** geworben wird (z.B. von jungen KollegInnen, mit denen sich BewerberInnen der Generation Z identifizieren können).
- der **Titel der Ausschreibung** eine **gute Auffindbarkeit bei Suchmaschinen** garantiert (Verwendung von gängigen Jobtiteln, dreidimensionale Titel aus Anstellungsart, Bereich und Standort).

Schlotter/Hubert (2020), S. 11-14.



## **Tool 4: Die durchdachte Stellenbeschreibung**

III. Gewinnung neuer  
MitarbeiterInnen der  
Generation Z

Schlotter/Hubert (2020), S. 13.

### III. Gewinnung neuer MitarbeiterInnen der Generation Z

#### Tool 5: Lose Netzwerke nutzen

**Lose Kontakte** in der Arbeitswelt sind von Vorteil, weil sie Brücken zu vollkommen **neuen Netzwerken** schlagen. Informationen, beispielsweise zu besetzenden Stellen, gelangen so an Personen, die man unter normalen Umständen nicht erreicht hätte. **Soziale Medien** sind bekannt für die **Fülle an losen Kontakten**. Die Generation Z hat alleine auf Instagram rund 299 FollowerInnen. Diese Kontakte können in das **Recruiting** eingebunden werden. In sogenannten **Mitarbeiterempfehlungsprogrammen** werden Mitarbeitende für das Empfehlen geeigneter KandidatInnen aus dem eigenen Netzwerk auf offene Stellen des eigenen Arbeitgebers belohnt (z.B. mit monetären Prämien). Die **Erfolgsquote dieser Programme** ist im Vergleich zu anderen Rekrutierungswegen **bundesweit am höchsten**.

Schlotter/Hubert (2020), S. 14, 15.

### III. Gewinnung neuer MitarbeiterInnen der Generation Z

#### **Tool 6: BewerberInnen nicht das Leben schwer machen**

Ein **mühsamer Bewerbungsprozess schreckt ab**. Fast 40 Prozent der Generation Z-BewerberInnen haben in der Vergangenheit bereits einen Bewerbungsprozess abgebrochen, weil er zu kompliziert erschien.

Interessierte und KandidatInnen sollten mit **möglichst wenig Aufwand** an relevante Informationen über die offenen Stellen sowie den Arbeitgeber kommen.

Schlotter/Hubert (2020), S. 16.

### III. Gewinnung neuer MitarbeiterInnen der Generation Z

## Tool 6: BewerberInnen nicht das Leben schwer machen

Dos	Don'ts
<ul style="list-style-type: none"><li>- Auf das <b>Motivationsschreiben verzichten</b> → junge BewerberInnen haben in der Regel wenig Berufserfahrung, was zu sozial erwünschten Motivationsschreiben mit wenig Aussagekraft führt</li><li>- Eine <b>persönliche Ansprechperson</b> für Fragen ermöglichen</li><li>- Eine <b>Zwischenspeicherung bei Online-Bewerbungen</b> einrichten</li><li>- <b>BewerberInnenportale nur</b> nutzen, wenn mit <b>zahlreichen Bewerbungen</b> gerechnet wird → die Bewerbung per Mail ist unkomplizierter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Grundsätzliche <b>Verpflichtung zur Erstellung eines eigenen Accounts</b></li><li>- Die <b>separate Eingabe aller Daten aus dem Lebenslauf</b> in die Eingabemaske des BewerberInnenportals</li><li>- Ein <b>verpflichtendes Bewerbungsvideo</b></li></ul> <p>Schlotter/Hubert (2020), S. 17, 18.</p>

### III. Gewinnung neuer MitarbeiterInnen der Generation Z

#### Tool 7: Begeisterndes Recruiting

Die Generation Z ist insbesondere im digitalen Kontext an **Geschwindigkeit** und **Transparenz** gewöhnt. Beim Bewerbungsverfahren sollten diese beiden Aspekte ebenfalls berücksichtigt werden.

Je langsamer auf eine Bewerbung reagiert wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein anderer Arbeitgeber schneller ist.

