

„Die Generation Z braucht klare Strukturen und präzise Anweisungen.“

Wie wird sich die zukünftige Arbeitswelt durch die Generation Z verändern? In seinem Buch zur „Generation Z“ (2014) beschäftigt sich **Christian Scholz** mit diesen nach 1990 Geborenen, die neben der digitalen Transformation der Wirtschaft aktuell sein zentrales Interessengebiet sind. Auf die-generation-z.de unterhält er zudem einen Blog, in dem er Gedanken und Materialien zur Generation Z sammelt. Im Interview spricht er über die

Charakteristika der in die Arbeitswelt strebenden Generation und was das für die Organisations- und Führungskultur von Unternehmen bedeutet.

F... Was macht die Generation Z besonders? Inwiefern unterscheidet sie sich von der Generation Y, an die wir uns gerade gewöhnt haben?

A... Die Generation Z, ab Anfang der 1990er-Jahre geboren, verlangt mehr als alle anderen Generationen nach einer klaren Trennung zwischen Arbeitsleben und Privatleben. Damit unterscheidet sie sich von der Generation Y, die eher ein Work-Life-Blending als fließenden Übergang akzeptiert. Anders als die Generation Y will die Generation Z unbedingt langfristige Sicherheit. Gleichzeitig ist sie aber nicht ansatzweise bereit, sich emotional an das Unternehmen zu binden: Wenn ihr irgendetwas nicht gefällt, ist sie weg.

F... Was bedeutet Erfolg für die Generation Z? Im Privatleben? Im Arbeitsleben? Anderweitig?

A... Erfolg ist für die Generation Z definitiv nicht Karriere, sondern eher einen vernünftigen Arbeitsplatz mit klaren Strukturen und Wohlfühlfaktor zu haben. Und im Privatleben gilt Stabilität im Freundeskreis als oberstes Ziel.

F... Im Zusammenhang mit der Generation Z ist oft von Realismus die Rede. Was macht den Realismus der Generation Z aus?

A... Die Generation Z glaubt nicht an Versprechungen der Unternehmen wie „Mensch in den Mittelpunkt stellen“. Auch Politikern und Medien traut die Generation Z nicht über den Weg. Dieser Realismus ist nicht Produkt eines intensiven Nachdenkens, sondern eher Produkt von Intuition und Erfahrungsberichten aus dem Umfeld.



Christian Scholz wurde 1986 an die Universität des Saarlandes berufen. Er publiziert in wissenschaftlichen Zeitschriften, schreibt aber auch Kolumnen in Zeitungen wie dem „Standard“ und bloggt seit 2006 als „Per Anhalter durch die Arbeitswelt“. Er kam sechsmal auf die Liste der 40 führenden Köpfe im Personalwesen und danach 2015 in die personalwirtschaftliche Hall of Fame. orga.uni-sb.de

F... Welche Anforderungen hat die Generation Z in der Arbeitswelt? Auf welche Arbeitnehmer müssen sich Unternehmen einstellen?

A... Die Generation Z braucht klare Strukturen und präzise Anweisungen. Man kann sie nie genug bei der Hand nehmen. Die Generation Z bringt von sich aus Leistung, aber nur bedingt Hochleistung; sie arbeitet gut in der Gruppe, aber nur bedingt als Hochleistungsteam. Hier brauchen Unternehmen eine völlig neue Art der Führung und eine völlig neue Form der Führungskräfte-schulung.

F... Manche Studien attestieren der Generation Z ein strikteres Arbeitsethos und konservativere Werthaltungen. Was meinen Sie dazu?

A... Die Generation Z arbeitet innerhalb von klaren Vorgaben verlässlich. Ich bin mir aber nicht sicher, ob das schon striktes Arbeitsethos ist. Konservative Werte im Sinne von Vertrautheit im kleinen Kreis und Ansätze von etwas Biedermeier sind durchaus vorhanden. Aber „Pflichtgefühl“ gehört im Regelfall nicht zu den Tugenden der Generation Z: Wenn sie eine Aufgabe nicht erfüllt, fühlt sie sich ungerecht behandelt, weil zu hohe Anforderungen gestellt wurden.

F... Was bedeuten diese Entwicklungen für die Organisationskultur und Führungskultur von Unternehmen?

A... Die Generation Z bringt sich nicht emotional in ein Unternehmen ein, wie es noch andere Generationen gemacht haben. Für sie sind Vertreter der Generation Z ihre Bezugsbasis. Deshalb fällt es Unternehmen noch schwerer, eine starke Unternehmenskultur zu entwickeln. Die Führungskultur ist geprägt von der mentalen Barriere der Generation Z gegen die anderen Generationen. Ihr „Wir gegen den Rest der Welt“ macht vieles schwer.

F... Wie können Unternehmen den Bedürfnissen der Generation Z gerecht werden und dabei jene der Generationen Y und X denselben Raum geben?

A... Führungskräfte müssen verstehen, dass die Babyboomer sowie Generation X, Y und Z unterschiedlich sind. Darauf müssen sie ihr Führungsverhalten ausrichten. Auch das kann man lernen. Die Personalpolitik muss sich genau überlegen, wo sie differenzieren kann, beispielsweise bei der Personalentwicklung. Sie darf aber keine unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle fahren, also beispielsweise pünktlicher Dienstschluss für Generation Z und Überstunden für die anderen.

„Unternehmen brauchen eine völlig neue Art der Führung und eine völlig neue Form der Führungskräfte-schulung.“