

EVELYN SANDER

**D**er Hype um die anspruchsvolle Generation Y hat sich gelegt: Unternehmer werben mit gewünschten flexiblen Arbeitszeiten – und reiben sich jetzt verwundert die Augen, denn die jüngsten Bewerber lässt das ziemlich kalt. Die Generation Z ist im Arbeitsleben angekommen, und diese Mitte-20-Jährigen ticken völlig anders als die Y-Vorgänger.

Dazu sorgt das Bundesarbeitsministerium mit der Studie Wertewelten 4.0 für neuen Zündstoff: „Das Denken in Generationen ist zum Scheitern verurteilt“, heißt es hier. Die Arbeitswelt sei komplexer: „Ob Weiblein oder Männlein, ob jung oder alt, überall findet sich eine große Vielfalt an Bedürfnissen“, sagt Peer-Oliver Villwock aus dem Arbeitsministerium. Bei der Umfrage unter 1200 Personen kamen sieben Wertewelten heraus, die sich über alle Altersgruppen erstrecken.

Am wichtigsten im Job ist demnach die Wertewelt Sicherheit (30 Prozent), sowohl im Hinblick auf den finanziellen Ertrag als auch auf die Gesellschaft. Weitere Werte sind Leistung, Effizienz, Selbstverwirklichung, Wertschätzung, Ausgleich zwischen Job und Privatleben sowie der Lebenssinn außerhalb der Arbeit. Die Wertewelten würden zeigen, dass einheitliche Lösungen für einzelne Generationen unbrauchbar seien, so die Studie.

**GEHT DIE DISKUSSION** um X, Y, Z an der Realität vorbei? „Auf keinen Fall!“, kontert BWL-Professor Christian Scholz von der Universität Saarbrücken. „Nur weil eine Studie behauptet, dass es das nicht gibt, habe ich trotzdem meine Allüren als Babyboomer“, lacht Scholz. Für ihn ist die Studie interessengeleitet. „Hier soll eine bestimmte Arbeitswelt vermittelt werden, die ins politische Bild passt“, kritisiert der Generationenforscher. Zudem sei es falsch, aus Unterschieden innerhalb einer Altersgruppe auf die Nichtexistenz von Generationen zu schließen: „Nur weil manche Weintrauben viele und andere wenige Kerne haben, kann man nicht sagen, es gibt keine Weintrauben.“

Scholz rät jeder Firma dringend, sich mit den Denkmustern der Generationen auseinanderzusetzen. Wer zum Beispiel versucht, die jüngsten Jobeinstieger mit flexiblen Arbeitszeiten und schicken

Großraumbüros mit flexiblen Arbeitsplätzen zu ködern, wird scheitern. „Für sie ist so eine Firma abschreckend“, weiß Scholz.

Natürlich hat kein Mitarbeiter den X-, Y- oder Z-Stempel auf der Stirn. Doch

Menschen werden von bestimmten Ereignissen in ihrer Jugend geprägt. „Diese Prägung unterscheidet die Generationen voneinander“, so der Professor. Wer denkt wie Y, wer wie Z? Dafür können Chefs einfach

# Wer tickt wie?

Um die Generation Y ist es ruhiger geworden, jetzt ist die nächste am Start. Wie man die **Generation Z** anspricht und als Mitarbeiter gewinnt.



mal fragen, was dem Mitarbeiter gerade wichtig ist. Ein Y-Typ erzählt dann vielleicht von einer Fortbildung, der Z-Typ von seinem Tanzkurs.

Von den jüngsten Talenten ist die Personalmanagerin Jana Meining immer wieder überrascht und beeindruckt. „Sie sind so unglaublich gewissenhaft, ordentlich und bodenständig“, findet die Personalmanagerin von Chamäleon Reisen. Während sie selbst mit 25 Jahren mit dem Rucksack unterwegs war, fragen heute Mitte-20-Jährige nach der betrieblichen Altersvorsorge. Meining schmunzelt: „Daran hätte ich in dem Alter nie gedacht.“

## NEUE GENERATION TRENNT ZWISCHEN JOB UND PRIVAT

In Zukunft wird es für Personalleiter und Chefs immer wichtiger, die jeweilige Generation zu kennen und zu motivieren. Seit Jahren nimmt die Loyalität gegenüber Arbeitgebern ab, die Jüngsten sind besonders distanziert. „Sie trennen zwischen Arbeits- und Privatleben und machen es sich in ihrer kleinen Welt gemütlich“, sagt Scholz. Harmonie sei sehr wichtig. Die Z-ler haben erkannt, dass Angebote zur Work-Life-Balance eher dazu da waren, rund um die Uhr für die Firma mitdenken zu müssen, und lehnen sie ab.

