

Onboarding ist als systematische Einführung neuer Mitarbeiter keine neue Aufgabe. Sie hat sich immer schon gestellt und wurde auch schon immer eher stiefmütterlich angegangen. Nur: Bei der Generation Z können sich Unternehmen Nachlässigkeiten noch weniger erlauben als bei den Generationen zuvor.



WIE BEKOMME ICH DIE **GENERATION Z** AN BORD?

Schwierige Ausgangslage: Warum Onboarding bei der Generation Z unverzichtbar ist

1. Die zunehmende Komplexität unserer Arbeitswelt ist keine Leerformel, die man an den Anfang von Beiträgen stellt und dann wieder vergisst. Sie gibt es wirklich, und sie nimmt mit fortschreitender Digitalisierung, Dynamik, Vernetzung und Erosion von Unternehmensgrenzen dramatisch zu. Dementsprechend schwer ist es für neue Mitarbeiter, sich in ihrem neuen Unternehmen zurechtzufinden. Und dementsprechend dringend brauchen Unternehmen ein vernünftiges Onboarding, das aber aus genau diesen Gründen alles andere als trivial ist.

2. Die Generation Z, geboren ab Anfang der 1990er Jahre, unterscheidet sich massiv von den anderen Generationen. Sie ist leistungsorientiert, aber nur innerhalb klarer zeitlicher und sachlicher Grenzen. Sie sucht den Sinn in der Arbeit, aber keinen Einstieg in das Hamsterrad der Karriere. Und vor allem ist sie realistisch: Sie weiß, dass Mitarbeiter bei Unternehmen nie im Mittelpunkt stehen, sondern allenfalls temporäres Mittel zum Zweck darstellen.

3. Unternehmen sind in den seltensten Fällen auf die Generation Z vorbereitet. Fast alle Prozeduren und Systeme unseres modernen Personalmanagements sind zu 100 Prozent auf die davor positionierte Generation Y zugeschnitten. Egal ob Entlohnung, Entwicklung oder Arbeitszeit: Das, was für die Generation Y passt, passt kaum zur Generation Z. Vor allem der betriebliche Traum vom Work-Life-Blending mit flexibel-fließenden Übergängen zwischen Berufs- und Privatleben ist für die Generation Z ein Alptraum: Sie will eine klare Work-Life-Separation.

4. Die Generation Z sieht – vielleicht teilweise sogar zu Recht – den demografischen Vorteil auf ihrer Seite. Dementsprechend schätzt sie zwar eine längerfristige Bindungsabsicht des Unternehmens, will sich aber selber nicht einmal ansatzweise emotional an das Unternehmen binden. Deshalb wird sie im Zweifelsfall das Unternehmen von heute auf morgen verlassen – ohne jegliche Skrupel und ohne jegliche Rücksicht auf Arbeitgeber und andere Personen. Im Extremfall springt sie sogar trotz Unterschrift unter den Arbeitsvertrag noch vor dem Arbeitsantritt ab.

Große Fehler: Was beim Onboarding der Generation Z oft verkehrt läuft

1. „Für die Generation Z gelten im Wesentlichen die gleichen Empfehlungen wie für die Generation Y.“ Dieser Satz ist gelinde gesagt Unsinn: Die Generation Z tickt anders, und deshalb braucht sie ein anderes Onboarding.

2. „Onboarding beginnt am ersten Arbeitstag.“ Auch dieser Satz ist verkehrt. Denn Onboarding beginnt mit der Unterschrift auf dem Arbeitsvertrag. Spätestens ab dann gilt es, Mitarbeiter von sich zu überzeugen.

3. „Das Erstellen von Unterlagen und von anderen Materialien für die Generation Z bis hin zur Website kann man getrost Vertretern der Generation Z überlassen.“ Falsch! Denn gerade hier ist Professionalität gefragt. Ohne die Generation Z mit Kleinkindern gleichzusetzen: Man überträgt die Werbung für Babynahrung auch nicht einem Baby.

