



„WIE SOLL ICH DAS NOCH ALLES SCHAFFEN?“

Generation Z als Chance für Entlastung in der Führung.

VON GESCHE HENTIES

Vor einiger Zeit saß ich mit Melanie zusammen. Im Rahmen eines Führungskräftecoachings begleitete ich sie über mehrere Monate. Melanie ist Führungskraft in einem größeren Unternehmen und erfüllt diese Aufgabe gern. Mit vielen Idealen ist sie seinerzeit in dieser Position gestartet. Sie mag ihre Tätigkeiten, ihre Mitarbeiter:innen (in ihrem Team sind alle Generationen vertreten) und ihr Unternehmen.

Doch seit einiger Zeit war Melanie erschöpft. Sie schlief schlecht, berichtete, dass sie ihre Aufgaben kaum noch bewältigen konnte. Die To-do-Liste wurde länger statt kürzer. Besonders

Monatsberichte und Projektübersichten lasteten schwer auf ihr. Obwohl sie ein engagiertes Team hatte, erledigte sie viele Aufgaben lieber selbst, aus Angst, dass es sonst nicht gründlich oder rechtzeitig gemacht würde. Sie beschrieb ihr Leben als ein Hamsterrad, aus dem sie keinen Notausknopf mehr fand. Immer häufiger beschlich sie das Gefühl, bald in einem Burn-out zu enden. Gleichzeitig stellte sie fest: Ihre jungen Mitarbeiter:innen forderten regelmäßig, pünktlich Feierabend machen zu können. Sie zeigten klar ihre Grenzen auf und benannten deutlich, wo sie flexibel sind und wo nicht.

Das löste bei Melanie Irritationen und auch Wut aus. „Das geht doch nicht,

ich bleibe am Ende mit allem allein“, sagte sie mir.

Viele Führungskräfte bewegen sich genau in diesem Spannungsfeld. Was auf den ersten Blick belastend wirkt, kann jedoch eine Chance sein, insbesondere mit Blick auf die Generation Z. Was Führungskräfte als Zumutung erleben, kann der Schlüssel zu mehr Entlastung sein.

Generation Z im Überblick

Die Generation Z, geboren zwischen ca. 1997 und 2012, tritt zunehmend in den Arbeitsmarkt ein und prägt durch ihre Haltungen den Führungsalltag. Für Führungskräfte und Organisationen bedeutet das: Bisherige

Wer zeigt Bereitschaft oder Interesse, Verantwortung zu übernehmen?

Selbstverständlichkeiten werden hinterfragt.

Arbeit soll für diese Generation mehr sein als Broterwerb. Die Generation Z fragt nach dem „Wozu“ und möchte erkennen, welchen Beitrag ihre Tätigkeit leistet. Sie will das große Ganze erfassen und wirksam sein. Ebenso wichtig ist eine lebendige Feedbackkultur: Regelmäßiges, klares und wertschätzendes Feedback wird eingefordert, denn Schweigen oder lange Abstände zwischen Rückmeldungen wirken demotivierend.

Auch das Thema Work-Life-Balance wird anders bewertet. Freizeit, Gesundheit und persönliche Entwicklung stehen gleichrangig neben beruflichem Erfolg. Ein pünktlicher Feierabend oder eine klare Abgrenzung der Erreichbarkeit gelten nicht als Mangel an Engagement, sondern als Ausdruck eines bewussten Umgangs mit den eigenen Ressourcen. Hinzu kommt ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Selbstwirksamkeit: Gen Z möchte Verantwortung übernehmen, eigene Ideen einbringen und erleben, dass ihre Beiträge einen Unterschied machen.

Dabei zeigt sich ein gewisses Paradoxon: Einerseits sucht die Generation klare Strukturen, Orientierung und transparente Rahmenbedingungen, andererseits fordert sie Gestaltungsfreiheit und Flexibilität bei der Umsetzung. Für Führungskräfte bedeutet dieses Spannungsfeld, Klarheit im Auftrag zu geben und zugleich Vertrauen ins Team zu entwickeln.

