

Phänomen Generation Z: anspruchsvoll und verwöhnt oder leistungsstark und motiviert?! Umgang mit jungen Mitarbeitenden

Veranstaltungsreihe des Masters Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie

Prof. Dr. Uwe Schirmer

Wissenschaftlicher Leiter Studiengang Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie

www.cas.dhbw.de

Dieses Skript ist nur für den Gebrauch in dem Vortrag „Phänomen Generation Z“ für Zuhörer zugelassen.
Eine Weitergabe an Dritte, auch auszugsweise, ist nicht gestattet.



Begrüßung und Vorstellung



- Prof. Dr. Uwe Schirmer, DHBW Lörrach
- Studiengangsleiter BWL-Personalmanagement (Bachelor)
- Wiss. Leiter Personalmanagement u. Wirtschaftspsychologie (Master)
- Mitglied im Vorstand „**Demografie Exzellenz e.V.**“ (Gründungsmitglied 2009)
- Leiter Diagnostik-Beratungs-Center DHBW Lörrach
- Eberle-Stiftung Forschungsprojekt „Digital Leadership Kompetenzen“
- 2011 - 2013: **ESF-Projekt „Demografie aktiv gestalten“**
- seit 07/2003: Professor für ABWL, inbes. Personalmanagement und Mitarbeiterführung, DHBW Lörrach
- 1999 - 2003: Leiter PE Ravensburger AG, Personalleiter Ravensburger Buchverlag
- 1996 - 1998: Programmmanager Führungskräfteentwicklung DB AG
Assistent des Personalvorstands der Deutsche Bahn AG
- 1993 - 1996: Leitender Assistent und Promotion, Lehrstuhl für Unternehmensführung und Personalwirtschaft, TU Ilmenau
- 1987 - 1993: Studium BWL Universität Erlangen-Nürnberg, HRM/Organisationspsychologie

Agenda

1. Generationenspezifität
2. Einblicke in die Lebenswelt der Generation Z
3. Ansprüche der Gen Z an die Arbeitswelt – Versuch eines Fazits
4. Führung junger Mitarbeitender

...und wie führen Sie junge Mitarbeitende? – eine Diskussion

1. Generationenspezifität: Erklärungsansätze

1. **Alters-Effekt:** Werte und Normen verändern sich durch Alterungs-/Reifeprozesse.

2. **Lebensphaseneffekt:** Werte und Normen verändern sich in Abhängigkeit von den Lebensumständen: zu Hause lebend, Familiengründung, Karriere.

3. **Generationen-/Perioden-Effekt:** Werte und Normen einer Alterskohorte werden durch gemeinsame Sozialisierungs-Erfahrungen geprägt.

Alle drei Effekte tragen zu den Unterschieden zwischen Alterskohorten bei!

1. Generationenspezifität: kollektive Sozialisierung

Biologischer Status	Alter ca.	Phase	Übergänge	Inhalt	Sozialisator
Säugling	0 - 1 Jahre	Primäre Sozialisation	Eintritt in den Kindergarten	basale Sprach-/Handlungsfähigkeiten, fundamentale Muster für soziales Verhalten	Familie
Frühe Kindheit	2 - 4 Jahre				
Kindheit	5 - 12 Jahre	Sekundäre (formative) Sozialisation	Eintritt in die Schule Geschlechtsreife, Schulentlassung, Berufsbildung	Werte, Normen, kulturelle und soziale Kompetenzen	Familie, Peers
Jugend	13 - 17 Jahre				
Erwachsenenalter	18 - 67 Jahre	Tertiäre Sozialisation	Eintritt Berufsleben, Gründung Familie, Erziehung Kinder, Auszug Kinder	berufsspezifische Kompetenzen, Werte und Normen	Peers, Partner, Arbeitswelt, Gesellschaft
Junges Alter	68 - 80	↓	Pensionierung/ Lebensabend	Anpassung der Werte, Normen und Kompetenzen	
Hohes Alter	80 - ?	Quartäre Sozialisation	Einschränkungen		

Sozialisierung als lebenslanger Prozess

Lindner-Lohmann, D.; Lohmann, F.; Schirmer, U; Mitarbeiterführung, 3. Auflage, Wiesbaden 2016, S. 112, erweitert sowie grundsätzlich Fend, H.; Schulklima. Soziale Beeinflussungsprozesse in der Schule, Weinheim 1977; S. 18 und Wiswede, G.; Soziologie. Grundlagen und Perspektiven für den wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereich, 3., neubearb. Auflage, Landsberg am Lech 1998, S. 143.

1. Generationenspezifität: kollektive Sozialisierung

Generationeneffekt als Erklärung für unterschiedliche Werte/Einstellungen

Generation	Geburtsjahre (ca. 15 J. je Gener.)	Alter heute (2021)	Prägende Jahre (10 – 15 jährig)
Babyboomer	1946 – 1965	56 - 75	1956 – 1980
Generation X	1966 – 1980	41 - 55	1976 – 1995
Generation Y	1981 – 1995	26 - 40	1991 – 2010
Generation Z	1996* – 2010	11 - 25	2006 – 2025
Generation alpha	2011 - ?	10 -	2021 -

* Hurrelmann: ab 2000 Geborene

Bandbreitenproblematik
 ~ 20 Jahre

1. Generationenspezifität: Die prägenden Jahre der Gen Z: 2006 - 2025

Einfüsse auf Generation Z

Globalisierung

Smartphone und Mobile-Life

Digitalisierung

Vernetzung

Terrorismus und Bedrohung

Auslandseinsätze der Bundeswehr

Klimawandel und -schutz

Liberalisierung (Homo-Ehe, Bundeskanzlerin...)

