

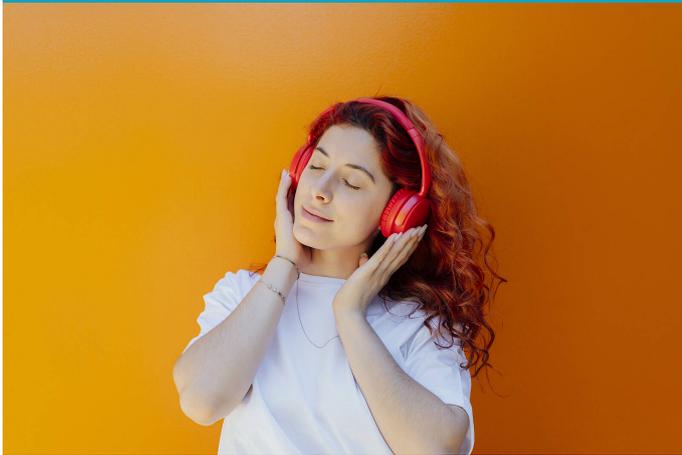
TOPTHEMA

Generation Z: Leistungsbereit, aber zu ihren Bedingungen

Die Generation Z verändert die Arbeitswelt, leistet aber nicht weniger als frühere Generationen, sagt Günter Dreher von der Raiffeisenbank Kirchweihthal. Wenn sich Unternehmen darauf einlassen, profitieren auch die anderen Mitarbeitenden.

Autor: Florian Christner, Redaktion „Profil“

Foto: mauritius images / Westend61 / Miguel Partido



Rund 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt die Raiffeisenbank Kirchweihthal im Bankgeschäft, davon zählen 18 Personen zur Generation Z (Geburtsjahrgänge 1995 bis 2010). Auch wenn jeder Mensch anders ist, so habe

diese Generation die Arbeitswelt durchaus verändert, sagt Günter Dreher, Vorstandsvorsitzender der Genossenschaft mit Sitz in der Gemeinde Pforzen im Landkreis Ostallgäu. Für die bisherigen Generationen habe im Berufsleben aufgrund des Arbeitgebermarkts das Motto „Vogel friss oder stirb“ gegolten. „Für die Betriebe, die Führungskräfte und die älteren Kolleginnen und Kollegen bestand nur ein relativ geringer Anpassungsdruck, weil die jungen Mitarbeitenden ihren Job nicht aufs Spiel setzen wollten und deshalb Hierarchien sowie bestehende Spielregeln nicht infrage gestellt haben“, sagt Dreher.

Das habe sich mit dem Einsetzen des Fachkräftemangels komplett geändert. Um die Generation Z für sich zu gewinnen und als Arbeitnehmer zu halten, müssten sich auch die Unternehmen bewegen und in der Personalarbeit von alten Gepflogenheiten verabschieden, meint Dreher. Das betreffe sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende, die im Umgang mit Jüngeren mancherorts nur ungerne ihre bisherigen Gewohnheiten aufgeben wollen. „Wir versuchen bei der Raiffeisenbank Kirchweihtal, auf die Bedürfnisse der Generation Z einzugehen. Das haben wir auch in unserer Führungsarbeit fest verankert“, betont Dreher.

Der Vorstand legt Wert darauf, dass seine Aussagen zur Generation Z idealtypisch gemeint sind. „Führung muss immer individuell die jeweilige Person und die Situation berücksichtigen, um authentisch zu sein.“ Dennoch stelle er fest, dass es bei den jungen Mitarbeitenden vom Azubi-Alter bis Anfang 30 ähnliche Arbeits- und Verhaltensweisen gebe. „Diese idealtypischen Elemente helfen dabei, die grundlegenden Bedürfnisse zu verstehen, welche die Menschen dieser Alterskohorte haben“, sagt Dreher.

