

Auf Generation Y folgt Generation Z – und die tickt wieder völlig anders

Kaum haben sich die Arbeitgeber mit der Generation Y arrangiert, steht schon die nächste vor der Tür. Wieder muss das Management umlernen, denn erneut ist der Begriff Karriere anders zu definieren.

Von Christian Scholz, Professor und Lehrstuhlinhaber für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement, an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken

Für den bekannten Personalberater Heiner Thorborg ist die nächste Generation, die sich anschickt, die Arbeitswelt zu erobern, ein echtes Problem, denn diesen jungen Leuten „sind Kumpels und Kids wichtiger als Geld und Karriere“. Er zitiert den Personalvorstand von Daimler: „Die Bewerber fragen nicht mehr zuerst nach einem Dienstwagen, sondern nach Sabbaticals, Elternzeit und Kinderbetreuung.“

Viele Personal-Manager tun sich schwer, von ihren erlernten Verhaltensmustern abzurücken. Sie beschäftigen sich zu wenig mit den Werten der unterschiedlichen Generationen und verlassen sich stattdessen auf ihr Standardrepertoire. Doch damit werden sie schon bald nicht mehr weiterkommen. Es empfiehlt sich dringend, der Frage nachzugehen, wie die jungen Mitarbeiter aus der neuen Generation Z ticken.

Erster Knackpunkt: Das Bewerbungsgespräch

Die Probleme beginnen mit dem Bewerbungsgespräch. Schon hier kann einiges richtig und vieles falsch gemacht werden: Mit Sätzen wie „Bei uns haben wir ein flexibles Arbeitszeitsystem“ oder „Eigentlich sind wir eine große Familie“ glauben Unternehmen, eine Trumpfkarte nach der anderen zu ziehen. Doch die jüngeren Bewerber springen auf solche Argumente nicht mehr an. Was läuft falsch? Bisher haben diese Köder doch bestens funktioniert und wurden bereitwillig geschluckt. Doch jetzt wird klar: Hier sitzt kein Vertreter der Generation Y, sondern schon einer aus der nächsten.

Fehler der Vergangenheit rächen sich jetzt

Die Zugehörigkeit zu „Generationen“ kann man zwar nicht am Geburtsdatum festmachen. Trotzdem gibt es prägende Merkmale eines Zeitabschnitts, die dazu führen, dass Generationen teilweise extrem spezifische Verhaltensweisen ausprägen.

Nach den Babyboomern (tendenziell nach 1950 geboren) kam die Generation X (nach 1965 geboren), und dann begann sich ganz langsam als Gruppe der nach 1980 geborenen Personen die vielzitierte Generation Y herauszubilden. Die ersten Vertreter dieser Gruppe kamen kurz nach der Jahrtausendwende in die Unternehmen und übertrafen ihre Vorgänger oft in Leistungsorientierung, im Streben nach Karriere, aber auch in der Bereitschaft, sich voll und ganz und zur Not auch rund um die Uhr für das Unternehmen einzusetzen – wenn die Bedingungen stimmten.

Doch seit einigen Jahren verschiebt sich das Bild, vor allem die heutigen Berufsanfänger ti-

Verstehen Sie die junge Generation?

| Welche dieser Argumente bringen Sie als Arbeitgeber im Bewerbungsgespräch auf den Tisch? | Eher nein | Eher ja |
|--|-----------------------|-----------------------|
| „Wir haben ein flexibles Arbeitszeitsystem.“ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| „Systematisches Talent-Management wird bei uns großgeschrieben.“ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| „Wir haben ein Entlohnungssystem, bei dem sich Leistung wirklich lohnt.“ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| „Sie können bei uns sehr rasch Führungsverantwortung übernehmen.“ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| „Natürlich gibt es auch Home-Office-Möglichkeiten – Sie sollen da arbeiten, wo Sie am produktivsten sind.“ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Wenn Sie den Test absolviert und den Text gelesen haben, können Sie die nächste Mitarbeitergeneration besser einschätzen.

Quelle: Christian Scholz

Wie der Nachwuchs tickt

| | Antworten für Generation Y | Antworten für Generation Z |
|----|--|--|
| 1. | „Wir haben ein flexibles Arbeitszeitsystem.“ | „Wir haben geregelte Arbeitszeiten und klaren Dienstschluss.“ |
| 2. | „Systematisches Talent-Management wird bei uns großgeschrieben.“ | „Es gibt regelmäßig für alle gute Angebote zur Weiterentwicklung.“ |
| 3. | „Wir haben ein Entlohnungssystem, bei dem sich Leistung wirklich lohnt.“ | „Wir verzichten weitgehend auf variable Entlohnung und bezahlen dafür, was Sie können.“ |
| 4. | „Sie können bei uns sehr rasch Führungsverantwortung übernehmen.“ | „Bei uns können Sie auch jenseits der Führungskarriere wirklich gut aufsteigen.“ |
| 5. | „Natürlich gibt es auch Home-Office-Möglichkeiten – Sie sollen da arbeiten, wo Sie am produktivsten sind.“ | „Der Regelarbeitsplatz ist im Unternehmen und an Ihrem Schreibtisch. Trotzdem können Sie natürlich manchmal einen Home-Office-Tag nehmen.“ |

