

## 7.2.6

# Generation Z – Wie Sie die Ausbildung auf diese Generation vorbereiten

### Inhalt

	<i>Seite</i>
● Einführung . . . . .	3
● Die Etiketten-Inflation – ein kurzer Überblick . . . . .	4
● Generationen beim Pizzabacken – ein Erklärungsversuch . .	5
● Generation Y: IBM-Studie attestiert nur wenig Abweichungen von vorangehenden Generationen . . . . .	6
● Die Verhaltensmuster der Generation Z . . . . .	7

*(Fortsetzung siehe nächste Seite)*

#### **Die Autorin:**

**Christine Wittenzellner**, Diplom-Kauffrau, Journalistin, schreibt für Magazine über Themen wie Aus- und Weiterbildung, Kompetenzen und Management.

**Anschrift:** Christine Wittenzellner, Reitmorstraße 50, 80538 München,  
E-Mail: [medien@Christine-Wittenzellner.de](mailto:medien@Christine-Wittenzellner.de),  
Internet: [www.medien@Christine-Wittenzellner.de](http://www.medien@Christine-Wittenzellner.de)

**Inhalt** (Fortsetzung)

● Die McDonald's Ausbildungsstudie 2015 . . . . .	9
– Entschlossen unentschlossen – Ergebnisse der Studie	
● Stimmen aus der Praxis – wie Unternehmen die Generation Z wahrnehmen . . . . .	12
– Kreissparkasse Göppingen/Manfred Stoiber, Ausbildungsleiter	
– Eurocoles GmbH & Co. KG, Neumarkt/Bettina Karg, Ausbildungsleiterin	
– Apollo-Optik Holding GmbH & Co. KG Schwabach/ Norbert Dronsz, Direktor Personal	
● Herausforderungen für Ausbilder/-innen: Ein Interview mit Betriebswirtschaftsprofessor Dr. Christian Scholz . . . .	17
● Fazit . . . . .	20
● Literaturhinweise . . . . .	21
● Studien. . . . .	21

## Einführung

*Wer die Flut der Veröffentlichungen und Veranstaltungen zu den Prägemustern der Generationen wahrnimmt, kommt schnell auf den Gedanken, die Arbeitswelt kategorisiere die Menschen heute nur noch über die Buchstaben des Alphabets – X, Y, Z. Aktuell in der Diskussion ist der letzte Buchstabe, die Generation Z. Sie ist nach Y die zweite Generation der „Digital Natives“. Die Auszubildenden und Berufsanfänger kommen jetzt auf die Unternehmen zu.*

Entzündet hat die Diskussion vor allem das Buch von Christian Scholz, Professor für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes, mit dem Titel „Generation Z“. Berater teilen die Auffassung, dass sich die Unternehmen – gleich welcher Größe – vor allem auf die Generation Z einstellen sollten. Dieser Beitrag zeigt die Verhaltensmuster von Generation Z auf – so wie sie Berater und Wissenschaftler deuten. Zu den Generationen-Ansätzen im Allgemeinen und vor allem zur Generation Y finden Sie in dem Beitrag von Professor Ernst Deuer (*siehe hierzu den Beitrag 7.2.5 „Generation X, Y, Z – Chancen und Grenzen generationsspezifischer Ansätze im Rahmen der Berufsausbildung“ in diesem Handbuch*) ausführliche Informationen.

Eine IBM-Studie aus dem Jahr 2015 räumt derweil mit einigen Mythen über die Generation Y auf. Aufschlussreiche Aspekte aus Unternehmenssicht gibt auch die aktuelle McDonald's Ausbildungsstudie über junge Menschen zwischen 15 und 24 Jahren.

Doch wie nehmen die Ausbilder/-innen die junge Generation selbst wahr und wie stellen Sie sich darauf ein? Ihre Antworten und vieles mehr lesen Sie ebenfalls in diesem Beitrag.

Aus dem Gespräch mit Professor Dr. Christian Scholz erfahren Sie, was er für die Ausbildung empfiehlt, welchen Kommunikationsstil Sie vermeiden sollten und welche Lehrmethoden und -techniken geeignet sind.

**Unternehmen müssen sich auf die Generation Z einstellen**

## Die Etiketten-Inflation – ein kurzer Überblick

*Redete man im deutschsprachigen Raum früher noch von den 68ern, den „Babyboomers“ oder der „Generation Golf“, so wetteifern die Etiketten heute mit dem Tempo der Zeit, das die Veränderungen vorgibt. Neben X, Y, und Z hat die Jugend noch weitere Labels wie beispielsweise „Generation @“, „Generation Facebook“ oder „Generation iPod“.*

### Kategorien dienen zur Veranschaulichung

„Die Einteilung X, Y, Z ist eine Pauschalierung, sie hilft Programme zu machen“, sagte Markus K. Reif von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young anlässlich einer Veranstaltung der Steinbeis School of Management and Innovation mit dem Thema „Talente finden und binden“. Die Kategorien dienen zur besseren Veranschaulichung von Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen. Nicht immer sind die Jahreszahlen identisch, nach denen Mitarbeiter/-innen ihre Etiketten bekommen. Die nachstehende Einteilung von Markus Reif geht auf eine amerikanische Studie zurück. In Deutschland setzte der Babyboom erst einige Jahre später ein, deshalb werden die Angehörigen dieser Kategorie auch den Jahrgängen 1956 bis 1965 zugeordnet.



