

Interview: Christian Scholz, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes

„Die Generation Z ist realistisch“

Der Autor des Buchs „Generation Z – Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt“ über Merkmale, Herausforderungen und Chancen dieser Mitarbeitergruppe.

➤ **Herr Professor Scholz, um welche Jahrgänge geht es, wenn jetzt von der Generation Z die Rede ist?**

Scholz: Man spricht von „Generationen“, wenn Jugendliche aufgrund von spezifischen Umweltgegebenheiten oder Ereignissen besondere Werte- und Verhaltensmuster entwickeln. So eine Prägung passiert nicht schlagartig, weshalb man auch nie von einem exakten Datum sprechen kann. Tendenziell taucht die „Generation Z“ aber etwa mit Beginn der 1990er-Jahre verstärkt auf.

Sind die Unterschiede zur Vorgängergeneration Y groß? Und welche Unterschiede sind das vor allem?

Scholz: Wichtig ist, nicht die heutige Generation Y mit der heutigen Generation Z zu vergleichen, also nicht die etwa 30-Jährigen den etwa 20-Jährigen gegenüberzustellen. Streng genommen vergleicht man vielmehr die Jugendlichen von heute mit den Jugendlichen von früher. Und dann sieht man schon Unterschiede. Bei der Generation Y, also bei den etwa nach 1980 geborenen Jugendlichen, gibt es eine höhere Akzeptanz von Wettbewerb und von leistungsorientierten Führungsinstrumenten nach dem Prin-

zip „Fordern und Fördern“. Das bedeutet nicht, dass die Generation Z nicht bereit ist, Hochleistung zu bringen. Sie will aber nicht dauernd in ihrer Leistung vermessen und dann vielleicht noch mit Führungsverantwortung „belohnt“ werden. Beide Generationen suchen Work-Life-Balance, interpretieren ihr Wunschbild aber anders. Die Gene-

ration Y lässt sich zum Work-Life-Blending überreden, arbeitet also auch mal am Wochenende und nach Dienstschluss, wenn sie im Gegenzug einmal bei schönem Wetter im Garten bleiben darf. Die Generation Z möchte eine klare Work-Life-Separation: Es gibt eine klar definierte Arbeitszeit, über deren Variabilität ausschließlich die Generation Z entscheidet.

Was sind Ihrer Ansicht nach die wichtigsten und besonders markanten Merkmale der Generation Z?

Scholz: Auch hier sind sich Forscher von den USA bis Australien einig: Zentrales Merkmal der Generation Z ist ihr Realismus: Auch ohne permanent darüber nachzudenken, bezweifelt die Generation Z, dass Unternehmen Mitarbeiter wirklich im Mittelpunkt sehen. Sie wissen, Mitarbeiter sind Mittel zum Zweck. Kein Unternehmen ist seinen Mitarbeitern gegenüber so loyal, dass es sie weiterbeschäftigen würde, wenn sie ihm betriebswirtschaftlich nichts mehr bringen. Darin sieht die Generation Z aber nichts besonders Verwerfliches – schließlich ist ihre Loyalität dem Unternehmen gegenüber auch nicht existent. Wenn die Generati-

➤ **Die Beschäftigung mit den unterschiedlichen Generationen ist kein nettes Gespräch am Stammtisch über Glaubenssätze: Sie betrifft die ganze Personalarbeit.** ⬅

on Z ihr Arbeitsverhältnis aufkündigen will, dann kündigt sie von heute auf morgen, ganz egal, welche Probleme daraus für das Unternehmen oder für Kollegen entstehen und auch unabhängig davon, ob das Unternehmen sich ihr gegenüber weitgehend fair verhalten hat.

Wie sieht die Generation Z die Arbeitswelt? Was ist ihr wichtig? Was nicht?

Scholz: Für die Generation Z ist Arbeit von hoher Bedeutung. Arbeitszeit ist genauso relevant wie Privatleben, beides ist Lebenszeit. Deshalb wünscht sich die Generation Z eine Arbeitswelt, in der sie sich wohlfühlen kann. Dazu gehört auch ein individuell gestaltbarer Arbeitsbereich und ein eigener Schreibtisch. Zentral für die Generation Z ist Qualifikation in kleinen und überschaubaren Portionen. Die Generation Z weiß, dass selbst ein unbefristeter Arbeitsvertrag – der ihr im übrigen sehr wichtig ist – keine Garantie auf Dauerbeschäftigung liefert. Deshalb will sie belegbare Qualifikationsbescheinigungen, die auch bei anderen Arbeitgebern etwas zählen. Auf der ande-

Zur Person

Prof. Dr. Christian Scholz, Jahrgang 1952, lehrt seit 1986 an die Universität des Saarlandes in Saarbrücken. Dort gründete er den ersten Universitätslehrstuhl in Deutschland, der die Bezeichnung „Personalmanagement“ im Titel führt. Sein Schwerpunkt ist die Erforschung der Arbeitswelt, etwa mit der Trendstudie „Spieler ohne Stammplatzgarantie – Darwipportunismus in der neuen Arbeitswelt“ (Wiley, 2003). Als Nachfolgestudie beschäftigt sich Scholz aktuell mit der neuen Generation Z (Wiley, 2014) und ihren Auswirkungen auf die zukünftige Arbeitswelt.

➤ <http://die-generation-z.de/>



Christian Scholz: „Die Generation Z möchte eine klare Work-Life-Separation.“

ren Seite ist der Generation Z die Übernahme von Führungsverantwortung weniger wichtig.

Hotellerie und Gastronomie haben besonders große Probleme Mitarbeiter und Nachwuchs zu finden, wird das mit der Generation Z noch weiter zunehmen oder einfacher werden?

