

Klare Strukturen statt Flexibilität: So tickt die Generation Z tatsächlich

Nach der Generation Y ist die Generation Z im Anmarsch. Für sie ist das Privatleben wichtiger als der Beruf, sie sucht klare Strukturen mit abgegrenzten Arbeitszeiten. Der durch Technologie und Globalisierung ermöglichten Flexibilität setzt sie klare Schutzmechanismen entgegen.

Will man die aktuelle Generation Z verstehen, sollte man mindestens eine Vorgängergeneration genauer betrachten und sich mit der Generation Y beschäftigen. Ohne zu stark an Geburtsjahrgängen festzuhängen, sieht man üblicherweise den Beginn der Generation Y um 1980: Die ersten Vertreter dieser Gruppe tauchten also als Millennials um die Jahrtausendwende in der Arbeitswelt auf. Diese Generation Y wurde rasch zum Liebling der Unternehmen. Als Mitarbeiter sind diese jungen Leute durchaus fordernd, aber auch leistungsbereit, flexibel und mobil. Teilweise bereits aufgewachsen als Digital Natives, lieben sie nicht nur elektronische Kommunikation, sondern sind auch „24/7“ erreichbar. Als Konsumenten sind die Vertreter der Generation Y ebenfalls ideal, weil sie über ihr Internet-Verhalten gut erfassbar und über (Social) Media im Konsumverhalten steuerbar sind.

In Deutschland haben Unternehmen lange gebraucht, um zumindest ansatzweise die Generation Y zu begreifen und die damit verbundenen Chancen zu sehen. Umso größer ist nun die Überraschung: Denn seit einigen Jahren ändert sich das Bild, und vor allem die jungen Jugendlichen sind ganz anders. Sie präferieren ihr Privatleben gegenüber dem Beruf, suchen klare Arbeitsstrukturen statt offener Flexibilität, ersetzen bei Unternehmen Loyalität durch Nützlichkeit und wollen einfach ihr Leben nicht

mehr in einem Hamsterrad verbringen. Für diese Gruppe der tendenziell Anfang der 1990er-Jahre Geborenen wird international der Begriff „Generation Z“ verwendet.

Die Generation Z hat weltweit Finanz-, Wirtschafts-, Europa- und Klimakrisen sowie kriegerische Auseinandersetzungen erlebt. Hinzu kommen verschiedene lokale Besonderheiten. In Spanien und Griechenland war die Prägung durch die Jugendarbeitslosigkeit besonders stark. In Deutschland gab es die sogenannte Bologna-Reform. Plötzlich ging es nicht mehr um Bildung, sondern – mit diversen Abstufungen – allenfalls um ein industriegetriebenes Management von „Higher Education“. In den USA kamen die Veränderungen aus den Nachwirkungen von 9/11 dazu, weshalb dort die Generation Z auch als „Generation Homeland (Security)“ bezeichnet wird. Die Generation Z gibt sich keinerlei Illusionen hin. Sie weiß, dass Renten und Arbeitsplätze natürlich nicht sicher sind. Sie weiß, dass man den Versprechungen von Politikern und Unternehmen nicht trauen kann. Sie geht distanziert mit Medien um und vor allem hat sie ein fast schon angeborenes skeptisches Verhältnis zu anderen Generationen.

Keinerlei kognitive Dissonanz zwischen Erwartung und Realität

Eigentlich könnte man erwarten, dass die Generation Z mit ihren kollektiven Erfahrungen schwer traumatisiert in Depressionen versinkt. Warum aber scheint genau das nicht der Fall zu sein? Warum wirkt die Generation Z speziell in Deutschland glücklicher und zufriedener als die Generationen vor ihr? Ein Grund dafür besteht darin, dass für die Generation Z keinerlei kognitive Dissonanz zwischen Erwartung und Realität entsteht. Völlig anders als die Generation Y, die mit großen Hoffnungen gestartet ist und in vielen Fällen massiv enttäuscht wurde, wächst die Generation Z bereits von klein auf in einer desillusionierten Umwelt heran. Sie weiß ganz genau, was auf sie zukommt, kann somit auch nur schwer enttäuscht werden.

