

GENERATION Z



Foto: gustavofrazae – Fotolia.com

Valeska Zepp

Was braucht die neue Generation Z?

Die Generation Z kommt: Anders als die Vorgängergeneration Y trennen die Berufsanfänger von morgen strikt zwischen Arbeits- und Privatleben. Universitätsprofessor und Buchautor Christian Scholz erklärt, was Ausbildungsverantwortliche im Umgang mit der neuen Generation lernen müssen.

Herr Professor Scholz, Sie erforschen als einer der ersten in Deutschland die Generation Z. Umreißen Sie bitte kurz, was es damit auf sich hat.

Scholz: Generation Z, das sind Jugendliche, die überwiegend ab 1990 geboren sind. Erste Vertreterinnen und Vertreter der Generation Z sind also schon am Arbeitsmarkt aufgeschlagen: als Trainees, Mitarbeiter und Auszubildende. Das Wichtigste, was man über die Generation Z wissen muss, ist, dass ihre Vertreter keine große Bindung an Unternehmen haben. Sie sind sehr realistisch. Das ist ein wichtiges Wort, das immer wieder auftaucht. Sie wissen, dass Unternehmen nicht dazu da sind, Mitarbeiter zu beglücken oder sich ihnen gegenüber loyal zu verhalten. Sie wissen, dass Firmen Mitarbeiter nicht bei sich behalten, nur weil sie vor 20 Jahren mal gut gearbeitet haben. Sie gehen also durchaus realistisch in den Arbeitsmarkt. Sie würden allerdings – und das ist ein ganz anderer, aber ebenso wichtiger Punkt – sehr gerne langfristig in

einem Unternehmen arbeiten. Die Generation Z sucht Stabilität. Übernahme nach der Ausbildung, unbefristeter Arbeitsvertrag: Das alles ist für die Generation Z von großer Bedeutung.

Woher kommt diese Haltung?

Scholz: Die Z-ler wissen, ihre Umwelt ist unsicher. Sie wissen, Unternehmen veranlassen scheinbar aus heiterem Himmel Massenentlassungen. Sie wissen, wenn Unternehmen reorganisieren oder fusionieren, kann für Mitarbeiter schlagartig alles zusammenbrechen. Deshalb versuchen sie auch unbewusst, sich darauf einzustellen. Sie suchen nach Sicherheit, nach klaren Strukturen und sie wollen exakte Vorgaben bekommen. Und vor allen Dingen wollen sie lernen, damit sie im Zweifelsfall am externen Arbeitsmarkt später wieder einen neuen Job bekommen. Das heißt, Qualifizierung ist der Generation Z sehr wichtig.

Sie schreiben in Ihrem Buch, dass große Marken nicht mehr ziehen und Sie haben eben ge-

sagt, die Generation Z lässt sich nicht mehr von Unternehmen beeindrucken. Ist das eine Chance für kleine Unternehmen und Familienbetriebe?

Scholz: Ja, das ist ein wichtiger Punkt und die große Chance für kleinere Betriebe. Nur: Wenn der Pluspunkt der Arbeitgebermarke von größeren Unternehmen wegfällt, bedeutet dies nicht automatisch, dass die Generation Z in kleine Unternehmen und Familienbetriebe geht. Das passiert erst, wenn die äußeren und inneren Umstände stimmen. Deshalb müssen diese Unternehmen durch intelligente Organisation der Generation Z das bieten, was sie gerne haben möchte, nämlich eine klare Struktur: also beispielsweise eine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit.

Aber gerade in der Landwirtschaft sind geregelte Arbeitszeiten schwierig – nine-to-five-Jobs sind doch eher die Ausnahme.

Scholz: Richtig! Es muss auch nicht neun bis 17 Uhr sein, es können auch andere Uhrzeiten sein. Aber es muss eine klare Struktur geben, auf die man sich verlassen kann. Was die Generation Z nicht will, ist ein patriarchalischer Chef, der kurz vor Feierabend die Ansage macht: „Heute arbeiten wir länger“. Ich glaube, auch in der Landwirtschaft ist es inzwischen möglich, Arbeitseinsätze langfristig zu planen und Mehraufwand rechtzeitig anzukündigen. Man muss sich davon verabschieden, dass spontan auf Zuruf alles funktioniert.

