

Christian Scholz über die Generation Z

Keine Lust auf Karriere

Preview:

► **Ernüchterte Jugend:** Was den Blick der Anfang Zwanzigjährigen auf die Arbeitswelt prägt

► **Klare Strukturen und pünktlich Feierabend:** Wie die Generation Z arbeiten will

► **Führung? Nein danke!** Warum sich weder die Generation Z noch die Generation Y für Chefpositionen interessiert

► **Bitte like mich:** Was die zukünftigen Jobeinstieger von ihren Chefs erwarten

► **Gesunder Realismus:** Was wir von der Generation Z lernen können

Herr Scholz, Ihr Buch beginnt mit einem drastischen Bild: Sie vergleichen die Generation Z mit Zombies. Wo genau sehen Sie Gemeinsamkeiten?

Christian Scholz: Mich hat die derzeitige Reaktion auf die Generation Z an Zombie-Filme erinnert: Man fürchtet sich vor ihnen und verleugnet, dass es sie gibt. Ähnlich wie Zombies lassen sich aber auch die Vertreter der Generation Z nicht aufhalten. Der Vergleich ist zugegebenermaßen plakativ. Für mich ist er bezogen auf die Diskussion dennoch stimmig.

Sie wollen also nicht sagen, die Altersgruppe der heute 18- bis 25-Jährigen sei eine Schar willenloser Untoter?

Nein. Ich will deutlich machen, dass da gerade eine Generation in die Arbeitswelt eintritt, die völlig anders tickt und sich von ihrer Vorgängergeneration, der Generation Y, in ihrer Denk- und Anspruchshaltung sehr deutlich unterscheidet. Ich beobachte, dass man versucht, diese Andersartigkeit wegzudiskutieren, weil es unbequem ist, sich damit auseinanderzusetzen.

Was genau macht dann die Generation Z so anders?

Der Blick der Anfang Zwanzigjährigen auf die Arbeitswelt ist durch die Wirtschafts- und Finanzkrise geprägt. Sie sind aufgewachsen mit Massenentlassungen und Leiharbeit auf der einen Seite und ungerechtfertigten Millionengehältern für Manager auf der anderen Seite. Die Generation Z macht sich keine Illusionen darü-

Gerade hat sich die Wirtschaft auf die Generation Y und ihre Jobvorstellungen eingestellt, da drängt bereits die nächste Alterskohorte in die Arbeitswelt. Ihr Name: Generation Z. Geboren ab 1990 strebt sie nicht mehr nach Karriere, sondern will vor allem feste Arbeitszeiten. Was das für Unternehmen bedeutet, hat der Saarbrücker BWL-Professor Christian Scholz analysiert.



„Die Generation Z sucht in der Arbeit keine Selbsterfüllung. Der Job ist für sie Mittel zum Zweck.“

ber, dass das Erwerbsleben auch ungerecht sein kann. Ihr Verhältnis zu Unternehmen ist distanziert.

Was bedeutet das für die zukünftigen Arbeitgeber der Generation Z?

Unternehmen müssen sich auf Mitarbeiter einstellen, die klare Strukturen wollen. Als erste Generation nach den Bologna-Reformen haben die derzeitigen Bachelor- und Masterabsolventen ein Studium erlebt, in dem vor allem Noten zählen, viel Druck und Konkurrenz herrscht und in dem es nicht ums Ausprobieren, sondern ums Durchkommen geht. Die Generation Z hat bereits im Studium gelernt, dass ein fester Rahmen hilft, Anforderungen zu bewältigen. Dieses Bedürfnis nach Struktur haben die jungen Arbeitnehmer auch im Job: Sie wollen eindeutige Vorgaben und klare Arbeitszeiten, am liebsten von neun bis siebzehn Uhr. Danach möchten sie abschalten. Also bitte keine E-Mails nach Feierabend. Ihr Arbeitsplatz soll ein Ort zum Wohlfühlen sein. Dennoch sollen Arbeit und Privatleben klar voneinander getrennt sein.

Das widerspricht dem aktuellen Trend zur Flexibilisierung von Arbeit. Als Angestellter zu arbeiten, wann und von wo aus man will, war ein Wunsch, der vor allem von der Generation Y an die Unternehmen herangetragen wurde.

