

# Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

## Lost in Open Space

**MODERNE BÜROLANDSCHAFTEN AUF DEM PRÜFSTAND**



17,50 Euro G 21212 ISSN 0341-4698 Art.-Nr. 07720902



+++ **Special:** Digitale Personalakte +++ **EuGH:** Neuregelungen im Urlaubsrecht +++  
+++ **Cyber-Security:** Wie HR Personaldaten schützt +++ **Forschung:** Future Work Lab +++

# Die Generation Z aus Sicht von HR

Eine neue Generation, aufgewachsen in der digitalen Welt, klopf an die Tür zum Arbeitsleben. Wer jedoch glaubt, die jungen Menschen wollen auch mit ihren Chefs, Kollegen und HR nur noch digital kommunizieren, erhält von ihnen eine schnelle Abfuhr.

VON WINFRIED GERTZ

► Digitale Werkzeuge faszinieren Jugendliche wie kaum etwas anderes. Im Umgang mit Smartphones, Apps und sozialen Medien macht ihnen niemand etwas vor, weder ihre Eltern noch ihre Lehrer. Im Gegenteil: Ihnen müssen Schüler oft sogar erklären, wie ein Beamer eingeschaltet wird. Letzteres führt bei den jungen Leuten zu großem Frust: „Wir wollen die Chance haben, uns intensiv mit Technik auseinanderzusetzen“, appelliert Joshua Grasmüller, Schulsprecher des Gymnasiums Kempfenhausen am Starnberger See, im Gespräch mit der Redaktion an die Politik. Denn was künftig zuallererst zum Eintritt in die Berufswelt berechtigt, weiß der 16-Jährige ganz genau: Digital Literacy.

## Viel Kaffeesatzleserei

Was bewegt die 15- bis 22-Jährigen? Worin zeichnet sich die sogenannte Generation Z besonders aus, und worauf sollten Arbeitgeber sich einstellen? Derzeit wird reichlich spekuliert. Doch viele Untersuchungen, kritisiert der Marburger Soziologe Martin Schröder, seien bloß Kaffeesatzleserei. In ihren Wertvorstellungen und Lebenszielen würde sich die Generation, die nun vor den Toren der Unternehmen steht, kaum von ihren Vorgängern unterscheiden, hielt er in einem Interview mit dem „Deutschlandfunk“ fest.

## Nuggets für die Generation Youtube

Viele Personaler beurteilen das jedoch anders. Wie auf der Jobmesse „Einstieg“, Ende November in München. Firmen, die Ausbildungsplätze anbieten, suchen hier das Gespräch mit Jugendlichen. „Die jungen Leute treten zwar forsch auf“, sagt ein Fluglotse, der im Auftrag der Deutschen Flugsicherung (DFS) um Nachwuchs wirbt. „Ihnen fällt es jedoch schwer, sich zu konzentrieren.“ Schafften früher noch sechs Prozent den beinhaltenen Auswahltest für die vierjährige Ausbildung zum Fluglotsen, gelingt dies aktuell nur noch der Hälfte. „Ein Ding beharrlich gegen Widerstände durchzuziehen, sich von äußeren Einflüssen partout nicht ablenken zu lassen, das zählt nicht zu ihren Stärken“, so der Fluglotse.



Resultat eines teilweise exzessiven Gebrauchs digitaler Medien? Bei Siemens zieht man Konsequenzen: Um der „Youtube-Generation“ zu erleichtern, Seminarinhalte besser zu verarbeiten, wurden videobasierte „Lean Nuggets“ eingeführt, wie eine HR-Mitarbeiterin auf dem Messestand erklärt. Offensichtlich verstärkt das den Lerneffekt. Freilich müssen sich Unternehmen nicht nur in technischer Hinsicht auf die Youngster einstellen. Wie eine Mitarbeiterin der Steuer- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte beobachtet, stellten potenzielle Azubis in Bewerbungsgesprächen selbstbewusst eine Frage nach der anderen, als hätten sie eine Checkliste im Kopf. „Passt ihnen etwas nicht, ist das Gespräch schnell zu Ende.“

Aus den Gesprächen lernen Personaler, dass der Nachwuchs steile Hierarchien sowie Ansprachen „von oben herab“ kategorisch ablehnt. Am wichtigsten ist ihm hingegen die Sicherheit des Arbeitsplatzes. Hohe Lebensqualität heißt für die Generation Z: Nach acht Stunden ist Feierabend. Joshua Grasmüller verteidigt solche Ansprüche. Seinen Altersgenossen gehe es bei der Berufs- und Jobwahl nicht primär um technische Rundumversorgung auf höchstem Niveau, wie irrigerweise vermutet wird. Den Ausschlag gebe vielmehr das Gesamtpaket, sagt der Schüler, der sich nach dem Abitur unbedingt zum Rettungssanitäter ausbilden lassen will: „Ist die Firma zukunftsfähig? Gewährt sie mir einen sicheren Arbeitsplatz? Passt das Unternehmen auch zu mir?“