Ein zweiter Grund, weshalb die Generation Z mit ihrer Umwelt „im Reinen“ ist, liegt im Schaffen von Wirklichkeit. Hier – und das ist verhaltenstheoretisch genial – wird eine passende Wirklichkeit nicht nur kognitiv konstruiert, sondern real geschaffen. Es gibt also spezifische Verhaltens-



*Professor Dr. Christian Scholz,
Inhaber des Lehrstuhls für Betriebs-
wirtschaftslehre, insbesondere
Organisation, Personal- und Informa-
tionsmanagement, an der Universität
des Saarlandes in Saarbrücken,
scholz@orga.uni-sb.de*

Mobil, flexibel und gestresst



G-stockstudio/istockphoto

Vertreter der Generation Y begrüßen das Work-Life-Blending

muster, die für die Generation Z die Umwelt begreifbar und gestaltbar machen.

Digitale Vielflieger mit Streckenpräferenz

Die Generation Z gehört zu den Digital Natives, und dementsprechend intensiv ist auch die Nutzung der elektronischen Kommunikation. Überall präsent sind Bilder von Jugendlichen, bei denen das Smartphone im Minutentakt zum Einsatz kommt, und Szenen, bei denen Vertreter der Generation Z im Halbkreis stehen oder am Tisch sitzen und auf ihrem Handy „texten“, anstatt sich direkt zu unterhalten.

Die Generation Z unterscheidet sich aber dramatisch von der Generation Y in dem, was sie mit diesen Smartphones macht: Gab es bei der Generation Y noch die komplexe Faszination der zu entschlüsselnden Technologie mit allen negativen Implikationen der Reiz- und Komplexitätsüberforderung, so verfolgt die Generation Z eine dezidierte Strategie der Komplexitätsreduktion. Es sieht so aus, als ob für die Generation Z selbst Facebook bald schon zu komplex sein könnte. Auch die langen Listen unbearbeiteter E-Mails gibt es für die Generation Z nicht mehr, weil allenfalls Textnachrichten im Moment des Empfangens wahrgenommen und

spontan beantwortet werden. Vor diesem Hintergrund reichen der Generation Z im Regelfall einige wenige einfache Programme zum Hochladen von Fotos, zum Abspielen von Videos und zum Kommunizieren über Textnachrichten vollkommen aus. Im Ergebnis ist das irgendwie paradox: Auf der einen Seite steht eine noch nie dagewesene Menge an technologischen Möglichkeiten, auf der anderen Seite die radikale Selbstbeschränkung auf einige wenige Anwendungen.

Mobilität mit Rückfahrtgarantie

Die Generation Z ist mobil. Auch das überrascht niemanden: Auslandssemester während des Studiums, Praktika im nationalen und internationalen Bereich sowie Urlaubsreisen gehören zur Normalität. Trotzdem scheint es massive Einschränkungen zu geben. Denn obwohl bei vielen Jugendlichen Mobilität gelebte Realität ist, gibt es genügend andere Jugendliche, die einen ganz anderen Traum haben: Er ist etwas sarkastisch mit „Villa Kunterbunt aus der Welt einer Pippi Langstrumpf“ beschreibbar. Es ist der Traum von der kleinen, überschaubaren Welt im kleinen, stabilen Häuschen mit dem weißen Gartenzaun. Der Traum von einer Welt, die an das beschaulich-adrette Biedermeier mit seiner wohligen Begrenzt-

heit erinnert und bei der nur noch der Gartenzwerg fehlt. Chancenvielfalt durch Mobilität schafft Unsicherheit über die Zukunft und Entscheidungsprobleme. All das verschwindet, wenn man in seiner ursprünglich angestammten Region bleibt und allenfalls vom „Hotel Mama“ in seine eigene „Villa Kunterbunt“ umzieht.

Work-Life-Optimierung mit Trennungslinie

„Die Generation Z ist flexibel!“ – und spätestens jetzt ahnt man schon, dass hinter diesem Satz wieder eher ein Mythos als ein empirischer Tatbestand steckt. Nimmt man die Frage der Work-Life-Optimierung, so gibt es bei der Generation Y ein Work-Life-Blending als den fließenden Übergang zwischen Privat- und Berufsleben. Dies impliziert in manchen Berufen eine extensiv ausgelebte Home-Office-Option, verbunden mit einer flexiblen Bürogestaltung, bei der sich Mitarbeiter je nach anfallender Arbeit an einem Schreibtisch einbuchen und mit ihrem Laptop und Rollcontainer dort ihre Arbeit aufnehmen. Auf den ersten Blick wirkt diese Welt der Generation Y wie eine absolute Win-win-Situation: Der Arbeitnehmer hat die Möglichkeit, je nach Lust und Laune auch mal im Garten, zu Hause oder im Café zu arbeiten. Das Unternehmen wiederum spart Bürofläche, gleichzeitig schafft es sich Flexibilität, weil der Mitarbeiter gegebenenfalls auch mal am Abend oder am Wochenende zur (häuslichen) Arbeit bewegt werden kann. Gerade das Aufheben der klaren Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre führt allerdings zu potenziell problematischen Tendenzen wie Burnout und dem Gefühl, in einem Hamsterrad gefangen zu sein.