- Wenn möglich, **drei Tage nach Bewerbungseingang Interesse oder Desinteresse signalisieren**
- **Entscheidung für eine Bewerberin/einen Bewerber zeitnah nach dem Vorstellungsgespräch**, sodass eine Zu- oder Absage schon am nächsten Tag erfolgen kann
- **Bei passenden KandidatInnen direkt anrufen** und den weiteren Prozess erläutern

Schlotter/Hubert (2020), S. 18, 19.

### III. Gewinnung neuer MitarbeiterInnen der Generation Z

#### Tool 7: Begeisterndes Recruiting

Der Bewerbungsprozess sollte außerdem **transparent** gestaltet werden. Wissen die BewerberInnen, wie der Prozess aufgebaut ist? Wissen sie, wann sie mit einer Antwort rechnen können und warum sie abgelehnt wurden?

- **Zusendung einer Eingangsbestätigung** mit Dank für die Bewerbung
- **Informationen über die (ungefähre) Bearbeitungsdauer**
- Persönlichen Bezug durch **Kontaktmöglichkeiten** herstellen
- Besonderer Service: eine **Tracking-Seite** für den Status der Bewerbung
- **Begründete Absagen schicken** → KandidatInnen mitteilen, weshalb sie aus fachlichen Gründen nicht eingestellt wurden (allgemeines Gleichstellungsgesetz berücksichtigen (AGG))

Schlotter/Hubert (2020), S. 19.

### III. Gewinnung neuer MitarbeiterInnen der Generation Z

## Tool 8: Das angenehme Jobinterview

Ein **angenehmes Bewerbungsgespräch** hinterlässt einen **positiven Eindruck** – unabhängig vom Geburtsjahr der/des Interviewten.

Dos	Don'ts
<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>Vorabinformationen zusenden</b> (Anfahrtsweg, Büronummer etc.)</li><li>– <b>Angemessene Vorbereitung</b> auf das Gespräch</li><li>– <b>Angenehme Atmosphäre schaffen</b> durch Smalltalk und nicht-berufsbezogene Fragen</li><li>– Ein <b>kurzer Rundgang</b> durch das Unternehmen/die Abteilung</li><li>– <b>Interesse zeigen</b>/Nachfragen stellen</li><li>– <b>Keine Monologe führen</b>, BewerberInnen reden lassen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>Karriereziele voraussetzen</b> (insbesondere die Ziele junger BewerberInnen erwachsen erst durch individuelle Förderung)</li><li>– <b>Zeitmangel und Hektik</b></li><li>– <b>Überhebliches Verhalten</b>; „Ich sitze am längeren Hebel.“</li><li>– <b>Mehr als zwei InterviewerInnen</b> → das Gespräch wird sonst schnell als Verhör wahrgenommen</li></ul>

Schlotter/Hubert (2020), S. 20, 21.

### III. Gewinnung neuer MitarbeiterInnen der Generation Z

## Tool 9: Das valide Jobinterview

Neben einer angenehmen Atmosphäre sind noch zwei weitere Punkte für das **Jobinterview** von Bedeutung: die **notwendige Professionalität** sowie **valide Informationen** bezüglich der künftigen Arbeitsleistung der BewerberInnen

Auf dem Weg zum validen Interview gilt es, zwei Faktoren besonders zu beachten:

1. **die subjektive Wahrnehmung der InterviewerInnen**
2. **die Qualität der Fragen**

Schlotter/Hubert (2020), S. 22, 23.



### III. Gewinnung neuer MitarbeiterInnen der Generation Z

## Tool 9: Das valide Jobinterview

### 1. Die subjektive Wahrnehmung der InterviewerInnen

Wahrnehmungsfehler/ Interviewereffekte	Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Halo-Effekt:</b> Schließen von einer Information auf die gesamte Persönlichkeit (z.B. Händedruck)</li><li>- <b>Attraktivitätseffekt:</b> Attraktive Menschen werden als durchschnittlich intelligenter und kompetenter bewertet</li><li>- <b>Erwartungseffekt:</b> Entwicklung einer Erwartung, wie die Kandidatin/der Kandidat vermeintlich ist → führt dazu, empfänglich für alle Informationen zu sein, die diese Erwartung stützen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Ausarbeitung eines standardisierten Interviews</b> mit Punktebewertung</li><li>- <b>Subjektive Annahmen bewusst wahrnehmen</b>, reflektieren und möglichst vermeiden</li><li>- <b>Urteilsbildung erst nach dem Gespräch:</b> Beobachten, Dokumentieren, Bewerten</li></ul>

Schlotter/Hubert (2020), S. 22, 23.