## Sie wollen reden

Das ausgeprägte Sicherheitsdenken resultiert aus dem familiären Umfeld. Dass die Arbeitswelt vor massiven Umbrüchen steht, wird immer öfter am Küchentisch thematisiert. Wenn Eltern sich um ihre Arbeitsplätze sorgen, starten auch die Kinder nicht unbefangen ins Berufsleben. Wer nun glaubt, dies befördere lediglich den Drang zum Daddeln, sozusagen als Fluchinstinkt beziehungsweise Eskapismus, sieht sich getäuscht. Das persönliche Gespräch ist der Generation Z wichtiger denn je, wie eine weltweite Studie des Computerherstellers Dell belegt. Oder wie Grasmüller trefflich sagt: „Ich hasse es, etwas Wichtiges per Whatsapp zu besprechen.“ ■



### Worum geht es?

Die Gen Z erwartet ein attraktives technisches Umfeld und Respekt

Unternehmen sind inzwischen mit jungen Bewerbern konfrontiert, für die der Umgang mit modernen Technologien selbstverständlich ist. Wie aus der Dell-Studie hervorgeht, würde für 86 Prozent der 717 befragten deutschen Schüler und Studenten die Arbeitgeberwahl vom angebotenen technischen Umfeld abhängen. Doch 90 Prozent denken auch mit Bauchweh an den Berufseinstieg. Zwar halten sie sich für technisch gut qualifiziert, zweifeln aber an ihren sozialen Kompetenzen.

Jeder zweite der von Dell befragten Jugendlichen – ein überraschendes Ergebnis – zieht die persönliche der technisch vermittelten Ansprache vor. Als Folge intensiver Kommunikation in sozialen Medien ist die Gen Z an unmittelbares Feedback gewöhnt. Das erwartet sie nun auch im Berufsleben. Gefragt ist die persönliche Wertschätzung geleisteter Arbeit.



### Woran hakt es?

Praktika sind nachlässig konzipiert, es mangelt an Feedback

Erste Erfahrungen der jungen Leute in Unternehmen lassen darauf schließen, dass viele Arbeitgeber sich noch nicht hinreichend mit der Generation Z befassen haben. Joshua Grasmüller hat bereits zwei Praktika absolviert und kennt aus seinem großen Freundes- und Bekanntenkreis viele ähnliche Beispiele für die offenbar mangelnde Bereitschaft, sich auf die Bedürfnisse der jungen Leute einzustellen. „Unternehmen müssten sich mehr Mühe geben, Praktika attraktiver zu gestalten“, fasst er diese Eindrücke zusammen. Dazu gehöre ein intensiver persönlicher Austausch mit den Kollegen sowie eine gute Betreuung durch einen zuständigen Ansprechpartner. Doch oft würden Praktikanten bloß Kaffee kochen und viel Zeit mit Kopieraufträgen vergeuden. Der Kemptener Jugendforscher Simon Schnetzer ist solchen Problemen auf den Grund gegangen. Die Denkweise, das habe man schon immer so gemacht und das sollten die jungen Leute besser einsehen, sei der entscheidende Knackpunkt. „Die Generation Z lässt sich aber auf keinen Blindflug ohne Feedback ein. Im Zweifelsfall gehen die jungen Leute einfach wieder.“ Schnetzer erforscht seit 2011 in der Studie „Junge Deutsche“ die Lebens- und Arbeitswelten von morgen und die Auswirkungen der Digitalisierung. Zentrales Ergebnis: Die Generation Z ist an Instant-Feedback gewöhnt und fordert dies am Arbeitsplatz selbstbewusst ein – was Führungskräfte irritiert.



### Worauf kommt es an?

Feedbackkultur, sinnstiftende Arbeit und Miteinander der Generationen

Schnetzer gibt Unternehmen den Rat, deutlich mehr als bisher auf die spezifischen Bedürfnisse jüngerer Menschen einzugehen. Das beginnt beim Feedback, wozu sich Führungskräfte viel offener erweisen und dazu auch gezielt geschult werden müssten. Eine weitere vorteilhafte Facette, wie sich Arbeitgeber mit der Generation Z arrangieren, sei das Feiern von Erfolgen. „Machen Sie Ziele an etwas Erlebbarem fest“, empfiehlt Schnetzer Unternehmen. Es motiviere die Gen Z deutlich mehr, wenn bei Erreichen einer ambitionierten Zielsetzung kräftig gefeiert wird. Ferner plädiert der Jugendforscher dafür, jungen Menschen mit einer herausfordernden Aufgabe die Chance zu eröffnen, eine „Heldengeschichte“ zu erzählen. „Machen Sie Aufgaben zu sinnstiftenden Tätigkeiten.“

Damit nicht genug: Weil die Vertreter der Generation Z sich oft kreativ und auch unternehmerisch inspiriert zeigten, sollten Unternehmen sie darin unterstützen, das Potenzial auszuschöpfen und ihnen auch Freiraum geben, im Kreise Gleichgesinnter eigene Ideen umzusetzen. Abschließend verweist Schnetzer auf seine Beobachtung, dass sich Grundbedürfnisse der Gen Z und älterer Mitarbeiter kaum unterscheiden würden. Um das Miteinander von Generationen zu stärken, rät er HR: „Zeigen Sie in Teams auf, wo Ansichten und Verhaltensweisen sich unterscheiden und warum. So entsteht Verständnis und das Miteinander wird gestaltbar.“ ■