Das stimmt. Die Unternehmen reagieren allerdings viel zu spät. Schon als die Generation Y in die Arbeitswelt eintrat, hätte ihr Wunsch nach Arbeitsflexibilisierung

berücksichtigt werden müssen. Die Vertreter dieser Generation waren bei ihrem Jobeinstieg noch optimistisch: Sie wollten etwas bewegen und haben davon geträumt, Karriere zu machen. Wenn die Rahmenbedingungen stimmen und ein Projekt interessant ist, arbeiten sie auch rund um die Uhr. Die Generation Y sieht kein Problem darin, dass sich die Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben auflöst. Die Generation Z hat dazu eine ganz andere Haltung: Ihre Mitglieder haben erkannt, dass Karrierechancen relativ sind und auch schon mal im Burnout enden können. An einem hohen Einkommen und Besitz sind die jungen Erwachsenen weniger interessiert: Warum ein eigenes Auto kaufen, wenn man Car-Sharing nutzen kann? Warum zehn Stunden fliegen, wenn man auch an der deutschen Küste Urlaub machen kann? Dem Optimismus der Generation Y setzen sie einen – wie ich finde – gesunden Realismus entgegen. Der Job ist für sie Mittel zum Zweck und nicht Selbsterfüllung.

Worauf stützen Sie Ihre Erkenntnisse über die Generation Z?

Es gibt bereits eine Reihe von Studien, vor allem aus den USA, die sich mit der Generation Z beschäftigen. Das Spannende ist, dass die Ergebnisse alle sehr ähnlich sind: Von Australien bis nach Westeuropa werden die gleichen Wesensmerkmale an dieser Generation beobachtet. Zudem habe ich den Luxus, dass die Generation Z in meinem Hörsaal sitzt. Ich habe daher viele meiner Lehrveranstaltungen und Abschlussarbeiten am Lehrstuhl auf das Thema ausgerichtet.

Christian Scholz ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken. Als einer der ersten Personalexperten hat er die Alterskohorte der Anfang Zwanzigjährigen und ihren Einfluss auf die Arbeitswelt analysiert. Nachzulesen in seinem aktuellen Buch „Generation Z“. Kontakt: scholz@orga.uni-sb.de



Wie sind Sie bei der Erforschung dieser Generation vorgegangen?

Meine Studenten hatten beispielsweise die Aufgabe, ihre Lebenswelt in Fotos zu zeigen. Das waren dann vor allem Selfies – also Bilder, die sie von sich selbst gemacht haben: beim Sport, mit Freunden oder unterwegs. Spaß, Lebenslust und Individualismus stehen klar im Vordergrund. Es gab zudem Projekte, in denen Studenten Umfragen an Berufsschulen durchgeführt und soziale Medien ausgewertet haben. Blog-Einträge und Statusmeldungen bei Facebook und Twitter sind zwar keine empirisch einwandfrei überprüfbar Quellen, aber sie vermitteln einen authentischen Eindruck von dem, was die Jungen bewegt und wie sie denken. Nicht zuletzt entstammen viele Beispiele in dem Buch Beobachtungen, die ich im täglichen Kontakt mit der Generation gemacht habe.

Denken Sie nicht, dass sich an den Wünschen und Anforderungen, die Anfang Zwanzigjährige an Arbeit stellen, noch einiges ändern kann?

Das ist eine alte Diskussion: Junge waren zu allen Zeiten anders als Alte. Dennoch finde ich die Typologisierung der Generationen richtig und wichtig. Sie dient dazu, den Blick für mögliche Unterschiede und den Zeitgeist zu schärfen. Nur so können sich Unternehmen auf ihre potenziellen neuen Mitarbeiter einstellen und sich entsprechend verhalten. Das ist für beide Seiten hilfreich.

Was genau sollten Unternehmen dann im Umgang mit der Generation Z beachten?

In einem Projekt haben wir einen Einstellungsprozess nachgestellt. Dabei fiel auf, dass die Generation Z viele Begriffe negativ bewertet hat, die für andere Gene-

rationen neutral oder sogar positiv belegt sind. Bei den Worten „flexible Arbeitszeiten“ rollen beispielsweise viele Junge die Augen, weil sie genau wissen, dass die Flexibilität vor allem für den Arbeitgeber gilt, nicht für sie selbst. Sie assoziieren mit Arbeitszeitflexibilisierung vor allem Überstunden. Auch Begriffe wie „leistungsorientierte Entlohnung“ oder „Talentmanagement“ wirken auf die Generation Z eher abschreckend. Sie will nicht von oben herab gemanagt oder gemessen werden. Aus Studien wissen wir, dass die Generation Z kaum Interesse an Leitungspositionen hat. Für die Gen Y stellte das Versprechen rascher Übernahme von Führungsverantwortung noch einen Anreiz dar.