### III. Gewinnung neuer MitarbeiterInnen der Generation Z

## Tool 9: Das valide Jobinterview

### 2. Die Qualität der Fragen

Die gestellten **Fragen** in einem Jobinterview bilden die **Grundlage** für eine **fundierte Entscheidung**. Bei der Generation Z sind einige Fragen aufgrund der fehlenden Berufserfahrung jedoch ungeeignet.

Grundsätzlich gilt: **Ein Perspektivwechsel kann bei der Fragensauswahl helfen**. Welchen konkreten Erkenntnisgewinn bringen die Fragen? Kann die Interviewerin/der Interviewer sie selbst beantworten?

Valide Ergebnisse bringen u. a. erfahrungsbezogene und situative Fragen.

Schlotter/Hubert (2020), S. 23.

## Tool 9: Das valide Jobinterview

### III. Gewinnung neuer MitarbeiterInnen der Generation Z

Erfahrungsbezogene Fragen	Situative Fragen
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Abfragen erlebter Situationen</b> → mit hoher Wahrscheinlichkeit echte Antworten</li><li>- Beispiel: „Schildern Sie mir eine Konfliktsituation aus der Vergangenheit. Wie sind Sie mit der Situation umgegangen?“ (Die Du-Form ist möglich, wenn sich darauf geeinigt wurde.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Nutzen zukünftiger Arbeitssituationen für situative Fragen</b> → sie beschreiben eine Situation, in die die KandidatInnen geraten können</li><li>- Beispiel: „Sie arbeiten im Kundenservice. Eine Kundin ruft aufgebracht an: „Die Qualität Ihres Produktes ist absolut mangelhaft. Ihren Laden sollte man sofort schließen!“ Wie würden Sie reagieren?“</li></ul>

Schlotter/Hubert (2020), S. 23-25.

### III. Gewinnung neuer MitarbeiterInnen der Generation Z

## Tool 10: Wertschätzung schon vor dem ersten Arbeitstag

Eine Form der **Interaktion zwischen Zusage und Arbeitsbeginn** kann äußerst hilfreich sein und **positive Emotionen** dem Arbeitgeber gegenüber aufrechterhalten.

**Möglichkeiten:** Telefon- oder Skype-Gespräch, um Fragen zu stellen und Wünsche zu äußern, Versenden einer Vorschau auf die erste Arbeitswoche, rechtzeitige Anforderung des Personalbogens, Versenden zukünftiger Aufgaben und Arbeitsfelder, einer Übersicht über das Betriebsgelände, etc. → Reduzierung eventueller Unsicherheiten

Schlotter/Hubert (2020), S. 27, 28.

## IV. Führen der Generation Z

### Tool 11: Führen auf Augenhöhe

Junge Erwachsene der Generation Z sind oftmals durch das Elternhaus mit der Kommunikation auf Augenhöhe vertraut. Mit einem **autoritären Führungsstil** erzielt man bei der „GenZ“ meist **keine großen Erfolge**.

**Kommunikation auf Augenhöhe:** das Du anbieten, Interesse zeigen (z.B. beim gemeinsamen Mittagessen), kleine Events und Feiern organisieren, die den informellen Kontakt fördern, Partizipation bei Besprechungen (Mitarbeitende sprechen zuerst zu offenen Punkten, vermehrt Abstimmungen einbinden)

Schlotter/Hubert (2020), S. 33-35.

## Tool 12: Die Bedeutung von Feedback

**Feedback** im Job kann, ähnlich wie in der Schule, entweder zu **Spitzenleistungen** oder zum **Stillstand** führen. Führungskräfte haben hier also eine besondere Verantwortung.

