

Die Generation Z möchte bekümmert werden

Die New York Times findet die klare Überschrift „Make Way for Generation Z“ und fordert damit Unternehmen auf, sich frühzeitig auf diese ab Anfang der 1990er Jahre geborenen Jugendlichen einzustellen, weil sie sich interessierter, aber auch distanzierter als alle anderen Generationen davor verhalten.

Der zentrale Vorschlag der New York Times: Auch ganz kleine Betriebe sollten sich bereits frühzeitig und noch intensiver als bisher mit Jugendlichen auseinandersetzen. Auf diese Weise lässt sich rechtzeitig Bindung aufbauen. Gleichzeitig aber – und das ist mindestens genauso wichtig – lernen die Betriebe, die Generation Z besser zu verstehen. Denn es ist eine Generation, die doch ganz anders „tickt“ als man erwartet. Jetzt kann man über Schülerpraktika geteilter Meinung sein und auch auf bestehende Vorteile der deutschen dualen Ausbildung hinweisen. Trotzdem sollte man über die Idee einer frühzeitigen Vernetzung nachdenken.

Was aber muss man tun, um darüber hinausgehend das Ausbildungsmanagement in den Betrieben auf die Generation Z auszurichten? Nimmt man vorliegende Forschungsergebnisse und die Erfahrungen aus anderen Ländern, so scheinen folgende sieben Punkte besonders erfolgversprechend:

Die Eltern der Generation Z verstehen

Die Eltern der Generation Z kommen überwiegend aus der Generation X und folgen als Helikopter-Eltern dem Grundsatz des Beschützens. Ihre Kinder werden also symbolisch in Luftpolsterfolie eingewickelt: Wenn in der Schule eine schlechte Note geschrieben wird, liegt es an den Lehrern. Wenn sich ein Kind beim Spielen verletzt, hat die Aufsicht nicht aufgepasst. Wenn es mit der Ausbildung nicht klappt, ist der Betrieb schuld. Wenn im Sport die gegnerische Mannschaft zu hoch gewinnt, hat der Trainer versagt: wohlgermerkt der Trainer der Siegermannschaft, weil er nicht gegen das demoralisierend hohe Gewinnen eingeschritten ist. Die Generation X, nicht unbedingt charakterisiert als Siegertypen, sorgt zudem dafür, dass letztlich jeder in der Generation Z seine Trophäe bekommt – nicht fürs Gewinnen, sondern fürs Dabeisein.

Konsequenz: einfach akzeptieren, auch wenn die Eltern selbst mit schon erwachsenen Vertretern der Generation Z beim Unterschreiben des Arbeitsvertrages erscheinen.

Die Generation Z verstehen

Man kann es sich einfach machen und die Generation Z auf ihre Rolle als Digital Natives reduzieren. Das aber ist gefährlich, weil zum einen die Generation Z nicht so digital kompetent daher kommt, wie man es vorschnell erwartet. Zum anderen lenkt es vom eigentlich Wichtigen ab: Die Generation Z sieht die Arbeitswelt extrem realistisch. Sie weiß, dass Unternehmen in den seltensten Fällen Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen und diese trotz andersartiger Werbekampagnen immer als Kostenfaktor ansehen. Gleichzeitig ahnt die Generation Z, dass ihre Ausbildung gravierende Schwächen aufweist. Zudem hat sie gesehen, wie selten Unternehmen die der Generation Y gemachten Karriereversprechungen einhielten. Trotzdem ist die Generation Z nicht pessimistisch-negativ, sondern bereit, sich in klar gesetzten Grenzen in ihre Aufgaben einzubringen.

Konsequenz: auf schön-hochglänzende Werbebroschüren verzichten, ebenso auf die wohlklingenden Leerformeln des Employer-Branding-Beraters.

Generation Z als Chance ansehen

Andersartigkeit wird oft negativ interpretiert. So auch bei der Generation Z, bei der man schnell auf die geringe Loyalität und den hohen Stellenwert von Freizeit sowie die Wohlfühlatmosphäre am Arbeitsplatz hinweist. Doch könnte gerade die Generation Z einen produktiven Beitrag zur Veränderung der Arbeitswelt liefern. Denn dass die Generation Z eben nicht bereit ist, immer schneller im Hamsterrad zu laufen, nur um Burnout oder Stress zu erfahren, ist sicherlich nicht verkehrt.

Konsequenz: die Generation Z als sinnvollen und dringend nötigen Impuls in Richtung auf einen organisationsstrukturellen Change-Prozess akzeptieren.

