

«Die Einarbeitung der Generation Z ist wie ein Kindergeburtstag»

Die Welt kompakt, 27.9.2019, Florian Gehm

Viel Geld, viel Spaß und keine Überstunden: Mit ihren Ansprüchen stellen junge Arbeitnehmer die Wirtschaft vor Herausforderungen. Ein Personalberater erklärt, wie ältere Kollegen ihnen am besten begegnen

Marco darf in die Business-Lounge. Gleich am ersten Tag seines Praktikums nimmt ihn sein neuer Chef mit zum Geschäftsführermeeting. Doch anstatt bei Snacks und Getränken zuzugreifen, hält sich Marco zurück. Auch über den eigentlich aufregenden Termin am ersten Arbeitstag ist Marco wenig begeistert. Als der junge Praktikant in der Folgewoche Daten erheben soll, bittet er seinen Chef um ein Gespräch. Daten erheben, das sei nichts für ihn. Er wolle anspruchsvolleren Tätigkeiten nachgehen. Dass so etwas nicht immer möglich sei - dafür habe er kein Verständnis. Marco kündigt.

Er gehört zur Generation Z. Darüber, wie Führungskräfte, Unternehmen und ältere Kollegen mit dem jungen Nachwuchs, der nach 1995 geboren wurde, und seinen Ansprüchen umgehen sollen, zerbricht sich die Wirtschaftswelt gerade den Kopf. Auch der Personalberater Rüdiger Maas denkt darüber nach. In seinem Buch, einer Bestandsanalyse über die Generation Z, beschreibt er, dass die Erfahrungen, die er mit Praktikant Marco machte, längst kein Einzelfall mehr sind.

WELT: Herr Maas, was sind prägende Erlebnisse mit der Generation Z, die an Sie herangetragen wurden?

RÜDIGER MAAS: Besonders oft spürt man eine Ohnmacht, wenn es darum geht, die Jungen zu begeistern. Die Generation Z ist sehr gesättigt. Egal, was ich ihnen anbiete - sie haben schon alles erlebt und sind mit herkömmlichen Methoden kaum zu begeistern. Das resultiert in ihrem Verhalten: Sie sagen Bewerbungsgespräche kurzfristig ab, wollen schon vor der Einstellung auf Augenhöhe behandelt werden. Das ist prinzipiell nicht verwerflich, aber oft schwierig umzusetzen.

Was sind die wichtigsten Eigenschaften der neuen Arbeitnehmer?

Online- und Offlinewelt verschmelzen für sie permanent. Während ältere Generationen das Internet lediglich nutzen, lebt die Generation Z im Netz. Dort zeigen sie ihre Emotionen, schließen Freundschaften, finden Antworten auf ihre Fragen. Sie können sich tatsächlich ein Leben ohne Internet gar nicht mehr vorstellen. Hinzu kommt, dass sie von alleine nie gelernt haben wieder aufzustehen, wenn sie hinfallen. Die Eltern der Generation Z haben ihre Kinder ständig protegiert - sie mussten nie von allein wieder aufstehen lernen. Eltern setzen sich sogar in Vorlesungen, um zu helfen, oder planen ihren Urlaub. Dadurch haben viele Kinder keine Angst und kein Risikoempfinden vor gesellschaftlichem Abstieg. Wir haben Vollbeschäftigung - jeder bekommt einen Arbeitsplatz, egal wie er sich benimmt. Die Relation zu Geld und zum Job hat die Generation dadurch verloren.

Das heißt, Eltern haben Schuld an den Ansprüchen?

Die Eltern sind große Fans ihrer Kinder, sie himmeln sie geradezu an. Warum sollten die Kinder die Hand beißen, die sie füttert? Wenn die jungen Menschen dann auf den Arbeitsmarkt kommen und der Vorgesetzte nicht so agiert wie die Familie, fallen die Kinder in sich zusammen. Sie sind es nicht gewohnt, sich zu hinterfragen, und kündigen dann einfach. Gleichzeitig fehlt eine Gegenbewegung, die ihre Einstellungen ausgleichen könnte. Dafür ist

„Fridays for Future“ aktuell bezeichnend. Alle Finger zeigen in die gleiche Richtung, die Generation Z strebt das Kollektiv an.

Was hat die veränderte Anspruchshaltung noch bedingt?

Wir bezeichnen die Generation Z als Digital Natives 2.0". Sie waren in ihrer prägenden Phase dem starken Einfluss sozialer Medien ausgesetzt. Sie wurden auf allen Kanälen mit Inhalten befeuert und mussten ein Leben lang binnen Sekunden filtern. In ihrer späten Kindheit nutzen sie ihr Handy vier bis fünf Stunden am Tag, entsperren ihr Gerät 350 Mal und lesen bis zu 400 Nachrichten. Weil sie sich daran gewöhnt haben, dass alles omnipräsent verfügbar ist, halten sie sich unglaublich viele Optionen offen. Das erklärt beispielsweise auch ihre kurze Aufmerksamkeitsspanne und die große Ungeduld.

Die ständige Erreichbarkeit ist für viele Arbeitgeber ideal.

Im Gegenteil. Für die Generation Z ist Work-Life-Separation, also die Trennung von Arbeit und Freizeit, ganz zentral. Sie will nicht zu Hause arbeiten, aber auch keine Freizeitelemente wie einen Yogakurs im Job. Die Jugendlichen wünschen sich einen Acht-Stunden-Tag oder am liebsten nur Teilzeit, danach stehen Freunde und Familie im Mittelpunkt. Für eine Studie haben wir kürzlich 2000 Jugendliche befragt, die dieses Bedürfnis durchweg bestätigt haben. Was Arbeitszeit und Arbeitsmodelle angeht, erwartet die Generation viel Struktur. Offline sind sie sehr konservativ eingestellt, fühlen sich sonst ausgenutzt oder zu schlecht bezahlt. Die Generation Y hingegen hat Arbeit und Freizeit noch stark vermischt.

