

GENERATION Z: ÜBERRASCHEND ANDERS

Professor. Dr. Christian Scholz

Nennen wir sie Emily. Mit ihren 26 Jahren hat sie einen Job, bei dem sie durchaus gutes Geld verdient, das sie aber ohne schuldhaftes Zögern auch rasch wieder ausgibt: Freizeit, Kleidung, Reisen, Wohnungseinrichtungen und viele andere Dinge sind wichtig für Emily. Natürlich hat sie auch ein Smartphone, das sie locker in der Hand trägt, am selben Handgelenk baumelt die Shoppingbag.

Wie denkt Emily?

Emily ist alles andere als ein lustiges Kind der vielzitierten Konsumgesellschaft: Denn Emily ist geprägt von einer verkorksten Bildungsreform und spürbaren Bildungsdefiziten, von ökologischen Katastrophen sowie von der Permanenz unserer Währungs- und Wirtschaftskrise. In ihrem persönlichen Umfeld erlebt Emily die aktuelle Arbeitswelt mit Entlassungen, Leiharbeit und mit befristeten Verträgen auf Teilzeitbasis. Emily kennt Gleichaltrige, die gerade die Brutalität der Arbeitslosigkeit erleben und die ihr durchaus klar machen, dass die Arbeitswelt ganz sicher etwas anderes ist als ein Vergnügungspark.

Wichtig ist Emily vor allem ihr Privatleben und ihre Freunde. Deshalb kennen nur wenige ihrer Arbeitskollegen ihre private Handynummer und deshalb bleiben abends und an den Wochenenden berufliche Emails grundsätzlich ungelesen –

und das, obwohl Emily als Digital Native mit moderner Kommunikationstechnologie auf »Du-und-Du« ist.

Für Emily ist ihr Job Mittel zum Zweck: Emily macht ihn gerne, begrenzt ihn aber kategorisch auf den Zeitraum zwischen 9 und 17 Uhr. Außerhalb dieses Zeitraumes versucht sie, überhaupt nicht an Job und Firma zu denken. Emily besteht auf einer klaren Trennung zwischen »Work« und »Life«. Dabei geht es ihr auch nicht um eine »Balance« zwischen Work und Life, sondern um eine klare Abgrenzung in zwei vollkommen getrennte Welten. Trotzdem möchte Emily sich während ihrer Zeit im Unternehmen wohl fühlen. Deshalb besteht sie fast schon dickköpfig auf ihr eigenes kleines Büro: Hier kann sie in Ruhe arbeiten, denn auch wenn sie ein kühl-distanziertes Verhältnis zu ihrem Unternehmen hat – oder besser gesagt generell zu allen Unternehmen – arbeitet Emily gerne und versucht, den ihr gestellten Aufgaben in den existierenden Grenzen gerecht zu werden.

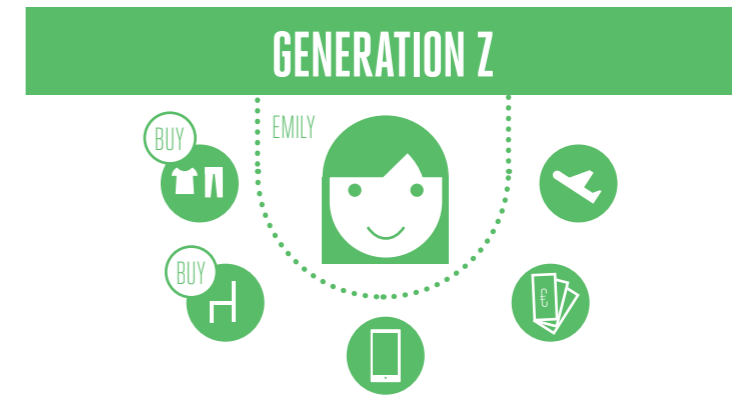
Emily und ihre Chefs

Zu ihren Führungskräften hat Emily aus zwei Gründen ein ambivalentes Verhältnis: Zum einen gehören sie zu einer anderen Generation, mit der Emily möglichst nichts zu tun haben will. Diese Generation mit ihrem Leistungsstreben

