

# Generation Z: Change, Agilität, Dynamik – ja, aber anders!

*Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz*

Überall geht es um Themen wie Beschleunigung, Disruption und Digitalisierung. Auf Unternehmensseite schreit das nach einer agil-disruptiv-digital-flexiblen Aufstellung. In diesen Schrei stimmen immer mehr Zeitgenossen lautstark ein. Abseits davon steht eine eher stille Meinung. Sie kommt auch von der gerade in die Arbeitswelt eintretenden Generation Z. Um die Pointe vorwegzunehmen: Dieses Minderheitsvotum fällt anders aus als von vielen erhofft – und das ist auch gut so!



## Eine kleine Relativierung

Tiefgreifende Veränderungen sind nicht neu und begannen schon in der Steinzeit mit der Entdeckung, dass Funken Feuer entzünden können. Wenn man an die 1960er Jahre denkt, so gab es auch da durchaus beachtliche Disruptionen: erschwingliche Atlantikflüge, große Musikfestivals, Mondlandungen, Garagenerfindungen, komplexe Matrixorganisationen, Lochkarten-IT, Farbfernsehen und die 68er-Bewegung.

Was heute anders ist: Es wird mehr darüber gesprochen. Positiv: Dadurch entsteht ein praktischerer Zugang. Negativ: Der Diskurs verläuft in einer konstruierten Spaltung zwischen (angeblich) fortschrittlichen Wissenden und (angeblich) rückschrittlichen Ignoranten.

## Die Forderungen der Unternehmen

Der Lockruf der Flexibilisierung: Sie steigert – so heißt es – die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber, weil junge Menschen offenbar nichts so dringend anstreben wie eine maximale Bereitschaft zur Flexibilität. Gleichzeitig – so heißt es – verbessert sich automatisch die Wettbewerbsposition der Unternehmen am Markt, weil sich „flexible“ Unternehmen wie von selbst anpassen.

Dies führt zu Versprechungen von Beratern, die bei Unternehmen auf Begeisterung treffen: „Ihr braucht keine langfristige Planung mehr. Wir flexibilisieren eure Arbeitskräfte so, dass sie dann kurzfristig auf Abruf arbeiten.“ Und Politiker kündigen brav Gesetzesänderungen an, wonach bei ten-

denzieller Konstanz der Durchschnittsarbeitszeit deutlich mehr Stunden pro Tag und mehr Tage pro Woche zulässig werden. Liberale Wirtschaftspopulisten versprechen Freiräume für Unternehmen, in denen wie im Mittelalter ohne Regulierung durch Staat oder Gewerkschaften feudalistisch gearbeitet werden kann.

Bei all diesen Punkten wird klar: Es dreht sich nahezu ausschließlich um die Flexibilisierung der Mitarbeiter zur Erfüllung von Forderungen der Unternehmen.

## Die Sicht der Generation Z

Wir kennen sie alle: die Generation der Babyboomer (geboren ab 1950), die vom kanadischen Schriftsteller Douglas Coupland treffend beschriebene Generation X (ungefähr ab 1965) und dann die karriereorientierte Generation Y (ungefähr ab 1980). Und jetzt gibt es die Generation Z, geboren ab Anfang der 1990er Jahre. Sie ist in faszinierender Weise andersartig – sowohl als Kunde als auch als Mitarbeiter.

„Generation Z“ ist ein weltweites Phänomen. Egal ob Australien, Frankreich, Großbritannien, USA oder Deutschland: Die Generation Z ist geprägt von sicheren Strukturen in Schule, Ausbildung und Hochschule. Gleiches gilt für Freizeit und Familie: Ganz typisch sind die sogenannten Helikoptereltern, die ihren Nachwuchs umschwirren und vor sämtlichen Widrigkeiten der Welt abschirmen.

Die Generation Z ist in sehr spezifischer Weise fasziniert von Technik und ökologischer Nachhaltigkeit, agiert oft kreativ und vermeidet Stress. Und sie will eine Arbeitswelt, auf die Attribute wie Wohlfühlen, Sicherheit und Struktur zutreffen. Deshalb ist die von Teilen der Wirtschaft geforderte arbeitnehmerseitige Flexibilität als „Arbeit auf Abruf“ garantiert nicht Teil des Lebensentwurfs der Generation Z.