Pandemie/Covid19 mit Cocooning und Bedrohung/Unsicherheit

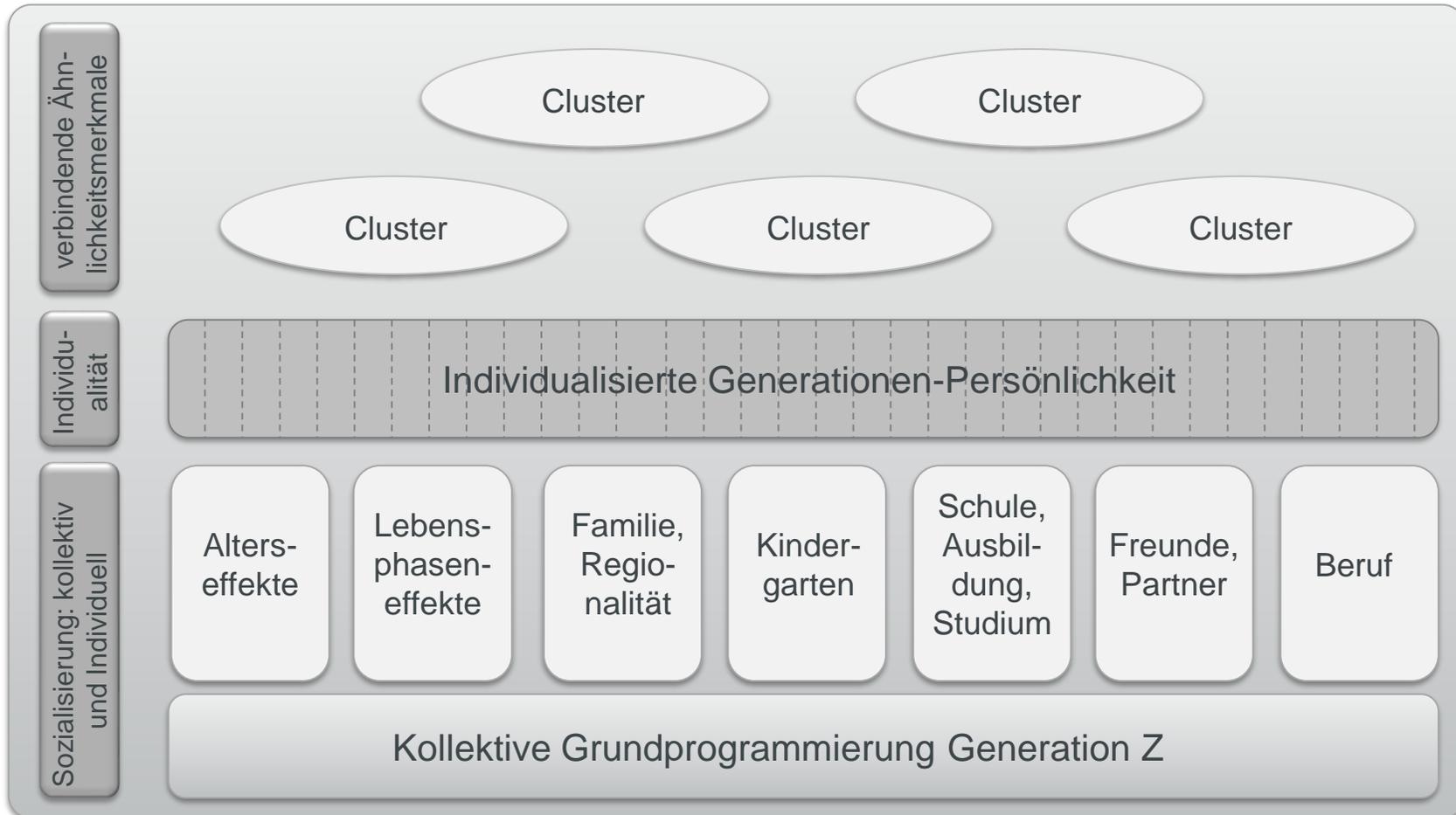
1. Generationenspezifität: erstes „Kollektivergebnis“ als Stereotypisierung

„Generation Z“ (Generation Purpose): 1996 bis 2010 Geborene

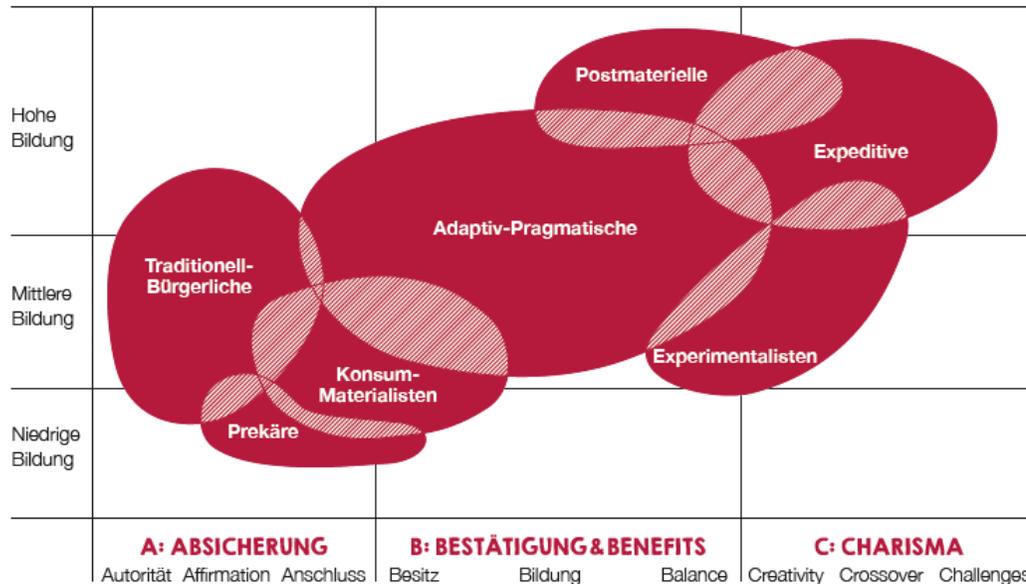
- Web2.0 als Lebensraum: „Leben im und mit dem Netz“
- Unbegrenzte Online-Verfügbarkeit: Inhalte, Produkte...
- Durchhaltevermögen begrenzt, anspruchsvoll
- **hedonistische Orientierung** - Lustprinzip
- **Sinnsuche (Purpose)**: Sinn schlägt Status
- politisch engagiert
- Arbeit und Freizeit trennen
- unsicher, überbehütet und orientierungssuchend

