



Arbeitgeber tun gut daran zu wissen, wie junge Menschen denken und was diese von einem Unternehmen erwarten. Foto: Dominik Baur

# «Die knappe Ressource der Zukunft ist der Mensch»

**Der Arbeitsmarkt ist ausgetrocknet. Zunehmend sind die Arbeitnehmer am längeren Hebel. Hinzu kommen jüngere Generationen, für die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber zweitrangig ist. Vielmehr wollen sie, dass stark auch ihre Bedürfnisse berücksichtigt werden, wie die Managementberaterin Steffi Burkhart voraussagt. Text: Urs Rüttimann**

Anhaltender Mangel an guten Fachkräften geht an die Substanz. Die gute Auftragslage wird dann für einen Betrieb zum Problem. Eine Firma soll deshalb frühzeitig einem Engpass beim Personal gegensteuern. Dazu muss sie die Personalsuche zur Chefsache erklären und dafür ein ausreichendes Zeitbudget einräumen. Das sagt die Sportwissenschaftlerin Steffi Burkhart. Sie beschäftigt sich seit rund zehn Jahren intensiv mit dem Wandel der Arbeitswelt und der Gesellschaft, nachdem sie zuvor eine Dissertation in Gesundheitspsychologie abgeschlossen hat. Im deutschsprachigen Raum hat sie sich als professionelle Rednerin mit Managementthemen, Analysen der jungen Generation und Einschätzungen der digitalen Transformation einen Namen geschaffen.

An der JardinSuisse-Tagung «G23 on Stage» sprach sie über die «Zukunft der Arbeit und den gesellschaftlichen Wertewandel».

## **Teilzeit und Work-Life-Balance**

«Junge Menschen wechseln öfters den Arbeitgeber oder auch die Branche», vergleicht Burkhart mit früheren Zeiten. Gleichzeitig treffen sich in der heutigen Gesellschaft mit einer durchschnittlichen Lebenserwartung von über 80 Jahren vier bis fünf Generationen mit unterschiedlichen Werthaltungen auf dem Arbeitsmarkt. Ab 2025 kommt eine weitere hinzu. Nach dieser Kategorisierung sind dies:

- **Die Generation Wirtschaftswunder (1935 bis 1950):** Ältere Fachkräfte dieser Generation wirken zum Teil noch im

Hintergrund, insbesondere wenn sie zuvor den Betrieb geleitet haben.

- **Die Generation Boomer (1950 bis 1965):** Die geburtenstarken Jahrgänge dieser Generation dominierten lange Zeit den Arbeitsmarkt, der phasenweise von Arbeitslosigkeit geprägt war. Nun gehen die Babyboomer in die Pension. Ab 2028 wird die Wirtschaft ihr Fehlen und die gestiegene Last der Rente noch deutlicher zu spüren bekommen. Insbesondere zwei Probleme begleitet die demografische Entwicklung: Einerseits wird sich der Fachkräftemangel verschärfen. Mögliche Gegenmassnahmen sind ausländische Arbeitskräfte, mehr Frauen in Vollzeit, Personaleinsparung durch Digitalisierung und Automatisierung sowie höheres Ren-



tenalter. Andererseits wird das Thema der Altersfürsorge die nachfolgenden Generationen weit einschneidender beschäftigen als heute schon. Arbeitgeber und der Staat können vermehrt auf Möglichkeiten der privaten Vorsorge für die Zeit nach der Pensionierung hinweisen. Doch parallel dazu wird sich in Zukunft die politische Diskussion über ein bedingungsloses Grundeinkommen verstärken.

- **Die Generation X (1965 bis 1980):** Sie bildet zusammen mit der Generation Y die grösste Gruppe der Arbeitswelt. Sie versteht noch die Werte der Boomer, kennt aber bereits auch die Bedürfnisse der jüngeren Generationen.
- **Die Generation Y (1980 bis 1995):** Diese Generation hinterfragt stark gesellschaftliche Konventionen. Ihre Vertreter prüfen zudem für sich, ob sie wirklich 5 Tage pro Woche arbeiten wollen. Work-Life-Balance ist ein wichtiges Thema.
- **Die Generation Z (1995 bis 2010):** Sie fordert ihre Bedürfnisse klar ein. Sie stellt im Bewerbungsgespräch bereits Fragen zu Themen wie Work-Life-Balance, Teilzeitarbeit, Nachhaltigkeit im Betrieb, Unternehmenskultur und Führungsstil und soziale Diversität.
- **Die Generation Alpha (2010 bis 2025):** Sie wird 2025 weltweit mit über 2 Milliarden Menschen die zahlenstärkste Ge-

neration sein. Sie gilt als behütet und ist seit frühem Kindesalter mit digitaler Technologie und künstlicher Intelligenz aufgewachsen. Noch bevor Kleinkinder dieser Generation sprechen können, scrollen sie oft bereits auf dem Touchscreen von Tablets und Smartphones.