Gehen wir noch einmal zurück zur Ausbildung. Sie beschreiben diese Generation Z als sehr behütet oder vielleicht schon verhätschelt. Was kommt da auf die Ausbilder zu?

Scholz: Ausbilder sollten grundsätzlich nicht allen Wünschen der Generation Z nachgeben. Die Generation Z möchte behütet werden und fordert Strukturen ein – im Prinzip wollen sie Helikopter-Eltern rund um die Uhr. Ich kenne Ausbildungsbetriebe, die sich dem völlig anpassen und Ausbildungsprogramme entwickeln, die Behütung, Versorgung und Glückseligkeit in den Vordergrund stellen. Das kann es aber nicht sein. Eine Ausbildung ist eine Ausbildung, die sollte Schwachstellen und Schwierigkeiten bei den Auszubildenden ausbügeln und nicht festigen.

Welche Schwierigkeiten hat denn die Generation Z?

Scholz: Zum einen gibt es Defizite dabei, etwas selbst zu gestalten und Verantwortung zu übernehmen. Zum anderen gibt es diese permanente Anwesenheit des Smartphones. Darauf brauchen Aus-



Foto: Privat

Prof. Dr. Christian Scholz, Universität des Saarlandes

bilder nicht Rücksicht zu nehmen. Sie können sogar gegensteuern: Gerade die analoge Welt ist ein wichtiger Punkt in der Ausbildung. Betriebe müssen also während der Ausbildung ganz konkrete Kontrapunkte setzen. Es kann nicht sein, dass die jungen Menschen nur noch über Soziale Medien kommunizieren und sich Wissen ausschließlich über Google aneignen.

Auf die speziellen Bedürfnisse der Generation eingehen und ihnen gleichzeitig etwas entgegenzusetzen – das klingt nach einer Gratwanderung.

Scholz: Um etwas dagegenzusetzen, muss man die Auszubildenden zunächst verstehen. Wenn sie beispielsweise ungern Verantwortung übernehmen, heißt das nicht, dass man sie davon entbinden soll. Man kann ihnen durchaus erklären: „So funktioniert die Ausbildung nach unserem System“ – und das akzeptieren die jungen Leute dann auch. Ich wehre mich dagegen, dass Betriebe sich rund um die Uhr als Ponyhof darstellen. Das muss nicht sein. Umgekehrt wehre mich aber auch dagegen, die Generation Z immer nur auf Digital Natives zu reduzieren. Auch wenn es überall das Smartphone gibt, ist Informationstechnik nicht prägend. Da gibt es viel gravierendere Punkte.

Auf welche anderen Punkte müssen sich Ausbilder bei der Generation Z einstellen?

Scholz: Was nicht funktioniert, ist diese Haltung: Ich konnte schon immer gut mit Jugendlichen im Betrieb umgehen. Ausbilder, die lieb, nett und kumpelhaft agieren, sind für die Generation Z vollkommen verkehrt. Vertreter älterer Generationen sind für sie keine Kumpel, mit denen man nach der

Arbeit auch mal ein Bier trinken geht, sondern kommen aus einer anderen Welt. Hier gibt es ganz klare Grenzen.

Ist das neu?

Scholz: Ja. Die Generation davor, die Y (Jahrgänge etwa ab 1980) hatte noch ein sehr enges Verhältnis zu Führungspersonen – aus Karrieregründen, da die Führungskraft über die Karriere entscheidet. Die Babyboomer (Jahrgänge 1950 bis 1965) suchten und fanden in den älteren Generationen Vorbilder. Die Generation X (Jahrgänge 1965 bis 1980) haben sich zumindest brav an den Führungskräften gerieben. Die Vertreter der Generation Z wollen im Grunde mit den Führungspersonen nichts zu tun haben: Sie meinen das nicht negativ. Sie haben nur einfach kein Interesse an den anderen Generationen.

Woher kommt dieses Desinteresse?

