

Ein juristisches Minenfeld?

Generation Z



Prof. Dr. Christian Scholz

Rechts- und wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität des Saarlandes, Lehrstuhl für Organisation, Personal- und Informationsmanagement, Direktor des dortigen Europa-Instituts und Autor u. a. des Buches „Generation Z“, Saarbrücken



Prof. Dr. Stephan Weth

Rechts- und wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität des Saarlandes, Lehrstuhl für Deutsches und Europäisches Prozess- und Arbeitsrecht sowie Bürgerliches Recht, Direktor des Instituts für Arbeits- und Sozialrecht, Saarbrücken

Die Generation Z ist betriebliche Realität und schafft völlig andere juristische Herausforderungen, als sie für die Generation Y gelten. Diese fundamentalen Unterschiede gilt es zu verstehen und daraus die entsprechenden Schlüsse zu ziehen, denn sonst kann sich die Generation Z zu einer explosiven Mischung aus Anspruchsdenken und Durchsetzungsmacht entwickeln.

1 Generationen im Wandel

In der Soziologie wie auch in der Personalwirtschaftslehre hat es sich eingebürgert, Gruppen von Personen mit ähnlichen Geburtsdaten und vor allem ähnlichen Werte- sowie Verhaltensmustern zu „Generationen“ zusammenzufassen. Diese Vorgehensweise geht auf Karl Mannheim („Das Problem der Generationen“, Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie 7 [1928], S. 157–185, 309–330) zurück: Danach handelt es sich weniger um eine quasi-automatisch an das Geburtsdatum festgesetzte Typologisierung, als vielmehr um die identische Prägung, die eine Gruppe in ihrer Jugend durch äußere Einflüsse und geteilte Erlebnisse erfährt. Sicherlich haben nicht alle Vertreter der 68er-Generation gegen den Vietnamkrieg oder repressiv-zentralistische Hochschulsysteme demonstriert und nur die wenigsten dürften bei Rockfestivals vom Typ Woodstock oder beim Abheben von Mondraketen dabei gewesen sein. Trotzdem sind bei der ganzen 68er-Generation diese und weitere Ereignisse im kollektiven Gedächtnis gespeichert und prägen dementsprechend das Verhalten.

Bezogen auf die Arbeitswelt haben sich drei „Generationen“ in ihrer Typologisierung durchgesetzt, wobei vor kurzem eine vierte Generation hinzugekommen ist (vgl. Scholz, „Die Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt“, Weinheim 2014):

(1) Tendenziell zwischen 1950 und 1965 geboren sind die Babyboomer. Diese Generation hatte es als Nachkriegsgeneration relativ leicht, weil es viele Entwicklungsmöglichkeiten und Chancen gab. Gleichzeitig hatte sie – die in Deutschland auch unter der Bezeichnung „68er-Generation“ läuft – ein eher idealistisches Weltbild, verbunden mit einer starken Fokussierung auf den Beruf als sinnstiftende Tätigkeit.

(2) Etwas schwieriger war die Ausgangssituation für die Generation danach, die Douglas Coupland („Generation X: Tales for an Accelerated Culture“, New York 1991) mit dem Etikett „Generation X“ belegte. Geboren zwischen 1965 und 1980 waren für sie viele Entwicklungswege durch die Babyboomer blockiert, die zudem auch die gesellschaftliche Diskussion bestimmten. Die naheliegende Konsequenz für die Generation X: partielle Resignation, Abkehr vom Beruf und Hinwendung zum Privatleben.

(3) Völlig anders stellt sich die Generation Y auf. Geboren in etwa zwischen 1980 und 1995 kam sie in den Genuss des weltwirtschaftlichen Aufschwungs und der modernen Informationstechnologie, speziell des Internets. Gekennzeichnet durch die New Economy schien es kaum eine Grenze nach oben zu geben. Karriere und möglichst hohe Gehälter sind für diese Generation wichtig. Sie ist aber auch bereit, dafür viel zu geben.