Dann dürfen junge Mitarbeiter eben nach acht Stunden gehen. Reicht das?

Unsere Erhebung hat gezeigt, dass für 80 Prozent der Generation eine angenehme Arbeitsatmosphäre am wichtigsten ist. So wie ihre Familie soll auch die Arbeit sein, mit Ersatzeltern, die wenig schimpfen und viel loben. Der Generation Z sind Innovationen und Kreativität nicht wichtig. Sie wollen Normalität - die Familie ist ja auch nicht ausgeflippt. Das war bei der Generation Y noch anders. Für sie sollte alles aufregend und neu sein. Viele Firmen sind auf diesem Trip hängen geblieben.

Und wie kommen sie davon wieder runter?

Das fängt schon beim Bewerbungsverfahren an. Binnen drei Klicks sollten alle Informationen über eine Stelle verfügbar sein, sonst ist die Aufmerksamkeit weg. Für das Bereitstellen von Dateien sollte es keine Grenzen wie eine Größenbeschränkung auf fünf Megabyte pro Dokument geben. Im Bewerbungsgespräch muss eine angenehme Atmosphäre herrschen. Dabei müssen Unternehmen auch an die Eltern der Generation Z denken, die auf die Berufsentscheidung sehr großen Einfluss haben. Und schließlich müssen Firmen viel schneller reagieren. Jugendliche führen viele Gespräche. Je schneller sie eine Zusage erhalten, desto weniger Optionen gibt es, sich einen anderen Job zu suchen, auch trotz Zusage.

Verfahren lassen sich optimieren - sie widersprechen nicht. Doch wie bekommen Unternehmen die Generation Z im Alltag in den Griff?

Die wichtigste Regel ist: Die Generation Z wird keine Überstunden machen, nicht mal in der Probezeit. Der neue Mitarbeiter geht sogar am ersten Tag pünktlich um 17.00 Uhr. Darauf müssen Chefs einfach gefasst sein. Die Einarbeitung sollte ganz sanft erfolgen, wie wenn ich jemanden in die Familie einführe. Sie freuen sich besonders, wenn sie gleich ein spannendes Projekt oder einen Arbeitsplatz bekommen, mit dem sie bei Instagram „Gefällt Mir“-Angaben sammeln können.

Gleichzeitig sollten Sie die Jugendlichen auf keinen Fall ins kalte Wasser werfen. Das Motto „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ gibt es in dieser Form nicht mehr. Die Generation Z hat kein Verständnis für Kollisionen. Wenn die Kinder gestresst nach Hause kommen, raten die Eltern zum Jobwechsel - und dann ist der Mitarbeiter weg. Die Probezeit ist keine Prüfungszeit mehr, sondern ein zartes Kennenlernen.

Sie empfehlen, dieses Kennenlernen etwa mit einem Begrüßungsgeschenk zu starten. Früher war das andersherum: Da musste man als neuer Mitarbeiter Kuchen backen.

Als Willkommensgeschenk empfehle ich eine kleine Karte, auf der alle Kollegen unterschreiben. Das können die Jugendlichen ihren Eltern und Followern auf Instagram zeigen. Die Einarbeitung der Generation Z ist wie ein Kindergeburtstag: Alle kümmern sich um das Kind, ohne aufdringlich zu werden. Durch den Protektionismus der Eltern wird die Einarbeitung neuer Mitarbeiter auch immer pädagogischer.

Aber damit muss doch irgendwann Schluss sein. Nicht jede Stresssituation ist wie ein Kindergeburtstag. Im Beruf geht es auch darum, Verantwortung zu übernehmen.

Verantwortung war für die Generationen X und Y sehr motivierend. Die Generation Z ist damit überfordert, denn bisher hat sie nur für Dinge Verantwortung übernommen, mit denen sie sich auskennt. Deshalb müssen Sie jungen Mitarbeitern Aufgaben geben, die sie stolz machen, aber nicht überfordern.

Auch das wird aber irgendwann unrealistisch. Schließlich hat jeder schon einmal Ärger vom Chef bekommen.

Wenn Sie Kritik äußern, müssen Sie die Generation Z abholen. Fragen Sie, wie er oder sie die Situation sieht, und helfen Sie bei der Selbstkritik. Dazu suchen Sie sich Details heraus, die bereits gelungen sind und geben Impulse für die Optimierung. Für die anschließende Erkenntnis können Sie dann wieder Lob verteilen. Führungskräfte aus der Generation X überfordert dieser Kreislauf vollkommen, aber sie müssen lernen, Feedback authentisch und behutsam zu vermitteln.

Und dann wird auch die Generation Z glücklich?

Dazu gibt es noch keine Langzeitauswertung. Die Generation Z ist heute maximal 25 Jahre alt. Ihr Verhalten wird sich sehr wahrscheinlich ändern, wenn es keine Vollbeschäftigung mehr gibt und sie nach den ersten Stationen im Job gemerkt haben, dass auch sie sich anpassen müssen. Aber das wird noch einige Jahre dauern. Und bis sich Routine einstellt, schmeißen die Mitarbeiter weiterhin nach ein oder zwei Jahren hin, wenn man nicht wie beschrieben gegensteuert.