1. Generationenspezifität: Relativierung eines Konzepts

Binnendifferenzierung der Generationen



1. Generationenspezifität: Relativierung eines Konzepts



Binnendifferenzierung der Generationen

Sinus-Milieu-Studie U18
(14 - 17jährig)

Traditionell-Bürgerliche

Die bescheidenen, natur- und heimatorientierten Familiennischen mit starker Bodenhaftung

Adaptiv-Pragmatische

Der leistungs- und familienorientierte moderne Mainstream mit hoher Anpassungsbereitschaft

Prekäre

Die um Orientierung und Teilhabe bemühten Jugendlichen mit schwierigen Startvoraussetzungen und Durchbeißmentalität

Konsum-Materialisten

Die freizeit- und familienorientierte untere Mitte mit ausgeprägten markenbewussten Konsumwünschen

Experimentalisten

Die spaß- und szeneorientierten Nonkonformisten mit Fokus auf Leben im Hier und Jetzt

Postmaterielle

Weltgewandte, bildungsnahe Teenage-Bohemien mit ausgeprägtem Gerechtigkeitsempfinden

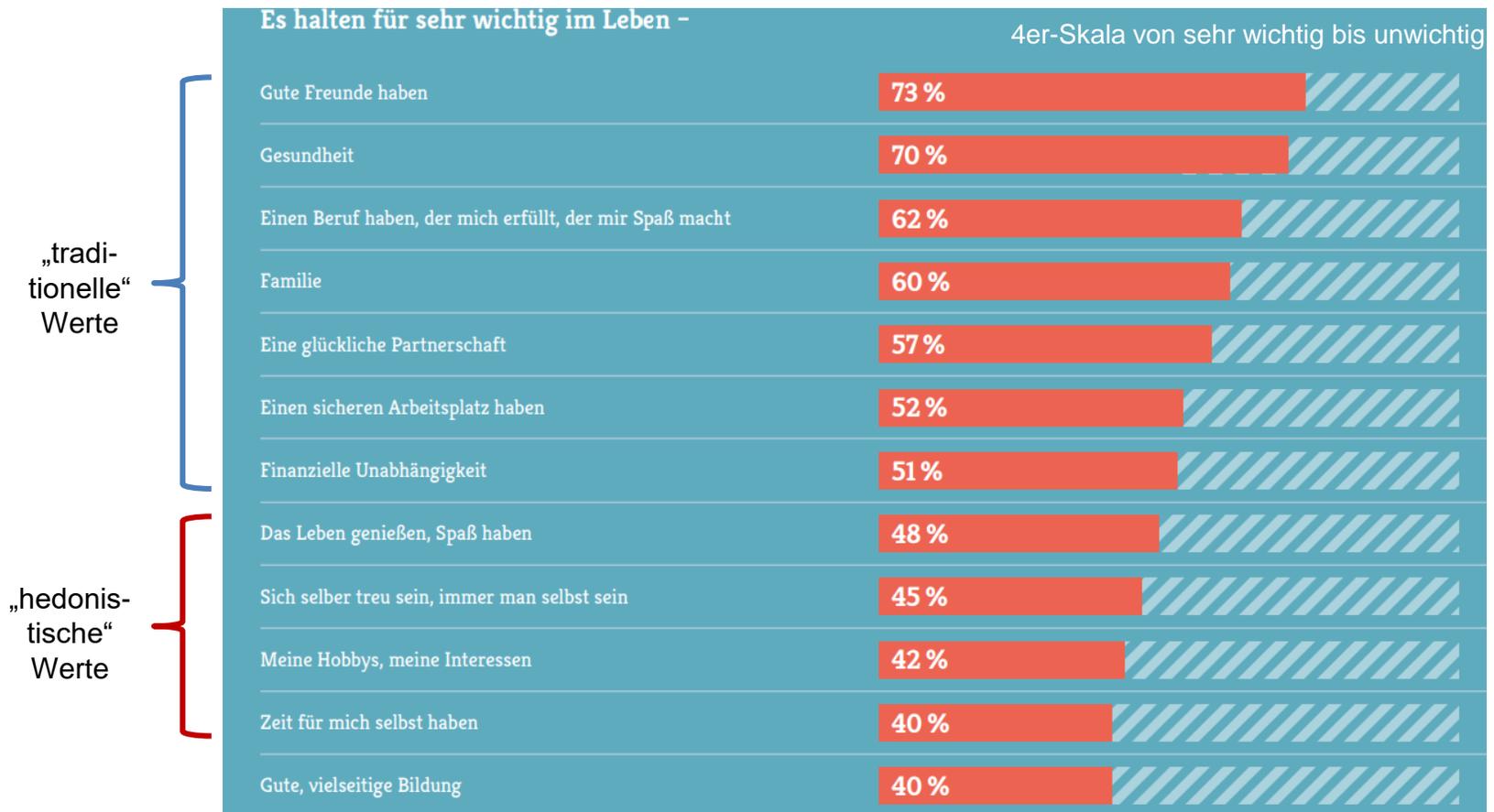
Expeditive

Die erfolgs- und lifestyleorientierten Networker auf der Suche nach neuen Grenzen und unkonventionellen Erfahrungen