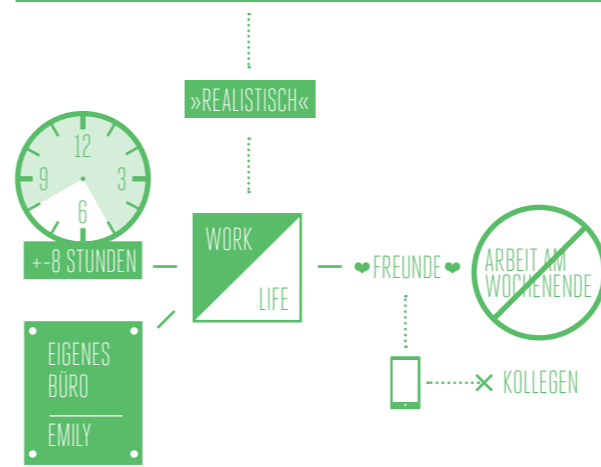
und ihrem Motto »Arbeit=Leben« ist ihr suspekt. Emily versteht nicht, warum sich andere Generationen dauernd für irgendetwas »verantwortlich« fühlen, gleichzeitig aber kein Problem damit zu haben scheinen, dass Regenwälder abgeholzt und Naturschutzgebiete zu Erdölproduktionsstätten werden.

Zum anderen sind Führungskräfte für Emily Personen, die zumindest teilweise Einfluss auf ihren Arbeitsplatz und vor allem auf ihre Zukunft haben. Das muss Emily akzeptieren und das akzeptiert sie auch. Während also ihre älteren und leistungsorientierten Kollegen Hierarchien generell negativ sehen, will Emily immer wieder »Feedback«, das sie als unverbindliches Informationsangebot zur Kenntnis nimmt. Gibt also die Führungskraft das Feedback »Ihre Leistung ist mangelhaft«, so überlegt sich Emily in Ruhe, ob sie dieses Feedback überhaupt annehmen und als relevant einstufen will – oder ob sie es als irrelevant für sich selber löscht.

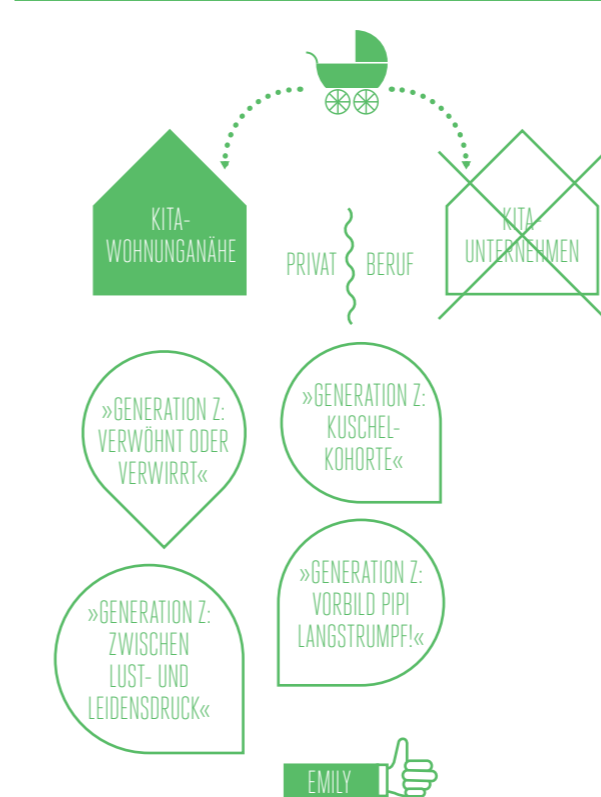
Natürlich stellt Emily als typische Vertreterin ihrer Generation grundsätzlich immer und überall ihre eigene Interessenlage in den Mittelpunkt. So protestiert sie lautstark, wenn ihr Chef einen gemeinsamen Cafeteria-Besuch am Mittag zur Besprechung von Arbeitsinhalten »missbraucht«: Emily hat Anspruch auf eine richtige Pause und auf richtige Erholung ohne störende Gedanken



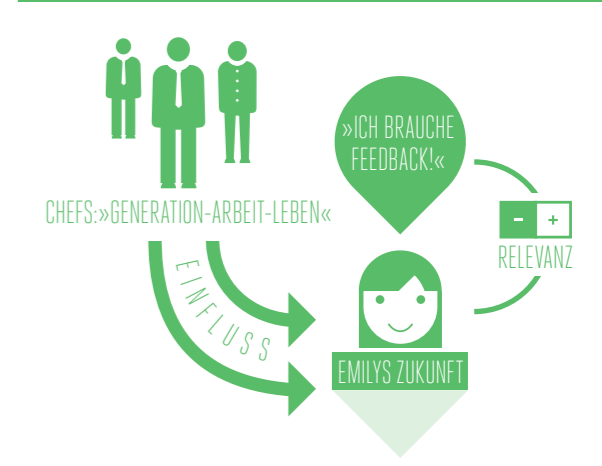
WIE DENKT EMILY?



