

# Generation Z



**Prof. Dr. Christian Scholz** ist Professor an der Universität Saarbrücken und Inhaber des Lehrstuhls für Organisation, Personal- und Informationsmanagement.

Dass nach der Generation Y die Generation Z und damit gleichzeitig der letzte Buchstabe im Alphabet kommt, klingt harmlos, ist es aber nicht: Denn diese Generation Z stellt einen fundamentalen Wertewandel und damit eine für Unternehmen schwer lösbare Herausforderung dar. Zudem spricht vieles dafür, dass dieses neue Wertemuster andere Generationen anstecken und damit einen generationenübergreifenden Wertewandel hervorrufen wird.

// Es hat sich eingebürgert, Werte- und Verhaltensmuster „Generationen“ zuzuordnen. Die erste derartige Beschreibung stammt von Douglas Coupland. Er prägte 1991 den Ausdruck „Generation X“ für die zwischen 1965 und 1980 Geborenen: Sie schwankten – anders als die „Babyboomer“ vor ihnen – zwischen Skepsis und Pessimismus. Auf die Generation X folgte „Generation Y“, die als leistungsorientiert, optimistisch und strebsam gilt.

Über diese Generation Y wird seit über zehn Jahren viel geschrieben. Doch während manche Unternehmen noch immer zögerlich mit der Generation Y kokettieren, gewinnt eine ganz andere und neue Generation an Konturen: die „Generation Z“.

## : Versuch einer Definition

### : Generation Z Privatleben geht vor

Generation Z ist noch kein Massenphänomen. Deshalb lassen sich auch nur einige wenige Charakterzüge erkennen. Danach gilt:

Die Generation Z ...

- ... wurde geprägt von der Finanz- und Wirtschaftskrise,
- ... ist vollkommen desillusioniert vom politischen System,
- ... betrachtet Manager mit zweistelligen Millio-nengehältern nicht als Vorbild,
- ... sieht sich als digitaler Entrepreneur,
- ... hat als Ziel die persönliche Einkommens- und Lebenslustmaximierung,

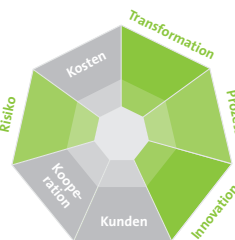
- ... arbeitet hart, aber definitiv nicht am Wochenende oder am Abend,
- ... trennt zwischen privater und unternehmensbezogener Kommunikation,
- ... hat keinerlei emotionale Bindung zum Unternehmen und
- ... legt Wert auf gesellschaftliche Verantwortung, Eigeninitiative sowie Nachhaltigkeit.

Während die Generation Y noch bereit war, dem Lockruf der Karriere zu folgen und auf dem Altar dieser Karriere das Privatleben auch weitgehend zu opfern, agiert die Generation Z anders: Für sie geht ein geordnetes und sinnstiftendes Privatleben immer vor. Ihm hat sich der Beruf auf jeden Fall unterzuordnen.

## : Einstellung der Generation Z färbt auf Generation Y zunehmend ab

Das Werte- und Verhaltensmuster der Generation Z ist nicht nur begrenzt auf Personen, die nach 1995 geboren sind. Die Grenzen sind vielmehr fließend, weil auch andere Generationen anfangen, Skepsis zu entwickeln und das Privatleben zu entdecken.

Genau das macht dieses Werte- und Verhaltensmuster so bedeutsam: Obwohl es gegenwärtig erst in geringem Ausmaß bei jüngeren Personen lokalisierbar ist, beginnen ihre Einstellungen bereits abzufärben, zumindest auf die Generation Y, vielleicht auch auf die davorliegenden Generationen.