Veteranen:	Geboren vor 1946
Baby Boomer:	Geboren zwischen 1946 bis 1964
Generation X:	Geboren zwischen 1965 bis 1980
Generation Y:	Geboren zwischen 1981 bis 1995
Generation Z:	Geboren ab 1995

## Wenn Generationen Pizza backen – ein Erklärungsversuch

*Thea Hartig vom Lehrstuhl für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität Saarbrücken verdeutlicht den Unterschied der Generationen bildhaft mit „Pizzabacken“.*

Auf dem Blog „Generation Z“ charakterisiert Hartig [1], die selbst eine Ausbildereignungsprüfung abgelegt hat und an der Handelskammer Bremen Ausbildereignungsprüfungen abnimmt, deren Arbeitsweisen so:

### Unterschiedliche Arbeitsweisen

- „Die Senioren der „Silent-Generation“ kneten ihren Pizzateig nur mit ihren Fäusten: Ihrer Meinung nach geschieht Ausbildung auf die harte Tour.
- Babyboomer gehen, wenn es ihnen zu viel wird. Sie lassen im Zweifel ihren Pizza-Teigversuch zurück.
- Die Generation X betrachtet den Pizzaboden als Notwendigkeit, um eine köstliche Mahlzeit essen zu können – ebenso sehen sie eine Ausbildung als notwendig für ihren Unterhalt an.
- Ein Pizzateig wird bei einer Pizza erwartet. Das weiß die Generation Y. Sie weiß auch: Eine Ausbildung wird ebenso erwartet.
- Die Generation Z spielt mit den Zutaten, um einen Pizzateig herzustellen. Eine genauso spielerisch-leichte Auffassung vertritt sie bezüglich ihrer Ausbildung.

Alle Pizzabäcker kommen mit ihrer Façon zum Ziel. Die Frage ist jedoch: Wie gehen die Pizzerien, das heißt Unternehmen und andere Organisationen, mit den unterschiedlichen „Pizzabäckern“ um?“

### Aufgabe für Unternehmen

\*Anmerkung: Die Silent-Generation ist tendenziell zwischen 1925 und 1945 geboren.

## Generation Y: IBM-Studie attestiert nur wenig Abweichungen von vorangehenden Generationen

*Gut erforscht ist mittlerweile die Generation Y, die sogenannten Millennials. Die Generation mit dem englisch ausgesprochenen „Why“, das verdeutlichen soll: Warum nicht? – Alles ist möglich. Tendenziell zwischen 1981 und 1995 geboren, zählt sie zu den Digital Natives der ersten Stunde mit den Attributen Optimismus und Leistungsbereitschaft. Sie haben besondere Ansprüche an die Unternehmen, die Arbeit soll vor allem Sinn machen und Abwechslung bieten, sie legen dabei großen Wert auf Selbstverwirklichung, sie brauchen häufigen Beifall und Trophäen und tendieren zum Wechsel, wenn der Job die Anforderungen nicht erfüllt. Sie sind in der virtuellen Welt exzellent vernetzt.*

### Ähnliche Karriereziele und Wertemuster

Eine im Frühjahr 2015 veröffentlichte IBM-Studie zur Generation Y im Berufsleben widerlegte einige Vorurteile. Befragt worden waren rund 1 700 Personen ab 21 Jahren mit Berufsabschluss, die in Unternehmen unterschiedlichster Größe arbeiteten. Dabei wurden nicht nur Y-Vertreter befragt, es wurde auch ein Vergleich zur Generation X und den Baby-Boomern gezogen. Das Ergebnis: Abgesehen von der hohen Affinität zu digitalen Medien, unterscheiden sich die Millennials nach dieser Studie nicht besonders von den vorhergehenden Generationen. So haben sie etwa ähnliche Karriereziele und Wertemuster wie die vorangegangenen Labels.