Der große Unterschied zu älteren Generationen liegt darin, dass die Generation Z häufig laut ausspricht, was andere stillschweigend hinnehmen. Das wirkt irritierend und manchmal fordernd. Doch genau darin liegt auch ein Vorbild: Generation Z fordert

Grenzen und zeigt damit auch, wie gesunde Führung aussehen kann.

Spannungsfeld zwischen Führungskraft und Generation Z

■ Führungskraft

Viele Führungskräfte erleben hohen Stress durch Verantwortung, Dauererfügbarkeit und den Anspruch, „alles selbst machen zu müssen“. Hinzu kommen Glaubenssätze wie: „Nur wenn ich es selbst mache, wird es gut.“ „Meine Mitarbeiter:innen sind nicht belastbar.“ „Ich muss mein Team schützen.“ „Wenn ich viel leiste, bin ich wertvoll.“

■ Generation Z

Diese Mitarbeiter:innen fragen nach Arbeitsklima, Belastung und Feedback. Sie fordern nicht nur kritisches, sondern auch positives Feedback und erwarten, dass es nicht erst nach Aufforderung, sondern proaktiv gegeben wird. Sie wollen absolute Klarheit: Was ist mein Auftrag? Welche Aufgaben gehören nicht zu mir?

■ These

Genau diese Haltung der Generation Z kann für überlastete Führungskräfte zur Lösung werden. Sie zwingt zu der Frage: Was ist wirklich mein Auftrag und was kann oder sollte ich abgeben? *Entlastung entsteht dort, wo Aufgaben nicht mehr an einer Person hängen bleiben, sondern im Team getragen werden.*

Methode „Delegationscheck“

Im Coaching mit Melanie nutzten wir den „Delegationscheck“. Ziel dieser Methode ist es, die Vielzahl an Aufgaben sichtbar zu machen und bewusst zu entscheiden, was in der Verantwortung der Führungskraft bleiben muss

und was sinnvoll im Team verteilt werden kann.

Im ersten Schritt werden alle anstehenden Aufgaben gesammelt, meist auf einem Flipchart oder mit Post-its, um ein klares Bild zu erhalten. Anschließend ordnen wir die Aufgaben in drei Kategorien:

- **Muss ich selbst machen**
- **Könnte ich abgeben**
- **Sollte ich abgeben**

Gerade die dritte Kategorie sorgt oft für Überraschungen. Viele Führungskräfte erkennen, dass sie Aufgaben aus Gewohnheit übernommen haben, die längst von anderen kompetent erledigt werden könnten.

Im nächsten Schritt beginnt der Dialog: Mit wem im Team lässt sich welche Aufgabe besprechen? Wer zeigt Bereitschaft oder Interesse, Verantwortung zu übernehmen? Gerade jüngere Teammitglieder bringen hier häufig Selbstangebote ein, wenn der Rahmen klar ist.

Die Führungskraft gibt deshalb Ziel und Spielraum vor, während die Mitarbeiter:innen den Weg gestalten. Damit Entlastung gelingt, wird eine Feedbackschleife vereinbart: kurze, regelmäßige Updates anstelle enger Kontrolle.

Die Wirkung zeigt sich schnell: Führungskräfte erleben spürbare Entlastung, Klarheit und weniger Druck. Mitarbeiter:innen erfahren Wertschätzung, entwickeln ihre Kompetenzen und erleben Selbstwirksamkeit. Delegieren heißt nicht Kontrollverlust, sondern kluge Verantwortungsteilung.

Beispielhafte Umsetzung

Nach dem Delegationscheck stellte sich Melanie die Frage, wie sie künftig mit der Aufgabe „Inhalte für Social Media“ umgehen sollte. Bisher lag die inhaltliche Vorbereitung bei ihr, obwohl es im Unternehmen bereits eine Kollegin gab, die den Auftritt technisch betreute.