Aber auch der Gen Y wird eine gewisse Führungsmüdigkeit attestiert.

Ja, aber das war nicht immer so. Bei ihrem Jobeinstieg waren die Vertreter der Generation Y hoch motiviert. Sie haben Chancen gesehen und glaubten daran, dass sich Leistung lohnt und Loyalität auszahlt. Mittlerweile erkennen aber viele von ihnen, dass diese Rechnung nicht immer aufgeht und reagieren daher mit Ablehnung. Die Generation Z verbindet mit Führung in erster Linie Stress und schlaflose Nächte, weil sie es so bei ihren Eltern oder anderen Bezugspersonen erlebt hat. Genau das möchte sie jedoch nicht. Ihr Privatleben ist ihnen sehr wichtig. Freunde oder die Familie zurückzustellen, um Karriere zu machen, käme Vertretern dieser Generation nie in den Sinn.

Wie sollten Führungskräfte dann mit der Generation Z umgehen?

Wenn man in die Führungstheorie schaut, wäre das die Abkehr von dem transformationalen Führungsstil, also der Führungskraft als Vorbild und Förderer.

„Die heutigen Jobeinsteiger machen sich keine Illusionen darüber, dass das Arbeitsleben auch ungerecht sein kann.“



© Antonijulien, Fotolia.de

**Tagungshotels,
Eventlocations
oder
Agenturen ...**

... jetzt finden auf
MICEGuide.com

**SYSTEMISCHE
COACHING-
AUSBILDUNG**

Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt **SP**
Kommunikative Exzellenz

**Schwertl & Partner bietet eine
theoretisch fundierte Ausbildung für die Praxis.**

- Enge Verzahnung mit der Praxis
- Theoretische Fundierung
- Relevante Methoden, Haltungen und Instrumente
- Referenten- und Methodenvielfalt
- Mehr als 30 Jahre Ausbildungserfahrung

Start: 18./19. März 2016
Kosten: € 6.500 (+ 19% MwSt.) vom **DBVC** anerkannt

Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt GbR
Bernardstraße 112 · 63067 Offenbach am Main · Tel.: 069/90 55 99 90
office@schwertl-partner.de · www.schwertl-partner.de

Während dies bei der Generation Y gefragt war, bevorzugt die Generation Z den transaktionalen Führungsstil. Also: klare Ziele, klare Vereinbarungen. Im Gegensatz zu der Gen Y interessiert sich die Gen Z nicht für Unternehmensvisionen, weil sie weder zu ihrem Job noch zu ihrem Arbeitgeber eine emotionale Bindung pflegt. Sie möchte ihre Aufgaben erledigen und danach ins Fitnessstudio oder zum Salsa-Kurs gehen. Der Chef soll dafür sorgen, dass sie sich wohlfühlen. Dazu gehört auch Feedback, allerdings nur das positive.

Also Bestätigung und keine Kritik?

Genau. Das ist wie bei Facebook: Man kann nur liken, aber nicht disliken. Kritik kommt gar nicht erst an. Um die Generati-

on Z zu erreichen, muss man auf sie eingehen. Man könnte auch sagen: ihr gut zureden. Für dieses große Bedürfnis nach positivem Feedback gibt es in den USA ein geflügeltes Wort: Everyone gets a trophy. Will heißen: Zunächst wird gelobt, erst dann kann man auch über Negatives reden.

Im Führungsalltag wirft das einige Probleme auf.

Sicher: Für Führungskräfte ist das eine enorme Herausforderung. Schließlich gibt es auch weiterhin Mitarbeiter mit dem Wertemuster der Generation Y, die anders geführt werden wollen: Der typische Vertreter der Generation Y will inspiriert und gefordert werden. Der typische Vertreter der Generation Z will überschaubare Aufgaben und Bestätigung. Führungskräfte müssen für die Unterschiede sensibilisiert werden, um dementsprechend zu handeln.

Muss sich denn nicht auch die Generation Z an bestimmte Gegebenheiten anpassen?