## Die Verhaltensmuster der Generation Z

*Auf Y folgt Z. Die heute Zwanzigjährigen sind mit der Wirtschafts- und Finanzkrise aufgewachsen. Für sie ist es selbstverständlich, 24 Stunden online zu sein. Der Ausdruck „YOLO – You only live once“ gilt als ihr Motto. „Eti-ketten sind vereinfachend und sind notwendig“, sagt Professor Christian Scholz. Doch mit der Devise allein „Sag mir Dein Geburtsdatum und ich sage dir wer du bist“, ist es nicht getan.*

Professor Scholz hat festgestellt, dass das Alter nicht zwingend etwas über die Generationenzugehörigkeit aussagt. Zwar gäbe es gewisse altersmäßige Ballungen, doch es kann „auch in einem harmlos aussehenden grauhaarigen Mann ein Vertreter der Generation Z stecken“. Die Generation Z besitze, so beobachtete Professor Scholz, ein faszinierendes anderes Verhaltensmuster, das könne „wie ein Virus“ auf andere Generationen übergreifen. Es sei „gefährlich“ die Generation X einfach auf die Digital Natives zu reduzieren. Zum einen seien ihre Mitglieder nicht so digital kompetent, wie man es vorschnell erwartet. Zum anderen lenke die vermeintliche IT-Kompetenz vom Wesentlichen ab.

### Generationen-zugehörigkeit

In seinem Beitrag „Die Generation Z möchte bekümmert werden“, veröffentlicht in „HR Performance/Modernes Aus-bildungsmanagement“, fasst Scholz die wichtigsten Punkte zusammen, um die Generation Z zu verstehen:

- Sie sieht die Arbeitswelt illusionslos.
- Sie weiß, dass Unternehmen Mitarbeiter selten in den Mittelpunkt stellen und sie stattdessen als Kostenfaktor ansehen.
- Sie ahnt, dass die Ausbildung gravierende Schwächen aufweist.
- Sie hat beobachtet, wie selten Unternehmen die der Generation Y gemachten Karriereversprechen einhalten.



Das Überraschende dabei: Die Generation Z ist nicht „pessimistisch-negativ, sondern bereit, sich in klar gesetzten Grenzen in ihre Aufgaben einzubringen“.

**Strukturen  
wichtig**

Professor Scholz hat auch herausgefunden, dass bei der Generation Z der öffentliche Dienst gefragt sei. Strukturen und Regelbeförderungen, die vorgeplante Laufbahntwicklung machen ihn für sie sympathisch. Für Start-ups können sich Zler begeistern, wenn es „eher ein strukturiertes Gründungssystem ist, in einem kuscheligen Inkubator mit Rundumversorgung, Altersversorgung und Loft-Atmosphäre“.



## Ergebnisse der McDonald's Ausbildungsstudie 2015

*Das Institut für Demoskopie Allensbach befragte im Auftrag von McDonald's Deutschland insgesamt 1 674 Personen im Alter von 15 bis 24 Jahren nach ihren Wünschen und Befürchtungen im Zusammenhang mit der eigenen beruflichen Zukunft. Die Interviews wurden vom 7. Juli bis 29. August 2015 mündlich-persönlich (face to face) nach einem standardisierten Fragebogen durchgeführt. „Die Ergebnisse der Studie waren aus Unternehmenssicht in vielerlei Hinsicht aufschlussreich“, sagt Gabriele Fanta, Direktor Human Resources und ab 1. April 2016 Vorstand Personal bei McDonald's Deutschland.*

### Entschlossen unentschlossen – Ergebnisse der Studie

- Jeder Zweite der Befragten möchte sich bei der Berufswahl nicht zu früh festlegen.
- Von Schule und Lehrern erwarten sich Schüler und ehemalige Schüler mehr Hilfestellung bei der Orientierung durch den Dschungel der beruflichen Möglichkeiten. Gabriele Fanta: „Der Eindruck vieler Schüler, sich nur unzureichend über ihre beruflichen Möglichkeiten informiert zu fühlen, steht ein wenig im Widerspruch zu der Vielzahl an Informationsquellen. An der Spitze der genutzten Informationen steht ihr eigenes privates Umfeld, dicht gefolgt vom Internet. Der Austausch zu beruflichen Optionen über soziale Netzwerke verschwindet demgegenüber in den unteren Teil der angegebenen Antworten.“
- Der Anteil der Schüler, die eine genaue Vorstellung von ihrer eigenen beruflichen Zukunft haben, ist gegenüber 2013 von 29 % auf 24 % zurückgegangen.
- Von denjenigen, die bereits eine Vorstellung von ihrer Zukunft haben, entscheiden sich 39 % für ein Studium und nur 27 % für eine betriebliche Ausbildung.

