

„Chefs sind irrelevant“

Sie wollen anders rekrutiert, öfter gelobt und in kuschligen Büros platziert werden: Warum sind 20-jährige Arbeitnehmer anders als alle vor ihnen? Forscher nennen sie die „Generation Z“ (weil sie nach X und Y kommt). Eines steht fest: Sie sind eine Riesen-Herausforderung für Führungskräfte. Fragen an den Erforscher des neuesten Generationenbegriffs, Professor Dr. Christian Scholz.



Herr Professor Scholz, ab welchem Jahrgang sprechen wir von der Generation Z?

Es geht weniger um das Datum der Geburt als um spezifische Werte- und Verhaltensmuster. Das Wertesystem eines Menschen wird während seiner Kindheit und Jugendjahre gebildet und verändert sich danach kaum mehr. So macht es schon einen Unterschied, ob man staunend mit großen Augen sieht, wie ein Astronaut die ersten Schritte auf dem Mond macht oder ob man ungläubig auf dem HD-Fernseher verfolgt, wie das World Trade Center einstürzt. Vor diesem Hintergrund ist man sich auch in der internationalen Forschung weitgehend einig, dass die Generation Z tendenziell mit Anfang der 1990er Jahre beginnt.

Was unterscheidet sie von den Vorgängergenerationen X und Y?

Momentan konzentrieren sich viele noch vollkommen auf die Generation Y, sodass sie gar nicht gemerkt haben, dass die Generation Z bereits im Anmarsch ist.

Auszubildende, Praktikanten, Trainees, junge Fach- und Führungskräfte – sie alle sind ganz anders als die vorigen Generationen. Das Besondere an der Generation X (geboren ab 1965) ist, dass für sie viele Entwicklungsperspektiven lange Zeit durch die Babyboomer blockiert waren. Auch heute haben die Babyboomer (tendenziell geboren nach 1950) noch immer die absolute Mehrheit im Bundestag. Daraus leitet sich für die Generation X eher eine skeptische Grundhaltung ab. Anders die Generation Z, deren Grundhaltung sich mit dem Wort „Realismus“ beschreiben lässt. Die Generation Z hat Finanz-, Wirtschafts-, Europa- und Bildungskrisen erlebt. Sie weiß, dass Unternehmen den Mitarbeiter weniger im Mittelpunkt sehen, sondern ihn vielmehr als „Mittel“ betrachten. Die Generation Z sieht überzogene Vorstandsgehälter, scheinheilige Sprüche zu Ethik und Umwelt, gleichzeitig aber Schummelsoftware in VW-Autos – und ist nicht einmal überrascht darüber. Für sie ist es auch ziemlich klar, dass das Laufen im Hamsterrad nicht gleichzusetzen ist mit großer Karriere. Das Generationenkonzept verlangt, sich von dem Gedanken „junge Menschen sind und waren immer gleich“

„DIE GENERATION Z
HAT EINE ANDERE
PRÄGUNG.“

zu lösen, da man damit weder den jungen Menschen noch sich selber einen Gefallen tut. Gerade bei der Generation Z geht es nicht darum, dass sie sich so verhält, weil sie jung ist und erst recht nicht darum, dass sie später einmal „richtig“ beziehungsweise „erwachsen“ wird. Die Generation Z hat eine andere Prägung und wird sie weitgehend beibehalten.

Erlauben Sie eine Zuspitzung: Die jüngsten Generationen werden als immer selbstbewusster dargestellt – man bekommt den Eindruck, der Arbeitgeber wird immer mehr zum Dienstleister, der bitte hochsensibel und in allem unterstützend das scheue Reh „Arbeitnehmer“ hegen möge.

An dieser Zuspitzung ist schon etwas dran, wobei „Selbstbewusstsein“ nicht unbedingt „Selbstständigkeit“ bedeutet.