(4) Dass es doch sehr wohl derartige Grenzen gab, merkt die nächste Generation – tendenziell geboren ab 1995 – an Ereignissen wie den Finanz-, Wirtschafts- und Europakrisen. Der alphabetischen Reihenfolge entsprechend ergab sich für diese Gruppe die Bezeichnung „Generation Z“. Sie lässt sich mit dem Wort „realistisch“ charakterisieren: Die Generation Z sieht, wie die Karriereträume der Vorgängergeneration zerplatzen, erlebt, wie zweistellige Millionengehälter von Vorständen ebenso akzeptiert werden wie Massenentlassungen. Sie weiß, was Burnout und Überarbeitung bedeuten, nicht weil sie selbst darunter leidet, sondern weil sie es speziell an der Generation Y sieht.

2 Eine neue Generation von Arbeitnehmern

Diese Generation Z ist wegen ihrer Neu- und Andersartigkeit besonders wichtig. In Deutschland hat sich – anders als in Australien, Frankreich und den USA – die Bezeichnung „Generation Z“ noch (!) nicht vollständig durchgesetzt. Bei uns wird teilweise immer noch innerhalb der „jungen Generation“ sowohl die ältere und extrem leistungs- sowie wettbewerbsorientierte Kohorte (Generation Y) als auch die jüngere und eher etwas anders tickende Kohorte (eigentlich Generation Z) durchgehend mit „Generation Y“ bezeichnet.

Wichtig

Die Differenzierung in Generation Y und Z ist unabdingbar, weil beide Gruppen völlig unterschiedliche Personalarbeit erfordern.

An dieser Stelle sind zwei Feststellungen wichtig: Zum einen ist das Anfangsjahr der Generation Z mit 1995 nur als ein Richtwert zu verstehen. Es gibt Vertreter der Generation Z, die bereits älter und mit ungefähr 25 Jahren in deutschen Unternehmen tätig sind. Zum anderen verhält sich diese Generation Z anders als die Generationen zuvor. Sie

- empfindet keinerlei Loyalität mehr dem Arbeitgeber gegenüber. Sie hat gesehen, wie kalt und menschenverachtend sich Unternehmen den Mitarbeitern gegenüber verhalten können und agiert dementsprechend.
- besteht auf Trennung zwischen privatem und beruflichem Bereich, wobei sie Letzteren bei entsprechender Ausgestaltung durchaus positiv empfindet („Unternehmen als Zweitwohnung“).
- will klare Strukturen. Dies betrifft Arbeitszeit und Arbeitsort ebenso wie Arbeitsaufgabe.
- hat wenig Interesse an Wettbewerb und präferiert deshalb eine leistungsunabhängige Vergütung.
- möchte ihr Privatleben nicht dadurch belasten, dass sie im Beruf Verantwortung übernimmt, vor allem keine Führungsverantwortung.
- definiert sich primär durch sich selbst und sucht kaum Interaktionen mit anderen Generationen. Dementsprechend niedrig sieht sie die Relevanz von Führungskräften.

Damit wird deutlich, dass sich die Generation Z – obwohl in scheinbar fließendem Übergang aus der Generation Y hervorgegangen – fundamental von der Generation Y unterscheidet.

Praxistipp

Arbeitgeber tun gut daran, Führungskräften den Unterschied zwischen den beiden Generationen deutlich zu machen. Sie müssen erkennen, zu welcher Generation eine Person gehört, die vor ihnen steht und wissen, wie sie mit ihr umgehen können.

Vor diesem Hintergrund wollen wir der selten gestellten Frage nachgehen, wie das Verhältnis zwischen einem Arbeitnehmer aus der Generation Z und dem Unternehmen bzw. dessen Führungskräften auszugestaltet ist. Dafür ist das Arbeitsrecht von besonderer Bedeutung, vgl. auch Scholz, AuA 11/13, S. 625.

Arbeitsrecht ist – so wird gängig formuliert – das Recht der abhängig Beschäftigten, dessen Ziel in erster Linie der Schutz der Arbeitnehmer ist. Nachfolgend kontrastieren wir die arbeitsrechtlichen Einordnungen der Generationen Y und Z miteinander. Obwohl sich in diesem Kontext gerade der juristische Arbeitsvertrag als prägend herausstellen wird, berücksichtigen wir zusätzlich den psychologischen Vertrag.