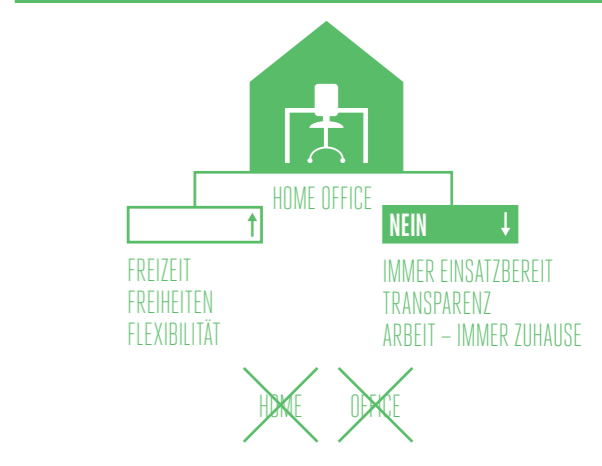
EMILY UND IHR PRIVATLEBEN



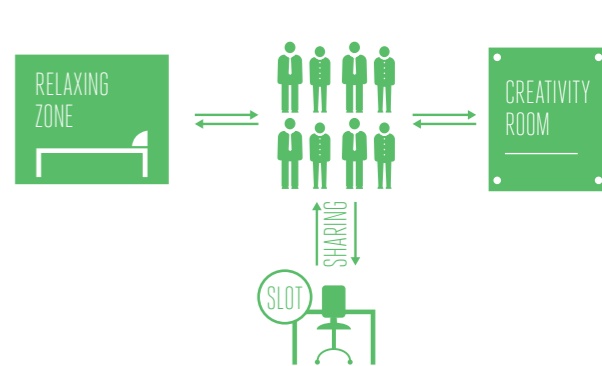
EMILY UND IHRE CHEFS



EMILY UND HOME-OFFICE



EMILY UND DESK SHARING



WENN EMILY IN DEN MEDIEN BESCHREIBUNGEN IHRER GENERATION WIE »KUSCHEL-KOHORTE«, »WOLLEN DIE AUCH ARBEITEN?«, »VERWÖHNT ODER VERWIRRT«, »ZWISCHEN LUST- UND LEIDENS-DRUCK« UND »VORBILD PIPI LANGSTRUMPF« LIEST, KANN SIE NUR ZUSTIMMEN: EMILY IST VERTRETERIN EINER NEUEN DENKHALTUNG, DIE MAN MIT »GENERATION Z« BESCHREIBEN KANN. UND EMILY IST STOLZ DARAUF.

an die Arbeit. Deshalb geht sie ausschließlich mit ihren gleichaltrigen Kollegen Mittagessen, wo sie dann – anders als mit ihren etwas älteren Kollegen – entspannen und über Privates plaudern kann. In diesem Punkt bleibt Emily hart, vor allem, seit sie weiß, dass Arbeitszeitordnung und Betriebsrat auf ihrer Seite stehen.

Emily und ihr Privatleben

Vereinnahmen von privater Freizeit durch das Unternehmen stört Emily. Deshalb hat sie sich auch schon vorsorglich überlegt, den Kitaplatz des Unternehmens nicht anzunehmen, wenn sich wie geplant im nächsten Jahr ihre Familie vergrößern wird: Diese Firmen-Kita bietet unmitelbar in der Nähe des Arbeitsplatzes von Emily eine flexible Nutzung für Mitarbeiterkinder von 7 Uhr bis 19 Uhr. Aber Emily braucht und will dieses »großzügige« Angebot überhaupt nicht: Ihr ist ein Kitaplatz in der Nähe ihrer Wohnung lieber, denn dann gibt es eine klare Trennung zwischen »Beruf« und »Privat«. Zusätzlich übt das »Kindabholen« Druck auf das Einhalten des Dienstschlusses aus.