Das können Unternehmen natürlich erwarten. Allerdings hat die Generation Z die Macht der Demografie auf ihrer Seite. Das heißt: Die Zahl der Bewerber und möglichen Kandidaten, auf die Unternehmen zurückgreifen können, wird zukünftig immer kleiner werden. Das bringt die Generation Z in die glückliche Situation, sich ihren Arbeitgeber aussuchen zu können. Und da wählen sie natürlich den, der ihren Vorstellungen von Arbeit am nächsten kommt. Davon abgesehen, finde ich aber auch vieles von dem, was die Generation Z fordert, richtig.

Und das ist?

Die klare Trennung zwischen Job und Privatleben – das halte ich für richtig. Dieses ständige An-den-Beruf-Denken, im Home Office rund um die Uhr erreichbar sein, sich für den Job aufopfern – das produziert mehr Krankenstand als es Unternehmen nützt. Sicher: Wir arbeiten in einer globalen Wirtschaftswelt, weswegen eine gewisse Flexibilität in puncto Arbeitszeit schon gegeben sein muss. Wenn ein Projekt auf einem anderen Kontinent realisiert werden muss, kann man nicht immer um 17 Uhr den Stift fallen lassen. Aber das sollte nicht selbstverständlich, sondern verhandelbar sein. Und genau das tut die Generation Z: Sie erfüllt Anforderungen, wenn sie vorher abgesprochen

Generationen-Glossar

Generationentypologien dienen dazu, Eigenarten von Altersgenossen und den Zeitgeist zu beschreiben und einzuordnen. Die Aussagekraft solcher Charakterisierungen ist natürlich begrenzt. Zudem können sich verschiedene Generationen auch überlappen. Dennoch kann es für Führungskräfte hilfreich sein, typische Denkmuster der Generationen zu kennen und zu unterscheiden.

Baby-Boomer

Geboren zwischen 1955 und 1969, den geburtenstärksten Jahrgängen in Deutschland. Die Baby-Boomer-Generation war zunächst idealistisch und an gesellschaftspolitischen Fragen interessiert, aus ihr formierte sich etwa die 68er-Bewegung. Nach ihrem Einstieg ins Berufsleben konzentrierten sich viele Vertreter dieser Generation auf ihre Karriere, weswegen ihnen Opportunismus nachgesagt wird. Viele Baby-Boomer besetzen heute Positionen im Topmanagement; die ersten verabschiedeten sich in absehbarer Zeit in den Ruhestand.

Generation X

Geboren Ende der 1960er- bis Mitte der 1970er-Jahre. Dem Idealismus der Baby-Boomer setzt die Generation X einen ausgeprägten Skeptizismus entgegen. Vertreter der Generation gelten als Konsumverweigerer: Sie glauben nicht an Aufstieg und Erfolg und betrachten die Welt mit einem eher fragenden Blick.

Generation Y

Geboren Ende der 1970er- bis Mitte der 1990er-Jahre. Die Generation Y ist mit dem Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen und gilt als technikaffin. Arbeit ist für sie Sinnsuche und Selbstverwirklichung. Vertreter der Generation Y sind hoch motiviert ins Arbeitsleben gestartet und strebten nach früher Führungsverantwortung. Eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehört zu ihren zentralen Forderungen.

Generation Z

Geboren ab 1990. Die jüngste Generation wuchs während der Weltwirtschaftskrise auf. Ihr Blick auf die Arbeitswelt ist realistisch: Sie haben erkannt, dass das Erwerbsleben nicht immer fair ist und Karrierechancen relativ sein können. Anders als ihre Vorgängergeneration trennt sie klar zwischen Arbeits- und Privatleben. Strukturen und eindeutige Vorgaben sind ihnen wichtig. Sie sind nicht bereit für Karriere und ein hohes Einkommen ihr Privatleben zu vernachlässigen.



Literaturtipp

► **Christian Scholz: Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt.** Wiley, Weinheim 2014, 19,99 Euro.

Christian Scholz analysiert in seinem Buch die Generation der ab 1990 Geborenen in Deutschland. Anhand vieler Beispiele erklärt er, welche Einflüsse sie prägen, was ihr wichtig ist und mit welchen Ansprüchen sie in die Arbeitswelt eintritt. Dabei geht er auch auf die Vorgänger-Generationen ein und zeigt, worin sich die heutigen Anfang Zwanzigjährigen unterscheiden und was sich von ihnen lernen lässt.

und klar vereinbart wurden. Ich bin mir sicher, dass diese Haltung ansteckend wirkt.