Ausgeprägtes Selbstbewusstsein

Von vorhergehenden Generationen unterscheidet sich die Generation Z vor allem

durch ihr stärker ausgeprägtes Selbstbewusstsein in Verbindung mit einem stärkeren Fokus auf die eigenen Bedürfnisse. Das manifestiert sich in einer bestimmten Erwartungshaltung an Führungskräfte und Arbeitgeber, wie Dreher festgestellt hat:

- Der Sinn der Arbeit an sich, aber auch für die jeweiligen Mitarbeitenden müsse wesentlich offensiver und auch fortlaufend vermittelt werden. Die Sinnfrage „Was mache ich da eigentlich und warum?“ müsse immer überzeugend beantwortet werden können.
- Die Generation Z will mobil und flexibel arbeiten, wobei auch weitgehende Flexibilität vom Arbeitgeber erwartet wird. „Flexibilität ist keine Einbahnstraße, die nur der Arbeitnehmer beweisen muss“, sagt Dreher.
- Gespräche sollten auf Augenhöhe stattfinden, Kritik müsse motivierend verpackt werden. „Die jungen Menschen wollen mitgenommen werden. Unterredungen nach dem Motto, alter Hase erklärt dem Neuling, wie es läuft, sind nicht mehr adäquat“, sagt Dreher.
- Die Benefits für die Arbeitsleistung werden zeitnah erwartet.

Wissbegierig und Neuem gegenüber aufgeschlossen



Günter Dreher, Vorstandsvorsitzender der Raiffeisenbank Kirchweihthal.

Dreher's Aussagen zur Generation Z beruhen auf persönlichen Erfahrungen mit Vertretern dieser Alterskohorte in der Bank sowie auf wissenschaftlichen Publikationen Dritter. Dem Vorurteil, dass Vertreter der Generation Z weniger Arbeitseifer an den Tag legen als ältere Kolleginnen und Kollegen, widerspricht Dreher. „Die Generation Z bewährt sich grundsätzlich sehr gut. Sie ist wissbegierig und Neuem gegenüber aufgeschlossen. Sie fordert aber auch eine andere und intensivere Führung ein als andere Generationen vor ihr.“

Die Generation Z erwarte eine enge Führung mit regelmäßigem Feedback sowie klaren und kurzfristigen Zielen. „Junge Menschen empfinden laufendes Feedback als ganz normal. Das gibt ihnen Orientierung“, sagt Dreher. Auch Manöverkritik sei erlaubt. Das gehöre dazu. Um Feedback in beide Richtungen zu ermöglichen, befragt die Raiffeisenbank Kirchweihthal die Mitarbeiter zudem regelmäßig zu ihren Führungskräften. Auch der Vorstand ist dabei nicht ausgenommen. Eine Frage im

jährlichen Mitarbeitergespräch lautet: „Was würden Sie als Vorstand anders machen?“. „In diesem Feld stehen regelmäßig reflektierte Anregungen, manchmal zu Details, manchmal grundsätzlich, aber fast immer gute Vorschläge, die wir dann auch annehmen“, sagt Dreher.

Bereitschaft, komplexe Aufgaben zu übernehmen

Wenn der Arbeitgeber entsprechend auf ihre Bedürfnisse eingehe, sei die Generation Z durchaus leistungsbereit, meint Dreher. „Sie arbeitet gern, artikuliert aber auch ihre Vorstellungen und Bedingungen.“ Aus dem Selbstbewusstsein der Generation Z resultiere zum Beispiel die Bereitschaft, auch komplexe Aufgaben zu übernehmen. Das komme der Bank entgegen, denn Fachkräfte sind auf dem Arbeitsmarkt rar. Auf der anderen Seite habe die Generation Z eine deutlich schwächere Arbeitgeberbindung und sei nicht bereit, auf zügige Karriereschritte zu verzichten. „Eine Berufslaufbahn von acht bis zehn Jahren vom Azubi zum Firmenkundenbetreuer oder zum Controller wird einfach nicht mehr akzeptiert“, sagt Dreher. Die Raiffeisenbank Kirchweihthal reagiere darauf, indem sie mit den jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern frühzeitig in die Karriereplanung einsteige und entsprechende Fortbildungen anbiete, um sie in der Bank zu halten.

Generation Z nicht isoliert betrachten

Der Bankvorstand rät jedoch dazu, die Generation Z nicht isoliert zu betrachten. Denn in vielen Bereichen würden sich die Bedürfnisse der verschiedenen Alterskohorten durchaus decken. „Die Wünsche und Vorstellungen der Generation Z waren zum Teil schon bei der Generation X, aber auf jeden Fall in der Generation Y latent vorhanden. Viele der älteren Jahrgänge haben sich nur nicht getraut, diese zu äußern“, sagt Dreher. Nachdem sich der Arbeitsmarkt nun komplett gedreht habe, trauten sich insbesondere Menschen aus der Generation Y nun doch, Bedürfnisse zu

artikulieren, die zum Teil jenen der Generation Z gleichen, vor allem im Bereich der Work-Life-Separation.