Diese Entwicklung ist der Generation Z wohl bewusst und führt zu einer klaren Zukunftsperspektive. Auf der einen Seite steht die berufliche Sphäre mit einem zeitlich klar strukturierten Arbeitsvolumen („9 to 5“) an einem klar definierten eigenen (!) Arbeitsplatz, der definitiv nicht zu

Mobil, flexibel und gestresst

einem Großraumbüro gehört. Auf der anderen Seite gibt es eine von beruflichen Einflüssen abgeschottete Privatsphäre, in der keine Arbeitsaufträge aus dem Unternehmen auf dem Küchentisch liegen und es nie Telefonate oder E-Mails von Führungskräften, Kollegen oder Kunden gibt.

Diese Logik hat inzwischen sehr praktische Konsequenzen: Wenn im Bewerbungsgespräch das Unternehmen (angeregt durch die üblichen Wunderkonzepte der Employer-Branding-Berater) stolz auf sein „flexibles Arbeitszeitkonzept“ hinweist, so jubelt die Generation Y. Die Generation Z dagegen rollt mehr oder weniger offen erkennbar die Augen, wittert sie doch hier eine Arbeitszeitflexibilität, die ausschließlich zulasten des Arbeitnehmers geht und unmittelbar ins viel zitierte Hamsterrad führt.

Im Ergebnis will die Generation Z wie auch alle anderen Generationen eine Work-Life-Optimierung, allerdings nicht in Form von flexiblem Work-Life-Blending. Vielmehr sucht sie eine starre und definitiv konsequente Work-Life-Trennung. Dadurch gibt es auch hier wieder das typische Muster: auf der einen Seite die durch Technologie ermöglichte und durch die Globalisierung erzwungene Bewegung zur Flexibilität, auf der anderen Seite die Schutzmechanismen, mit

denen die Generation Z dem erfolgreich entgegenwirkt.

Generationen-Koexistenz mit Kontaktsperre

Wie sieht es mit der Kommunikationsbereitschaft der Generation Z aus, vor allem im Umgang mit anderen Generationen? Sie scheint sehr gering ausgeprägt zu sein, wobei man aber nicht vergessen sollte, dass sich auch andere Generationen im Regelfall nicht durch eine besonders positive Kommunikationsstruktur zu vorangegangenen Generationen auszeichnen. Die Babyboomer als explizite Nachkriegsgeneration grenzten sich zwangsläufig von der Kriegsgeneration ab und wollten aus ihrer Sicht – mehr oder weniger idealistisch – das aufbauen, was ihre Eltern teilweise zerstört hatten. Die Generation X sieht dagegen die Älteren als diejenigen, die so ziemlich alle ihnen gebotenen Chancen wahrgenommen und eigentlich nur die resignative Erkenntnis übrig gelassen haben, dass die meisten Plätze an der Sonne schon besetzt sind. Die Generation Y schließlich weiß, dass Babyboomer und (besonders problematisch) Vertreter der Generation X über ihre Karriere entscheiden und sie sich daher mit ihnen gut stellen und durch permanente Leistung überzeugen sollte.

Und die Generation Z? Zwar eingewickelt in Luftpolsterfolie und umsorgt von Helikopter-Eltern, die teilweise durchaus ihren Kindern einen beachtlichen Lebensstandard bieten, will sie mit den älteren Generationen einfach nichts zu tun haben. Ohne besonders negativ zu den anderen Generationen eingestellt zu sein, hat sie schlicht und ergreifend kein Interesse an ihnen und blendet sie wie störende Werbung im Fernseher einfach aus.