«Junge Generationen sind immer die Trendsetter neuer Entwicklungen», sagt Burkhart. «Sie wenden neue Technologien, Produkte und Lebensentwürfe als Erste an und bringen Trends in den Arbeitsmarkt ein.» Wer Nachwuchskräfte einstellen will, tut deshalb gut daran, junge Menschen zu beobachten. Der Erfolg hängt davon ab, ob ein Arbeitgeber Kenntnisse hat, wie junge Menschen sich verhalten, was sie denken und welche Lebensentwürfe sie im Vergleich zu früher haben. Insbesondere soll er wissen, dass sie Leistung, Erfolg, Karriere und Teilzeitarbeit vielfach ganz anders bewerten als ältere Mitarbeiter. Die Haltung und die Ideen junger Menschen werden den künftigen Arbeitsmarkt prägen. Sich über eine jüngere Generation zu beschweren, macht hingegen wenig Sinn, wie Burkhart ausführt. Konsequenter wäre vielmehr, sich zu fragen, was die ältere Generation in der Erziehung ihrer Kinder falsch gemacht habe. In der Nachfolge überspringen Eltern und ihre Kinder in der Regel eine Generation.

#### Kein Nachwuchs ohne Kompromiss

Junge Menschen werden heutzutage noch ausgeprägter als ältere von Informationen überflutet. «Sie leben in einer Aufmerksamkeitsökonomie», führt Burkhart aus. «Alle draussen in der Welt streben nach Aufmerksamkeit, beispielsweise im Internet oder in den sozialen Medien. Umworben werden die jungen Leute stark im Konsumbereich, aber auch immer mehr Arbeitgeber buhlen um sie.» Arbeitgeber müssen sich deshalb

fragen: Wie erreiche ich in dieser Informationsflut überhaupt noch junge Fachleute? Vorausschauend handelt, wer nach einer neuen Strategie sucht, die zum einen auf Lautstärke setzt. Zum andern muss man mit der Illoyalität der jungen Generation gegenüber einem Arbeitgeber klarkommen. «Junge Leute sagen, alles sei bestens», bringt die Managementberaterin ein Beispiel. «Doch am nächsten Tag hat man die Kündigung auf dem Tisch.» Ebenso sind ihr Fälle von Bewerbern bekannt, die einen Arbeitsvertrag bereits unterschrieben hatten, die Stelle aber gar nicht erst antraten, weil sie in der Zwischenzeit bereits ein besseres Angebot erhalten hatten. «Die junge Generation nimmt den Arbeitsvertrag nicht mehr als juristischen Akt wahr.» Gemäss Schätzungen werden diese jungen Leute mindestens acht Mal den Job wechseln während ihres Berufslebens. Gleichzeitig sollten Firmen flexible Arbeitszeitmodelle bieten können: Teilzeitarbeit in Kombination mit Familie oder Freizeit wird oft gefordert. Andere junge Menschen wiederum wollen Abwechslung und entscheiden sich, gleichzeitig für zwei ganz unterschiedliche Tätigkeiten.

Junge Leute können indessen auf emotionaler Ebene an den Betrieb gebunden werden. Beim Anwerben neuer Kräfte ist dabei Illoyalität Fluch und Segen zugleich. Sprüche wie «Zuerst die Arbeit, dann das Vergnügen», «Lehrjahre sind keine Herrenjahre» oder «Ein Führungsstil muss für alle ausreichen» kommen bei der jungen Generation schlecht an. Junge Leute fühlen sich wertvoll und fordern deshalb auch Anerkennung ein. Arbeitskollegen werden stark auch als Bekannte und Freunde wahrgenommen. Parallel dazu trennen junge Menschen das Privatleben und die Arbeitswelt nicht mehr so klar wie früher. Bei Problemen im Privatleben wird deshalb auch Rücksicht vom Arbeit-

#### Branchenwissen GaLaBau

Alle zwei Jahre organisiert der Fachbereich Garten- und Landschaftsbau von JardinSuisse die Tagung «G on stage». An diesem zweitägigen Angebot für die Mitglieder des Unternehmerverbandes wird jeweils branchenspezifisches Wissen vermittelt. An der «G23 on stage» in Wildhaus (SG) nahmen rund 60 Fachleute von JardinSuisse teil. g'plus berichtet in den folgenden Ausgaben über ausgewählte Themen dieser Weiterbildung. Mitglieder von JardinSuisse können die Präsentationen der Referenten auf der Website des Verbands einsehen.





geber erwartet. Ebenso soll der Führungsstil individuell angepasst sein, junge Leute in einem neuen Betrieb möchten möglichst einen Coach und nicht einen Chef an ihrer Seite.

