

Christian Scholz,  
Volker Stein (Hrsg.)

Fachkräftemangel im Mittelstand:  
Wie wär's mal mit guter Personalarbeit?

Christian Scholz

## Generationenmanagement: Warum gerade der Mittelstand bei der Generation Z umdenken sollte!

*„Nein, für uns sind alle Menschen gleich. Deshalb differenzieren wir nicht zwischen unterschiedlichen Generationen.“*

*„Auch die jungen Menschen von heute sind im Prinzip genauso wie alle ihre Artgenossen der vergangenen Jahrzehnte. Deshalb differenzieren wir nicht zwischen unterschiedlichen Generationen.“*

*„Ich kann schon immer mit allen Menschen aus allen Generationen gut umgehen und sie sprechen alle auf meine persönliche Art der Kommunikation an. Deshalb differenzieren wir nicht zwischen unterschiedlichen Generationen.“*

Natürlich ist diese Argumentation völlig grotesk, denn schließlich differenziert man auch nach unterschiedlichen Benzinsorten. Und man wirft auch Veganer, Vegetarier und andere Menschen nicht in einen Topf. Und bereits beim Girls-Day macht man Sonderprogramme für Mädchen (wobei man über die Sinnhaftigkeit dieser Differenzierung streiten kann). Also auch hier stellt sich die Frage: „Wie wär’s mal mit guter Personalarbeit?“ Sie wird nachfolgend in drei Schritten beantwortet.

### 1. Verstehen: Was sind „Generationen“?

Laut dem Philosophen Karl Mannheim (1927/1928) werden Menschen nicht nur in der frühkindlichen Phase geprägt, sondern auch stark in ihrer Jugend. Danach macht es einen großen Unterschied, ob man in Armut, Krieg und fern jeglicher Technik ohne charismatische Politiker aufwächst oder aber voller Träume in einem inspirierenden Umfeld. Das Interessante: Diese Prägung bleibt – trotz gewisser altersspezifischer Modifikationen – weitgehend konstant. Wenn also jemand zur Gruppe der systemkritischen 68er gehört, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass er zumindest in seinem Unterbewusstsein noch einiges mit sich trägt.

Auch wenn es immer schon „Generationen“ gab (beispielsweise die vor 1950 geborene „Silent Generation“), beginnt man die Zählung bei den

noch stark im Berufsleben vertretenen Generationen, also üblicherweise bei den Babyboomern, und kommt dann zu vier Generationen:

- (1) Die Babyboomer (geboren circa 1950 bis 1965) wurden ins Wirtschaftswunder nach dem zweiten Weltkrieg geboren und brachten eine wahre Aufbruchstimmung mit sich. Arbeit machte Spaß und viele Babyboomer sahen schnell die Erfolge. Die Musik war teilweise extrem politisch (Joan Baez) und zumindest ein Teil der Babyboomer durchaus idealistisch. Andererseits ist diese Generation massiv für Umweltverschmutzung und weiteres wenig Schöne verantwortlich.
- (2) Die Generation X (geboren circa 1966 bis 1980) war die erste Generation, die explizit mit „Generation“ bezeichnet wurde – und zwar von Douglas Coupland mit seinem Buchtitel „Generation X“. Die Vertreter dieser Generation sind eher skeptisch, hatten in ihrer Jugend durchaus ihre Null-Bock-Phasen und folgten später teilweise dem Prinzip „arbeiten, um zu leben“.
- (3) Die Generation Y (geboren circa 1980 bis Anfang der 1990er Jahre) dagegen kennt Wettbewerb und akzeptiert ihn. Darwinismus und Opportunismus (ergibt „Darwiportunismus“) sind charakterisierende Begriffe. Hier wird der Beruf immer mehr zum Lebensmittelpunkt und es gilt in grenzenlosem Optimismus: „Wir leben, um zu arbeiten, und das ist gut so!“ Also: Optimismus pur!
- (4) Und dann kommt die Generation Z (geboren ab Anfang der 1990er Jahre bis ungefähr 2010). Sie will weniger Wettbewerb, aber Struktur. Sie strebt weniger nach Karriere, sie will sich wohlfühlen. Sie will reguläre und unbefristete Verträge. Gleichzeitig vertraut sie den Versprechungen von Unternehmen nicht im geringsten, ist also realistisch und weiß, dass Unternehmen im Regelfall Mitarbeiter sofort auf die Straße setzen, wenn sie diese nicht mehr brauchen – egal, was in den Werbebroschüren steht. Die Generation Z hat im Regelfall kein Interesse an Politik, was aber auf Gegenseitigkeit beruht: Denn auch unsere politischen Parteien (vgl. Scholz 2017 mit Verweis auf YouTube) haben überhaupt kein Interesse an der Generation Z.