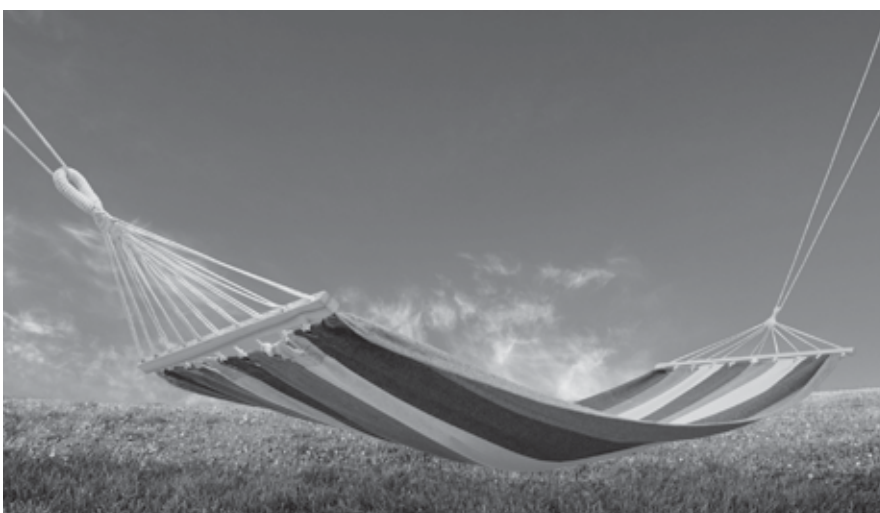
Anders als bei früheren Generationen steckt hier kein rebellisch-streitendes oder idealisiert-vorbildsuchendes Verhalten dahinter, sondern nur, dass die Generation Z die anderen Generationen für völlig irrelevant hält. Die fehlende emotionale Aufladung anderer Generationen hat weitreichende psychologische Implikationen. Schließlich bedeutet sie, dass das Fehlen einer Wichtigkeit (Valenz) letztlich auch eine Immunisierung gegen jegliche Äußerungen und Zuschreibungen durch ältere Generationen hervorruft. Die Generation Z hat sich zufrieden mit sich selbst unter eine Käseglocke gesetzt, ohne zu merken und ohne es für relevant zu halten, was außerhalb davon vor sich geht.

Hochleistung mit angezogener Handbremse

Die Generation Y antwortet auf angemessene Arbeitsbedingungen mit hoher Leistungsbereitschaft und zumindest begrenzter Loyalität. Die Generation Z legt ein völlig anderes Verhaltensmuster an den Tag. Selbst bei optimalen Arbeitsbedingungen reagiert sie mit einer nicht übertriebenen Leistungsbereitschaft ohne jegliche Loyalität. Komme, was wolle: Die Generation Z wird nicht ins Hamsterrad einsteigen und loslaufen. Sie weiß, dass es dort im Regelfall keine Sieger gibt, sondern dafür Frustration, Burnout, Stress und Ähnliches auf der Tagesordnung nach oben rutschen.

Für Unternehmen stellt dies eine ernste Gefahr dar: Die Generation Z ist kaum

Hängematte statt Hamsterrad: Die Generation Z bevorzugt „9 to 5“-Jobs mit Zeit für Entspannung



AndriusK/istockphoto

Mobil, flexibel und gestresst

noch empfänglich für platte Botschaften aus dem Employer Branding („Bei uns steht der Mitarbeiter im Mittelpunkt“) oder huldvolle Ankündigungen von Babyboomern („etwas mehr Demokratisierung erlauben“). Die Generation Z weiß, dass sie von Managern, Politikern und Lehrern praktisch nichts erwarten kann.

Dies bedeutet allerdings nicht, dass die Generation Z über diesen Zustand auch nur in irgendeiner Weise unglücklich ist. Sie sieht weder Loyalität als Mittel noch Hochleistung als Ziel für irgendetwas an. Im Gegenteil: Unbewusst hat sie gelernt, dass Hochleistung als nur schwer erreichbares Ziel zu Frustration und gelebte Loyalität jedenfalls dann zur Enttäuschung führt, wenn eine Bindungsbereitschaft durch das Unternehmen nicht erwidert wird.

Der Umgang: Kontextualisierung

Aktuell gibt es vier dominante Vorschläge dazu, wie die Beziehung zur Generation Z gestaltet werden könnte. Ihre Unterschiedlichkeit lässt sich allerdings sehr einfach durchschauen, wenn man den Kontext betrachtet und auf den medien-spezifischen Hintergrund achtet, aus dem diese Vorschläge stammen.

Ignorieren: Wenn man nicht darüber schreibt, gibt es sie nicht!

