



Speakers Corner

„Die Gen Z wird falsch geführt“



Foto: Jamie Lee Arnold

Es ist Sarahs dritte Arbeitswoche. Sie sitzt im Besprechungsraum, ihr Blick flackert zwischen Laptop, Unterlagen und ihrer ungeduldrigen Führungskraft hin und her. Sarahs Hände sind feucht, ihre Stimme ist brüchig, als sie von ihrem kleinen Projekt berichten soll – das noch nicht so weit gediehen ist, wie es ihre Führungskraft wohl erwartet. „Das ist mir alles zu viel“, sagt sie schließlich – und bricht in Tränen aus. Tobli graust es vor den Telefonaten mit Kunden. Er weiß nicht, wie er das seiner Chefin sagen soll. Bislang hat er es geschafft, sich erfolgreich zu drücken, doch wie lange geht das wohl noch gut?

Was diese Beispiele gemeinsam haben? Es geht um junge Menschen, um Talente, New Hires, die sich überfordert fühlen. Die Gen Z ist dafür bekannt (oder gar verschrien), ständig um die Themen Selbstbestimmung, Flexibilität, Selbstverwirklichung und Sinn zu kreisen. Ob dies bei ihr tatsächlich in höherem Maß der Fall ist als bei anderen Generationen, mag dahingestellt bleiben. Die Gen Z ist aber wahrscheinlich die generationenübergreifend artikulationsstärkste Altersgruppe, wenn es um solche Ansprüche geht. Und sie kann es sich leisten. Im bestehenden Fachkräftemangel ist sie, als personell kleinste

Kohorte am Arbeitsmarkt, schlichtweg Mangelware.

Doch Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung setzen voraus, dass man sich selbst führen kann. Und genau diese Fähigkeit ist nach meiner Beobachtung bei vielen jungen Erwachsenen heute unterentwickelt. Nicht, weil die Berufsstarter

„Die Generation Z sehnt sich nach Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung und Flexibilität im Arbeitsleben. Doch dies alles setzt innere Stabilität, Frustrationstoleranz, Selbstvertrauen und Disziplin voraus – die bei der jungen Generation aufgrund von Ursachen, die weit vor dem ersten Arbeitstag liegen, aber oft nicht vorhanden sind.“

faul wären, sondern weil ihnen das Fundament fehlt: Innere Stabilität, Frustrationstoleranz, Selbstvertrauen, Disziplin. Ihr Anspruch ist modern, aber ihr innerer Boden ist fragil.

Das hat Ursachen, die weit vor dem ersten Arbeitstag liegen. Vor heute zur Generation Z zählt und zwischen 1995 und 2010 geboren wurde, ist in einer Zeit groß geworden, in der Helikopter-Eltern Risiken abgefedert haben. Viele junge Menschen wurden oft vor Problemen geschützt, statt an ihnen

zu wachsen und für ein höheres Ziel durchzuhalten. Schulen wollten Wettkämpfe abschaffen. Digitale Welten dagegen schufen paradoxerweise eine ständige, oft belastende Vergleichbarkeit. Hinzu kam der Corona-Lockdown, infolgedessen eine ganze Generation in jungen Jahren statt in Schule oder

Universität lange Zeit allein zu Hause saß, mit wenig echten, persönlichen Beziehungen. Das Resultat ist eine Generation von Social Media Natives, ewig Swipenden, denen es leichter fällt, mit dem Daumen statt mit dem Mund zu kommunizieren.

Natürlich ist keine Generation in sich homogen. Doch viele Studien belegen diese Tendenzen bei der Gen Z. Und auch meine eigenen Erfahrungen deuten nach vielen Hundert Gesprächen, die ich mit Führungskräften und Mitarbeitenden aller Generationen geführt

habe, in diese Richtung. In der Folge heißt das: Die jungen Jobstarter sind nicht etwa schwach oder unfähig. Sie haben aber eine starke Bedürfnisart nach Halt und eine gewisse Verletzlichkeit. Statt diesen Status quo ernst zu nehmen, spielen viele Unternehmen

„Junge Menschen brauchen zu Beginn ihrer beruflichen Entwicklung klare Grenzen, verlässliche Orientierung, konsequente Erwartungshaltungen und emotionale Sicherheit. Doch statt diese Phase, in der Stabilisierung so wichtig ist, ernst zu nehmen, wird sie von vielen Führungskräften übergangen. Sie versäumen es, abzuwägen, wann Empowerment sinnvoll ist und wann Halt priorisiert werden muss.“

jedoch ein altes bekanntes Theater: Sie führen weiterhin mit Konzepten aus dem vergangenen Jahrhundert. Entweder autoritär und rein leistungsorientiert. Oder im Versuch, Defizite mittels oberflächlicher „Coachings“ zu beheben – Coachings, die allerdings oft eher 3-Tages-Seminare sind.