Definition

Psychologischer Vertrag

In dieser auf Denise Rousseau („Psychological Contract in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements“, Thousand Oaks 1995) zurückgehenden Konzeption einigen sich zwei Personen auf ein wechselseitiges Geben und Nehmen. Es entsteht ein impliziter Vertrag, der nicht schriftlich niedergelegt ist und in dem lediglich Grundrichtungen und Grundstimmungen eingefangen werden. Man legt aber keine Einzelheiten fest und es handelt sich nicht um einen (mündlichen) juristischen Vertrag. Die Wirksamkeit des psychologischen Vertrags rührt daran, dass ihn beide Seiten als wirksam ansehen.

3 Die Generation Y im Lichte des Arbeitsrechts

Betrachtet man zunächst die paradigmatische Grundaussage der Positionierung von Arbeitsverhältnissen der Generation Y, so wird rasch klar, dass hier der psychologische Vertrag eine zentrale und voll symmetrische Basis liefert: Beide Parteien sind sich einig über das Wesen der Zusammenarbeit. Es geht um Leistung, die sich lohnen soll, um ein Fordern und Fördern, um eine arbeitnehmerseitige Flexibilität, die sich finanziell sowie

Die Spielregeln im Betrieb verstehen.



Herausgegeben von Dr. Anno Hamacher, Direktor des Arbeitsgerichts
2. Auflage. 2015. XXV, 422 Seiten. Kartoniert € 59,-
 ISBN 978-3-406-65865-5

Das einzigartige Antragslexikon

zeigt auf einen Blick, wie Verfahrensanträge im Arbeitsrecht korrekt formuliert werden – und wie bitte nicht! Die Anträge decken alle gängigen Sachverhalte im Urteils- und im Beschlussverfahren ab, einschließlich des einstweiligen Rechtsschutzes und der Rechtsmittelverfahren.

In der 2. Auflage

wird das Lexikon auf den Rechtsstand Anfang 2015 gebracht. Zahlreiche neue Stichwörter zu aktuellen Rechtsentwicklungen bereichern die Darstellung (beispielsweise zu den Themen »Equal Pay«, Datenschutz und Versetzung). Enthalten ist jetzt auch ein neues Kapitel zur Zwangsvollstreckung.

»... *macht nicht selten aufwändige Recherchen überflüssig.*«

VorsRiLAG Jürgen Griebeling zur Voraufgabe, in: NZA 13/2010.

Erhältlich im Buchhandel oder bei: beck-shop.de | Verlag C.H. BECK oHG · 80791 München | bestellung@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 164159



karrieremäßig auszahlt und letztlich auch um eine klare Dominanz des Beruflichen über das Private. Arbeitszeit spielt bei alldem eine eher untergeordnete Rolle, Überstunden sind an der Tagesordnung und werden weitgehend ohne Diskussion gefordert und erbracht. Über allem steht das Leistungsprinzip, das in entsprechend variable Entlohnungssysteme mündet.

Wichtig

Die Tatsache, dass beide Seiten diesen psychologischen Vertrag akzeptieren, bedeutet nicht zwangsläufig rechtliche Zulässigkeit.

Beispiel

Einigt sich ein Arbeitnehmer mit seinem Arbeitgeber auf eine regelmäßige tägliche Arbeitszeit von 14 Stunden, so verstößt das Unternehmen gegen das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) und macht sich strafbar – unabhängig davon, ob sich beide Parteien in ihrem psychologischen Vertrag darauf geeinigt haben.

Neben diesem **Beispiel** ließe sich an vielen weiteren zeigen, dass das Arbeitsrecht aus Sicht der Generation Y wie auch aus Sicht des Unternehmens die Verwirklichung ihrer Ziele eher behindert als befördert. Die stringenten Vorgaben des ArbZG über tägliche Höchstarbeitszeit und Pausen hindern die Arbeitszeitflexibilität: Betriebsvereinbarungen oder Mitwirkungsrechte des Betriebsrats können in vielfacher Weise die Flexibilität beeinträchtigen, wenn etwa Heimarbeit nicht mehr möglich ist, dienstliche Telefonate und E-Mails in der Freizeit ausgeschlossen sind oder technische Möglichkeiten nicht genutzt werden können, weil die Arbeitnehmervertretung der Anwendung widersprochen hat, da durch diese Einrichtungen das Verhalten oder die Arbeitszeit der Beschäftigten überwacht werden kann. Die Generation Y dürfte also das Arbeitsrecht eher als Gängelung denn als Segen ansehen.