Nach einer gewissen Eingewöhnungsphase mag die Generation Y für Babyboomer noch in vielen Fällen interessant sein. Sie lässt sich zumindest ansatzweise prägen und auf das große Rennen vorbereiten. Die Generation Z passt aber nicht ins Bild und wird deshalb gerade von Babyboomern oft konsequent ignoriert. Dies wird deutlich an den hochglänzenden Lifestyle-Magazinen, die primär von Babyboomern für Babyboomer gemacht werden und in denen zwangsläufig eher über Babyboomer geschrieben wird. In dieser moralisch hochstehenden und journalistisch brillant angehauchten Welt kommt

so etwas Störendes wie die Generation Z einfach nicht vor.

Verleugnen: Alles im Prinzip gleich

Einige personalwirtschaftliche Fachzeitschriften haben sich andere Strategien zurechtgelegt. Sie betonen regelmäßig das Fehlen von Unterschieden zwischen den Generationen. Dies hat den Vorteil, dass sich gerade die Personalabteilungen, die eigentlich massiv Unternehmen auf den Umgang mit der Generation Z vorbereiten sollten, die Legitimation zur Untätigkeit bekommen. Diese Strategie des konsequenten Ignorierens wird allein schon deshalb zur Maxime gemacht, weil Artikel, die in diese Richtung gehen („auch nur eine Generation wie jede andere“), eine hohe Akzeptanz beim Zielpublikum finden.

Nachgeben: Die Generation Z als Ponyhof

Die besondere Denkstruktur der Generation Z, die stark auf die Trennung zwischen Beruf und privat, aber auch auf die generelle Einforderbarkeit individueller Wünsche setzt, führt speziell in wirtschaftsnahen Medien zur Forderung nach einem Eingehen auf sie – streng nach der Devise: „Wir sind die Generation der Zukunft und haben die Macht, dieses auch unmittelbar durchzusetzen.“ Diese Strategie hat allerdings eine psychologisch problematische Konsequenz, da die Wahrnehmungsmuster der Generation Z unabhängig von ihrer Realitätsnähe verstärkt werden.

Widersetzen: Die Vertreibung aus dem Paradies

Eher selten, aber dennoch existent ist eine ganz andere Strategie. Sie bezweifelt zunächst einmal die demografische Macht der Generation Z, die zahlenmäßig vielleicht doch nicht so ausgeprägt vorhanden ist. Hinzu kommt massive Kritik an Einstellung und Qualifikation der Ge-

neration Z, die sich letztlich nur ein Leben in der Hängematte vorzustellen scheint. Dieser Ansatz führt dazu, dass eine Generation möglicherweise gänzlich auf dem Abstellgleis landet. Es liegt auf der Hand, dass diese Strategie zwar nachvollziehbar ist – vor allem angesichts der unverkennbar existierenden Schwierigkeiten im Umgang mit der Generation Z –, dennoch aber ethisch und volkswirtschaftlich problematisch ist.

Konsequenz

Die Generation Z ist aufgrund ihrer an Bipolaritäten erinnernden Verhaltensmuster mehr als alle anderen Generationen in der Lage, den Menschen sinnvoll in die Arbeitswelt 4.0 zu integrieren. Sie ist deshalb auch eine „Generation Zeitgeist“, da sie zum einen Zeitgeist ausdrückt, zum anderen bereits jetzt andere Generationen ihre Verhaltensmerkmale kopieren. Wenn also Unternehmen nach 17 Uhr Mail-Server abstellen und Politiker über Gesetze gegen Stress am Arbeitsplatz nachdenken, so ist dies daher weniger eine Verbeugung vor der Generation Z, sondern vielmehr vor einem Zeitgeist. Trotzdem können sich unsere Wirtschaft und unsere Gesellschaft nicht erlauben, dass sich eine komplette Generation quasi in ihre „Villa Kunterbunt“ zurückzieht, den Gartenzwerg davorstellt und die Tür im Gartenzaun schließt.

Als Ergebnis bleibt eine Doppelstrategie: Zum einen müssen alle Generationen verstärkt versuchen, das globale Phänomen der Generation Z in seiner Widersprüchlichkeit zu begreifen. Zum anderen brauchen wir ein dialektisches Diskussionsmodell, bei dem klar wird, wo es Grenzen und Anpassungsbedarf bei der Generation Z gibt. Denn auch ein Ponyhof hat und braucht Zäune.

Weiterführende Literatur

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