Melanie wusste, dass eine junge Mitarbeiterin privat einen erfolgreichen

Schenken Sie sich achtsame Momente.

- kostenloses Probelesen
- keine Portokosten
- Lieferung bequem nach Hause

Ihr exklusives
GRATIS EXEMPLAR

Jetzt einfach online oder per Telefon bestellen:

www.moment-by-moment.de/gratisexemplar

Tel.: +49 (0)40-386 66 63 38

Jetzt gleich bestellen!



Gönnen Sie sich inspirierende und bewusste Momente mit vielen praktischen Tipps für Ihren Alltag.

Social-Media-Account mit vielen Followern pflegte. Sie fragte sie, ob sie die Aufgabe der Content-Erstellung übernehmen wolle. Die Kollegin willigte ein.

Gemeinsam vereinbarten sie klare Ziele, einen Zeitrahmen und Feedbackschleifen. Das Ergebnis war eindrucksvoll: Melanie sparte Zeit und gewann Vertrauen. Die vereinbarten Rückmeldungen gaben ihr Sicherheit, während die Kollegin neue Ideen einbrachte und sich ernst genommen fühlte.

Wenn Führungskräfte loslassen, gewinnen beide Seiten: Zeit auf der einen, Selbstwirksamkeit auf der anderen.

Transfer für Coaches

Für Coaches bietet dieses Spannungsfeld zahlreiche Ansatzpunkte. Zentral ist die Arbeit an Glaubenssätzen wie: „Nur wenn ich es selbst mache, wird es gut,“ oder „Ich darf nicht loslassen.“ Diese Überzeugungen prägen das Handeln vieler Führungskräfte und blockieren Entlastung.

Methodisch eignet sich ein Mix: Delegationscheck, Ressourcenarbeit oder

ein gezielter Rollentausch. Führungskräfte erleben so, dass Entlastung nicht Kontrollverlust bedeutet, sondern Vertrauen und Klarheit. Gleichzeitig wird reflektiert, welche Aufgaben zwingend in der Führungsverantwortung liegen und welche sinnvoll zu übergeben sind. Für die Praxis bedeutet das: Coaches stellen konkrete Werkzeuge bereit, die im Alltag wirken. Die Verbindung von Generationenthema und Entlastung wird sichtbar: Coaches können Brückenbauer sein zwischen der Sehnsucht nach Entlastung und dem Potenzial der jungen Generation.

So entstehen Entwicklungsräume, in denen Führungskräfte lernen, Verantwortung zu teilen und ihre Rolle neu zu definieren. Coaches begleiten diesen Prozess und stärken die Haltung, dass Entlastung möglich und notwendig ist, nicht nur für die Führungskraft, sondern für das gesamte Team.

Fazit und Ausblick

Die Generation Z fordert Klarheit und Grenzen. Was auf den ersten Blick irritierend wirkt, kann als Ressource die-

nen. Diese Haltung fügt sich nahtlos in das Thema Delegation: Sie ist eine Brücke zur Entlastung der Führungskraft und stärkt gleichzeitig die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter:innen.

Die Generation Z bringt nicht nur neue Erwartungen mit, sondern auch den Mut, alte Muster infrage zu stellen.

Mit dem Blick nach vorn ergibt sich eine große Perspektive: Wenn Führungskräfte lernen, bewusst abzugeben, entsteht eine gesunde, tragfähige Kultur für alle Generationen im Unternehmen. ■



© Anna Maria Langer

Gesche Henties

Systemische Supervisorin (SG), Team- und Organisationsentwicklerin. Als Team- und Organisationsentwicklerin

begleitet sie Unternehmen darin, die unterschiedlichen Generationen zu verbinden und junge Menschen langfristig zu halten.

www.gesche-henties.de