Wenn Emily in den Medien Beschreibungen ihrer Generation wie »Kuschel-Kohorte«, »Wollen die auch arbeiten?«, »Verwöhnt oder verwirrt«, »Zwischen Lust- und Leidensdruck« und »Vorbild Pipi Langstrumpf« liest, kann sie nur zustimmen: Emily ist Vertreterin einer neuen Denkhaltung, die man mit »Generation Z« beschreiben kann. Und Emily ist stolz darauf.

Emily und Home-Office

Für Unternehmen ist Home-Office derzeit eine faszinierende Idee, weil es sich betriebswirtschaftlich rechnet: Man 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. Deshalb hat Emily auch eine klare Meinung zum Thema »Home-Office«: Wenn es darum geht, an einem schönen Frühlingstag zu Hause zu bleiben, lange zu frühstücken und dann im Liegestuhl die erste Grundtönung für den anstehenden Sommerurlaub zu bekommen, dann findet sie Home-Office gut. Bei einem Salat mit Schafkäse und Mineralwasser ist Emily auch durchaus kreativ und hat auch kein Problem damit, beim Espresso kurz die Emails durchzusehen und sie mit der Bitte um Erledigung an andere Kollegen zu schicken. Diese Home-Office-Tage genießt Emily.

Ansonsten aber lehnt Emily das Home-Office kategorisch ab: Computersysteme, die Arbeit verteilen und ein Workstream-Controlling, bei dem auch noch transparent ist, ob und was sie arbeitet, das ist nicht die Arbeitswelt für Emily. Sie hat erkannt, dass Heimarbeitsangebote für Unternehmen nicht etwa freundlich-altruistisches Gutmenschentum darstellen, sondern klares unternehmerisches Kalkül. Emily wird alleine schon beim Gedanken schlecht, zu Hause einen Schreibtisch stehen zu haben, auf dem das Wort »Beruf« steht. Die Generation Z will nicht jedes Mal, wenn sie am Schreibtisch oder am Arbeitszimmer vorbeikommt, an ihren Arbeitgeber erinnert werden – wobei sie bereits die Bezeichnung Arbeit-»geber« stört.

Emily will eine klare Trennung und keine berufliche Arbeit zu Hause: Sich nach Rosamunde Pilcher am Sonntag-Abend noch einmal an Firmenunterlagen zu setzen, kommt für jemanden aus der Generation Z ebenso wenig in Frage, wie nach Heidi Klum's Germanys Next Topmodel an etwas anderes zu denken, als an neue Kleider und an die optimale Laufbewegung. Deshalb

würde Emily am Abend auch keine dienstlichen Anrufe beantworten – falls sie diese überhaupt registrieren würde – und kann sich auch nicht vorstellen, am Samstagvormittag eine Email von ihrem Chef zu lesen.

Kurz gesagt: Allein schon die Wortkombination »Home« und »Office« ist für Emily eine absolute Zumutung. Deshalb gibt sie auch ein großes »LIKE« für Marissa Mayer von Yahoo. Sie wird von so ziemlich allen Kommentatoren und Forschern für ihre Entscheidung kritisiert, Heimarbeitsplätze abzuschaffen und Mitarbeiter wieder ins Büro zu holen. Reflexartig wird fehlendes Vertrauen beklagt und ein Rückschritt in die Steinzeit konstatiert. Emily findet es gut und findet es noch besser, dass sich Marissa Mayer modisch gestylt auf dem Cover der Vogue räkelt: Hier vergisst Emily sogar für einen Moment, das Marissa Mayer nicht unbedingt zur Generation von Emily gehört.

Emily und Desk-Sharing

Gegenwärtig wird viel diskutiert über den Arbeitsplatz der Zukunft, eine Diskussion, die Emily nur am Rande wahrnimmt und die sie eigentlich auch nicht interessiert: Denn Emily möchte ihr Büro behalten – so wie es ist, allenfalls erweitert um eine bequeme Liege zur Entspannung.