4. „Wir haben gute Argumente, die immer schon gezogen haben.“ Dies ist gefährlich, wenn man bedenkt, dass Schlüsselwörter wie Vertrauensarbeitszeit und Talent Management bei der Generation Y anders (und zwar positiver) belegt sind als bei der Generation Z.

5. „Wir stellen den jungen Menschen einen erfahrenen Coach als Mentor zur Seite.“ Unabhängig von einer wie auch immer zu realisierenden Differenzierung zwischen Coach und Mentor, hat die Generation Z (hinter aller zur Schau getragenen Freundlichkeit) – mehr als alle anderen Generationen – eine eingebaute Sperre zu anderen Generationen. Sie sind ihr suspekt und egal.

Empfehlung: Was bei Onboarding nicht fehlen darf

1. Es mag trivial wirken: Aber ein kleines und personalisiertes Willkommenspaket mit einigen Kleinigkeiten, wie einem T-Shirt, etwas Lektüre, Kugelschreiber sowie dem Mitarbeiterhandbuch als PDF und als Link auf einem USB-Stick, gefällt immer. Das ist nicht neu, aber gerade bei der Generation Z wichtig und kann auch schon vor dem eigentlichen Arbeitsantritt übergeben werden.

2. Klare und schriftliche Kommunikation aller Regeln bezüglich Arbeitszeit, Arbeitsort, Urlaub, Kleiderordnung, Personalentwicklung und Umgangsformen! Gerade die Generation Z ist es von klein auf gewöhnt, an die Hand genommen und mit Strukturen „versorgt“ zu werden. Die Generation Z ist seit dem Kindergarten in vorgegebene Abläufe eingepant, was extrem viel Sicherheit gibt. Worauf verzichtet werden kann: großspurige Werbetexte mit ungläubigen Sprüchen zur Unternehmenskultur, die sich schon am ersten Arbeitstag als Lüge herausstellen.

3. So sehr die Generation Z einen Coach aus anderen Generationen ablehnt, so sehr schätzt sie es, wenn sie für den ersten Tag einen „Kurator“ aus der Generation Z zugewiesen bekommt. Dieser Kurator erklärt wie in einem Museum die Zusammenhänge, zeigt den Weg und vermittelt Sicherheit. Deshalb ist das Konzept des Kurators generell ganz zentral bei der Generation Z.

4. Die persönliche Infrastruktur muss vollständig und funktionsfähig sein. Dazu gehören E-Mail-Adressen ebenso wie Laptop und Zugangskennungen. Auch Ausweise, Visitenkarten und Türbeschriftungen sowie Einträge in die entsprechenden Verzeichnisse müssen vorhanden sein. Ganz wichtig: Die Generation Z besteht auf einen eigenen Schreibtisch mit Platz für Kaktus und Bild von Freund/Freundin. Wenn Unternehmen stolz darauf hinweisen, dass sich die Generation Z ja „in's System einloggen kann“ und dann tageweise in einem hochmodernen Großraumbüro einen Schreibtisch zugewiesen bekommt, für den selbstredend die Clean-Desk-Policy gilt, kann es schon mal passieren, dass der erste Tag für die Neankömmlinge auch gleich der letzte ist.

5. Und noch eine Kleinigkeit: Die Generation Z braucht einen klaren Plan, was in den ersten Tagen getan werden muss – möglichst mit exakter Angabe der Uhrzeit. Der saloppe Hinweis „jetzt arbeiten Sie sich einfach mal ein“ wird als Desinteresse an der eigenen Person interpretiert.

Ergebnis: Onboarding ist planbar und dann auch machbar

Ein Onboarding speziell für die Generation Z ist nötig, mit Fallstricken umgeben, aber bei vernünftiger Planung durchaus machbar. Und dann kann daraus ein entscheidender Wettbewerbsvorteil werden: Denn gerade die ersten Tage prägen die Beziehung zum Unternehmen, erst recht bei der stark beziehungsorientierten Generation Z. ■



Autor: Prof. Dr. Christian Scholz unterrichtet Organisation und Personalmanagement an der Universität des Saarlands in Saarbrücken. scholz@orga.uni.sb.de