



KARRIERE war gestern

Die Generation Z steht vor der Tür des Berufslebens. Wird sie die Führungsebenen der auf Effizienz getrimmten Industrie-4.0-Unternehmen das Fürchten lehren? Wie die Gedankenwelt und die Selbstdefinition der um 1990 geborenen Arbeitnehmer aussehen und wie Unternehmen sich auf sie vorbereiten sollten, darüber sprach **standpunkt** mit Christian Scholz, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Personalmanagement an der Universität des Saarlandes. Die Ergebnisse zu seinen Forschungen über die Arbeitskräfte der Zukunft hat er in dem kürzlich erschienenen Buch „Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt“ veröffentlicht.



Prof. Christian Scholz

Standpunkt: Was unterscheidet denn nun nach Ihren Erkenntnissen Generation Z von Generation X und Generation Y?

Christian Scholz: Stark vereinfacht kann man sagen, dass die Babyboomer der Nachkriegsgeneration und begrenzt auch die Generation X, also die Jahrgänge etwa ab 1950 beziehungsweise ab 1965, eher etwas von Idealismus geprägt sind. Denken Sie beispielsweise an die sozialen Bewegungen der 1960er- und 1970er-Jahre, die stark an Idealen von Gerechtigkeit und Gleichheit orientiert waren, auch was Löhne und Gehälter oder Arbeitsbedingungen anging. Dies war nicht zuletzt die große Zeit der Gewerkschaften.

Für die Generation Y hingegen, die in den Neunzigerjahren des letzten Jahrhunderts ins Arbeitsleben eintrat, standen die Karriere und ein Topverdienst im Mittelpunkt der beruflichen Anstrengungen. Über hohe Gehaltsunterschiede wurde nicht geklagt, man versuchte vielmehr, durch viel Arbeit selber in die entsprechenden Gehaltsklassen aufzusteigen.

Die Generation Z nun hat weder mit idealistischen Weltverbesserungsambitionen noch mit dem Hamsterrad der Karrierebewussten viel im Sinn. Das treffendste Wort, das die Haltung dieser jungen Menschen beschreibt, ist wohl Realismus.

standpunkt: Was haben wir uns denn darunter vorzustellen?

Christian Scholz: Die jungen Menschen haben erkannt, dass der Idealismus der Babyboomer die Welt nicht fundamental verbessert und die Philosophie harter Arbeit der Generation Y nicht das erhoffte individuelle Glück gebracht haben. Die Vertreter der Generation Z wollen daher nicht morgens aus dem Haus gehen und die Welt retten. Und sie wollen auch nicht aus dem Haus gehen und sich bis zum Burn-out abrackern. Sie sind sowohl was gesellschaftliche Strömungen angeht als auch bezüglich der ganz realen Situation in den Unternehmen ziemlich illusionslos und abgeklärt. Mit Sprüchen wie „Unsere Mitarbeiter stehen für uns an erster Stelle“ brauchen Firmen dem Nachwuchs nicht zu kommen: Die jungen Menschen lassen sich da nichts mehr vormachen.

standpunkt: Das klingt nach Selbstbewusstsein einerseits und Abschottung gegen gesellschaftliches Engagement andererseits.

Christian Scholz: In gewissem Ausmaß stimmt das. Die Z-ler sind zufrieden mit sich und beschränken ihr Hauptengagement und ihre Hauptsolidarität auf ihre unmittelbare Gruppe. Und typisch für sie ist auch – als Folge einer Generation von Helikoptereltern – ein stark ausgeprägtes Anspruchsdenken: Sie wollen in erster Linie gut versorgt sein.

standpunkt: Gegen ein gutes Gehalt ist also nichts einzuwenden?

Christian Scholz: Richtig, ganz und gar nicht.

standpunkt: Das Ganze aber ohne sich dabei abzurackern.