4 Der unterschätzte Streitfall

Dass es im Streitfall zu Problemen kommen kann, überrascht nicht. Trotzdem übersehen viele, wie weit reichend die Schwierigkeiten für den Arbeitgeber sind, wenn der psychologische Vertrag einseitig aufgekündigt wird.

- Der Mitarbeiter könnte in einem solchen Fall etwa nicht mehr bereit sein, seine 14 Stunden zu arbeiten, sondern sich auf das nach dem ArbZG Zulässige beschränken (durchschnittlich acht Stunden am Tag). Das aber könnte zu erheblichen Produktionsausfällen und externen Schadensersatzforderungen gegen das Unternehmen führen.
- Der Arbeitnehmer könnte den Arbeitgeber wegen Verstoßes gegen das ArbZG anzeigen.
- Der Beschäftigte kann ggf. aus dem praktizierten Verhalten der Parteien in Durchführung des psychologischen Vertrags Rechtsansprüche (wie zukünftige Leistungsprämien) herleiten und evtl. seine Ansprüche einklagen.

So einfach sich also der Normalfall darstellt, so explosiv wird der Streitfall. Auch ein psychologischer Vertrag kann rechtliche Konsequenzen haben.

Für die Generation Y ist es nicht nur „un-cool“ zum Betriebsrat zu gehen, sondern im Normalfall auch faktisch unmöglich: Denn wenn sich Mitarbeiter und Arbeitgeber im Wesentlichen darin einig sind, das Arbeitsrecht (i. S. v. Arbeitnehmerschutzrecht) eher zu ignorieren, statt es zu berücksichtigen, kann der Betriebsrat, der auf Einhaltung des Arbeitsrechts besteht, nur hindern, nicht nützen.

Etwas anders sieht es im Streitfall aus. Jetzt können Arbeitnehmer und das Gremium gemeinsam argumentieren, der Arbeitgeber habe sich – da er das Arbeitsrecht missachtet habe – fehlerhaft verhalten und müsse bspw. Schadensersatz leisten.

5 Generation Z und Arbeitsrecht: Eine „Traumehe“?

Das deutsche Arbeitsrecht ist die Vorwegnahme der Generation Z! Betrachtet man deren bereits beschriebenen Wünsche nach klarer, geregelter und vor allem nicht übermäßiger Arbeit, so gehören alle Punkte zum Kernbereich des deutschen Arbeitsrechts, das sich grundsätzlich immer auf die Seite des (vermeintlich) Schwächeren oder – wie auch formuliert wird – auf die Seite des strukturell Unterlegenen, also des Arbeitnehmers, schlägt.

Wenn ein Unternehmen folglich mit einem Vertreter der Generation Z einen psychologischen Vertrag abschließt, der zwangsläufig im Kern deren Wünschen entgegenkommt, so ist dieser – anders als wir es bei den psychologischen Verträgen der Generation Y sehen – zumindest weitgehend durch das Arbeitsrecht gedeckt. Dies gilt für alle personalwirtschaftlichen Aktionsfelder von Beschaffung über Führung bis hin zu Einsatz und Entwicklung: Während von der Generation Y das Arbeitsrecht wohl eher als hinderlich für die Verwirklichung ihrer Ziele angesehen wird, dürfte es die Generation Z eher als Freund und Helfer willkommen heißen.

Den Wünschen vieler Arbeitgeber nach weit reichender Flexibilisierung der „Human Ressourcen“ kommt die Generation Z deutlich weniger entgegen als die Generation Y. Die Generation Z schafft sicher keine Traumsituation, wenn Arbeitszeitflexibilisierung kaum möglich ist, weil die tägliche Arbeitszeitdauer (z. B. acht Stunden) sowie die Arbeitszeitlage (etwa 8–12 und 13–17 Uhr) fest geregelt sind und der Beschäftigte davon nicht abweichen will, weil Überstunden nicht in Betracht kommen und dienstliche Inanspruchnahme in der Freizeit völlig ausgeschlossen ist. Aus Unternehmenssicht werden auch