Scholz: Vielleicht weil sie von den anderen Generationen enttäuscht sind. Sie sagen zum Beispiel: „Ihr habt doch dieses ganze Fiasko produziert – Eurokrise, Finanzkrise, Flüchtlingskrise. Das sind doch eure Politiker, die diesen ganzen Quatsch gemacht haben, und die uns immer wieder erklären, wir sind alle zu dumm, um die Zusammenhänge zu begreifen. Eure Generation ist Schuld, dass die Ökosysteme kaputt gehen.“ Gleichzeitig treffen sie oft auf arrogante Führungskräfte, die sich aufspielen und denken, die jungen Leute auf diese Weise beeindrucken zu können. Und die es sich leicht machen mit Sprüchen wie „Ich führe meine Leute immer schon erfolgreich, indem ich ihre Persönlichkeit und Fähigkeit berücksichtige“ – das aber nicht ansatzweise umsetzen.

Von wem oder was lässt sich die Generation Z denn beeindrucken?

Scholz: Ich glaube, die wollen sich gar nicht beeindrucken lassen. Ich finde es auch gut, dass sie nicht zwingend jeder pseudo-charismatischen Führungskraft hinterherjagen. Es ist auch gut, dass sie sich noch weniger vom Wertesystem der Elterngeneration beeindrucken lassen, als es ihre Vorgänger getan haben. Gefährlich ist nur, dass die Z-ler dabei nicht rebellisch reagieren. Die ignorieren uns einfach. Sie schauen einen freudestrahlend an, denken sich ihren Teil und gehen. Für eine Führungskraft, die ein bisschen bewundert werden will, ist das ein Fiasko. Aber aus Sicht der Z-ler ist das nur folgerichtig: Wenn es blöd oder unbequem wird, gehen sie einfach.

In der Ausbildung treffen zwangsläufig mehrere Generationen aufeinander. Wo liegen die Gemeinsamkeiten und wo die Konfliktpotenziale?

Scholz: Also, ob da so viele Gemeinsamkeiten liegen, weiß ich nicht. Das muss auch nicht sein. Ich sehe auch keine großen Konfliktpotenziale, solange die Vertreter der Generationen Y oder X nicht versuchen, der Generation Z ihre Werte- und Verhaltensmuster überzustülpen. Wenn ich ein Workaholic bin, also so ein typischer Vertreter der Generation Y, der rund um die Uhr arbeitet, dann muss ich akzeptieren, dass das alles nicht die Welt der Z-ler ist. Es hindert mich keiner, so zu arbeiten, wie ich es tue. Aber ich kann es nicht von allen anderen verlangen. Als Ausbilder braucht man deshalb fast so etwas wie Qualifikationen in Richtung interkulturelle Kompetenz. Ich muss kapieren und akzeptieren, dass die neuen Auszubildenden anders ticken, weil sie ganz andere Werte und Grundannahmen haben. In den 50er Jahren hat man sich sehr stark durch den Job definiert. Die Z-ler wollen durchaus auch arbeiten, sie wollen aber auch Freizeit und Familie. Sie definieren sich nicht über den Beruf und nicht über die Freizeit. Sie definieren sich über beides.

Die Arbeitswelt hat sich gerade erst mühsam auf die Generation Y eingestellt, und jetzt kommen schon die Neuen, die so ganz anders ticken. Was sind die größten Unterschiede?

Scholz: Die Generation Y ist durchaus zu einem Work-Life-Blending bereit, also zu einem fließenden Übergang zwischen Privatleben und Berufsleben. Bei der Generation Z ist es genau das Gegenteil: Sie will eine klare Trennung, also eine Work-Life-Separation. Der zweite Unterschied: Die Generation Y ist mehr auf Wettbewerb aus, die Generation Z eher nicht. Die Y-er möchten gern eine