Geben Sie ein Beispiel ...

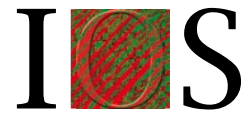
Ältere Arbeitnehmer erzählen mir nach Vorträgen immer wieder, dass sie die Einstellung der Jüngeren, sich nicht zugrunde arbeiten zu wollen, durchaus zustimmen. Die Nachkriegsgeneration, die sogenannten 68er, waren idealistisch: Sie sahen Probleme und wollten sie lösen. Und am besten gleich die ganze Welt retten. Das setzte sich später auch in den Unternehmen fort. Ähnlich tickt auch die Generation Y. Die Vertreter der Generation Z sind hingegen realistisch. Sie sagen: Ich kann nicht jedes Problem lösen und muss es auch gar nicht. Man kann diese Haltung bedauern und fragen: Wo ist der Elan? Aber eigentlich ist das doch auch sehr gesund: Sich nicht so aufreiben zu lassen. Ich bin mir sicher, dass sich durch diese Einstellung in den Betrieben etwas bewegen wird: Wenn der eine Büronachbar immer glücklich um fünf nach Hause geht und der andere sich abrackert, ohne dass aus seiner Karriere etwas wird und es ihm gesundheitlich immer schlechter geht, wird sich der Vielarbeiter irgendwann sagen: Der Kollege hat recht.

Wie lautet Ihre Prognose: Wie sieht dann die Arbeitswelt in zehn Jahren aus?

Die Generation Z wird dafür sorgen, dass die Arbeitswelt mitarbeiterfreundlicher und lebenswerter ist, als wir sie derzeit oft erleben. Ihre Haltung, dass Arbeitszeit auch Lebenszeit ist, die möglichst positiv erlebt werden soll, wird in jedem Fall für einen Wandel sorgen.

„Die Anfang Zwanzigjährigen haben als erste Generation die Macht der Demografie auf ihrer Seite.“

Das Interview führte Nina Peters



Prof. Schley & Partner
Institut für Organisationsentwicklung &
Systemische Beratung
www.ios-schley.de ■ info@ios-schley.de

Organisationsberatung

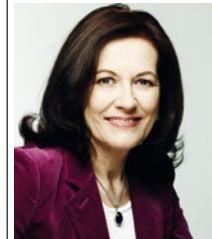
»Wir gehen aufs Ganze«

Leadership

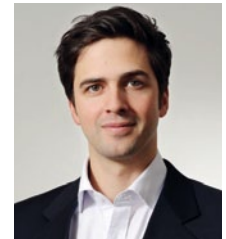
Change

Prozesse

Team



Vera Schley
Geschäftsführung



Johannes Schley
Leiter IOS Akademie

IOS Akademie

Unsere Angebote

Ausbildung

Systemischer Organisationsberater

Start: 18.-20. Februar 2016

Ausbildung

Systemischer Coach

Start: Juni 2016

Weiterbildung

KTC — Kollegiales Team Coaching®

Start:
14.-15. September 2015

Programm

Führungsprogramme Basic | Advanced | Executive

Start: 24.-26. September 2015

Weitere Termine finden Sie unter:
www.ios-akademie.org/Termine

Wir informieren Sie gern auch persönlich:
Tel.: 040. 413 30090 ■ info@ios-schley.de

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



**Abovorteile nutzen
Mehr? Hier klicken.
oder anrufen: 0228/97791-23**

Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen. Beispiel Zukunft Personal, Köln



Tageskarte: 75 EUR
Für Abonnenten: 0 EUR

CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl. Beispiel: Bewerbungsgespräche professionell durchführen



Ladenpreis: 148,- EUR
für Abonnenten: 98,- EUR

Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“



Preis pro Dossier: 19,80 EUR
für Abonnenten: 0,00 EUR

Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress. Beispiel: Petersberger Trainertage, 15. + 16. April 2016

Regulärer Eintritt: 448,- EUR
Abonnementpreis: 398,- EUR



Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare. Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“



Preis pro Beitrag: 5 EUR
für Abonnenten: 0 EUR

Flaterate auf das Heftarchiv

Flaterate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgänge



Für Abonnenten: 0 EUR