- mangelnde Flexibilität bezüglich Arbeitsort und Arbeitsaufgabe,
- leistungsunabhängige Vergütung,
- fehlende Bereitschaft, Personalverantwortung zu übernehmen und
- die strikte Trennung zwischen beruflichem und privatem Bereich

nicht besonders attraktiv sein. Sicherlich kann der Arbeitgeber versuchen, sich den Wünschen seiner Mitarbeiter aus der Generation Z zu entziehen. Doch wird er damit wenig Erfolg haben. Er kann auch nicht im Wege des Weisungsrechts jenseits des arbeitsrechtlich Zulässigen seine Vorstellungen verwirklichen, da die Generation Z ihre Interessen wegen der Kongruenz zum Arbeitsrecht relativ einfach durchsetzen kann. Dies gilt umso mehr, als es den Anschein hat, dass die Generation Z durchaus in diesen Fragen mehr bewandert ist als die oft im Arbeitsrecht eher unerfahrene Führungskraft. Im Zweifelsfall macht sich die Generation Z im Internet bei anderen Vertretern ihrer Generation schlau. Im Normalfall hat die Generation Z damit fast alle Trümpfe in ihrer Hand.

Praxistipp

Die Personalabteilung sollte die Führungskräfte im juristischen Umgang mit der Generation Z nicht alleinlassen.

6 Der unwahrscheinliche Streitfall

Da die Erwartungen der Generation Z an ein mitarbeiterfreundliches Arbeitsverhältnis häufig unmittelbar durch das Gesetz gedeckt sind und die daraus resultierenden Leitplanken das Unternehmen in diesem Rahmen festhalten, werden gerichtliche Auseinandersetzungen seltener.

Das kann – wie das folgende **Beispiel** zeigt – auch dazu führen, dass Unternehmen nicht viel Anderes tun können, als gute Miene zum aus ihrer Sicht bösen Spiel zu machen.

Beispiel

Wenn eine Arbeitnehmerin nach Erkennen einer Schwangerschaft ihr befristetes Arbeitsverhältnis (bei dem eine ordentliche Kündigungsmöglichkeit besteht) fristgerecht unter Nutzung des Resturlaubs von heute auf morgen beendet, ohne eine vernünftige Übergabe an einen potenziellen Nachfolger zu ermöglichen, und am gleichen Tag einen unbefristeten Arbeitsvertrag bei einem anderen Unternehmen unterschreibt, bei dem sie zwei Tage später und vor Arbeitsantritt ihre Schwangerschaft offenlegt, so werden zwar zwei Unternehmen relativ verärgert sein, aber wegen Aussichtslosigkeit wohl kaum gerichtliche Hilfe in Anspruch nehmen.

Es versteht sich von selbst, dass sich zwischen der Generation Z und dem Betriebs- oder Personalrat eine liebevolle Symbiose entwickelt. Die Generation Z wird regelmäßig zum Kaffeetrinken bei dem Gremium erscheinen und mit diesem gemeinsam die Aktivitäten der Führungskraft auf Korrigierbarkeit hin untersuchen. Zusätzlich zur Arbeitnehmervertretung werden aber auch Einrichtungen wie die Arbeitskammer als Anlaufstelle für diese Generation immer interessanter.

Diese Gegenüberstellung zeigt, dass die Generation Z völlig neue Tatbestände schafft – losgelöst davon, ob sich der Arbeitgeber überhaupt mit ihr beschäftigen möchte.

7 Auch die Ponyhöfe der Generation Z haben Zäune

Es stellt sich nun die Frage, wie das Unternehmen im Allgemeinen bzw. Führungskräfte im Besonderen auf diese Situation reagieren sollten. Wie also können sie mit der Generation Z umgehen?

Zunächst sollte es darum gehen, nicht ins offene Messer zu laufen. Ein Beispiel hierfür ist das Anordnen von Arbeitszeit, die über die Grenzen des ArbZG hinausgeht. Anders als bei der Generation Y (wo dies allerdings auch nicht zulässig ist, von den Arbeitnehmern aber tatsächlich häufig nicht beanstandet wird) wird die Generation Z sich gegen derartige Anordnungen wehren und somit die Führungskraft in erhebliche Probleme bringen.