## : Umsetzungsbeispiel Arbeitsort

Besonders deutlich sieht man die weitreichende Konsequenz der Generation Z bei der Frage, wie häufig Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiten. In diesem Zusammenhang ist es beispielsweise derzeit gängige Praxis, Marissa Ann Mayer, CEO von Yahoo, für ihre Entscheidung zu kritisieren, Heimarbeitsplätze abzuschaffen und Mitarbeiter wieder ins Büro zu holen. Reflexartig wird fehlendes Vertrauen beklagt und ein Rückschritt in die Steinzeit des Unternehmertums konstatiert.

Doch ist das wirklich so? Oder wie sieht die Argumentation aus Sicht der Generation Z aus? Die Generation Z erkennt, dass Heimarbeitsangebote für Unternehmen nicht etwa Gutmenschentum darstellen, sondern dass klares unternehmerisches Kalkül dahintersteckt: Der Arbeitgeber spart Bürofläche, Mitarbeiter werden nicht durch Plaudern abgelenkt, und man kann gerade Routinetätigkeiten gut abwickeln, gleichzeitig auch automatisiert gut kontrollieren. Zudem kann man elegant die Arbeitszeit ausweiten und flexibilisieren.

## : Trennung von Beruf und Privatleben steht im Vordergrund

Genau das aber will die Generation Z nicht, denn sie will eine klare Trennung von Beruf und Privatleben: Anders als von realitätsfernen Kommentatoren unterstellt, gibt es so auch immer mehr Mitarbeiter, die Dienstschluss tatsächlich als Arbeitsschluss interpretieren wollen.

Deshalb gibt es am Abend auch keine dienstlichen E-Mails oder Anrufe. Home-Office kommt allenfalls als Ausnahme in Frage, um bei schönem Wetter nicht im Büro, sondern lieber im Garten am Notebook zu sitzen.

Trotzdem sucht die Generation Z im Unternehmen auch „Heimat und Familie“: Die Generation Z will den physikalischen Kristallisationspunkt „Unternehmen“ – wenn auch nur für maximal acht Stunden pro Tag.

Im Regelfall scheidet für die Generation Z dienstliche Arbeit zu Hause definitiv aus – mit allen unternehmerischen Konsequenzen.

## : Konsequenzen

Auch wenn das Werte- und Verhaltensmuster der Generation Z noch nicht umfassend erforscht ist, stehen bereits fünf Implikationen fest:

1. Generation Z ist keine „Option“, sondern eine unausweichliche Realität, der man sich als Unternehmen nicht entziehen kann und entziehen sollte: Denn im Wertemuster der Generation Z steckt viel Positives mit interessanten Signalen für eine neue Arbeitswelt.
2. Generation Z ist ein Denkmuster, das weit über eine kleine Altersgruppe hinausgeht. Vielmehr steckt dieses Denkmuster die Generation Y und die Generation Babyboomer an; zudem ist dieses Werteschema auch anschlussfähig für die Generation X.
3. Gerade beim Umgang mit Hochleistungsteams darf nicht nur von einer motivierten Truppe vom Stil Generation Y ausgegangen werden. Vielmehr nimmt die Zahl von Vertretern der Generation Z zu, egal wie man zu diesem Phänomen steht.
4. Angesichts des demographischen Wandels und des Bedarfs an Fach- sowie Führungskompetenz müssen sich Unternehmen auch mit der Generation Z auseinandersetzen.
5. Das Muster Generation Z betrifft fundamental alle Felder des Personalmanagements von der Bedarfsbestimmung bis hin zur Freisetzungplanung.

: Das Denkmuster der Generation Z breitet sich aus.

Das Ausrichten auf die Generation Z sollte nicht als eine lästige Pflicht aufgefasst werden, die man versucht, möglichst lange hinauszuschieben. Die Generation Z ist vielmehr eine strategische Chance für alle diejenigen Unternehmen, die sich bereits jetzt umfassend auf diesem Wertewandel einstellen und ihn offensiv vorwärts treiben. Denn im Ergebnis bedeutet diese klare Hinwendung zur neuen Arbeitswelt deutliche Vorteile bei Innovation und Motivation, aber auch bei Personalbeschaffung und Personalführung – und zwar nicht nur bei der Generation Z. II