Die zunehmende Illoyalität der jüngeren Generation verändert aber auch die Kundenstruktur: Je jünger die Kundschaft wird, desto weniger spielt Kundentreue eine

mit der Zeit. Neben der jugendlichen «Fridays for future»-Bewegung für den Klimaschutz zeichnet sich bei den Boomern eine Parallelbewegung ab, die sich ebenfalls zum Ziel setzt, die Natur, die Umwelt und das Klima zu schonen. Als «Wächter der Natur» wollen sich auch die Boomer für ein nachhaltiges Verhalten auf der Welt einsetzen. «Die Grüne Branche kann von diesem

Die Personalabteilung eines Gartenbauunternehmens oder einer Gärtnerei muss in diesem schwierigen Umfeld der Rekrutierung gut besetzt werden, um auch kreativ handeln zu können, wie die Managementberaterin empfiehlt. «Die knappe Ressource der Zukunft ist der Mensch und nicht das Baumaterial oder das Pflanzenangebot.» Sogenannte Markenbotschafter werden immer wichtiger, um auf verschiedenen Kommunikationskanälen über die Branche, die Arbeit und ihre Unternehmen zu berichten. Die jungen Leute sollen möglichst früh für die Tätigkeit der Gärtnerin und des Gärtners abgeholt werden. Denn 2035 stellen die Generationen Y, Z und Alpha 75 Prozent der Arbeitskräfte. Diese anspruchsvolle Marketingaufgabe soll eine Branche frühzeitig und möglichst im Verbund anpacken.

«Viele Leute verstehen gar nicht, dass es euch als Branche überhaupt gibt.»

Steffi Burkhart, Managementberaterin

### Engagement für Umwelt spricht an

In den Botschaften muss diese Frage beantwortet sein: Warum soll ich als junger Mensch in der Gärtnerei arbeiten? Im Vergleich zu den älteren Arbeitnehmern geht es den jungen Menschen erstens weit weniger um Status, Gehalt, Dienstwagen und Geschäftshandy. Wichtiger wurden vielmehr: Was bewirkt die Branche Positives für die Gesellschaft, Umwelt und Natur? Der Wunsch vieler Jugendlicher, den Klimaschutz, die Biodiversität und die Stadtnatur zu fördern, spielt dabei der Grünen Branche in die Karten. Die Gärtnerinnen und Gärtnere gestalten nicht nur schöne Gärten, sondern sie bauen die grünen Städte der Zukunft. Die jungen Menschen wollen Positives bewirken.

Zweitens fühlen sich junge Leute der Generation Z oft einsam, wie Studien zeigen. Sie sind zwar digital bestens vernetzt und verbringen viel Zeit am Smartphone. Doch psychisch fühlen sie sich wenig aufgehoben. Die Individualisierung der Gesellschaft hat bisherige Normen des Zusammenlebens aufgeweicht. Dabei ging auch die Orientierung an einer Gemeinschaft mit eingespieltem Sozialverhalten verloren. Doch der Wunsch nach Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft oder zu einem Arbeitsteam wächst. Am Arbeitsplatz suchen junge Leute eine Wohlfühl-Atmosphäre, und sie schätzen Teamanlässe im Betrieb. Ein Betrieb, der diesen Bedürfnissen nachkommt, kann die Nachwuchskräfte emotional einbinden.

Mitarbeiter sollen drittens möglichst auch ihre Talente einbringen können, beispielsweise im Verkauf oder Gespräch mit Kunden. Weiter können sie, falls sie dies gern machen, Projekte oder Teamanlässe organisieren. Jeder soll im Arbeitsalltag Sinn erfahren können.



Rolle. Mit der Generation der Boomer war der Aufbau einer lang andauernden Kundenbeziehung noch möglich. Zunehmend sind längerfristige Beziehungen nur noch über Emotionen möglich. «Kunden müssen mit einer Erlebnisökonomie eingebunden werden, und sie müssen möglichst über positive Emotionen abgeholt werden», sagt Burkhart.