Natürlich wäre es ideal, wenn wir uns in jeder Situation auf jede Person individuell einstellen und ihre gesamte Andersartigkeit würdigen könnten. Leider geht dies nicht immer: Wenn wir eine Stellenanzeige schreiben, dann müssen wir von einer „typischen“ Zielperson ausgehen. Auch Entlohnungssysteme, Führungskonzepte und viele andere personalwirt-

schaftlichen Systeme arbeiten mit „typischen“ Kategorisierungen. Also: Wir brauchen Kategorisierungen und wir müssen uns mit der Generation Z beschäftigen. Das aber wiederum wollen viele nicht, weil es zum Umdenken und Andershandeln zwingt.

## 2. Erkennen: Was machen „Generationsverleugner“?

Nein: „Babyboomer, Generation X, Y, Z: alles gleich und alles doch so wie immer. Also alles gut.“ Warum laufen Manager und Journalisten den Generationsverleugnern nach, wie es die Ratten beim Rattenfänger von Hameln gemacht haben? Was ist ihr Erfolgsrezept? Hier ein kurzer Ausschnitt aus der Rhetorik der Generationsverleugner (Scholz 2018a):

- (1) Da gibt es zunächst simplen Populismus. Zur Befriedigung des Bedürfnisses vieler Personalmanager nach Bequemlichkeit hat sich eine ganze Bestätigungsindustrie entwickelt, die nichts anderes tut, als Managern klipp und klar zu machen, dass sie perfekt auf Kurs sind und lediglich etwas Outsourcing brauchen.
- (2) Gut auch einfaches Verleugnen – wie bei Donald Trump mit seinem angeblich nicht-existenten Klimawandel und Sätzen wie „Wieder ein Schneesturm“ als untrüglicher Beleg dafür, dass es ja wohl nicht wärmer, sondern vielmehr allenfalls kälter wird. Also: Man nehme ein Gegenbeispiel („Ich kenne da jemanden, der/die ist ganz anders, und deshalb stimmt das mit den Generationen nicht“). Und sofort muss sich niemand mehr den Kopf über Generationen zerbrechen.
- (3) Man erkennt Generationsverleugner bereits an ihrem verräterischen Vokabular, das sie zum „Framing“ nutzen. Ein Beispiel ist das Wort „zuschreiben“, also jemandem ein Merkmal andichten, das er/sie gar nicht hat. Dann diskutieren wir ausschließlich über die Gefahren vom Zuschreiben und übersehen, dass die Generationslogik kein Zuschreiben darstellt, sondern ein Erkennen von generationsspezifischen Mustern und Unterschieden ist.
- (4) Raffiniert ist auch das böse Spiel mit guten Daten. Da untersucht man beispielsweise die Altersgruppe von 16 bis 35 Jahren als einen Block, legt also Z mit Y zusammen, und nennt das Ganze Y. Zur völligen Verblüffung stellt man dann fest, dass es innerhalb dieser Gruppe Unterschiede gibt, was eigentlich klar ist, weil Y und Z unterschiedlich sind. Trotzdem werfen die Generationsverleugner folgenden absolut unsinnigen Satz in den Raum: „Die

Generation Y ist überhaupt nicht so einheitlich, wie es fälschlicherweise gesagt wird. Das Sortieren nach Generationen ist also unsinnig!“ Und alle jubeln, die keine Lust haben, sich der Herausforderung der verschiedenen Generationen zu stellen.

- (5) Man kann aber auch ein böses Spiel mit falschen Worten spielen. „Es heißt oft, die junge Generation will lieber Freizeit haben statt arbeiten. Eine Studie zeigt jetzt, dass das nicht stimmt, denn sie wollen auch arbeiten. Also ist die ganze Geschichte mit den Generationen nur ein Mythos.“ Nur stimmt es nicht, dass die Generation Z lieber Freizeit haben will. Sie will lediglich eine klare Trennung zwischen Beruf und Freizeit.

Natürlich gibt es Merkmale, die quer über die Generationen identisch sind (Beispiel „Sinn suchen“), und es gibt auch innerhalb einer Generation durchaus Unterschiede (wie die bekannten Werte-Milieus). Das ändert aber nichts daran, dass Generationen markante Merkmale aufweisen und wir gut daran tun, diese Unterschiede zu kennen und in ihrer Entstehung zu verstehen.

Denn eine Stellenanzeige für Auszubildende kann man nicht individuell auf jeden Einzelnen im Einzelfall anpassen und nach der Devise „Ich behandle jeden Menschen individuell“ handeln. Man muss nun einmal irgendetwas in die Stellenanzeige schreiben. Dafür kann man irgendetwas grottenschlecht und an der Mehrzahl der Zielgruppe vorbei schreiben. Und dann kann man sich wundern, dass auf diese Anzeige niemand reagiert.

### **3. Gestalten: Was gehört zu einem erfolgreichen Umgang mit der Generation Z?**

Einen ersten Eindruck von der Andersartigkeit der Generation Z (Scholz 2014), die zum Andershandeln zwingt, liefert der unmittelbare Vergleich zur davor liegenden Generation Y, die ebenfalls in unserer Arbeitswelt unterwegs ist. Dazu vier Beispiele:

- (1) Die Generation Y möchte rasche Führungsverantwortung, die Generation Z lieber nicht.
- (2) Die Generation Y akzeptiert (zur Not) einen fließenden Übergang zwischen Arbeit und Privatleben. Die Generation Z schließt ein derartiges Work-Life-Blending kategorisch aus, lehnt also E-Mails

nach Feierabend genauso wie Störungen im Feierabend und am Wochenende ab.