**Grundsatz: Je schneller Feedback gegeben wird, desto besser.** Studien zeigen, dass sich über 65 Prozent der Generation Z mindestens alle drei Monate ein offizielles Feedbackgespräch wünschen.

Schlotter/Hubert (2020), S. 35.

## Tool 12: Die Bedeutung von Feedback

### Feedback-Tipps

Lieber **regelmäßig und gezielt Feedback** geben, als einmal im Jahr alles zu besprechen.

**Spezifische Rückmeldungen** geben (richtiges Verhalten bestärken, falsches Verhalten mit Hinweis auf das gewünschte Verhalten korrigieren)  
Person und Verhalten trennen; **Beispiel:** „Ich empfinde es als störend, dass du unpünktlich bist“ (Person) vs. „Ich empfinde es als störend, dass du Montag und Mittwoch jeweils eine Stunde zu spät warst“ (Verhalten).

Schlotter/Hubert (2020), S. 35.

### Tool 13: Sinnhafte Arbeit

Medienberichten zur Folge legen besonders **junge Generationen viel Wert auf sinnhafte Arbeit**. Im Vergleich zu älteren Generationen ist der **eigene Beitrag zu den Unternehmenszielen** für jüngere sogar ein **entscheidender Bindungsfaktor**.

#### **Sinnhafte Arbeit sichtbar machen**

- Fokus auf den Beitrag (Leitfragen: Zu welchen Bereichen wird ein Beitrag geschaffen? Welcher Beitrag wird kurz-, mittel- und langfristig geschaffen? Welcher Beitrag soll in Zukunft geleistet werden?)
- Fokus auf Ergebnisse: geleistete Arbeit regelmäßig ansprechen und besondere Ergebnisse hervorheben, das Endprodukt der Arbeit erlebbar machen
- Fokus auf persönliche Weiterentwicklung: siehe Feedback-Folie, Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen

Schlotter/Hubert (2020), S. 37-39.



## IV. Führen der Generation Z

# Tool 14: Generation Z mit System motivieren

Motivation im Zwei-Faktoren-Modell

Hygienefaktoren	Motivationsfaktoren
<ul style="list-style-type: none"><li>– Sind das <b>Fundament, damit Motivation entstehen kann</b>: ein angemessenes Gehalt, wenig Bürokratie, gute Beziehungen zu Kollegen und zur Führungskraft</li><li>– Sie sorgen dafür, dass <b>zunächst keine Unzufriedenheit</b> besteht</li><li>– <b>Achtung: Fehlende Unzufriedenheit ≠ Motivation</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sind <b>Dinge, die bei der Arbeit begeistern</b> und die das Gefühl vermitteln, dass die eigene Arbeit das Unternehmen voranbringt</li><li>- Es zählen <b>auch Faktoren</b> hinzu, die zur <b>persönlichen positiven Weiterentwicklung</b> beitragen.</li></ul>

**Herausfiltern der individuellen Faktoren mit zwei Leitfragen:**

1. Was müsste passieren, damit du deinen Job mittelfristig kündigst? (Hygienefaktoren)
2. Wann hast du richtig Spaß bei der Arbeit? (Motivationsfaktoren)

Schlotter/Hubert (2020), S. 39, 40.

## Tool 15: Verantwortung übernehmen

Die **Übernahme von Verantwortung** ist im Job **unerlässlich**. Die Generation Z ist in einem Bildungssystem sozialisiert worden, welches zumeist wenig praktische Erfahrungen und Partizipation zulässt. Die **Verantwortungsübernahme muss** deshalb oftmals **erst erlernt werden**. Dies kann mit Hilfe eines **praxisorientierten Tools** zur Persönlichkeitsentwicklung gelingen: **das Drei-Zonen-Modell**.

Schlotter/Hubert (2020), S. 41, 42.

## **Tool 15: Verantwortung übernehmen**

IV. Führen der  
Generation Z

## Tool 15: Verantwortung übernehmen

Erläuterung zum Drei-Zonen-Modell

Für junge ArbeitnehmerInnen liegt die **Verantwortungsübernahme** meist **in der Angstzone**. Das **Ziel** soll sein, dass die **Verantwortungsübernahme Teil der Komfortzone** wird.