n = 72 explorative Interviews

2. Einblicke in die Lebenswelt „der“ Generation Z: Werte

McDonald's Ausbildungsstudie 2019



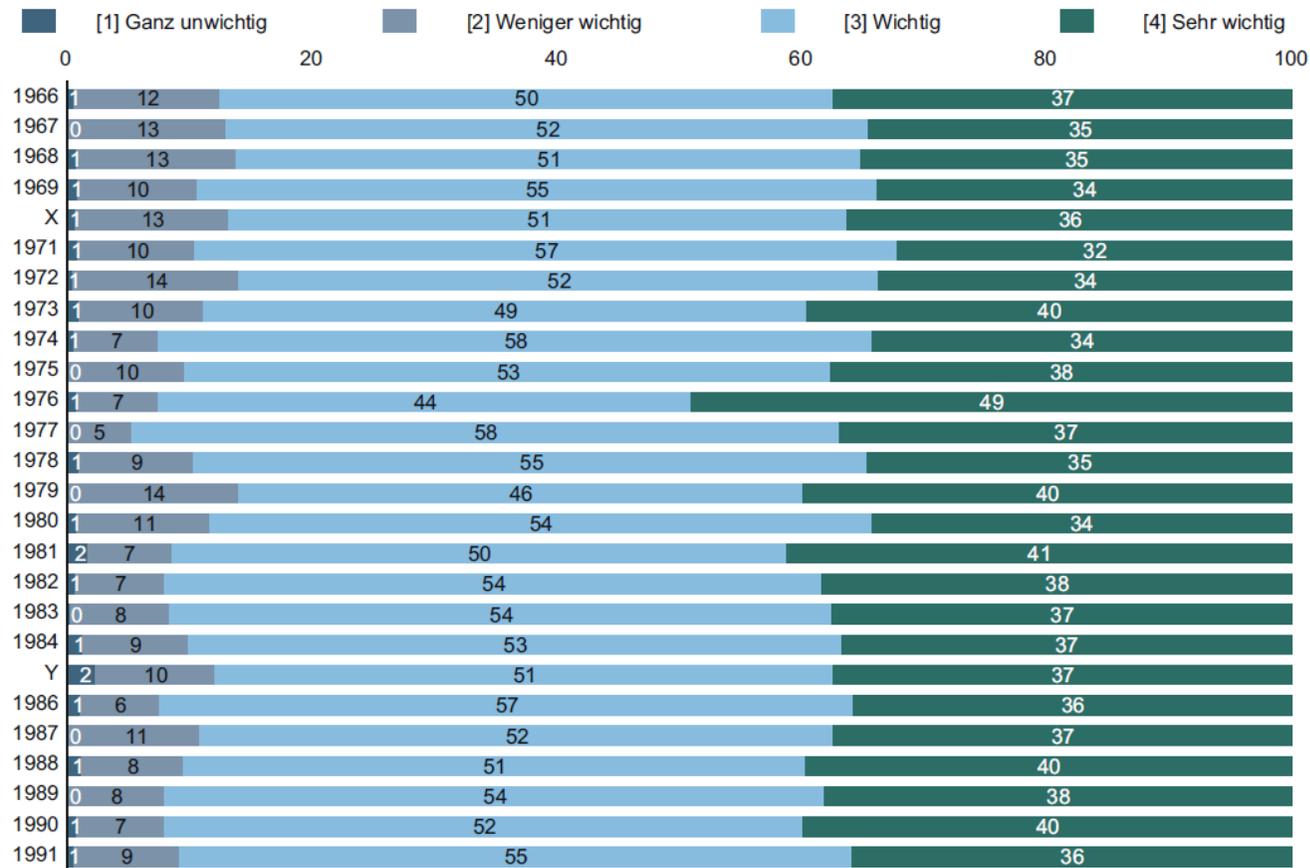
n = 1.592 Interviews (15 bis 24 Jahre) (repräsentative Stichprobe)

Köcher, R.; Hurrelmann, K.; Sommer, M.; in: Hurrelmann, K.; Institut für Demoskopie Allensbach; McDonald's Deutschland Inc. (Hrsg.): McDonald's Ausbildungsstudie 2019. Kinder der Einheit. Same but (still) different!, 2019, S. 55f. sowie Schröder, M.; Der Generationenmythos, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, September 2018, S. 469 – 494.