Zunächst einmal hat die junge Generation ihre „Helikopter-Eltern“, die sie rund um die Uhr versorgen. Daraus leitet sich fast schon ein Rechtsanspruch auf „Versorgt sein“ ab. Bekommt ein Kind eine schlechte Note, sind immer häufiger nur noch die Lehrer schuld. Und Feedback darf auch nur positiv sein. Bei der Generation Z heißt das „Everyone gets a trophy“. In diesem Umfeld geht die Generation Z davon aus, dass die primäre Aufgabe des Arbeitgebers darin besteht, die junge Generation zu umsorgen. Dieses Phänomen ist in den USA genauso ausgeprägt wie in Deutschland oder beispielsweise Australien.

Was bei uns in Deutschland vollkommen anders als zum Beispiel in den USA ist: Hier kommt immer wieder das Argument, dass die Generation Z den demografischen Faktor auf ihrer Seite hat. Daraus leitet sich dann die Überlegung ab, dass die Vertreter der jungen Gene-

ration letztlich die Bedingungen für die Arbeit diktieren und die Unternehmen lediglich nachgeben können. Hier gibt es gerade auch in Wirtschaftsmagazinen teilweise sehr extreme Aussagen, die von der jungen Generation begierig aufgesogen und akzeptiert werden. Sicherlich ist an dieser Aussage etwas dran, wenngleich sie aber meiner Meinung nach nicht so absolut gilt, wie sie oft formuliert wird: Das Arbeitsleben ist kein Ponyhof! Ich spreche mich in meinem Buch ganz klar für einen Dialog zwischen den Generationen aus. Es geht nicht, dass eine Seite diktiert und die andere nur entgegenkommt. Vielmehr muss es einen Kompromiss geben: Vieles, was die Generation Z mehr oder weniger explizit fordert, ist gut und richtig für alle Generationen. Andere Punkte, wie beispielsweise der Verzicht auf Führungsverantwortung, sind dagegen von der Generation Z nicht nachhaltig durchsetzbar.

Was raten Sie Arbeitgebern – oder konkreter: Was sollen Führungskräfte tun, wenn sie es mit 20-Jährigen zu tun haben?

Da kommen wir wieder zurück zur Prägung durch die Helikopter-Eltern, die stets besorgt um ihre Kinder schwirren und diesen gut bei allem zusprechen, was sie taten. Das übertragen Z-Arbeitnehmer auch auf ihre Führungspersonen: Sie wollen umsorgt sein und sie erwarten regelmäßiges Feedback – und zwar vor allem solches, was positiv ausfällt.

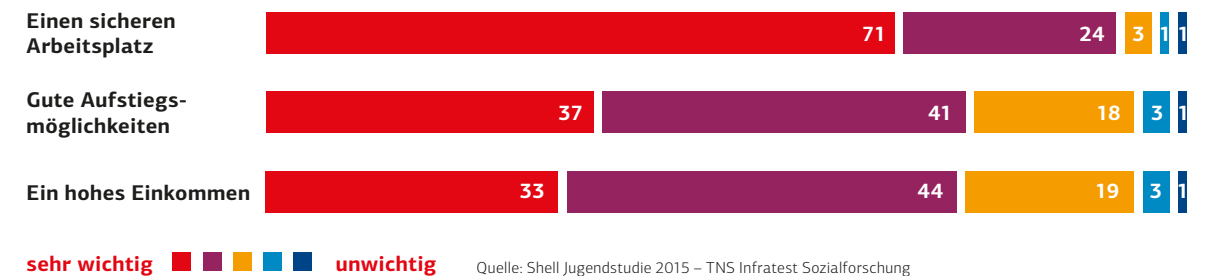
Genauso wichtig: Die Generation Z sucht und braucht Struktur. Deswegen sollten Führungskräfte im Umgang mit der Generation Z sachbezogene, kleinteilige und damit überschaubare Anweisungen geben, um Sicherheit zu vermitteln und Überforderung zu vermeiden.