**Schritt 1:** Verdeutlichen der konkreten Vorteile durch das Verlassen der Komfortzone (berufliche Faktoren, soziale Fertigkeiten, persönliche Entwicklung)

**Schritt 2:** Angstzone verkleinern, indem Checklisten angeboten werden, Teamarbeit fördern

**Schritt 3:** Verhalten gezielt verstärken (z.B. durch wiederkehrendes Lob)

Schlotter/Hubert (2020), S. 43-45.

## Tool 16: Gesundheit am Arbeitsplatz

Die **psychische Gesundheit** ist für alle ArbeitnehmerInnen wichtig. Da ist die Generation Z keine Ausnahme. Zudem profitiert auch der Arbeitgeber von gesunden Angestellten.

Was können Arbeitgeber tun, um die psychische Gesundheit ihrer Angestellten im Blick zu behalten?

- **Krankenrückkehrgespräche** führen (selbst wenn eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter nur einen Tag krank war)
- **Veränderungen wahrnehmen** und in einem **vertraulichen Gespräch** nachfragen (hierfür genügend Zeit einplanen)

Schlotter/Hubert (2020), S. 46, 47.

## Tool 17: Eigene Erfolge feiern

Um junge ArbeitnehmerInnen zu motivieren und für die Tätigkeiten im Unternehmen zu begeistern, hilft es, den **Fokus auf die eigenen Erfolge** zu setzen.

- **Positives verstärken:** Teilerfolge feiern (z.B. eine freundliche Mail, wenn ein Teilschritt geschafft ist)
- **Erfolg visualisieren:** grafisch den Erfolg des Einzelnen/des Teams darstellen
- **Auf vergangene Ziele hinweisen:** deutlich machen, was bisher schon geleistet wurde

Schlotter/Hubert (2020), S. 49.

## IV. Führen der Generation Z

### Tool 18: Smartphone – Fluch oder Segen?

Insbesondere für die Generation Z ist es ein **Normalzustand**, dass **Handy immer griffbereit** zu haben. Dies führt nicht selten zu **Konzentrationsproblemen**. Ein **komplettes Smartphone-Verbot** lässt den Arbeitgeber jedoch **unattraktiv** erscheinen.

#### Möglichkeiten für Arbeitgeber:

- **Verbote in bestimmten Situationen** (z.B. beim Kundenkontakt, in Besprechungen)
- **Smartphone-Schränke einrichten**, in denen Mitarbeitende ihre Handys freiwillig lagern können (insbesondere in Konzentrationsphasen)
- Hinweise, dass bei Handys ein **Arbeitsmodus** eingestellt werden kann

Schlotter/Hubert (2020), S. 50, 51.

## Tool 19: Innere Einstellung

### Leitsätze

1. Ohne grundlegende Wertschätzung keine Leistung
2. Auch die Generation Z hat Sorgen und Ängste, die beachtet/berücksichtigt werden müssen (Klimawandel, Bildungsdruck, wenig Planbarkeit).
3. Neue Tools zahlen sich langfristig aus – auch wenn es am Anfang Mühe kostet.
4. Jede Generation bringt uns weiter.

Schlotter/Hubert (2020), S. 52, 53.



## V. Zusammenfassung

### Essentials

- **Generationen sind unterschiedlich geprägt** und haben deshalb **individuelle Erwartungen an die Arbeitswelt**.
- Der **Wettbewerb um junge hoch qualifizierte Fachkräfte wird sich in den nächsten Jahren verschärfen**. Das erfordert verstärkte Bemühungen im Personalmanagement.
- **Für die Generation Z muss sich Führung in vielen Bereichen verändern**. Das ist eine Chance: Sie fordert ein Umdenken ein, das den Arbeitsalltag nachhaltiger, persönlicher und produktiver machen wird.
- Eine **konsequent bewerberorientierte Sicht** ist unerlässlich.

Schlotter/Hubert (2020), S. 57.