2. Einblicke in die Lebenswelt „der“ Generation Z: Werte

Alterseffektbereinigte Betrachtung des Periodeneffekts (2018)

Wichtigkeit: Sich selbst verwirklichen

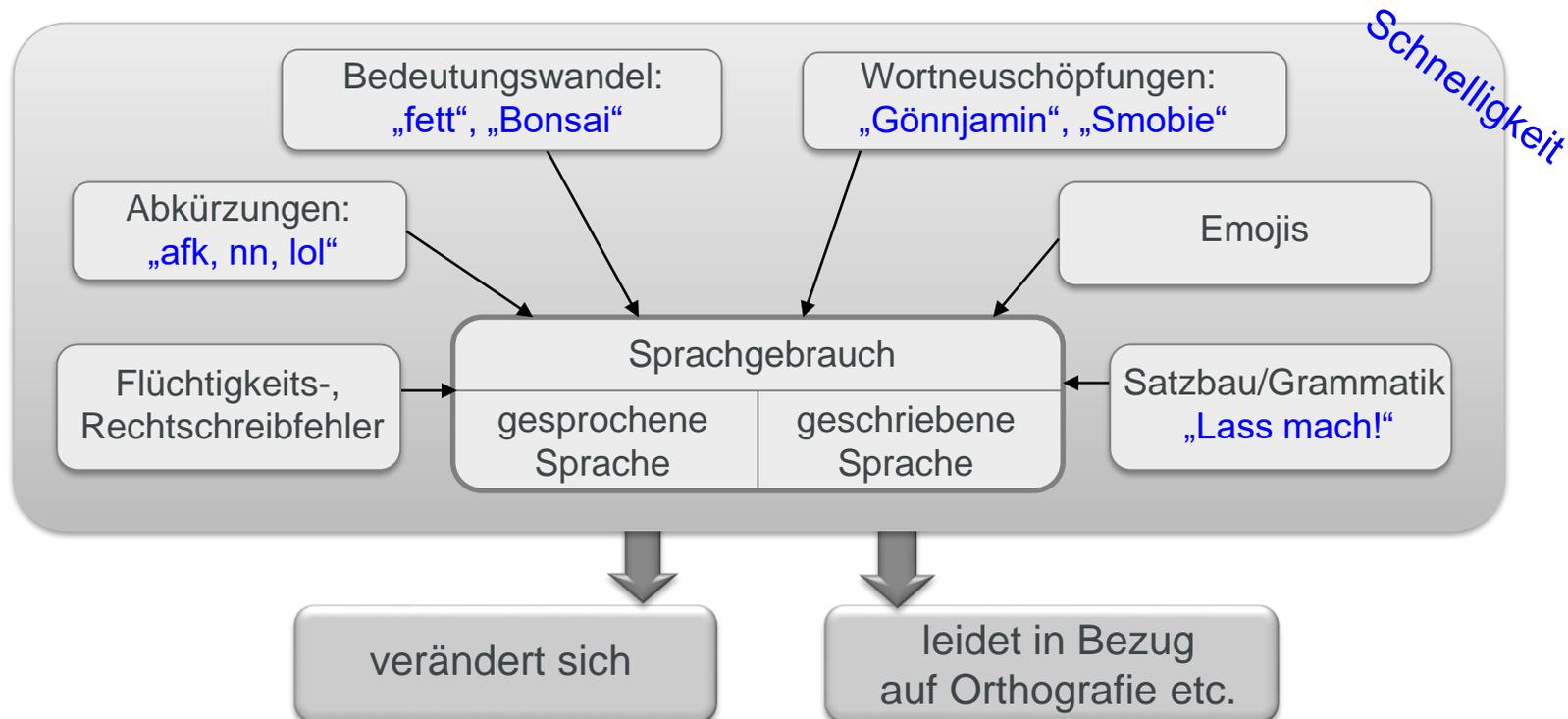


18-25jährige,
je nach Geburtsjahrgang

n = 110.516 bis 582.132
Beobachtungspunkte aus
dem deutschem sozioo-
konomische Panel

2. Einblicke in die Lebenswelt „der“ Generation Z: Sprache

Einflüsse aus dem Sprachgebrauch der sozialen Netzwerke



Vgl. grundsätzlich zum Themenfeld Linthe, M.; Texte zwischen Links und Likes: Die Textqualitätskategorien des Mannheimer Analyseleitfadens für Social-Media-Texte, in: Deutsche Sprache Jg. 48 (2020) Nr. 2, S. 126-145.

2. Einblicke in die Lebenswelt „der“ Gen Z: Multioptionalität

- Flexibilität: „anywhere and anytime“
- Überangebot an „allem“: Studien- und Ausbildungsplätze (ca. 320 Ausbildungsgänge und rund 12.000 Bachelorstudienangebote), Reisedestinationen, Lebensentwürfe usw.

- Enttraditionalisierung
- Optionierung
- Individualisierung

Hypothese: **unsichere** und **verängstigte**, **überforderte** und zur **Passivität neigende** Generation, die sich **wenig Bemühen** muss = „Lost in multiple options“.

Neu: coronabedingte Einschränkung mit **Zukunftsängsten!**? (46%, n = 7.000) (Adresen et al.)

2. Einblicke in die Lebenswelt „der“ Gen Z: Selbstständigkeit

- Generationen Y und Z werden mit einem **verhandelnden Erziehungsstil** „auf Augenhöhe“ und als umsorgter Mittelpunkt der Familie groß.
- **Eltern als Ratgeber** intensiv akzeptiert und bemüht, nehmen Entscheidungen ab.