Das zweite Aktionsfeld betrifft Vorgänge, bei denen Führungskraft bzw. Unternehmen den Wünschen der Generation Z unter Hinweis auf die Rechtslage definitiv nicht nachkommen müssen. Hierzu gehören etwa freie Urlaubswahl, extrem positive (der Wahrheit nicht entsprechende) Arbeitszeugnisse und automatisierte Beförderungen. Alle diese Wünsche ergeben sich zwangsläufig aus der Denkwelt der Generation Z, wo es eben bspw. klar nach der Devise „Everyone gets his Trophy“ üblich ist, dass es auch im Unternehmen nur Gewinner gibt. Trotzdem muss auch die Generation Z erkennen, dass ihre Ponyhöfe Zäune haben: So sind bei der zeitlichen Festlegung des Urlaubs die Wünsche des Mitarbeiters nur dann zu berücksichtigen, wenn ihnen nicht dringende betriebliche Belange oder Urlaubswünsche anderer Beschäftigter, die unter sozialen Gesichtspunkten den Vorrang verdienen, entgegenstehen (vgl. § 7 Abs. 1 BUrlG). Und Arbeitszeugnisse dürfen (in gewissem Maße) auch für den Arbeitnehmer unangenehme Tatsachen und Wertungen enthalten.

Cartoon



8 Der Arbeitsvertrag als Führungsinstrument

Über das bisher Gesagte hinausgehend ist spätestens an dieser Stelle eine Festlegung erforderlich, wie sich der Arbeitgeber überhaupt auf die Generation Z einstellen möchte. Es gibt empirisch beobachtbar drei Optionen, die aber alle letztlich nicht zielführend sind:

(1) Die Option „Ignorieren“ basiert auf dem Negieren der Existenz einer Generation Z. Vor allem einige (aber nicht alle!) personalwirtschaftliche Fachzeitschriften argumentieren gegenwärtig plakativ mit der These, wonach die Generationen Y und Z eigentlich nicht besonders und anders sind, sondern letztlich nur „Generationen wie alle zuvor“.

Auch wenn diese Option wegen ihrer Simplizität von manchen Personalabteilungen „gerne“ praktiziert wird, bleibt sie gefährlich, weil sie eine adäquate Reaktion auf neue Herausforderungen für den Arbeitgeber durch die Generation Z verhindert.

(2) In der Wirtschaftspresse wird überwiegend argumentiert, man müsse der Generation Z schon deshalb vollumfänglich nachgeben, weil sie den demografischen Faktor auf ihrer Seite habe.

Diese Option „Nachgeben“ ist nachvollziehbar, aber betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll. So ist bereits die Ungleichbehandlung von Generationen nicht durchzuhalten: Warum sollte die Generation Z pünktlich Schluss machen und Überstunden auf andere verlagern dürfen? Und was passiert, wenn plötzlich niemand mehr Führungsverantwortung übernehmen will? Auch diese Position ist also nicht haltbar.

(3) Schließlich wird in den USA und vereinzelt auch schon in Deutschland die Option „Ausperren“ propagiert. Hier wird argumentiert, dass die Generation Z zahlenmäßig nicht sonderlich ins Gewicht fällt und zudem andere Arbeitsmärkte (Ost- und Südeuropa) leichter zu erschließen sind. Kurz gesagt: Die Generation Z ist den Ärger nicht wert, den sie offenbar macht.

Auch wenn diese Variante manch frustriertem Personalmanager angesichts des aufgestauten Ärgers verlockend erscheint, ist sie allein schon aus ethischen und gesellschaftspolitischen Gründen abzulehnen.

Letztlich erscheinen damit bei näherer Analyse die genannten drei Standard-Optionen im Kern nicht vertretbar.

Wichtig

Unternehmen verhalten sich gegenwärtig gegenüber der Generation Z häufig aus strategischer, betriebswirtschaftlicher, ethischer, gesellschaftspolitischer und – last but not least – juristischer Sicht heraus falsch.

9 Diskurs zwischen Unternehmen und Generation Z

Aus diesem Grund soll an dieser Stelle auf die Kompromissstrategie zurückgegriffen werden, die auf einem Diskurs zwischen Arbeitgeber sowie der Generation Z basiert und die an anderer Stelle (Scholz, „Die Generation Z“, 2014) ausführlich beschrieben wird. Sie geht davon aus, dass man aus gutem Grund durchaus einiges von der neuen Generation akzeptieren sollte, weil es sowohl dem Unternehmen als auch den anderen Generationen gut tut. Dies gilt bspw. für das Vermeiden von übermäßigem Arbeitsdruck und hinsichtlich einer völligen Durchdringung der privaten Sphäre durch den Beruf.