### Weisshaarig, gesund, umweltbewusst

Wer Personal rekrutieren muss, kann bewusst auch Rentner der Boomer-Generation zurückholen, statt nur nach jungen Leuten zu suchen. Immer mehr Leute im Alter von über 65 Jahren sind fit, gesund und bereit, noch zu arbeiten und Aufgaben zu übernehmen. «Grosse Unternehmen haben diese beiden Megatrends der Langlebigkeit und Arbeiten im Rentenalter bereits erkannt. Sie holen Rentner als «Senior Experts» für die Betreuung von Projekten zurück, die in Teilzeit ausgeführt werden können», sagt die Managementberaterin. «Wer solche Megatrends ignoriert, wird darüber stolpern.» Denn Unternehmen, die Senioren anwerben, haben im zunehmend härteren Wettbewerb um Arbeitskräfte einen Vorteil.

Viele Rentner gehen bei Themen, die für die Grüne Branche aktuell und wichtig sind,

weiteren Megatrend nur profitieren», ist Burkhart überzeugt. Grüne Siedlungen mit naturnahen Flächen werden von privaten und öffentlichen Bauherren zukünftig verstärkt nachgefragt und füllen die Auftragsbücher. Dazu muss jedoch ein Unternehmen den Willen, die Umwelt nachhaltiger zu gestalten, in seiner Strategie klar bekunden. «Ansonsten werdet ihr in den nächsten fünf bis zehn Jahren Schwierigkeiten haben, ausreichend Leute zu rekrutieren.»

### Aufmerksamkeit schaffen

Der Kampf um Talente soll aber nicht dazu führen, dass sich die Unternehmen einer Branche untereinander die Leute abjagen. Die Branche selbst soll dazu gemeinsam eine Strategie erarbeiten, wie sie an Aufmerksamkeit gewinnen kann, um junge Leute für Berufe in ihrem Tätigkeitsfeld zu begeistern. «Viele Leute verstehen gar nicht, dass es euch als Branche überhaupt gibt», zeigt Burkhart auf einen wunden Punkt. Dies umso mehr, als die Krise fehlender Fachkräfte eine globale Dimension angenommen hat. Alle Industrienationen leiden derzeit unter Knappheit. Zusätzlich zeigt die demografische Entwicklung, dass sich der Arbeitsmarkt auch teilweise in Schwellenländern wie beispielsweise China mit seiner Ein-Kind-Politik in diese Richtung verändern wird.

# Junge Leute wollen bequem neue Arbeitsstellen finden

**Nachwuchskräfte möchten wertgeschätzt werden, Verantwortung für die Umwelt und Gesellschaft übernehmen und sich möglichst wenig mit Bewerbungskram herumschlagen. Sie wissen, dass sie aus einem Jobangebot auswählen können, und stellen Ansprüche. Diese Haltung wird die Personalsuche und die Arbeitswelt verändern.**

*Text: Urs Rüttimann; Fotos: Dominik Baur*

Die mit dem Internet aufgewachsene Generation hat eine neue Erwartungshaltung: Sie ist es gewohnt, per Mausclick Informationen oder Dienstleistungen wie Filme sofort anzufordern. Für sie ist es normal, dass viele Bedürfnisse sofort erfüllt werden. Auf dem Arbeitsmarkt kommt ein schnelles Bewerbungsverfahren dieser Haltung entgegen. Die Managementberaterin Steffi Burkhart begründet: «Viele junge Menschen fühlen sich bereits gestresst, wenn sie auf ihre Bewerbung nicht innerhalb von 24 Stunden eine Antwort erhalten. Die Kommunikation

wird immer schneller. Rekrutierung über WhatsApp anstelle des E-Mails könnte in Zukunft immer öfter zum Einsatz kommen. Damit soll die Hürde für Nachwuchskräfte gesenkt werden, sich auf eine Stelle zu bewerben. Denn diese Form von Informationsaustausch sind sich die Jugendlichen gewohnt.» Für die Zukunft stellt die Managementberaterin die Prognose: «Die Arbeitnehmer werden sich nicht mehr bewerben. Alles muss für die jungen Leute schnell, einfach und bequem funktionieren», sagt Burkhart voraus. «Die jungen Arbeitneh-

mer wollen sich nicht mehr einem Bewerbungsverfahren mit Motivationsschreiben unterziehen. Bestenfalls lassen sie es sich im Zeitalter der künstlichen Intelligenz von Chat GPT erstellen.»