**DABEI STELLEN SIE SYSTEME** nicht infrage: Wenn gute Noten wichtig sind, dann ist alles, was nicht klausurrelevant ist, eben unwichtig, beobachtet der Professor. Globale, gesellschaftliche oder politische Themen gehen an ihnen vorbei. Und während Vorgängergenerationen das gesamte Unternehmen im Blick haben, konzentrieren sich Z-ler auf das eigene Büro, ein paar Kollegen, Pflanzen und Fotos auf dem Schreibtisch.

Natürlich macht es jetzt keinen Sinn für Arbeitgeber, Jobs in die passende Ponyhofidylle umzuwickeln. Entscheidend ist die typgerechte Führung, zum Beispiel könnten Chefs feste Arbeitszeiten an Bedingungen knüpfen, die wiederum sehr detailliert erklärt werden müssten. Bisher machen jedoch nur wenige Firmen Unterschiede zwischen X-, Y- oder Z-Kollegen. Scholz: „Es ist ja viel einfacher zu behaupten: Irgendwie sind alle Generationen gleich. Sind sie aber nicht!“ **fvw**



UNIVERSITÄT DES SAARLANDES

Interview mit  
**Christian Scholz**  
BWL-Professor an der Universität  
Saarbrücken

## „Schwer zu halten“

### **fvw** Auf was müssen sich Arbeitgeber bei den Mitte-20-Jährigen einstellen?

Grundsätzlich hat natürlich jeder Mensch seine persönlichen Eigenarten. Es gibt junge Macher, für die der Job alles ist, aber typisch für die Generation Z ist, dass sie Arbeitgebern und ihren Versprechungen skeptisch gegenübersteht. Generell nimmt die Loyalität zum Arbeitgeber weiter ab. Die jungen Leute sind für Arbeitgeber schwer zu halten. Deshalb sollten sich Chefs schnell auf die neue Generation einstellen.

### **Was sind die größten Unterschiede zwischen der Generation Y und der Generation Z?**

Die Generation Y hat beim Einstieg noch geglaubt, Karriere zu machen, und hat akzeptiert, dass sich die Grenze zwischen Job und Privatleben auflöst. Die neue Generation Z hat dagegen erkannt, dass die Chancen doch nicht so groß sind, dass ständige

Erreichbarkeit auch zu Burnout und kaputten Familien führt. Diese Generation ist emotional distanzierter und trennt Job vom Privatleben.

### **Und macht lieber früher Feierabend?**

Genau. Sie wollen feste Arbeitszeiten und gehen nicht mit einem schlechten Gefühl um fünf nach Hause, sondern glücklich und zufrieden. Das wird Kreise ziehen und künftig auch andere Kollegen beeinflussen.

### **Wo liegen weitere Herausforderungen für die Arbeitgeber?**

Die jungen Leute übernehmen nur ungern Führungsjobs, weil diese Zeit und Nerven kosten und die Zufriedenheit gefährden. Harmonie ist der Generation Z sehr wichtig, sie lebt am liebsten in einer kleinen Pippi-Langstrumpf-Welt und denkt kaum politisch. Angesichts komplexer Themen wie Globalisierung oder Klimawandel ist das ein großes Problem.

## Typologie der Generationen

**Babyboomer:** Geboren zwischen 1955 und 1969. Idealistisch, wollte eine bessere Welt, agiert zunehmend opportunistisch und nutzt Karrierechancen. Beruf ist wichtig.

**Generation X:** Geboren Ende der 1960er bis Mitte 1970er. Skeptisch, macht sich keine Illusionen über die Gesellschaft oder Zukunft. Visionen spielen keine Rolle. Privates ist wichtig.

**Generation Y:** Geboren Ende 1970er bis Mitte 1990er. Leistungsbereit, besinnt sich auf Werte, strebt im Job persönliche Weiterentwicklung an. Geprägt durch Digitalisierung. Job und Privates nicht getrennt.

**Generation Z:** Geboren ab Ende 1990er-Jahre. Selbstbezogen, trennt klar zwischen Arbeits- und Privatleben, legt Wert auf Harmonie und bastelt am Lebensglück in der eigenen kleinen Welt. Privates ist wichtig.