Informiert durch soziale Medien weiß die Generation Z, dass die Welt „da draußen“ gekennzeichnet ist durch eine hohe Veränderungsgeschwindigkeit und einen marktradikalen Darwinismus, gepaart mit individuellem Opportunismus. Deshalb überrascht es die Generation Z auch nicht, wenn Unternehmen Mitarbeiter erst als High Potentials händelnd anlocken, nur um sie dann bei der nächsten Reorganisation oder bei Erreichung unsichtbarer Altersgrenzen wieder aus dem Unternehmen hinauszubefördern.

Nicht überrascht sein ist das eine, akzeptieren etwas anderes. Bei aller Leistungsbereitschaft innerhalb geregelter Arbeitszeiten ist die Generation Z definitiv nicht bereit, sich emotional und loyal an

ein Unternehmen zu binden. Wenn ihr etwas nicht passt – und das können schon kleine Dinge sein –, ist sie weg, ohne schlechtes Gewissen. Denn schließlich binden sich Unternehmen auch nicht an ihre Mitarbeiter, wenn sie Mitarbeiter, die nicht mehr optimal zu einer geänderten Strategie passen, ohne Rücksicht auf „Loyalität“ freisetzen.

## Die Mogelpackung Work-Life-Blending

Aktuell dominiert in der Wirtschaft und nachgelagert in der Politik das Modell „Work-Life-Blending“: Berufs- und Privatleben gehen ohne feste Grenzen fließend ineinander über. Das gilt für die Arbeitszeit ebenso wie für Arbeitsort, Arbeitsinhalt und Arbeitsverhältnis.

Verführerisch wie eine Praline: Durch örtliche und zeitliche Souveränität können Mitarbeiter ihren Beruf um ihr Privatleben herum organisieren. Teilzeitmodelle und befristete Verträge erlauben es, die Arbeit auf die individuellen Lebensentwürfe abzustellen. Mit Notebook und Smartphone ausgerüstet braucht sich niemand mehr um den eigenen Schreibtisch zu kümmern, sondern kann zwischen Desksharing, Kaffeehaus, Garten und dem eigenen Wohnzimmer wählen. Frei von allen Fesseln wird so die ultimative Selbstverwirklichung erreicht: durch eine perfekte Zusammenführung von Privatleben und Beruf.

*» Auch wenn die Generation Z etwas Variabilität und Selbstbestimmung bei der Arbeitszeit gut findet, lehnt sie Work-Life-Blending als übergriffige Fremdbestimmung weitgehend ab.*

Einen kleinen Vorgeschmack auf diese neue Arbeitswelt bietet das berühmt-berüchtigte Dinosaurier-Video der damaligen Arbeitsministerin Andrea Nahles: Hier darf der gestresste Vater ausnahmsweise etwas früher zum Kindergeburtstag nach Hause gehen, muss diesen aber um 17 Uhr für eine Videokonferenz unterbrechen und vermutlich – an dieser Stelle endet das Video – bis zum nächsten Morgen das Protokoll anfertigen.

Eine ideale Welt? Wohl nicht. Die Generation Z durchschaut diesen Bluff, der sich um Work-Life-

Blending dreht und der letztlich nur dazu führt, dass der Beruf metastasenartig immer mehr ins Privatleben eindringt.

Die Generation Z will geregelte Arbeitszeiten mit etwas mitarbeiterseitiger Variabilität und manchmal einen Tag Homeoffice. Sie will ihren eigenen Schreibtisch, eine klare Organisationsstruktur und verlässliche Zielsetzungen. Auf steinzeitliche Kampfbegriffe wie „nieder mit der Präsenzkultur“ antwortet sie allenfalls, dass auch Cristiano Ronaldo auf dem Fußballfeld geregelte Spielzeiten hat, aber trotzdem niemand argumentiert, er würde „für Anwesenheit“ bezahlt.

Also: Auch wenn die Generation Z etwas Variabilität und Selbstbestimmung bei der Arbeitszeit gut findet, lehnt sie Work-Life-Blending als übergriffige Fremdbestimmung weitgehend ab.