<https://www.ullstein-buchverlage.de/hc/buch/details/verschieben-sie-die-deutscharbeit-mein-sohn-hat-geburtstag-9783548377490.html>

Erfahrungen einer SGL (Bachelor) innerhalb von zwei Jahren:

- Studierend*er fühlt sich durch „fragenden Dozierenden“ in der Klausur belästigt: Vater ruft an und beschwert sich.
- Studierend*er fällt durch Klausur -> Unternehmen ruft an: „Wie kann das sein?“
- Studierend*er: es fehlen Seiten bei der Klausur: Onkel ruft an: „Die Hochschule hat schuld!“

3. Ansprüche der Gen Z an die Arbeitswelt – Versuch eines Fazits

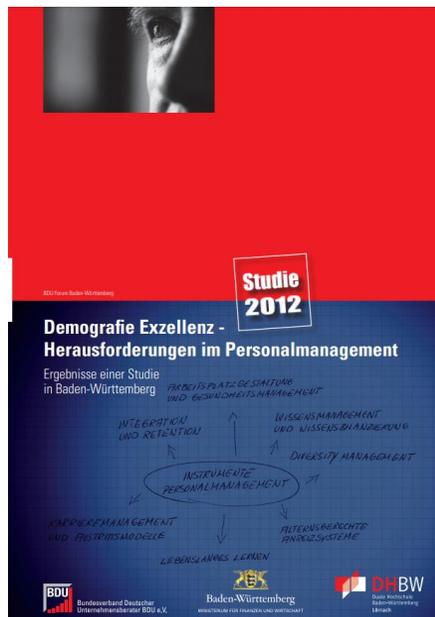
Die Generation Z ist/will...

- Work-Life-Separation
- schnelles Feedback zu eigenen Leistungen
- Orientierung und Entwicklungswege
- leistungsbereit und durchaus wertradiationell
- den Chef als Partner und Coach
- hinterfragend, weniger autoritäts- und hierarchieakzeptierend
- Sinnstiftung, Selbstverwirklichung und Spaß
- weniger statusorientiert, Materielles ist aber nicht unbedeutend
- mitreden, mitentscheiden und Handlungsspielräume

4. Führung junger Mitarbeitender: eine empirische Kritik

„Wir schulen unsere Führungskräfte zum Umgang mit der u.a. altersbezogenen
Verschiedenartigkeit unserer Mitarbeiter.“

trifft ziemlich/voll zu: **22 %**
(n = 204 Unternehmen BW)



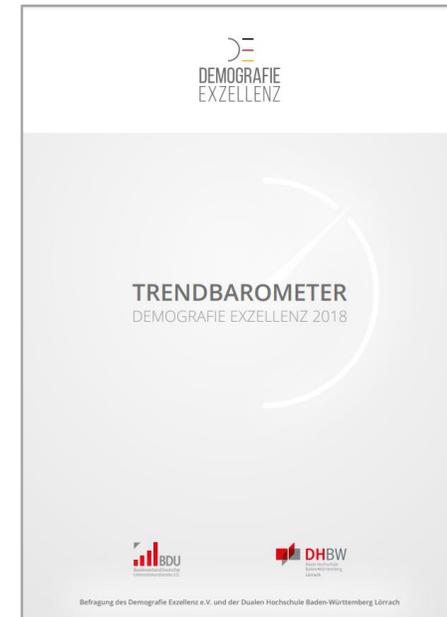
2012

trifft ziemlich/voll zu: **18 %**
(n = 1.499 Unternehmen D)



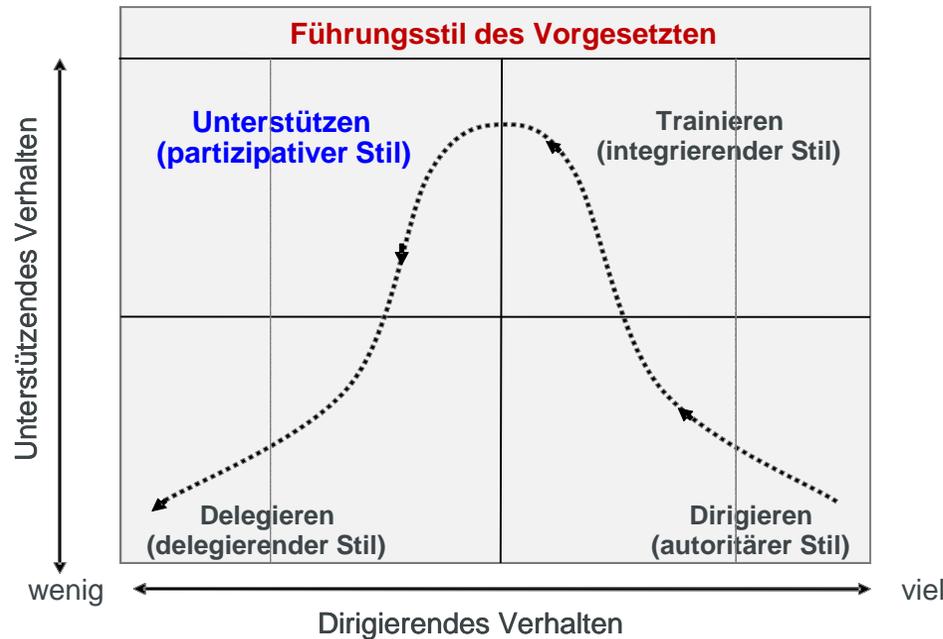
2015

trifft ziemlich/voll zu: **35 %**
(n = 128 Unternehmen D)



2018

4. Führung junger Mitarbeitender: Basiskonzept individualisierte Führung



Altersinduzierter Entwicklungsstand des Mitarbeiters

- Kompetenz: Wissen, Qualifikation und Erfahrung
- Psychologische Reife: Werte/Normen, Sozialkompetenz, Empathie

hoch	mittel		gering
E 4	E 3	E 2	E 1

Sich auf den einzelnen Mitarbeitenden einlassen!