Geht es nach aktuellen Zukunftskonzepten, so könnte Emily in die »Relax-Zone« gehen: Dort stehen Liegen, dort gibt es gedämpftes Licht und einen leise plätschernden Springbrunnen. Allerdings wird dafür das eigene Büro und der eigene Schreibtisch eingespart. Stattdessen gilt das Prinzip »Desk-Sharing«: Je nachdem, was ein Mitarbeiter an diesem Tage arbeiten und mit wem er zusammensitzen möchte, kann er sich einen entsprechenden »Slot« buchen. Schaut

er also nur mal kurz ins Büro, dann reicht ein kleiner Tisch, will er viel arbeiten, bekommt er einen größeren Schreibtisch.

Wichtig sind dabei auch die kleinen Roll-Container, in dem die eigenen Bleistifte und die Visitenkarten deponiert sind: Diese Roll-Container kann man dann morgens zu seinem Arbeitsplatz rollen und ihn damit zu seinem »eigenen« Arbeitsplatz machen. Dann braucht nur noch der Laptop in die standardisierte Docking-Station gesteckt und der standardisierte Bildschirm eingeschaltet zu werden, und fertig ist die optimale Arbeitsatmosphäre. Zu erwähnen sind auch noch die ergonomisch gestylten Stühle und die »Creativity Rooms« – alternativ für sechs oder 12 Personen – in denen man über Produkte und Dienstleistungen der Zukunft nachdenken kann.

Emily weiß: Unternehmen erfinden diese neuen Konzepte nicht, um den Mitarbeiter glücklich zu machen. Am Ende steht das Ziel der erhöhten Produktivität und das permanente Bestreben, Kosten zu sparen, wenn sich durch weniger Arbeitsplätze insgesamt Raum-, Energie-, Ausstattungs- und Reinigungskosten reduzieren lassen. Emily weiß auch, dass ihr das absolut nicht gefällt: Soll sie wirklich jeden Tag aufs Neue über ein »Buchungssystem« wie im Hotel einen Arbeitsplatz »buchen«, dem dann jegliches »Persönliche« fehlt und wo man ständig wechselnde Personen um sich hat? Die Generation Z möchte ihr eigenes kleines Reich auch am Arbeitsplatz, in dem sie ihre Arbeitsaufgaben erfüllen kann und das sie selbstverständlich mit niemandem sonst teilen möchte.

Für die Generation Z ist dieser Bereich im Unternehmen der Bezugspunkt und dieser entsteht durch Nähe, durch Interaktion und Zusammenhalt. Daher will sich Emily auch nicht ständig auf andere Kollegen einstellen, die ihr vielleicht gegenüber sitzen. Auch wenn sie eine klare Trennung zwischen »Beruf« und »Privat« anstrebt, sind Kollegen wichtig, wobei Emily die Kategorie »Kollege« ausschließlich auf Gleichgesinnte aus der Generation Z anwendet.

Vorbereitung auf Emily?

Damit wird eines ganz klar: Wir brauchen hochprofessionelle Personalabteilungen, die klare Akzente setzen und professionelle Lösungen liefern. Denn erfolgreicher Umgang mit der Generation Z verlangt weitreichende Veränderungen bei der Gestaltung der Arbeitsbeziehung.

Auf der Liste der zu verändernden Personalarbeit stehen Führung, Arbeitsplatzgestaltung, aber auch Talentmanagement, Vergütung und Anreizsysteme, Personalentwicklung und Personaleinsatz, Recruiting und Bindung, Employer Branding, Unternehmenskultur, Nachhaltigkeit und gesellschaftspolitische Verantwortung, Auslandseinsatz, Mobilität und Mehrarbeit sowie unternehmensseitiger Umgang mit Social Media.

Natürlich kann man weder bei der Generation Z noch bei irgendeiner anderen »Generation« exakt vom Geburtsdatum auf ein spezifisches Wertemuster schließen. Trotzdem verändern sich regelmäßig Verhaltensweisen, weshalb

Unternehmen gut daran tun, sich zumindest mit der Möglichkeit derartiger Veränderungen vertraut zu machen. Sicherlich hatten wir immer schon »Generation«: so die Babyboomer mit Aufbruchswillen und Pflichtgefühl (geboren ab 1950), die etwas verlorene und resignative Generation X (geboren ab 1965) und die leistungsorientierte, clevere Generation Y (geboren ab 1980), die Karriere machen will und sich dementsprechend auch massiv im Job einsetzt.