**Berufswahl,  
Erwartungen,  
Betriebsklima,  
Einkommen  
Sicherheit,  
Loyalität**

- 80 % der Schüler, die nach dem Ende ihrer Schulzeit eine Lehre beginnen möchten, machen die Wahl ihres Ausbildungsbetriebs von einer hohen Übernahmechance nach der Ausbildung abhängig.
- 62 % achten auf ein gutes Betriebsklima.
- Spaß und Sicherheit rangieren vor Erfolg, wenn es um die Wunschvorstellung von der eigenen beruflichen Zukunft geht.
- Gratifikation wie eine leistungsorientierte Bezahlung, gute Aufstiegsmöglichkeiten und ein hohes Einkommen sind jungen Menschen durchaus wichtig, stehen jedoch nicht an der Spitze.
- Nette Kollegen und gutes Klima hingegen werden hochgeschätzt.
- Die Jugendlichen blicken mit großem Optimismus in die Zukunft und setzen enormes Vertrauen in die eigene Leistung. Wie schon 2013, zeichnet sich Chancenreichtum und Lebenszufriedenheit unter den jungen Menschen ab, beides hat sogar noch zugenommen. Die Mehrheit der Jugendlichen blickt insgesamt mit Hoffnung der beruflichen Zukunft entgegen (74 %).
- Die unter 25-Jährigen schätzen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Möglichkeit, einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz zu finden, heute als schwieriger ein als früher. Trotzdem herrscht ein großes Vertrauen in das System der Marktwirtschaft vor.
- Aufstiegsoptimismus bei jungen Migranten: 59 % bezeichnen die Aufstiegschancen als sehr gut oder gut. 60 % geben an, dass es ihnen wichtig ist, mehr im Leben zu erreichen als ihre Eltern, deutlich mehr, als dies die gesamte Menge der Befragten glaubt.
- Jugendliche und junge Erwachsene verspüren hohen Leistungsdruck in ihrer eigenen Situation, empfinden dies jedoch nicht als große Last. Wobei die Gruppe derer, die leistungssteigernde Medikamente verwenden, keine Ausnahme mehr darstellt. Leistungssteigernde Medikamente bei Schülern, Studenten, Auszubildenden und jungen Berufstätigen werden zunehmend salonfähig.

- Jugendliche erwarten von den Unternehmen die Aussicht auf einen sicheren Arbeitsplatz: Eine freie Tätigkeit scheint nur für 8 % als besonders erstrebenswert.
- Ein sicherer Arbeitsplatz wird nicht mit entsprechender Loyalität beantwortet. Nur rund jeder dritte Auszubildende fühlt sich seinem Arbeitgeber sehr verbunden.

### Stimmen aus der Praxis – wie Unternehmen die Generation Z wahrnehmen

*Analysen aus Unternehmen über die Generation Z gibt es noch nicht. Ihre Angehörigen sind noch jung und starten gerade in die Berufswelt. Den Ausbildern ist bewusst, dass die jungen Menschen heute mehr fordern. Manfred Stoiber, Ausbildungsleiter bei der Kreissparkasse Göppingen, Bettina Karg, Ausbildungsleiterin bei Eurooles GmbH & Co. KG, Neumarkt, und Norbert Dronsz, Direktor Personal, Apollo Optik Schwabach, sagen, was ihnen auffällt. Einig sind sie sich darüber: Die Generationen sind nicht homogen, ihre Wertvorstellungen und Ansichten sind unterschiedlich.*

#### Kreissparkasse Göppingen

Die Kreissparkasse bildet Bankkaufleute und Finanzassistenten sowie Kaufleute für Bürokommunikation und Servicefachkräfte für Dialogmarketing aus. „Die typische Generation Y oder Z gibt es für uns nicht“, sagt Manfred Stoiber, Ausbildungsleiter bei der Kreissparkasse Göppingen. Auch sonst erkennt er „keine großen Unterschiede zu früheren Generationen“. Außer, „dass kritische Ansichten nicht so gerne gehört werden. Die Ausbildung verläuft mehr und mehr in Richtung Selbststeuerung.“

**Jugendliche sind so unterschiedlich wie eh und je**

**Manfred Stoiber, über...**

**... Unterschiede der Generationen Y und Z:** „Den typischen Yer oder Zler kann ich nicht identifizieren. Die Jugendlichen sind so unterschiedlich wie eh und je, geprägt von dem gesellschaftlichen Umfeld. Wer heute in die Betriebe kommt, ist digital vernetzt und formuliert auch seine Ansprüche so. Jugendliche fordern heute viel von uns, sie trauen sich mehr zu und sind offener.“

**... Einstellung der Generation Z zur Ausbildung:** „Wir nehmen eine positive Einstellung wahr. Auch früher haben Jugendliche die Ausbildung als Baustein für die weitere Entwicklung gesehen, oft auch als Einstieg in ein dann folgendes Studium. Daran hat sich heute nichts geändert. Leider wollen immer weniger eine duale Berufsausbildung, sie gehen lieber direkt ins Studium. Auch die typische Schülerhaltung gibt es heute noch: Aufschieben bis zur letzten Minute und dann darüber klagen, dass es so viel zu tun gibt.“