Nicht nach dem Motto:
„Ich behandle alle meine Mitarbeitende gleich. Damit führe ich gerecht!“

von „Grenzen aufzeigen“ bis zum „partnerschaftlichen Umgang auf Augenhöhe“

4. Führung junger Mitarbeitender: konkret! (Studie am Fachgebiet)

Zentrale Anforderungen der Gen Purpose an Mitarbeiterführung: Führungskräfte sollen...	Begründung: Die Mitglieder der Gen Purpose...
1 durch sinnstiftende und werteorientierte Visionen motivieren.	motivieren sich über die Sinnhaftigkeit von Aufgabenstellungen, schätzen Werteorientierung und wollen sich verwirklichen.
2 partizipativ führen.	sind auf ein freundschaftliches Miteinander aus. Hierarchien werden abgelehnt. Sie wollen mitreden und ernst genommen werden.
3 individuell und fürsorglich führen.	sind es durch die Erziehung gewohnt, dass sie individuell behandelt werden, ihre emotionale Befindlichkeit berücksichtigt wird und dass sie Verständnis bei Fehlern erfahren.
4 durch klare Anweisungen und Entscheidungen eine Struktur vorgeben und unterstützen.	sind es durch die Erziehung gewohnt, unterstützt zu werden, und fordern bei aller Flexibilität attraktive und verlässliche Rahmenbedingungen. „Lost in Options“!
5 herausfordernde Aufgaben zum selbstständigen Bearbeiten delegieren.	sind selbstbewusst, unabhängig und wollen sich einbringen – insbesondere wenn die Arbeitsinhalte sinnstiftend sind.
6 zeitnahes, umfassendes und wertschätzendes Feedback bieten.	sind es durch die Erziehung sowie durch die Möglichkeiten des Web 2.0 gewohnt, auf Aktivitäten und Fragen unverzüglich Feedback zu erhalten.
7 intensiv kommunizieren und informieren.	sind es gewohnt, jederzeit zu kommunizieren und alle Informationen öffentlich verfügbar zu machen.

Grundkompass

Metaanalyse über Studien zu den Führungsansprüchen der Gen Purpose und Analyse von Führungsgrundsätzen aus 35 Unternehmen.

4. Führung junger Mitarbeitender: konkret! (Studie am Fachgebiet)

Zentrale Anforderungen der Gen Purpose an Mitarbeiterführung: Führungskräfte sollen...	Begründung: Die Mitglieder der Gen Purpose...
8 Leistung fördern, würdigen und mit materiellen Anreizen belohnen.	sind leistungsbereit, empfinden Wettbewerb als Herausforderung und wollen dieses Engagement vergütet bekommen.
9 Teambildung und Arbeitsklima fördern.	sind es durch die intensive Vernetzung über Social Media gewohnt, in Teamstrukturen zu agieren. Sie suchen die Mitgliedschaft in einer positiven Gemeinschaft.
10 die Weiterbildung und Karriere unterstützen sowie Entwicklungsräume bieten.	wollen sich intensiv weiterbilden, um in kürzeren Arbeitsphasen gewünschte Karriere- und Einkommensziele zu erreichen.
11 Arbeitszeit flexibel organisieren.	wollen flexibel bleiben, sehen Arbeit und Privatleben aber als strikt zu trennende Sphären, wegen Erfahrungen der Eltern.
12 interkulturelle Erfahrungen und Arbeitsmöglichkeiten fördern.	sind in ihrem Lebensstil global orientiert und verfügen über ausgeprägte Fremdsprachenkenntnisse.
13 sich von tradierten Vorstellungen freimachen und offen sein für Neues.	sind weniger loyal und haben andere Werteorientierungen als die Vorgängergenerationen. Sie suchen Offenheit für ihren Lebensstil.
14 Rückmeldungen annehmen und sich selbst reflektieren.	formulieren ihre Ansprüche offen und direkt. Sie sprechen Unzulänglichkeiten an und teilen ihre Meinung spontan mit.

Grundkompass

Metaanalyse über Studien zu den Führungsansprüchen der Gen Purpose und Analyse von Führungsgrundsätzen aus 35 Unternehmen.

4. Führung junger Mitarbeitender: Lückenanalyse (Studie am FG)

Folgende Forderungen der Gen Z sind noch nicht ausreichend berücksichtigt *:

- Rollenverständnis der Führungskräfte als **Partner und Coach**
- Führungskräfte sollen Rückmeldungen annehmen und ihr **Verhalten reflektieren und offen sein für Neues** (tradiertes Denken überwinden)
- Führungsstil: **individuell und fürsorglich**
- Bedeutung von **wertschätzendem Feedback und Teambildung**

* Auf der Basis von 472 Aussagen in Führungsgrundsätzen aus 35 Unternehmensgrundsätzen zur Führung.

4. Führung junger Mitarbeitender: Überwindung von Stereotypen

Praxisbeispiele zur Inspiration! – Demografie Exzellenz e.V.

Gewinner-Projekt 2010: „Generations Work – Lobby für Jung und Alt“
Inhalt: **Wertschätzung und Kommunikation zwischen Alt und Jung**



Trans-o-flex Schnell-Lieferdienst GmbH & Co. KG, Niederlassung Weinheim

Kategorie 50 bis 250 Mitarbeiter

https://www.youtube.com/watch?v=5nI1QFGnBTU&feature=emb_logo

<https://www.demografie-exzellenz.de/>

4. Führung junger Mitarbeitender: ergänzende Hinweise

Erfahrungen aus Workshops/Trainings/Projekten

- **Digitale Reputation** schafft Akzeptanz bei Digital Natives.
- Verhaltenskodex mit jungen Mitarbeitenden erstellen => **Vereinbarungs-Workshops** -> Generation Z will mitreden, also in **Verantwortung einbinden**.
- **Grenzregulation** schaffen: respektvoll „Grenzen für nicht akzeptables Verhalten definieren und erklären“ – **Strukturen und Regeln**.
- Übergang Schule zu Berufsleben und Multioptionalität: Rollenklarheit schaffen, Orientierung bieten -> **Rollenambiguität vermeiden!**
- Nicht das Führungshandeln an den **10 % „Energiefressern“** ausrichten.