Die hinsichtlich der Generationen X und Y oft zitierte Work-Life-Balance fordert eine ausgewogene Aufteilung zwischen Arbeit und Freizeit, lässt aber doch eine mehr oder weniger starke Verschränkung von Arbeits- und Privatleben zu. Die von der Generation Z gewünschte Work-Life-Separation geht hingegen in Richtung einer Trennung von Arbeits- und Berufsleben. „Die jungen Menschen sind bereit, in der Arbeit vollen Einsatz zu zeigen, aber wenn sie nach Hause gehen, wollen sie am Abend mit der Arbeit nichts mehr zu tun haben und grundsätzlich auch nicht erreichbar sein“, nennt Dreher als Beispiel. Dieser Trend gelte teilweise aber genauso für die älteren Generationen.



Work-Life-Separation: Junge Menschen sind bereit, in der Arbeit vollen Einsatz zu zeigen, aber wenn sie nach Hause gehen, wollen sie am Abend mit der Arbeit nichts mehr zu tun haben und grundsätzlich auch nicht erreichbar sein, sagt Bankvorstand Günter Dreher. Foto: PantherMedia / ViewApartgenera

Als familienfreundliches Unternehmen zertifiziert

Deshalb arbeitet die Raiffeisenbank Kirchweithal seit vielen Jahren daran, ihre Arbeitgeberattraktivität zu verbessern. So hat sich die Kreditgenossenschaft zum

Beispiel von der Bertelsmann-Stiftung als familienfreundliches Unternehmen zertifizieren lassen. „Wir waren schon immer bestrebt, im Umgang mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern familienfreundliche Lösungen zu finden, damit sie ihren Job mit der Erziehung ihrer Kinder oder der Pflege von Angehörigen verbinden können. Wir haben uns daraufhin gefragt, wie wir das nach innen und außen sinnvoll kommunizieren können“, erzählt Dreher. Also überführte die Bank die bisherigen Gepflogenheiten in ein Konzept und meldete sich bei der Bertelsmann-Stiftung für den Zertifizierungsprozess an. „Eigentlich war unser Ziel, dadurch zu lernen, aber wir haben die Zertifizierung dann gleich im ersten Anlauf geschafft“, berichtet der Bankvorstand stolz.

Junge Menschen erwarten technische Abläufe auf der Höhe der Zeit

Solche Leistungen seien für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessant und steigerten die Arbeitgeberattraktivität – perspektivisch auch für die Generation Alpha (Jahrgänge ab 2010), die der Generation Z nachfolgt und in wenigen Jahren ins Arbeitsleben eintritt. Die Raiffeisenbank Kirchweihthal beobachtet sehr genau, welche Bedürfnisse die Generation Alpha hat und welches Verhalten sie an den Tag legt. Um daraus Konsequenzen abzuleiten, sei es aber noch deutlich zu früh, sagt Dreher. „Es wird auf jeden Fall eine andere Generationen mit anderen Themen und Bedürfnissen sein. Aufgrund der nochmals höheren Technikaffinität gehe ich davon aus, dass diese Generation technische Abläufe erwartet, die auf der Höhe der Zeit sind. Auch deshalb müssen die IT-Prozesse in der genossenschaftlichen Finanzgruppe nochmal deutlich besser werden. Mit den Bordmitteln von vor zehn Jahren zu arbeiten, wird bei diesen Menschen auf Unverständnis stoßen“, mahnt Dreher.

Auf längere Sicht vermutet der Bankvorstand, dass sich die Generation Alpha

aufgrund des generellen Fachkräfte- und Wohnungsmangels wieder mehr mit grundlegenden Bedürfnissen beschäftigen wird: Wie bekomme ich eine bezahlbare Wohnung oder überhaupt eine Wohnung? Kann ich mir überhaupt ein Kind leisten und wo bringe ich es unter? Darauf sollten sich Unternehmen frühzeitig einstellen, meint der Bankvorstand. „Arbeitgeber, die solche Bedürfnisse reflektieren, haben auch in Zukunft gute Chancen, trotz Fachkräftemangels fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden – unabhängig von der Generation, der diese angehören“, ist Dreher überzeugt.

WEITERFÜHRENDE LINKS

- [Die Webseite der Raiffeisenbank Kirchweihthal](#)