**... Bedürfnisse der Generation Z:** „Begleitung und Unterstützung. Sie wollen an die Hand genommen werden und sind auch dankbar für viele Freiräume. Sie wollen das Gefühl haben, gebraucht zu werden. Nichts finden sie langweiliger als einen ganzen Tag zusehen, wie ein Mitarbeiter etwas macht.“

**... über den Berufseinstieg:** „Es dauert eine ganze Zeit, bis sie sich vom System Schule akklimatisiert haben. Plötzlich sind sie für ihr Lernen und Wissen selbst verantwortlich, müssen Termine selbst managen und auch Planung und Organisation lernen. Einige schaffen es bis zum Ende der Ausbildung nicht, dieses Denken abzulegen. Da hat sich zu früher auch nicht viel geändert.“

**... Feedback:** „Damit haben wir immer sehr gute Erfahrungen gemacht und trainieren das auch heute nach wie vor. Wir müssen nur behutsamer vorgehen. Während es vor zehn Jahren noch wichtig war, Feedback zu jeder Zeit zu bekommen, wird das heute eher als ‚Bedrohung‘ angesehen. Kritische Ansichten sind nicht so gerne gehört. Eine Streitkultur gibt es nicht mehr. Harmoniesucht herrscht vor.“

**... Änderungen in der Ausbildung:** „Die Ausbildung verläuft immer mehr in Richtung Selbststeuerung. Azubis bekommen mehr Verantwortung und müssen lernen, sich zu strukturieren. Digitale Endgeräte halten Einzug und ermöglichen den Jugendlichen, zu jeder Zeit und von jedem Ort auf ihre Lerninhalte zuzugreifen. Gamification nimmt einen immer breiteren Raum ein.“

**Europoles GmbH & Co. KG in Neumarkt**

Der Hersteller von Stützen, Masten und Türmen beschäftigt in Deutschland rund 700 Mitarbeiter. Zusammen mit weiteren Niederlassungen und Vertriebspartnerschaften zählen weltweit rund 1 400 Mitarbeiter zum Unternehmen. Europoles bildet in kaufmännischen und technischen Berufen aus. Es bietet für die Belegschaft rund 50 verschiedene Arbeitsmodelle an. Wichtige Aspekte zu den Digital Natives: Sie sind sehr selbstbewusst, wollen nicht bevormundet werden, Ausbilder müssen mehr Zeit und Persönlichkeit investieren.

**Selbstbewusst und gestärkt**

**Bettina Karg, Ausbildungsleiterin über...**

**... Unterschiede der Generationen Y und Z:** „Grundsätzlich kann ich keine großen Unterschiede erkennen. Die Generation Y hat ein großes Selbstbewusstsein und ist gestärkt durch die demografische Entwicklung und den drohenden Fachkräftemangel. Das gilt auch für die Generation Z. Auch dieser ist es sehr bewusst, dass ihr die demografische Entwicklung in die Hände spielt. Y ist leistungsorientiert, die arbeitet da, wo der Laptop ist – es ist egal wo. Sie ist nahezu überall erreichbar. Bei der Generation X erkenne ich, dass sie schon gerne mit Kollegen zusammen sein will und sich ihr Arbeitsumfeld einrichten will.“

**... Arbeitszeiten:** „Die jungen Menschen wollen einen gewissen Strukturrahmen. Etwa: Von Montag bis Freitag sieht mein Tag so und so aus. Ich komme um ... und bleibe bis ... Doch sie haben auch den Mut zu sagen: ‚Heute möchte ich um drei Uhr gehen, dafür bleibe ich auch morgen etwas länger.‘ Das hat sich geändert. Früher wusste man, ich muss zum Beispiel bis vier bleiben, dann kann ich Gleitzeit nutzen. Daran hatte man sich gehalten. Die Generation Z würde sich – so glaube ich – auch nicht mehr um 20 Uhr hinsetzen und etwas fertigmachen, nur weil sie früher Schluss gemacht hat.“

**... das persönliche Engagement:** „Die jungen Leute sind schon bereit, auch mal mehr zu leisten, zum Beispiel am Samstag zu einem Messetag zu kommen. Wichtig ist es, ihnen Anreize aufzuzeigen. Etwa: ‚Wenn du das machst, dann sammelst du mehr Wissen, bekommst eine freiwillige Zulage oder ein paar Stunden Freizeit.‘ So sind sie auch schnell bereit, mehr zu leisten. Man muss es ihnen aufzeigen.“

**... die Loyalität zum Arbeitgeber:** „Wir sind ein mittelständisches Unternehmen in einer kleinen Region. Da ist die Bindung zum Arbeitgeber größer. Wer hier eine Ausbildung machte, hat in der Regel eine größere Bindung zum Betrieb als jemand, der von extern kommt. Das liegt weniger an Personen oder Projekten, sondern daran, dass jemand hier den Einstieg gemacht hat.“