Der Fokus der Rekrutierung verschiebt sich deshalb auf die Passivkandidaten, die gar nicht auf Jobsuche sind. Dieses Verfahren ist man sich von Headhuntern gewohnt. Sind Kandidaten, die man ins Visier nimmt, mit ihrem Arbeitgeber nur teilweise zufrieden, kann die Jagd gelingen. «Dieses Verfahren funktioniert einfach, bequem und schnell, also ganz im Sinn der jungen Leute», so Burkhart. «Wir bewegen uns von einem Arbeitgebermarkt hin zu einem Arbeitnehmermarkt.» Die Personalsuche in naher Zukunft anders zu organisieren, ist für ein Unternehmen, das seine Existenz sichern will, notwendig. Im Bereich Pflegepersonal beispielsweise zahlen Arbeitgeber in Deutschland neuen Mitarbeitern deshalb bereits Ablösesummen. Folglich legen die Bewerber auch eine andere Haltung an den Tag.

## Emotion und Wertschätzung

Die Herangehensweise, die Verfahren und die Sprache beginnen sich im Personalmanagement stark zu wandeln: Die Manage-



**Eine gute Balance zu finden zwischen Arbeit, Freizeit und Beziehung, ist ein Grundbedürfnis der jungen Generation.**





Junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wollen vom Arbeitgeber Wertschätzung erhalten und sich im Team aufgenommen fühlen.

mentberaterin empfiehlt für die Personalsuche und Einarbeitung:

- Aufmerksamkeit und Sogwirkung: Eine Branche oder ein Betrieb muss zuallererst in den Medien und in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden. Sonst gehen alle Bemühungen ins Leere. Gearbeitet wird nach Zielgruppen, die man gewinnen möchte, die aber nicht mehr aktiv auf einen Betrieb zukommen. Die Sprache soll altersgerecht sein, aber auch authentisch. Werden junge Leute angepeilt, sind kurze Texte, kombiniert mit Bildern und Videos, wichtig, aber auch Emotionen. Der Inhalt fokussiert auf gesellschaftlich wichtige Botschaften wie beispielsweise Umweltschutz, Klimawandel, Artenvielfalt und Stadtnatur. Sie werden für sogenannte Berührungspunkte wie zum Beispiel soziale Medien, Podcasts, Webseiten und Empfehlungen von Mitarbeitern strategisch ausgearbeitet.
- Rekrutierung, Einarbeitung und Integration: 20 Prozent der neuangestellten

Mitarbeiter denkt erfahrungsgemäss in den ersten Wochen bereits wieder daran, den Arbeitgeber zu wechseln. Oft fühlen sie sich schlecht akzeptiert und integriert. Bereits beim Bewerbungsgespräch soll deshalb einem Kandidaten das Gefühl gegeben werden, er sei wertgeschätzt. Räumlichkeiten, Vorstellung des Betriebs, das Stellen und die gut überlegte Beantwortung von Fragen sind beim Gespräch entscheidend. Der neue Mitarbeiter soll vom ersten Arbeitstag durchdacht eingearbeitet werden, damit er Anspannung und Unsicherheit abbauen kann. Schriftliche Informationen zum Arbeitsalltag und zukünftigen Team, die man ihm bereits vor Stellenantritt übergibt, werden geschätzt. Danach erleichtern dafür ausgewählte Ansprechpartner, die Fragen kompetent und hilfsbereit beantworten können, die Orientierung während der Einarbeitung. Möglichst sollen hingegen negative Emotionen vermieden werden. Wird einem Team die Möglichkeit gege-

ben, sich gegenseitig vorzustellen, erhält der neue Mitarbeiter Anknüpfungspunkte für weiterführende Gespräche. Der persönliche Austausch untereinander soll der Arbeitgeber möglichst zulassen und beispielsweise über Teamanlässe fördern, damit sich ein Gefühl von Gemeinschaft bilden kann.

#### Weiterführende Informationen

Beispiele für **Markenbotschaften** (Corporate Influencer) im Web: [blog.hubspot.de/marketing/corporate-influencer](http://blog.hubspot.de/marketing/corporate-influencer)

Kandidaten suchen über **WhatsApp**: [pitchyou.de](https://pitchyou.de)

**Bewerbungsgespräch** mit einem Vertreter der jungen Generation (satirisch): YouTube: Media Entrepreneurs

**So wirbt** der Gartenbau und die Forstwirtschaft Deutschland für Nachwuchs:

- [gbgartenbau.sucht-dich.de](http://gbgartenbau.sucht-dich.de), insbesondere satirisches YouTube: Wir kämpfen um deine Bewerbung!
- [forsterklaert.de/ueber/uns](http://forsterklaert.de/ueber/uns)

Anzeige

Hermann Baur AG | 8907 Wettswil

www.shop-hermannbaur.ch

Qualität für Profis