## Der etwas andere Zukunftsentwurf: Z-Ambidextrie

Die Generation Z ist in ihrer Mischung aus kindlicher Kreativität, geerdetem Realismus und hoher Leistungsbereitschaft wichtig für Unternehmen. Und sie drückt in ihren Ansprüchen einen Zeitgeist aus, der auch den sich wandelnden Lebensentwürfen anderer Generationen entspricht.

Auch wenn wir den Ruf nach flexiblen Mitarbeitern von fast jedem Rednerpult auf fast jedem Kongress immer wieder und in zunehmend aufgeregtem Ton hören: Diese Flexibilisierungsfantasien sind weder zumutbar für Mitarbeiter noch betriebswirtschaftlich sinnvoll. Und egal wie man dazu steht: Mitarbeiter – nicht nur der Generation Z – werden bei diesem Spiel nicht mitspielen. Unternehmen sollten vorausdenken, also die krampfhaftige Jagd nach agilen und amorph-identitätslosen Mitarbeitern mit maximaler Flexibilisierungsbereitschaft abblasen.

Zum Beispiel sollten Unternehmen nicht auf solide Schichtpläne verzichten, nur weil diese durch den „Tsunami der Digitalisierung“ angeblich nicht mehr möglich sind und geregelte Arbeitszeiten so-

wieso durch flexibilisierte Mitarbeiter ersetzt werden. Gerade angesichts von Big Data und künstlicher Intelligenz ist die Digitalisierung auch für die Belegschaft und im Sinne ihrer Stabilitäts- sowie Sicherheitsinteressen zu nutzen. Nur so bekommen wir erfolgreiche und nachhaltige Veränderungen.

Stabilität und Dynamik schließen sich nicht aus. Sie führen vielmehr zu einer besonderen Form der Ambidextrie (Beidhändigkeit). Organisationale Ambidextrie bedeutet, dass man gleichzeitig flexibel und effizient arbeiten kann. Gesucht ist deshalb eine Balance der Andersartigkeit, die auf lange Sicht Dynamik sowie Stabilität vereint und zur Gleichzeitigkeit von Kurzfrist- und Langfristdenken führt.

## Die doppelte Handlungsanweisung

Zum einen müssen sich Unternehmen an die Generation Z anpassen, weil deren Werte wie Unbekümmertheit, Stressresistenz und Realitätsbewusstsein wichtig sind für eine innovationsbereite Organisationskultur. Man kann nicht länger die lockere Atmosphäre im Start-up oder Co-Working Space bewundern, gleichzeitig aber die Existenz der Generation Z verleugnen und ihre Potenziale verschenken.

Die Generation Z zu integrieren, bedeutet zum anderen aber nicht, das Berufsleben zum Ponyhof zu machen. Und auch nicht, dass man die Generation Z umschuldet und zur karriereorientierten Generation Y transformiert. Das wird nicht funktionieren. Vielmehr brauchen wir Awareness-Programme quer über alle Generationen hinweg, durch die auch die Generation Z sich ihrer selbst stärker bewusst und vor allem im Umgang mit Unsicherheit sicherer wird.

## Zum Weiterdenken: Generation Z als Hidden Champion

Die Generation Z hat klare und gute Ideen, wie die Arbeitswelt der Zukunft aussehen kann. Sie ist verspielt und vernünftig, leistungsbereit und leistungsfähig, verwurzelt im Traditionellen und vorausschauend im innovativen Zeitgeist.

Auch wenn die Generation Z andere Generationen immer wieder vor Rätsel stellt und diese daraufhin realitätsferne Schutzfantasien (wie etwa: „Es gibt überhaupt keine Generation Z – basta!“) entwickeln: Unternehmen tun gut daran, sich nicht nur auf längst überholte Agilitätstheorien zu stürzen, sondern aktiv und offensiv die frischere Zukunftsvision dieser „Generation Zukunft“ zu berücksichtigen. Das wäre dann ein wirklicher Change – und zwar ganz besonders für Vertreter anderer Generationen. **c!**



### Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz

Christian Scholz ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken. Seine aktuellen Bücher zum Thema: „Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt“ (2014) und „Mogelpackung Work-Life-Blending: Warum dieses Arbeitsmodell gefährlich ist und welchen Gegenentwurf wir brauchen“ (2018).