**... Aspekte des Wohlfühlens:** „Ich glaube nicht, dass die Generation Z bekümmert sein will. Genauso wie die frühere Generation, will sie jemanden haben, der sie begleitet. Die jungen Menschen brauchen einen individuellen Ansprechpartner oder auch eine Art Vorbild. Sie wollen etwas gezeigt bekommen, aber nicht bevormundet werden. Sie brauchen einen Rahmen, in dem sie mitgestalten und kreativ sein können. Und sie wollen, dass man ihnen die Grenzen aufzeigt – bis hier und nicht weiter.“

**... die Balance zwischen Arbeit und Freizeit:** „Mehr und mehr Väter im Alter von 21 bis 35 Jahren möchten drei bis vier Monate in Elternzeit gehen. Das war früher anders. Die 20-Jährigen haben noch nicht unbedingt einen Kinderwunsch, da kann sich noch einiges ändern. Wir haben insgesamt über 50 verschiedene Arbeitszeitmodelle. Das Modell wird oft individuell mit dem Mitarbeiter abgestimmt – je nach Lebensphase, in der er sich befindet. Diese Flexibilität gilt auch für die Produktion. Wichtig ist auch, dass der Betrieb etwas für die Gesundheit tut. Heute ist es selbstverständlich, dass wir in der Produktion Rückenschule anbieten und auf die Ergonomie am Arbeitsplatz achten.“

**... Feedback:** „Nach wie vor mögen es Menschen gerne, dass sie gelobt werden. Da sehe ich keinen Unterschied zu anderen Generationen. Bei den Jungen ist es wichtig, das Feedback zu begründen. Sie wollen verstehen, warum das gut war oder warum es besser hätte sein sollen. Man kann nicht einfach sagen: ‚Du bist nicht zuverlässig‘. Wenn das Feedback begründet wird, nehmen sie dieses auch an.“

**... Änderungen in der Ausbildung:** „Wir sprechen heute schon vor der Ausbildung die jungen Menschen an. Die Generation Z wächst ja sehr mit der Einstellung auf: Es ist ein Fachkräftemangel da, und ich bekomme auf jeden Fall einen Ausbildungsplatz. Deshalb zeigen wir schon vor der Ausbildung auf, was wir bieten. Man muss viel mehr Zeit und Persönlichkeit investieren. Die Azubis wollen die Person kennenlernen, zu der sie gehen können, wenn später etwas nicht passt oder nicht so gut läuft.“

**Apollo-Optik Holding GmbH & Co. KG, Schwabach**

Bei dem zweitgrößten Ausbilder der Branche lernen rund 400 junge Menschen ihr Handwerk als Augenoptiker oder -optikerinnen beziehungsweise als Kaufleute im Einzelhandel oder für Büromanagement, als Fachinformatiker/-innen oder als Fachkräfte für Lagerlogistik. Sicherheit habe bei der jungen Generation oberste Priorität, sagt Personaldirektor Norbert Dronsz. Auch sonst decken sich die Prägemuster, die der Generation Z zugeschrieben werden, mit seinen Beobachtungen.

**Sicherheit  
hat oberste  
Priorität**

**Norbert Dronsz, Direktor Personal, über...**

**... Unterschiede der Generationen Y und Z:** „Aktuell fällt vor allem das ausgeprägte Selbstbewusstsein der Generation Z auf. Zudem erleben wir in beiden Generationen verstärkt, dass Feedback eingefordert wird.“

**... Einstellung der Generation Z zur Ausbildung:** „Die Ausbildung dient zunehmend weniger der Selbstverwirklichung oder der Karriere, sondern gilt mehr als solide Basis für die Zukunft.“

**... Bedürfnisse der Generation Z:** „Sicherheit hat oberste Priorität. Auch Stabilität, solide und geregelte Arbeitszeiten und -abläufe gewinnen immer mehr an Bedeutung. Darüber hinaus nehmen wir eine Rückkehr zu traditionellen Werten und Lebensvorstellungen, wie die Orientierung hin zur Familie, wahr.“

**... über den Berufseinstieg:** „Das große Selbstbewusstsein, das die junge Generation innehat, erleichtert vielen den Berufseinstieg. Um diese Entwicklung zu unterstützen und den Einstieg noch leichter zu gestalten, setzen wir bei Apollo zusätzlich auf gezielte On-Boarding-Maßnahmen, wie beispielsweise unsere Azubi-Einführungswoche, um den Auszubildenden gleich zu Beginn ihrer Karriere das gesamte Unternehmen nahe zu bringen.“