Gleichzeitig sollten Führungskräfte sich nicht so wichtig nehmen: Für die Generation X waren sie noch Reibungspunkte, für die Generation Y zentrale Katalysatoren für ihre betriebliche Karriere. Für die Generation Z sind Führungskräfte wie auch die meisten Vertreter der anderen Generationen weitgehend irrelevant: Deshalb behandelt die Generation Z sie zwar freundlich, aber letztlich doch total desinteressiert.

Können Sie ein Beispiel nennen, wie sich die Personalarbeit mit den Generationen Y und Z im betrieblichen Alltag unterscheidet?

WAS MÜSSTE DIR EINE BERUFLICHE TÄTIGKEIT BIETEN, DAMIT DU ZUFRIEDEN SEIN KANNST?

Jugendliche im Alter von 12 bis 25 Jahren (Angaben in %)



Die Idealvorstellungen der beiden Generationen zur Arbeitsgestaltung weichen diametral voneinander ab: Die Generation Y strebt nach Freiheit und Flexibilität, während die Generation Z auf Sicherheit und Struktur aus ist. Deswegen will die Generation Z klare Arbeitszeiten und lehnt die Idee ab, dass der Arbeitgeber irgendwelche Flexibilisierungsansprüche artikulieren darf.

Die Generation Z möchte weniger „Erfolg“ sehen, als sich bei der Arbeit wohlfühlen. Dazu gehört auch ein kleines Büro mit höchstens zwei oder drei Kollegen, einem Bild von Freund oder Freundin, einer Teetasse für fair gehandelten Tee und einer Zimmerpflanze. Desk-Sharing und andere vermeintlich moderne architektonische Konzepte fruchten bei Z-lern nicht. Das wird im Übrigen ein ganz spannendes Arbeitsfeld für die nächste Zeit: Denn wir wissen, dass alle diese futuristischen Architektur-Konzepte aus dem New Work zur Kollision mit der Generation Z führen – aber zunehmend auch mit der Generation Y. Hier sind Unternehmen also auf dem falschen Weg.

Muss man bei der Fachkräftesuche unterschiedliche Ansprachen wählen? Wirbt man anders um 20- als um 30-jährige?

Ja, die Ansprache muss im Recruiting völlig anders sein: Während 20-Jährige zur Generation Z zählen, hat man es bei 30-jährigen höchstwahrscheinlich mit Personen der Generation Y zu tun. Und damit beginnen die Unterschiede: Während die Vertreter der Generation Y berufliche Herausforderungen suchen, halten ihre Kollegen aus der Generation Z Ausschau nach Strukturen, die fast schon an den öffentlichen Dienst erinnern. Das heißt: Arbeitgeber punkten damit, Arbeitszeiten idealerweise von 9 bis 17 Uhr zu ermöglichen. Darüber hinaus wählen die Vertreter der beiden Generationen verschiedene Medienkanäle, um sich über Jobs und Arbeitgeber schlau zu machen. Deswegen müssen Karrierebereiche für einen Jobsuchenden der Generation Z

anders aufgebaut sein als für einen vom Typ Y. Nötig für die Generation Z ist also auch eine ganz andere User Experience über die Homepage.

Der Unterschied zwischen Y und Z zeigt sich auch beim Thema Work-Life-Balance. Während die Generation Y begeistert in die Hände klatscht, wenn ihr die Möglichkeit zum Homeoffice geboten wird, lehnt die Generation Z es weitgehend ab, zuhause zu arbeiten. Mitarbeiter aus der Generation Y sehen Work-Life-Balance als Work-Life-Blending, also als ein Aufheben der Grenzen zwischen Arbeit- und Privatleben. Die Generation Z dagegen besteht auf eine klare Trennung zwischen Beruf und Privat. Sie verfolgt eher eine Work-Life-Separation und wird sich eher auf Arbeitgeber einlassen, die ihr diese verspricht.



Zur Person:

Der Österreicher Christian Scholz (63) studierte in Regensburg und an der Harvard Business School und ist seit 1986 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken. Er gilt als Experte für Personalmanagement und ist Autor mehrerer Standardwerke.