**Generation Y plus Generation Z**

27.08.2018 | Prof Dr. Christian Scholz | Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement

Nur nicht in die gleiche Schublade legen: Zusätzlich zu den Digital Natives, die den Unternehmen noch immer viele Rätsel aufgeben, betritt jetzt eine neue Generation den Arbeitsmarkt – und bringt wieder ein völlig anderes Wertemuster mit.

**Überraschung: Zu Y kommt Z**

Es passiert etwas Seltsames: Zusätzlich zu den „echten Y-ern“, die sich wie erwartet verhalten,  kommen plötzlich junge Menschen, die sich wiederum ganz anders verhalten. Dies zeigen nicht nur die Erfahrungen von Unternehmen, sondern auch diverse Studien, beispielsweise von Grail Research und JWT-Intelligence, das EY Generations Survey oder die aktuelle Untersuchung von Ford (Looking Further with Ford 2015). Alle diese Arbeiten aus den USA, Australien und Deutschland verwenden für dieses andere Wertemuster die – allerdings wieder ziemlich fantasielose –  Bezeichnung „Generation Z“: Sie bezieht sich tendenziell auf die nach 1995 geborenen Jugendlichen, die sich seit 2011 auf dem Bildungs- sowie Arbeitsmarkt bemerkbar machen – und die irritieren.

Da helfen auch keine gut gemeinten Beschwichtigungsversuche nach dem Motto „eigentlich ist alles beim Alten“. Es nützt auch nichts, wenn man moralisierend vor Schubladen-Denken warnt: Die Arbeiten zur Generation Z sprechen eine klare Sprache und sind zudem insofern plausibel, als sie erklären, warum dieses Werte- und Verhaltensmuster entstanden ist.

Trotz diverser Differenzierungen (wie in der SINUS-Studie) geht es den Vertretern der Generation Z vorrangig um Freizeit statt um Karriere und um Familie statt um Firmenwagen – auch wenn sie teilweise noch überhaupt keine eigene Familie haben. Diese neue Generation hat erkannt, dass die Träume der Älteren nur selten Realität werden. Sie hat immer weniger Bindungen an Unternehmen und Marken, aber auch immer weniger Interesse an Führungsverantwortung und flexiblen Arbeitszeiten. Sie will klar zwischen Arbeitswelt und Privatleben in der eigenen kleinen Welt trennen, will sich aber – allerdings in einem geregelten Rahmen – durchaus in Unternehmen einbringen, wobei ihr aber auch der Öffentliche Dienst als potenzieller Arbeitgeber zusagt.

**Work-Life-Blending**

Das klingt harmlos, ist es aber nicht: Hat also im Bewerbungsgespräch für die Generation Y beispielsweise das Arbeitgeber-Argument „Work-Life-Blending“ noch blendend funktioniert, rollt die Generation Z bei diesem Ausdruck schon die Augen und will einen klaren Dienstschluss.

**Gefragt: Differenzierter Umgang**

Auf keinen Fall kann man einfach ignorieren, dass es in der jungen Generation spezifische Wertemuster gibt. Man kann aber auch nicht dieses Verhalten als unausweichlich ansehen und quasi der Generation Z einen Weihnachtswunschzettel zum Ausfüllen überreichen: Denn es ist gesellschaftspolitisch unverantwortlich, mehrere Millionen Jugendliche der Arbeitslosigkeit zu überlassen, nur weil man nicht mit ihrem Wertemuster klarkommt.

Also sollte man von der Generation Z lernen. Diese Generation ist sehr realistisch und weiß genau, dass vieles, was in Richtung Karriereversprechen geht, am Schluss nicht eingelöst wird: Man kann im Hamsterrad noch so fest treten, es bringt allenfalls Burnout und Krankenstand. Deshalb ist es durchaus positiv, die Arbeitswelt nicht so verbissen zu sehen und gewisse Prioritäten auf Freizeit beziehungsweise Familie zu legen. Denn teilweise leistet die Generation Z mit geregelter Arbeitszeit und ohne Stress sogar mehr als ein völlig überforderter Vertreter der Generation Y, der Überstunden schon als Hochleistung interpretiert.

**Generation Z als generelles Muster integrieren**

Wenn sich Unternehmen professionell in ihrer Personalstrategie mit den Generationen Y und Z zu beschäftigen, dann bedeutet dies zweierlei:

Zum einen kann und soll man einiges aus der Denkwelt der Generation Z als generelle Muster in die Personalarbeit integrieren. Man muss nicht jeden Freitag den Schreibtisch vom Büro nach Hause verlagern und private Termine oder das Spielen mit den Kindern ausfallen lassen, nur weil unerwartet irgendetwas angeblich Wichtiges im Unternehmen auftaucht. Auch die Abkehr von der flexiblen Bürolandschaft zurück zum eigenen Schreibtisch muss nicht verkehrt sein. Derartige Denkmuster sind also vernünftig: Sie gilt es zu lokalisieren.

Zum anderen – und jetzt kommt der unangenehme Teil – müssen Unternehmen sich darüber klar werden, wo sie definitiv nicht den Wünschen der Generation Z nachgeben dürfen, wo also der „Ponyhof“ zu Ende ist. Denn nicht alles, was die Generation Z will, ist auf Unternehmensebene konsensfähig und damit zulässig. So muss es in einem transparenten System verbindliche Spielregeln geben, die als Ausnahme Arbeit außerhalb der regulären Arbeitszeit zulässt. Auch können Unternehmen auf Dauer nicht funktionieren, wenn sich eine ganze Generation um Führungsverantwortung drückt und auf Fachkarriere mit Aufstiegsgarantie besteht. Da nützen auch Nebenkriegsschauplätze wie die Diskussion um Demokratisierung nichts: In einigen (wenigen?) Punkten müssen Unternehmen kompromisslos sein.

**Ergebnis: Potenzieller Wettbewerbsvorteil**

Selbst ein begrenztes Eingehen auf die Generation Z führt zu einer Veränderung der Arbeitswelt und vor allem der Führungskultur. Auch Compensation sowie Personaleinsatz- und Personalentwicklungsplanung werden sich radikal ändern. Damit ist die Generation Z keine Glaubensfrage mehr für Stammtische und für populistische Gutmenschen, sondern entwickelt sich zu einer handfesten Herausforderung für das Management: Denn jenseits vom plumpen Verleugnen ihrer Existenz schafft ein professioneller Umgang mit ihr strategische Wettbewerbsvorteile bei Akquisition, Motivation und Innovation.