**... Ansprüche an den Arbeitgeber:** „Die Auszubildenden sind sich ihrer selbst und ihrem Können sehr bewusst, daher fordern sie auch vom Arbeitgeber mehr ein. Neben dem bereits angesprochenen Feedback geht es hier vor allem um Themen wie die strikte Trennung von Arbeit- und Privatleben, aber auch um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. So sind Unternehmen

mehr denn je gefordert, junge Talente an sich zu binden. Das nehmen wir bei unserer Arbeit Tag für Tag wahr.“

... **Feedback:** „Es muss sich um konstruktives Feedback und einen offenen, ehrlichen Umgang handeln. Da wir auf gutes Feedback sehr viel Wert legen und um diesen wichtigen Punkt bei uns möglichst tief zu verankern, werden vor allem unsere Ausbildungsbeauftragten in regelmäßigen Abständen zum Thema Feedback-Kultur geschult.“

... **Änderung in der Ausbildung:** „Den veränderten Anforderungen und höheren Ansprüchen der Auszubildenden begegnen wir mittelfristig zum Beispiel mit der vermehrten Kommunikation über neue Medien. Auch die Darstellung von Ausbildungsinhalten wird zukünftig größtenteils über mobile Endgeräte laufen.“



## Herausforderungen für Ausbilder/-innen: Ein Interview mit Betriebswirtschafts- professor Dr. Christian Scholz

*Professor Scholz plädiert dafür, den Blick für mögliche Unterschiede zwischen den Generationen zu schärfen. Nur so könnten sich Unternehmen auch darauf einstellen und sich entsprechend verhalten. Das helfe am Ende beiden Seiten. Und: „In privaten Social Media haben Ausbilder nichts verloren!“*

*„Die Generation Z will nicht von den älteren Generationen verplant, verändert, entwickelt werden“, schreiben Sie in Ihrem Buch. Welche Rolle sollen Ausbilder/-innen einnehmen?*

**Scholz:** Das alte Leitbild von Ausbildung war das der Weinrebe: etwas zurechtstutzen, festbinden, formen und in eine vom Weinbauer bestimmte Richtung lenken. Das will die Generation Z definitiv nicht. Deshalb sollte sich die Ausbildung davon verabschieden, die einzelnen Mitarbeiter „von oben nach unten“ in ihrer Entwicklung einzelfallspezifisch zu steuern, auch wenn eine derartige Individualisierung im Prinzip nicht falsch ist. Die Ausbildung kann und soll sogar extrem kleinteilige Strukturen vorgeben, die dann aber für ganze Gruppen gelten. Auf diese Weise kann einem innerbetrieblichen Ponyhof entgegengewirkt werden, bei dem sich die Generation Z ihre Traumwelt schafft.

*Was sind die besten Lehr- und Lernmethoden, die Ausbilder/-innen in die Ausbildung integrieren sollen?*

**Scholz:** Auch wenn es vielleicht nicht die herrschende Lehre ist, empfehle ich auch hier, die Generation Z zwar ernst zu nehmen, aber nicht in allen Punkten den Wünschen der Generation Z zu folgen. So will die Generation Z didaktische Konzepte, bei denen die Beziehung zwischen Lehrstoff, Lernziel und Prüfungsanforderung in jedem Fall eindeutig klargemacht wird. Wenn man dieser Linie folgen würde, bekommt man eine Ausbildung, die sich nur noch auf Prüfungsvorbereitung reduziert. Also: Unabhängig von einer Präferenz der Generation Z, brauchen wir nicht überall die enge Verzahnung zwischen

Punktaufzählungen und potenziellen Prüfungsfragen. Im Gegenteil: Wir sollten dem Trend zu einer Lehre widerstehen, die sich an Google und Twitter orientiert.

*Welche Unterschiede gibt es zur Generation Y?*

**Scholz:** Bei der Generation Y konnte man insgesamt mehr auf Leistung und Wettbewerb setzen. Deshalb waren bei der Generation Y auch stark differenzierende Benotungssysteme nötig und möglich. Außerdem funktionierten bei der Generation Y offene und unstrukturierte Fragestellungen; bei der Generation Z muss man sich erst über kleinteilige und klar strukturierte Aufgaben an eine etwas erhöhte Komplexität herantasten.

*Welche Gesprächstechniken empfehlen Sie für die Kommunikation?*

**Scholz:** Weitreichendes Vermeiden der digitalen Kommunikation. Und: In privaten Social Media haben Ausbilder nichts verloren! Also: definitiv kein Facebook-Kontakt zu Schülern und Schülerinnen.