Christian Scholz: So ist es. Allerdings soll das jetzt nicht heißen, dass die Vertreter der Generation Z Arbeitsverweigerer sind. Sie arbeiten durchaus motiviert und gewissenhaft. Aber sie gehen eben nicht über das von ihnen als zumutbar angesehene Maß hinaus. Deswegen gehen auch alle Unternehmerträume zum Stichwort „Flexibilität“ an der Generation Z vorbei. Die wunderschön modernen und offenen Bürokonzepte mit viel Transparenz ohne eigenen Schreibtisch gehen an der Interessenlage der Generation Z ebenso vorbei wie mobile Erreichbarkeit außerhalb der offiziellen Arbeitszeiten. Z-ler verlangen eine klar festgelegte Arbeitszeitspanne (gerne zwischen 9 und 17 Uhr), klar definierte Arbeitsplatzstrukturen und genau umrissene Tätigkeiten. Freizeit und Berufstätigkeit müssen eindeutig getrennt sein, und zwar zeitlich und räumlich. Das bei der Generation Y noch teilweise beliebte Homeoffice ist abgesehen von persönlichen Ausnahmefällen verpönt. Chefanrufe auf dem Smartphone nach Arbeitsschluss sind ein Gräuelp.

standpunkt: Das wiederum sollte die Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes aufhorchen lassen. Es klingt stark nach Affinität zum Berufsbeamtentum.



Christian Scholz: Das könnte für sie durchaus attraktiv sein, ja. Zumal die Generation Z ungern Verantwortung übernimmt.

standpunkt: Da scheint auf die Unternehmen, die unter dem Motto Industrie 4.0 auf maximale Effizienz und Produktivität fixiert sind, ja einiges zuzukommen. Sind sie denn auf diese Veränderungen schon genügend vorbereitet?

Christian Scholz: Ich fürchte nicht. Die meisten Unternehmen haben sich noch nicht mit dem Thema beschäftigt. Sie fangen erst langsam an zu verstehen, dass da tatsächlich einschneidende Veränderungen bevorstehen. Die Führung der Unternehmen muss noch viel radikaler umdenken, als sie dies derzeit tut. Und weil Sie Industrie 4.0 erwähnen: Die Zeit, in der angehende Fachkräfte von der Faszination einer interessanten IT angelockt wurden, ist vorbei. Die Generation Z nutzt Smartphone & Co. ganz selbstverständlich, aber die Technologie, die dahintersteckt, interessiert sie nicht mehr annähernd so brennend wie die IT-affine Generation Y.

standpunkt: Dann sind IT-Unternehmen als Arbeitgeber also nicht mehr automatisch cool?

Christian Scholz: Unternehmen sind allgemein nicht mehr cool. Audi, BMW oder Google können bald so viel bieten wie sie wollen: Nur wegen eines großen Namens werden ihnen die Z-ler nicht die Türen einrennen. Der Glamourfaktor



renommierter Arbeitgebermarken, aber auch das dynamische Flair der Start-ups ziehen nicht mehr ohne Weiteres. Zudem spielt Loyalität gegenüber dem Unternehmen keine so große Rolle mehr wie bisher. Es geht vor allem um Nützlichkeit. Wenn etwas den Ansprüchen nicht mehr genügt, zieht der Z-ler weiter.

standpunkt: Was fordern die kommenden Mitarbeiter denn konkret von ihren Arbeitgebern?

Christian Scholz: In erster Linie wollen sie einen festen, sicheren Arbeitsplatz mit den genannten Ansprüchen an klare Vereinbarungen. Alles soll einfach und klar sein, auch die Gehaltsstruktur: keine komplexen Tarifabstufungen, sondern ein vernünftiges Grundgehalt mit Wachstumsgarantie, dazu die Möglichkeit selbst über Arbeitszeit und -organisation zu entscheiden.

standpunkt: Das bedeutet, dass schon die Stellenanzeigen unter ganz neuen Gesichtspunkten gestaltet werden müssen. Die heute angepriesenen „flexiblen Arbeitszeiten“ sind ja dann geradezu abschreckend.

Christian Scholz: Ganz genau. Darüber hinaus müssen die Unternehmen neue Antworten für den personalen Wertschöpfungsprozess finden. Die gibt es nicht von der Stange. Hier muss das Management erst selbst Strategien entwickeln, die einerseits signalisieren: „Wir freuen uns auf dich und gehen gerne auf deine Wünsche ein“, andererseits aber auch klarmachen, wo die Grenzen der Kompromissbereitschaft im Unternehmen liegen.

standpunkt: Wer kommt denn nun mit den Wünschen und Ansprüchen der künftigen Know-how-Träger besser zu recht, große Unternehmen oder der Mittelstand?