Zusätzlich sehen sich die jungen Menschen Beobachtung zufolge nach coachender Unterstützung. „Ich will keinen Chef, sondern einen Coach“, postulierte etwa Max, ein Gen-Z-Angehöriger, vor Kurzem in einem generationenübergreifenden Panel, bei dem ich Gast war. Woher diese Sehnsucht? Ein Coach gibt Anerkennung. Ein Coach führt durch Fragen. Er ermöglicht Entwicklung. Er geht wertschätzend und stärker orientiert auf sein Gegenüber ein. Er macht all das, nach dem sich die New Hires auch im Unternehmen sehnen: Sie brauchen Führungskräfte, denen es gelingt, eine gute und vertrauensvolle Beziehung zu ihnen aufzubauen. Führungskräfte, die wissen, dass ein autoritäres „Reiß dich zusammen, Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ ebenso wenig weiterhilft wie ein oberflächlich dahingeworfenes „Das schaffst du schon“. Führungskräfte, die Verantwortung übernehmen und sie in ihrer Entwicklung unterstützen, aber ebenso auch klare Ansagen machen. Denn, so meine Beobachtung: Die Gen Z

braucht zunächst etwas, das in Unternehmen selten ausgesprochen wird: eine Form der Nach-Belebung, nicht im Sinne von Bemuttern, sondern im Sinne von Stabilisieren. Genauer: junge Menschen brauchen zu Beginn ihrer beruflichen Entwicklung klare

Grenzen, verlässliche Orientierung, konsequente Erwartungshaltungen und emotionale Sicherheit. Wenn wir es schaffen, ihnen ein emotionales Zuhause im Unternehmen zu geben, kann Reife entstehen. Und erst wenn Reife entsteht, kann Selbstbestimmung funktionieren.

Doch statt die Phase, in der Stabilisierung so wichtig ist, ernst zu nehmen, wird sie von vielen Führungskräften übergangen. Dabei wäre es insbesondere in Bezug auf die junge Generation wichtig, zu erkennen, wann Empowerment sinnvoll ist und wann Halt priorisiert werden muss. Genau hier beginnt die Führungsaufgabe der Gegenwart. New Leadership bedeutet, ambidextrisch zu führen – mit zwei Händen, die unterschiedliche Aufgaben erfüllen. Die eine Hand gibt Struktur und Orientierung. Sie setzt Grenzen und vermittelt Entscheidungen mit klar verständlichen Ansagen. Die andere Hand fördert Reflexion, Entwicklung und Eigenverantwortung mithilfe

von Coachings. Die Kunst liegt darin, flexibel die richtige Hand zur richtigen Zeit einzusetzen, nicht wahllos oder als Selbstzweck. Ambidextrische Führung ist kein Kuschelkurs, sondern ein professionelles System für Leistung und Entwicklung.

Das Problem: Viele Führungskräfte sind selbst überfordert und haben wenig Zeit und Muße, sich auf die Bedürfnisse der Berufsstarterinnen und Berufsstarterinnen einzulassen. Stattdessen greifen sie dann zu überholten oder unausgereiften Führungsmethoden. Mit wenig Erfolg – was belegt: Das Problem von sich weg- und einfach auf die junge Generation zu schieben, bringt letztlich nichts. Denn die Gen Z an sich ist nicht das Problem. Sie ist nicht weniger fähig oder weniger motiviert als frühere Generationen. Sie ist nur anders sozialisiert und damit anders bedürftig. Wenn Unternehmen beginnen, dies ernst zu nehmen, können sich junge Menschen weiterentwickeln hin zu einer Generation, die nicht nur fordert, sondern liefert. Die nicht nur Sinn sucht, sondern Sinn erzeugt.

Am Ende geht es darum, dass junge lernen, Verantwortung zu übernehmen. Doch dafür brauchen sie Übung, die ihrerseits Verantwortung übernimmt. Die nicht schwächelt oder wegschaut, sondern klar kommuniziert und entwickelt. Die Basis dafür ist eine vertrauensvolle Beziehungsebene und kein Microcontrolling. Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht: „Was stimmt nicht mit der Gen Z?“ Die grundlegende Frage lautet: Sind wir bereit, die Art von Führung anzubieten, die diese Generation (mehr noch als die anderen) wirklich braucht?

Susanne Nickel

Die Autorin **Susanne Nickel** ist Rechtsanwältin, Wirtschaftsmedatorin und Managementberaterin mit besonderem Fokus auf die Themen Change und Innovative Leadership. Sie arbeitet zudem als Executive Coach und Rednerin. Ihr aktuelles Buch, erschienen im Jahr 2024: „Verzogen, verwöhnt, verletzt – Wie die Generation Z die Arbeitswelt auf den Kopf stellt und uns zum Handeln zwingt“, wurde in die Spiegel-Bestsellerliste aufgenommen. Kontakt: susanne@nickel.com.