Scholz: Ob Hotellerie und Gastronomie hier mehr Probleme bekommen, hängt ganz davon ab, wie stark sie sich wirklich mit der Generation Z beschäftigen wollen und verstehen, wie die Generation Z tickt. Die Generation Z braucht klare Strukturen, Verlässlichkeit, Planungssicherheit für die eigene Freizeit und vor allem einen unaufdringlichen Führungsstil. Hier müssen sich die Betriebe ganz konkret mit der Generation Z beschäftigen und auf Sprüche verzichten wie „Auch nur eine Generation wie jede andere“ oder „Ich konnte immer schon gut mit jungen Menschen umgehen“. Das bedeutet aber nicht, dass das ganze auf ein Wunschkonzert hinausläuft. Dazu ist – wie bereits erwähnt – die Generation Z viel zu realistisch. Anders gesagt: Die Generation Z darf für Hotellerie und Gastronomie kein operatives Detailproblem sein. Sie ist eine strategische Herausforderung, die nach einer klaren Personalstrategie und angepassten Personalsystemen verlangt.

Und worin besteht für Sie der praktische Nutzen solcher Generationskonzepte?

Scholz: Es ist gefährlich, alle Mitarbeiter quasi in eine Schublade zu stecken, auch wenn man angeblich „jeden einzelnen individuell behandelt“. Unsere aktuellen personal-

wirtschaftlichen Systeme sind zu 99 Prozent auf das Verhaltens- und Wertemuster der Generation Y ausgelegt. Deshalb gibt es bei der Generation Z zwangsläufig Probleme. Ich bin kein Soziologe und auch kein Theologe, ich bin Betriebswirt und befasse mich mit Themen wie Akquisition, Motivation, Retention und Qualifikation. Und hier können die Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gewinnen, die sich beispielsweise in ihrem Employer Branding klar und authentisch auch auf die Generation Z ausrichten. Die Beschäftigung mit den unterschiedlichen Generationen ist kein nettes Gespräch am Stammtisch über Glaubenssätze: Sie betrifft die ganze Personalarbeit und damit die zentrale Ressource von Unternehmen – auch in Hotellerie und Gastronomie.

Was raten Sie Unternehmen im Umgang damit?

Scholz: Mitarbeiter in entsprechenden Workshops für die Unterschiedlichkeit sensibilisieren, die personalwirtschaftlichen Systeme hinterfragen und die Personalführung auf den Prüfstand stellen.

Was kommt nach der Generation Z?

Scholz: Die Generation A. Aber mit der sollten wir uns noch nicht intensiv beschäftigen. Wir haben erst einmal die Herausforderung der Generation Z, die für uns eine interessante Chance darstellt.

+++ Karriere-Ticker +++

➤ Küchenmeister-Lehrgang

Perspektiven für Aufstieg oder Selbständigkeit gesucht? Die bietet Fachkräften in der Gastronomie die Weiterbildung zu geprüften Küchenmeistern (IHK), die das Bildungszentrum für Tourismus und Gastronomie (BTG) der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein ausrichtet. Der dreimonatige Lehrgang in Vollzeit startet am 2. Januar 2017. Mehr zu Inhalten und Förderoptionen ist bei einer Infoveranstaltung am 12. April, 15 Uhr, in der Flensburger Chaussee 30 in Husum zu erfahren. Ansprechpartnerin ist Sabine Christiansen (sabine.christiansen@wak-sh.de).

Wann & wo

12. April, Husum

➤ www.wak-sh.de

➤ Frauenforum-Foodservice

Erfolgreiche Frauen aus der Ernährungs- und Gastronomie-Branche und solche, die es werden wollen, treffen sich Ende April beim 3. Frauenforum-Foodservice in Frankfurt. Als Referentinnen auf der Bühne stehen etwa Le Crobag-Geschäftsführerin Friederike Stöver, L'Osteria-Franchisenehmerin Maria Klara Heinritzi, Foodtrendforscherin Hanni Rützler und Weltfußballerin Nadine Angerer. Veranstalter ist das Frauennetzwerk Foodservice. Das Ticket kostet 359 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer.

Wann & wo

21. April, Frankfurt am Main

➤ www.frauennetzwerk-foodservice.de

➤ HR-Fachtagung

Zum Treffpunkt für Personalentscheider aus Hotellerie und Gastronomie wird im Juni das Hotelkompetenzzentrum in Oberschleißheim. Die Fachtagung m:kubik bringt HR-Manager, Geschäftsführer und Personalentscheider zusammen, um sich über Themen wie die Integration von Flüchtlingen, HR-Gesamtkonzepte oder die Entwicklung von Auszubildenden auszutauschen. Noch bis 15. April ist das Tagesseminar zur Frühbucher-Rate von 199 Euro buchbar, danach für 299 Euro – zuzüglich Mehrwertsteuer.

Wann & wo

23. Juni, Hotelkompetenzzentrum, Oberschleißheim bei München

➤ www.hotelkompetenzzentrum.de

➤ LatteArt-Workshop

Workshops rund um Kaffee hat das Coffee Consulate in Mannheim im Programm. Darunter auch den „LatteArt-Workshop Basic“, der alles über Milchqualitäten, korrektes Aufschäumen, Microbubbles und Latteart vermittelt. In praktischen Übungen werden zudem Milchsorten verkostet, das Aufschäumen geübt und Gießtechniken vermittelt. Das Tagesseminar kostet 250 Euro, die maximale Teilnehmerzahl liegt bei 8.

Wann & wo

Termin richtet sich nach der Nachfrage, Mannheim

➤ www.coffee-consulate.com



1

Freier Mitarbeiter

Karin Rieppel

redaktion@ahgz.de

brg