- (3) Die Generation Y will am Arbeitsplatz durchaus schon allein wegen der vielen Überstunden mal Kicker spielen oder sich anderweitig zerstreuen. Generation Z möchte lieber woanders spielen und woanders dem Drang nach Fitness nachgeben.
- (4) Die Generation Y ist bereit, mit flexiblen Arbeitszeitvorgaben bis hin zu Arbeit auf Abruf zu leben, die Generation Z definitiv nicht. Sie braucht und fordert klare Strukturen.

Das Ganze mag jetzt akademisch und theoretisch klingen, ist aber entscheidend gerade beim Kampf gegen Fachkräftemangel: Sucht ein Betrieb Auszubildende und betont in einer Anzeige oder im Bewerbungsgespräch „Vertrauensarbeitszeit“ und „Flexibilität bei Arbeitszeiten“, dann wird der Bewerber aus der Generation Z den Betrieb sofort von der Liste seiner Wunscharbeitgeber streichen. Also: Zur guten Personalarbeit gehört zwingend ein klares Generationenmanagement.

#### **4. Umdenken: Mittelstand als Wettbewerbsvorteil**

Zunächst einmal das Wichtigste vorab: Die Generation Z passt gut zum Mittelstand!

Denn: Die Generation Z kommt bescheidener und etwas weniger materialistisch daher. Ein kleineres Auto reicht und ein ruhiger Abend zu Hause ohne eine Telefonkonferenz mit China wird ebenfalls als angenehm empfunden.

Genau das sehen viele Mittelständler nicht. Wenn dann im Bewerbungsgespräch etwas wie „Wir sind ja nur Mittelstand ... und da können Sie nicht erwarten ...“ kommt, dann hat der Mittelständler (und oft mit ihm auch als Sippenhaft der gesamte Mittelstand) verloren. Das wird die Generation Z zwar nicht so offen sagen, aber sie wird sich höflich verabschieden und nie wieder auftauchen.

Verschärft wird das Problem gerade im Mittelstand durch vier typische Defizite:

- (1) Die externe Kommunikation geht an den Bedürfnissen der Generation Z vorbei. Das sind handwerkliche, also durch Professionalität korrigierbare Fehler.

- (2) Die Abwicklung der Bewerbung und der Prozess verlaufen manchmal sehr unprofessionell. Nicht, dass Großunternehmen generell besser sind: Aber im Mittelstand treten diese Fehler häufiger auf. Auch hier wieder: Handlungsbedarf bei prinzipieller Lösbarkeit.
- (3) Im Mittelstand fehlen oft Kenntnisse zu den Unterschieden zwischen den Generationen. Man darf einen Vertreter der Generation Z nicht mit einem Vertreter der Generation Y verwechseln. Genau in diese Richtung zielt dieser Beitrag: Denn diese Kenntnisse kann man sich jenseits von trivialer Intuition auf professionellem Niveau aneignen.
- (4) In einem personalwirtschaftlichen Aktionsbereich gibt es besondere Defizite, nämlich in der Personalentwicklung. Dieses heikle Problem ist aber lösbar.

Es gibt fundamentale Bedürfnisse der Generation Z wie Work-Life-Separation, der eigene Arbeitsplatz und klare Strukturen. Genau das ist der spannende Punkt: Diese drei zentralen Bedürfnisse erfüllt der Mittelstand besser als Großunternehmen, die immer mehr der Mogelpackung „Work-Life-Blending“ (Scholz 2018b) nachlaufen, gruselige Großraumbüros allenfalls mit Etiketten wie „Multi-Office“ zukleistern und einer Agilität nachjagen, die nicht nur die Generation Z überfordert.

Also: Der Mittelstand hat wesentlich bessere Karten, als er glaubt. Aber um sie auszuspielen, braucht er ein professionelles Generationenmanagement als Teil einer guten Personalarbeit.

## Literatur

Mannheim, K. (1927/1928): The Problem of Generations, in: Kecskemeti, P. (Hrsg.), Karl Mannheim: Essays 1952 (republished 1972), London (Routledge & Kegan), 276-322.

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

Scholz, C. (2017): BTW2017 und die Generation Z, <http://anhalter-durch-die-arbeitswelt.de/btw2017-und-die-generation-z>, 20.09.2017.

Scholz, C. (2018a): Erschreckend faszinierend: Die Propaganda der Generationsverleugner, in: HR-Performance 2/2018, 15 sowie <http://per-anhalter-durch-die-arbeitswelt.de/generationsverleugner/>, 14.04.2018.

Scholz, C. (2018b): Mogelpackung Work-Life-Blending: Warum dieses Arbeitsmodell gefährlich ist und welchen Gegenentwurf wir brauchen, Weinheim (Wiley-VCH).