Gleichzeitig artikuliert der Arbeitgeber eigene Forderungen: So ist es z. B. einfach nicht realisierbar, wenn die Generation Z kategorisch die Übernahme von Führungsverantwortung ablehnt und lediglich Fachkarrieren akzeptiert, bei der es hierarchischen und finanziellen Aufstieg ohne Personal- und Budgetverantwortung gibt. Zudem brauchen Unternehmen zur Erhaltung des Betriebsablaufs in gewissem Maße die Möglichkeit zur Flexibilisierung, können sich also gar nicht pauschal und immer auf die

klaren Strukturwünsche der Generation Z einlassen. Arbeitgeber brauchen also einen Diskurs mit den Vertretern der Generation Z und müssen dazu mit ihr „in den Clinch“ gehen.

Wie genau kann aber eine solche Annäherung aussehen? Um diese Frage zu beantworten, gilt es zunächst festzustellen, dass für die Generation Z nicht der psychologische Vertrag, den man letztlich als Gentlemen's Agreement bezeichnen könnte, von entscheidender Bedeutung ist, sondern der juristische, aus dem sich belast- und durchsetzbar die Rechte und Pflichten des Arbeitnehmers ergeben. Für die Generation Z gibt es zwei Grenzen, die sie nicht überschreiten wird. Sie wird zum einen

- › nichts Gesetzwidriges vereinbaren (also etwa eine durchschnittliche tägliche Arbeitszeit von 14 Stunden) und zum anderen
- › im Arbeitsvertrag nichts vereinbaren, was nach ihrer Vorstellung für den Lebensentwurf so entscheidend ist, dass darauf nicht verzichtet werden soll.

Praxistipp

Genau an dieser Stelle sind nun das Geschick, die Phantasie und das Bemühen der Personalverantwortlichen eines Unternehmens gefragt, um zunächst herauszufinden, wo genau diese Grenze für den einzelnen Bewerber liegt. Gerade der Arbeitsvertrag bietet hier ungeahnte Möglichkeiten, wenn man ihn nicht als statisches Instrument, sondern als Entwicklungsplan versteht.

Beispiel

So lässt sich etwa mit dem Mitarbeiter, der sich bei Vertragsabschluss nicht vorstellen kann, einmal Führungsverantwortung zu übernehmen, ein Plan für seinen Einsatz und seine Fortbildung auch im Personalbereich in den nächsten drei Jahren vereinbaren und zusätzlich, dass ihm nach Ablauf dieser drei Jahre zwei Optionen offenstehen: Einmal eine Verwendung mit Führungsverantwortung und einmal eine Tätigkeit ohne Führungsverantwortung. Hier ist zu betonen, dass die Vereinbarungen, die für den Einsatz und die Fortbildung während der dreijährigen Laufzeit getroffen worden sind, Pflichten des Beschäftigten begründen und zur Kündigung des Arbeitsvertrags führen können, wenn er diese Pflichten verletzt.

Praxistipp

Die Herausforderungen, die die Generation Z aktuell an die Unternehmen stellt, könnten also dadurch begrenzt werden, dass man die alten Vertragsformulare einmottet und durch phantasievolle, neue auf diese Generation zugeschnittene Verträge eine Konkordanz zwischen Arbeitgeberinteressen einerseits und den Arbeitnehmerinteressen andererseits herstellt.

10 Fazit

Angesichts der fundamentalen Unterschiede zwischen der Generation Y und der Generation Z, die unabhängig von ihrer konkreten Quantifizierbarkeit existieren, handeln Arbeitgeber grob fahrlässig, wenn sie sich einfach auf den Standpunkt stellen, die Generation Z sei nicht mehr als eine Generation wie jede andere. Differenziertes Vorgehen ist gefragt.

Darin liegt aber nicht nur ein eher bürokratisches Ärgernis, sondern vielmehr eine wirkliche Chance. Wenn ein Unternehmen tatsächlich den Diskurs mit der Generation Z sucht und es gelingt, nach dem Motto „gute Verträge erhalten die Freundschaft“ einen (juristischen) Vertrag zu schließen, der die Interessen von Unternehmen und Mitarbeiter zu einem von beiden akzeptierten Ausgleich bringt, schafft das nicht nur Rechtssicherheit, sondern auch positive Wirkungen in Richtung Motivation, Akquisition und Retention.