*Wie können Ausbilder/-innen die Auszubildenden der Generation Z dazu gewinnen, die formalen Vorgehensweisen einzuhalten?*

**Scholz:** Also wenn sich „formale Vorgehensweisen“ auf organisatorische Abläufe bezieht, dann genügt oft eine klare Kommunikation der wiederum sehr kleinteilig zu realisierenden Vorgaben. Da spielt die Generation Z durchaus mit. Wenn es sich aber beispielsweise um die formalen Anforderungen an eine Abhandlung handelt, dann werden diese Vorgaben leicht als informeller Vorschlag interpretiert. Hier muss ganz klar die Verbindlichkeit betont und das Nicht-Einhalten von Vorgaben mit Sanktionen (Punktabzug) bestraft werden.

*Generation Z lehnt Verantwortung ab. Bei Auszubildenden war bisher zum Beispiel das vorübergehende verantwortliche Führen einer Filiale wie etwa beim DM-Drogeriemarkt beliebt und für Auszubildende lehrreich. Sind Auszubildende der Generation Z dafür überhaupt zu begeistern?*

**Scholz:** Diese sehr lehrreiche Übung wird vermutlich weiterhin funktionieren, weil sie zwar auf „Verantwortung“ im Sinne von „Führen“ hinausläuft, nicht aber auf die Übernahme von Verantwortung im Sinne von „Tragen von Konsequenzen“: Es ist also ein unverbindliches Spiel und das will die Generation Z weiterhin spielen. Ganz anders verhält es sich mit wirklicher Führungsverantwortung, wo man wirklich andere Menschen steuert und am Ende

des Tages dafür belohnt beziehungsweise bestraft wird, inwieweit die geführten Mitarbeiter die vorgegebenen Ziele erreichen.

*Die Mitglieder der Generation Z stufen sich selbst als hoch qualifiziert ein. Wird es bei dieser Generation häufiger zum Abbruch der Ausbildung kommen? Wie können Ausbilder vorbeugen?*

**Scholz:** Das ist wieder ein schönes Beispiel dafür, dass man in der Ausbildung eben nicht nur den Wünschen der Generation Z folgt. Denn: Die Generation Z will zwar permanentes Feedback, erwartet aber permanent vor allem positives Feedback, weil sie sich selber als hoch qualifiziert einstuft. Auf dieses Spiel nach dem Muster „Everyone gets a trophy“ darf man sich auf keinen Fall einlassen. Deshalb müssen Ausbilder extrem frühzeitig auch kritische Rückmeldung bereits bei Kleinigkeiten geben, bevor es zur schlagartigen Ernüchterung bei erstem Versagen kommt. Das alles gilt im Übrigen besonders für den Umgang mit der Informationstechnologie: Hier sehen sich die Vertreter der Generation Z als Digital Natives und deshalb quasi definitionsgemäß als digital kompetent. Oft ist aber eher das Gegenteil der Fall und deshalb sollten Ausbilder auch hier frühzeitig klare Botschaften vermitteln.

## Fazit

*Es geht weniger darum, ob die Prägemuster an Schubladendenken erinnern oder eine Diskussionsgrundlage dafür sind, die Ausbildung zu verbessern. Ausbilderinnen und Ausbilder werden noch stärker gefordert sein.*

### **Zeit und Persönlichkeit investieren**

Die selbstbewussten Auszubildenden fragen nach Inhalten, Auszeiten und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Und der Fachkräftemangel spielt ihnen in die Hände, wie Bettina Karg, Ausbildungsleiterin von Eurocoles, sagt. „Man muss viel mehr Zeit und Persönlichkeit investieren.“

### **Führen, motivieren, Grenzen aufzeigen**

Letztendlich zählt: Die Ausbilderinnen und Ausbilder, die es verstehen, die jungen Menschen zu führen, zu motivieren und Grenzen aufzuzeigen, beeinflussen den Erfolg. Ein Gewinn für beide Seiten. Das können sie wesentlich besser, wenn sie wissen, wie die Generation im Allgemeinen tickt. Anzumerken: In all den Studien und Deutungen sind die perspektivlosen jungen Menschen nicht mit einbezogen. Auch diese kann der Arbeitsmarkt nicht ausschließen.

Zu guter Letzt: Mit dem Schluss des Alphabets ist nicht Schluss mit den Etiketten. Es geht weiter mit der Generation „Alpha“, aus dem griechischen Alphabet. Ihr gehören die heute Dreijährigen an.

### Literaturhinweise:

- [1] HARTIG, T.: Fünf Generationen backen Pizza, in: <http://die-generation-z.de/theas-kochbuch-3-fuenf-generationen-backen-pizza>, 15.09.2015, abgerufen am 13.11.2015
- [2] SCHOLZ, C.: Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Weinheim 2014

### Studien:

- [3] IBM: Myths, exaggerations and uncomfortable truths/ The real story behind Millennials in the workplace, <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/gb/en/gbe03637usen/GBE03637USEN.PDF>
- [4] MCDONALD'S: <http://ausbildungsstudie2015.de>