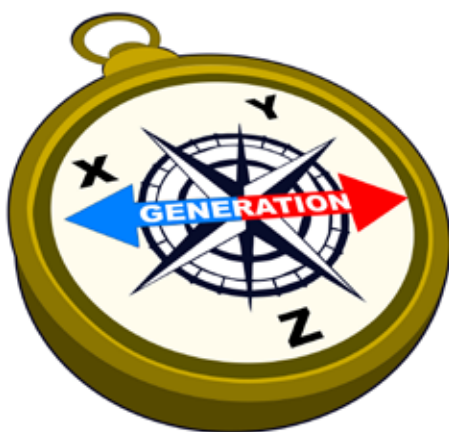


Foto: hirko – Fotolia.com

Von der Generation Y zur Generation Z – vom Work-Life-Blending zur Work-Life-Separation

hochgradig variable leistungsorientierte Entlohnung haben, die Z-ler möchten das nicht. Ich habe vor kurzem einen Betrieb gesehen mit einem ausgefeilten Prämiensystem für Auszubildende. Das ist für die Generation Y richtig. Die Generation Z ist damit nicht zu motivieren. Denn sie möchte den dahinter liegenden Wettbewerb und den permanenten Vergleich von Leistungen nicht haben. Die Umsetzung dieser Idee der Generation Z ist letztlich auch von Vorteil für Ausbilder, die nicht andauernd aufpassen müssen, wer jetzt gerade besser ist. So ein neues Denken rechnet sich auch betriebswirtschaftlich: Man spart die Zeit, die man in echte Qualifizierung stecken kann.

Aber die Generationen Y und Z arbeiten ja gleichzeitig in einem Unternehmen. Ist es nicht schwierig, die verschiedenen Interessen unter einen Hut zu bekommen?

Scholz: In Ausbildung und Beruf würde ich mich auf die Z konzentrieren. Das funktioniert, weil die Generation Y durchaus auch mit einem System, das auf die Z-ler zugeschnitten ist, umgehen kann, aber nicht umgekehrt. Das Work-Life-Blending geht auch den Y-ern langsam auf die Nerven. Und wenn einer Überstunden machen will, dann soll er sie gerne machen. Es gibt so viele Arbeitszeitmodelle, Entlohnungssysteme und Entwicklungskonzepte: Da ist genug Variabilität für alle drin.

Jugendliche und junge Erwachsene lassen sich das Weltgeschehen von Gleichaltrigen auf YouTube erklären – mit krachenden Effekten und viel Entertainment. Wie können Ausbilder da mithalten?

Scholz: Ich glaube, unsere Aufgabe im Ausbildungsbereich ist nicht Entertainment. Wir müssen uns nicht verbiegen, nicht künstlich anpassen und auch nicht auf YouTube gehen – das erwarten die Auszubildenden nicht, das fänden sie eher peinlich.

Was erwarten Auszubildende von morgen denn?

Scholz: Sie wollen für Dinge, deren Bedeutung sie erfahren haben, gefordert werden. Aber sie wollen keine Überforderung als Prinzip. Sie wollen vor allem nach der Ausbildung vorzeigbare Qualifikationen besitzen, mit denen sie auf dem Arbeitsmarkt etwas anfangen können.

Wie müssen Aufgaben in der Ausbildung gestrickt sein?

Scholz: Die Aufgaben sollen nicht zu groß und komplex sein, stattdessen lieber kleine kompakte und überschaubare Häppchen. Die Häppchen können inhaltlich durchaus auch schwer sein, dürfen

aber keine Dauerbelastung darstellen. Die Ausbildung darf vor allem nicht in eine Beschäftigungstherapie ausarten. Generell finde ich, sollten wir nicht den Fehler machen, diese Generation zu vernebeln, aber auch nicht über sie klagen: „Ach, die sind sowieso so wie alle anderen davor“. Unsere Welt hat sich geändert. Junge Menschen sind die, die darauf am schnellsten reagieren und die Veränderung anzeigen. Das muss man ernst nehmen und entsprechend darauf reagieren.

Literatur

Scholz, C. (2014): Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH. Co. KGaA.

Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) und PRISMA Prof. Scholz GmbH (2015): Arbeitgeberattraktivität von Genossenschaften: Verstehen, wie die Jugend tickt – Ergebnisse der Studie „Arbeitgeberattraktivität im genossenschaftlichen Agribusiness“. URL: www.adgonline.de/adg_online/Agribusiness/Aktuelle_Fachthemen/studien-ergebnisse-arbeitgeberattraktivitaet-genz-agribu (Abruf am 4.4.2016).

Webseiten

www.die-generation-z.de
www.orga.uni-sb.de

Die Autorin



Valeska Zepp
Journalistin, Bonn
mail@valeskazepp.de