Abgeschwächte Ponyhof-Strategie formulieren

Bevor Unternehmen überhaupt in irgendeiner Weise mit der Generation Z in Kontakt treten, müssen sie genau überlegen, wo sie auf Wünsche der Generation Z eingehen wollen. Sicherlich hat die Generation Z ausgeprägte Forderungen, die oft mit einer demografischen Macht begründet werden. Es gibt aber umgekehrt auch Punkte wie bei Arbeitszeit und Arbeitsinhalt, die unabhängig von der Präferenz der Generation Z (beispielsweise immer von 09.00 bis 17.00 Uhr arbeiten) für Unternehmen essenziell und nicht verhandelbar sind.

Konsequenz: auch im eigenen Interesse Forderungen der Generation Z erfüllen, gleichzeitig aber klar definieren, wo der Ponyhof seinen Zaun hat.

Arbeitgeberpositionierung kommunizieren

Die Wünsche der Generation Z sind klar erkennbar. Sie will im Regelfall keine fließenden Übergänge zwischen beruflichem und privatem Bereich, also kein Work-Life-Blending. Sie will klar definierte Arbeitszeiten, völlig ungestörte Wochenenden und einfache sowie transparente Karrierebeziehungsweise Entlohnungssysteme. Sie möchte auch möglichst keine belastende Führungsverantwortung übernehmen und sich eher nicht dem Wettbewerb stellen. Flexible Bürokonzepte kommen ebenso wenig an wie variable Teamstrukturen und von oben verordnete „(Schein-)Demokratisierung“.

Konsequenz: klare Strukturen und geregelte Arbeitszeit entsprechend der eigenen abgeschwächten Ponyhof-Strategie signalisieren, gleichzeitig leistungsorientierte Entlohnung und Führungsverantwortung in den Hintergrund stellen.

Social Media minimieren

Es ist ein weit verbreiteter Irrtum, dass die Generation Z mit dem Unternehmen permanent und auf allen Kommunikationskanälen kommunizieren will. Denn zum einen ist die Anzahl der Social-Media-Applikationen, mit denen sich die Generation Z befasst, begrenzt. So gilt zum Beispiel Twitter eher nicht als ein Kommunikationskanal der Generation Z. Zum anderen wird die sowieso schon geringe Zahl der Social-Media-Kanäle, mit denen sich die Generation Z auseinandersetzt, für Unternehmen zusätzlich noch reduziert durch ein weiteres konsequentes Verhaltensmuster der Generation Z: Sie strebt nach einer ganz klaren Trennung zwischen privaten Social-Media-Aktivitäten und beruflichen Interaktionen. So ist aktuell Facebook ein privater Kanal, den Unternehmen tunlichst meiden sollten.

Konsequenz: nicht auf elektronischen Overkill setzen und stattdessen die Firmenhomepage sowie Bewerberverwaltung wirklich endlich einmal optimieren.

„Onboarding“ maximieren

Die Generation Z möchte „bekümmert“ werden. Betriebe müssen deshalb bei ihren neuen Mitarbeitern fast schon nahtlos die Rolle der Helikopter-Eltern übernehmen und die Generation Z quasi in Luftpolsterfolie einpacken. Hier kann nie zu viel an Einführung und Orientierung gemacht werden: Die Generation Z will genau wissen, was das Unternehmen verlangt, und will Abläufe sowie Zuständigkeit exakt kennen. Dies gilt auch für Feierabend, Wochenende und Urlaubsregelungen. Es geht also darum, die Strukturen möglichst klar zu kommunizieren. Gleichzeitig braucht die Generation Z ihren eigenen Rückzugsraum. Deshalb sind „Mitarbeiterhandbücher“ nicht verkehrt, auch wenn man sich vielleicht einen besseren Namen und eine bessere Form („Mitarbeiter-App“) dafür einfallen lassen sollte.

Konsequenz: auf klare Ansagen achten und einen eigenen Kaktus auf dem Schreibtisch erlauben. ◀

Literaturhinweis: Christian Scholz, *Generation Z – Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*, Wiley 2014.

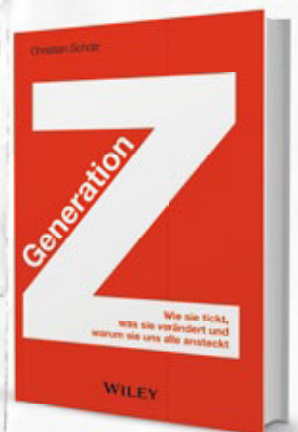
Prof. Dr. Christian Scholz

Generation Z

*Wie sie tickt,
was sie verändert und
warum sie uns alle ansteckt*

Wiley VCH 2014

ISBN: 978-3-5275-0807-5



Autor

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz

ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes und Direktor des MBA-Programms am Europa-Institut der Universität des Saarlandes.