Die meisten Unternehmen sind allerdings gegenwärtig erst dabei, sich mental und in ihrer Personalarbeit auf die Vertreter der Generation Y einzustellen. Unternehmen investieren beeindruckende Summen in die Gestaltung von Bürostrukturen und vergessen dabei, auf die Bedürfnisse der neuen Generation einzugehen, beziehungsweise schaffen sogar ein kontraproduktives Arbeitsumfeld. Emily wünscht sich weder ein tagtägliches Home-Office, noch einen täglich wechselnden Arbeitsplatz mit immer anderen Kollegen um sich herum – die dann vielleicht auch noch der »leistungsorientierten« Generation angehören. Denn angesichts des Mangels an Fach- und Führungskräften, der Veränderungen der globalen Wirtschaftsordnung auf Extremwettbewerb und des anstehenden Wandels der Unternehmen in Richtung auf Nachhaltigkeit kann man diese neue Generation dummerweise nicht einfach ignorieren.

DAMIT WIRD EINES GANZ KLAR: WIR BRAUCHEN HOCHPROFESSIONELLE PERSONALABTEILUNGEN, DIE KLARE AKZENTE SETZEN UND PROFESSIONELLE LÖSUNGEN LIEFERN. DENN ERFOLGREICHER UMGANG MIT DER GENERATION Z VERLANGT WEITREICHENDE VERÄNDERUNGEN BEI DER GESTALTUNG DER ARBEITSBEZIEHUNG.

Überall ist Emily

Gefährlich ist auch die Annahme, dass diese Generation Z nur einen kurzen Zeitraum überdauern und auch nur eine kleine Gruppe von Personen umfassen wird. Genau das Gegenteil ist der Fall: Die Impulse, die zur Generation Z geführt haben, greifen auf andere Generationen über und zeigen sich bereits an vielen Stellen: Immer mehr Väter beschließen, in Elternzeit zu gehen, immer mehr Anträge auf Urlaub werden mit Maximaldauer gestellt und es entstehen immer mehr Betriebsvereinbarungen über Lesen sowie Versenden von Emails außerhalb der Arbeitszeit.

Zudem werden andere Generationen durch die Generation Z angesteckt. Die Vertreter dieser Generationen werden dann nicht mehr so hart arbeiten wie vorher und weniger schnell an

Burnout oder anderen psychischen Störungen erkranken. Dafür gibt es ein neues Entdecken der Freizeit und der Familie durch beide Elternteile, eine Akzeptanz von Verantwortung für die bisher sträflich vernachlässigte Umwelt sowie das ganz wichtige Wort »Fairness«. Und das ist doch letztlich ein durchaus positiver Ausblick in die Zukunft der Arbeitswelt.

Also: Auch die Generation Y und die Babyboomer entdecken den Reiz des neuen Wertesystems: Sie wollen sich ebenfalls wie Pipi Langstrumpf und wie Emily ihre eigene kleine Welt bauen.

Univ.- Prof. Dr. Christian Scholz (Jg. 1952) wurde nach Ausbildung an der Universität Regensburg 1986 als Hochschullehrer nach Saarbrücken an die Universität des Saarlandes berufen.

Dort gründete er den ersten Universitätslehrstuhl in Deutschland, der die Bezeichnung »Personalmanagement« im Titel führt. In dieser Zeit entstand das inzwischen in der 6. Auflage erschienene Lehrbuch »Personalmanagement«.

Seit 1999 ist ein großer Tätigkeitsbereich die Erforschung der Arbeitswelt »unter realistischen Annahmen«. Wichtigstes Ergebnis: Die Trendstudie »Spieler ohne Stammplatzgarantie – Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt« (2003). Zusammen mit der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen entwickelte er das »5-Sekunden-Modell«, das inzwischen zu einem allgemeingültigen Denkansatz für Hochleistungsteams wurde.

Diese Aktivitäten sowie seine Vordenkerfunktion, die durchaus wegweisende Debatten sowie kontroverse Diskussionen auslöste, brachten ihm bereits sechsmal in Folge einen Platz in der von der Fachzeitschrift Personalmagazin gewählten Liste der 40 führenden Köpfe im Personalwesen ein.