n = 18 Workshops, Trainings und Projekte

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Prof. Dr. Uwe Schirmer

Duale Hochschule BW Lörrach

Campus Hangstraße

Hangstraße 46 - 50

79539 Lörrach

Telefon: 0 76 21 / 20 71-316

E-Mail: schirmer@dhw-loerrach.de

www.cas.dhw.de



Copyright 2021

Das Urheberrecht liegt beim Autor. Dieses Skript ist für den persönlichen Gebrauch der Teilnehmer eines Seminars, einer Vorlesung oder einer Präsentation des Autors bestimmt. Die Verbreitung des Handouts ist nicht erlaubt. Die Verbreitung oder Speicherung des Dokuments im Internet, Intranet, in Publikationen, elektronischen Datenbanken sowie sonstigen elektronischen Speichermedien ist aus dem Grund nicht erlaubt, da zum Teil Dritte Urheberrechte an den in der Präsentation enthaltenen Bildern besitzen. Jegliche Übernahme von z. B. hier aufgenommenen Argumentationen, gezeigtem Zahlenmaterial oder Abbildungen in eigene Präsentationen, benötigen die Zustimmung des Autors.

Quellenverzeichnis

Adresen, S. et al., in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Das Leben von jungen Menschen in der Corona-Pandemie. Erfahrungen, Sorgen, Bedarfe, Gütersloh 2021

Calmbach, C et al.; Wie ticken Jugendliche? 2020. Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland, Bonn 2020.

Fend, H.; Schulklima. Soziale Beeinflussungsprozesse in der Schule, Weinheim 1977.

Hersey, P.; Blanchard, K.H.; Johnson, D.E.; Management of Organizational Behavior, 8. Aufl., Prentice Hall 2001.

Hoffmann, E., in: Konrad Adenauer Stiftung (Hrsg.): Generation friedliche Revolution – Jugend 2020, Berlin 2020.

Köcher, R.; Hurrelmann, K.; Sommer, M.; in: Hurrelmann, K.; Institut für Demoskopie Allensbach; McDonald's Deutschland (Hrsg.): McDonald's Ausbildungsstudie 2019. Kinder der Einheit. Same but (still) different!, 2019.

Kring, W.; Hurrelmann, K.; Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen, binden, Herne 2019.

Lindner-Lohmann, D.; Lohmann, F.; Schirmer, U; Mitarbeiterführung, 3. Auflage, Wiesbaden 2016.

Linthe, M.; Texte zwischen Links und Likes: Die Textqualitätskategorien des Mannheimer Analyseleitfadens für Social-Media-Texte, in: Deutsche Sprache Jg. 48 (2020) Nr. 2, S. 126-145.

Mannheim, K.; Das Problem der Generationen. Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie, 7 (1928), S. 157-185 und (1929), S. 309-330.

Meyer, J. P.; Allen N. J.; Commitment in the workplace. Theory, research and application., Thousand Oaks 1997.

Puybaraud; M.; Wolter, S.; Leussink, E.; Understanding the Generation Y in Germany: How would they like to work in 2010, in: Johnson Controls (Hrsg.): Oxygen Country Report; Germany, London 2010.

Schirmer, U.; Demografie Exzellenz - Herausforderungen im Personalmanagement. Ergebnisse einer Studie in Baden-Württemberg; Hrsg.: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., Bonn u.a. 2012.

Quellenverzeichnis

- Schirmer, U.; Retentionmanagement: ein integriertes Handlungskonzept, in: Bröckermann, R.; Pepels, W. (Hrsg.): Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management, Band 3: Handbuch Personalbindung, 2. Auflage, Berlin 2013; S. 29 - 60.
- Schirmer, U.; Demografieorientiertes Personalmanagement, in: Billen, P.; Jäger, G.; Schirmer, U.: Demografie aktiv gestalten. Ein Praxis-Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen, Lörrach 2013, S. 63 - 119; <https://docplayer.org/9943548-Demografie-aktiv-gestalten.html>
- Schirmer, U. et al., Führung der Generation Y. Berücksichtigung in Führungsgrundsätzen, in: Personalführung, 04/2014, S. 22 – 29.
- Schirmer, U.; Wege aus der demographischen Falle, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 08.09.2015, S. V2.
- Schirmer, Uwe: Demografie Exzellenz – Herausforderungen im Personalmanagement. Ergebnisse der bundesweiten Studie 2015; Hrsg.: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., Bonn u.a. 2015.
- Schirmer, U. (Hrsg.); Demografie Exzellenz, Wiesbaden 2016.
- Schirmer, U.; Billen, P.; Trendbarometer Demografie Exzellenz 2018; Hrsg.: Demografie Exz. e.V., Freiburg 2018.
- Scholz, C.; Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Weinheim 2014.
- Schröder, M.; Der Generationenmythos, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, September 2018, S. 469 - 494.
- Wiebke, S.; Ryschka, J.; Führen von Jung und Alt, Berlin 2020.
- Wiswede, G.; Soziologie. Grundlagen und Perspektiven für den wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereich, 3., neubearb. Auflage, Landsberg am Lech 1998.

*Erfolg studieren.
Beruf integrieren.*

DER DUALE MASTER

www.cas.dhbw.de