Spätestens jetzt wird klar, warum die Generation Z den öffentlichen Dienst als interessanten Arbeitgeber auf den Wunschzettel setzt. Quelle: Christian Scholz

cken schon wieder ganz anders. Sie haben bei ihren Eltern, Freunden und Verwandten erlebt, dass Unternehmen ihre Versprechen oft nicht eingelöst haben. Zudem wissen sie, was Burn-out bedeutet und wie sich ein Workaholic verhält, der die eigene Gesundheit aufs Spiel setzt.

Das neue Verhaltensmuster, das aus Gründen der Chronologie etwas phantasielos mit „Generation Z“ bezeichnet und teilweise auch etwas zu starr der Altersgruppe der nach 1995 Geborenen zugeordnet wird, ist keineswegs ein regionales Phänomen. Längst lässt es sich weltweit von den USA über Deutschland bis nach Australien nachweisen – und mit den Auffälligkeiten der Generation Y, an die wir uns gewöhnt hatten, hat es nicht mehr viel gemein.

Der Generation Z fehlt grundsätzlich die Bereitschaft, sich an ein Unternehmen zu binden. Loyalität ist also nicht mehr zu erwarten. Daraus folgt das Bedürfnis nach klarer Trennung zwischen Berufs- und Privatleben: Hat „Work-Life-Blending“ für die Generation Y noch bestens funktioniert, versagt es bei der Generation Z. Ganz wichtig ist nun ein klarer Dienstschluss, denn spätestens um 17 Uhr soll die Freizeit beginnen.

Damit ist auch klar, warum der Satz „Bei uns haben wir ein flexibles Arbeitszeitsystem“ nicht mehr als Argument zählt, sondern sogar negativ wirkt: Wenn sie so etwas hören, wittern Vertreter der Generation Z sofort ein System, bei dem der Arbeitgeber von der Flexibilität seiner Mitarbeiter profitieren möchte.

Ähnliches gilt für das Home Office, das die Generation Z eigentlich nur dann nutzen will, wenn das Auto in die Werkstatt muss oder der

Handwerker in die Wohnung gelassen werden soll. Ansonsten gilt eindeutig das Postulat einer strikten Trennung.

Die Generation Z will ihr Privatleben. Und sie hat die Tendenz, möglichst eng mit einer kleinen Kollegengruppe aus Vertretern der eigenen Generation zusammenarbeiten zu wollen. Da ist vorstellbar, warum „Führungsverantwortung“ für diese Gruppe ein Unwort ist: Sie will weder die psychologischen Probleme der Führung auf sich nehmen, noch nach 17 Uhr an ihre „Verantwortung“ für irgendetwas oder irgendetjemanden erinnert werden.

Die väterliche Führungskraft ist unerwünscht

Eine vielsagende Studie aus Australien zum Thema Generation Z trägt den Titel „Don't manage me – Understand me“. Hatte die Generation Y noch auf beruflichen Aufstieg spekuliert, reicht es der Generation Z aus, gelegentlich gelobt zu werden.

Was die junge Generation partout nicht will, ist eine väterliche (oder mütterliche) Führungskraft, die sich aus „innerer Weisheit“ heraus befleißigt fühlt, das Talent der Mitarbeiter zu „managen“. Diese Ablehnung richtet sich auch

gegen die Aktivitäten von Personalabteilungen.

Die Generation Z will auch nicht dauernd von ihrer Führungskraft mit Hinblick auf eine variable Entlohnung „vermessen“ werden. Die Generation Z will schlicht ein Festgehalt mit Wachstumsgarantie.

Neues Employer Branding für die Generation Z

Damit wird klar, dass Unternehmen bei der Generation Z mit keiner der am Anfang genannten fünf Aussagen (siehe Grafik „Verstehen Sie die junge Generation?“) punkten können, obwohl diese bei der Generation Y Volltreffer sind und waren.

Unternehmen müssen die Argumente aus unserer kleinen Checkliste umdrehen, wollen sie die kommende Generation von Arbeitnehmern für sich gewinnen. Sie sollten Ausdrücke wie „flexibles Arbeitszeitsystem“ eher vermeiden und nicht mit rascher Führungsverantwortung „locken“.

(hk)