Christian Scholz: Also als Konzern mit magischem Namen sollte ich schon langsam erkennen: Da habe ich ein Problem. Personalrekrutierung mag bei der Generation Y für ein solches Unternehmen noch ein Selbstläufer gewesen sein. Das ist bald so nicht mehr der Fall. Auch

Nobelbrands müssen sich umstellen und anstrengen. Für mittelständische Unternehmen kann die Generation Z eine große Chance sein. Kann – denn Voraussetzung dafür, dass sie die jungen Arbeitskräfte weg von den Großen und in den eigenen Betrieb locken können, ist, dass sie genau verstehen, wie die Z-ler denken und ihr Leben gestalten wollen. Wenn die Mittelständler dann eine kluge Personalstrategie einführen, können sie in der Tat von der Neuausrichtung der persönlichen Werte profitieren, weil sie oft leichter Kompromisse eingehen können als die Großunternehmen mit ihren starren Strukturen.

standpunkt: Diese Kompromisse müssen ja gemeinsam mit den neuen Arbeitskräften erarbeitet werden. Wie sollte denn dieser Prozess ablaufen?

Christian Scholz: Von entscheidender Bedeutung ist das offene Gespräch. Menschen der Generation Z wollen gefragt werden und sie wollen gehört und gelobt werden. Wenn es also beispielsweise darum geht, unter bestimmten Umständen länger zu arbeiten als vereinbart, dann sollte man dies rechtzeitig ansprechen und begründen – im Sinn von verständlich machen. Es muss deutlich werden, dass der Arbeitgeber nicht gnadenlos eine Forderung durchdrücken will, sondern aus guten Gründen eine bestimmte Vorgehensweise anstrebt. Dann sind die jungen Menschen durchaus zu Kompromissen bereit, umso eher, je mehr sie im Unternehmen erfahren, dass Absprachen verlässlich sind und nicht schamlos ausgenutzt werden.

standpunkt: Wenn wir also festhalten, was die Generation Z ausmacht: klare Strukturen, Abneigung gegen Flexibilität, Dynamik und Führungsverantwortung, wenig IT-Kompetenz und so weiter – das spricht eindeutig gegen den Trend zur komplett digitalisierten Welt. Liegt darin nicht eine gefährliche Bremse für Kreativität und Innovation?



Christian Scholz: Wir müssen begreifen, dass darin ein Risiko liegt. Und an manchen Stellen müssen wir auch zeigen, wo die Grenzen der Anpassungsfähigkeit der Unternehmen liegen. Das ganze Konzept Industrie 4.0 würde kollabieren, wenn wir zu hundert Prozent auf die Forderungen der Generation Z eingehen würden. Allerdings gilt es zu bedenken: Wir sprechen hier in erster Linie über eine Typologisierung. Die Generation Z ist vielschichtig. Und es wird über lange Zeit eine Mischung aus unterschiedlichen Generationsmerkmalen geben, die Generation Y bleibt uns ja noch einige Zeit erhalten. Die Unternehmen müssen sich überlegen, wie sie die jungen Mitarbeiter für die eigenen Ziele gewinnen können. Aber ein Weiter-so wie bisher wird es nicht geben.

standpunkt: Nun hängt an den Themen Digitalisierung, Kreativität und Innovation auch ein großes Stück Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands. Haben die Wettbewerber die gleichen Generationsprobleme?

Christian Scholz: Prinzipiell ist die Generation Z ein globales Phänomen. Insbesondere die westlichen Staaten wie die USA, Großbritannien oder Australien stehen vor denselben Herausforderungen wie wir. Etwas abgeschwächt ist die Problematik auch in Südeuropa zu beobachten, wo die Generation Z noch etwas mehr Kompromisse machen muss. In Asien und Ländern wie Russland oder der Türkei ist das Phänomen weniger ausgeprägt. In Indien etwa ist die junge Generation noch wesentlich leistungsorientierter als im Westen. Grundsätzlich geht es den Hauptwettbewerbern in unserem Kulturkreis also nicht anders als uns. Entscheidend wird sein, wie gut und vor allem wie schnell es uns gelingt, die Generation Z in die Wirtschaftsprozesse zu integrieren, also die richtigen Kompromisse im richtigen Maß zu finden. Wer das am schnellsten hinkommt, wird im Vorteil sein.

standpunkt: Wieder einmal sind wir damit beim Thema Schnelligkeit. Ob wir Deutschen es da besonders weit bringen, bleibt abzuwarten. Herr Scholz, wir bedanken uns für das interessante Gespräch.