

HANSER



Leseprobe

zu

Generation Z für Personalmanagement und Führung

von Rüdiger Maas

Print-ISBN: 978-3-446-47673-8

E-Book-ISBN: 978-3-446-47746-9

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446476738>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München



DIE JUNGEN
UNBEKANNTEN ...

»» *Ich habe überhaupt keine Hoffnung mehr in die Zukunft unseres Landes, wenn einmal unsere Jugend die Männer von morgen stellt. Unsere Jugend ist unerträglich, unverantwortlich und entsetzlich anzusehen.«*

Aristoteles, 384 – 322 v. Chr.

Woher dieses Zitat stammt, ist nicht eindeutig überliefert. Man vermutet, es könnte von Sokrates (470 – 399 v. Chr.) oder von Kenneth John Freeman aus dem Jahr 1907 stammen. Ein Zitat, das man über 2000 Jahre nicht eindeutig zuordnen kann, zeigt eines, dass ein Unverständnis für die Jugend eine anthropologische Konstante sein muss.

Aber wenn wir ehrlich sind, gibt es kaum noch Eltern, die so sprechen, heute sind es vielmehr die Unternehmer und Vorgesetzten.

Haben Sie schon Ihre Erfahrung mit jungen Bewerbern gemacht, die äußerst selbstbewusst sind, die zwar arbeiten wollen, aber nur zu ihren Bedingungen? Die Arbeit soll ausschließlich Spaß machen, Kollegen müssen nett sein . . . Und der Freiraum muss ebenfalls angemessen sein. Aber bitte ohne Überstunden! Dann hatten Sie wahrscheinlich mit der Generation Z zu tun.

Der Fachkräftemangel führt dazu, dass nicht länger die Arbeitgeber die Arbeitnehmer aussuchen, sondern dass die jungen Arbeitnehmer die Arbeitgeber aussuchen. Sie sollten daher wissen, wie diejenigen, die Sie für Ihr Unternehmen gewinnen oder als Führungskraft leiten wollen, ticken.

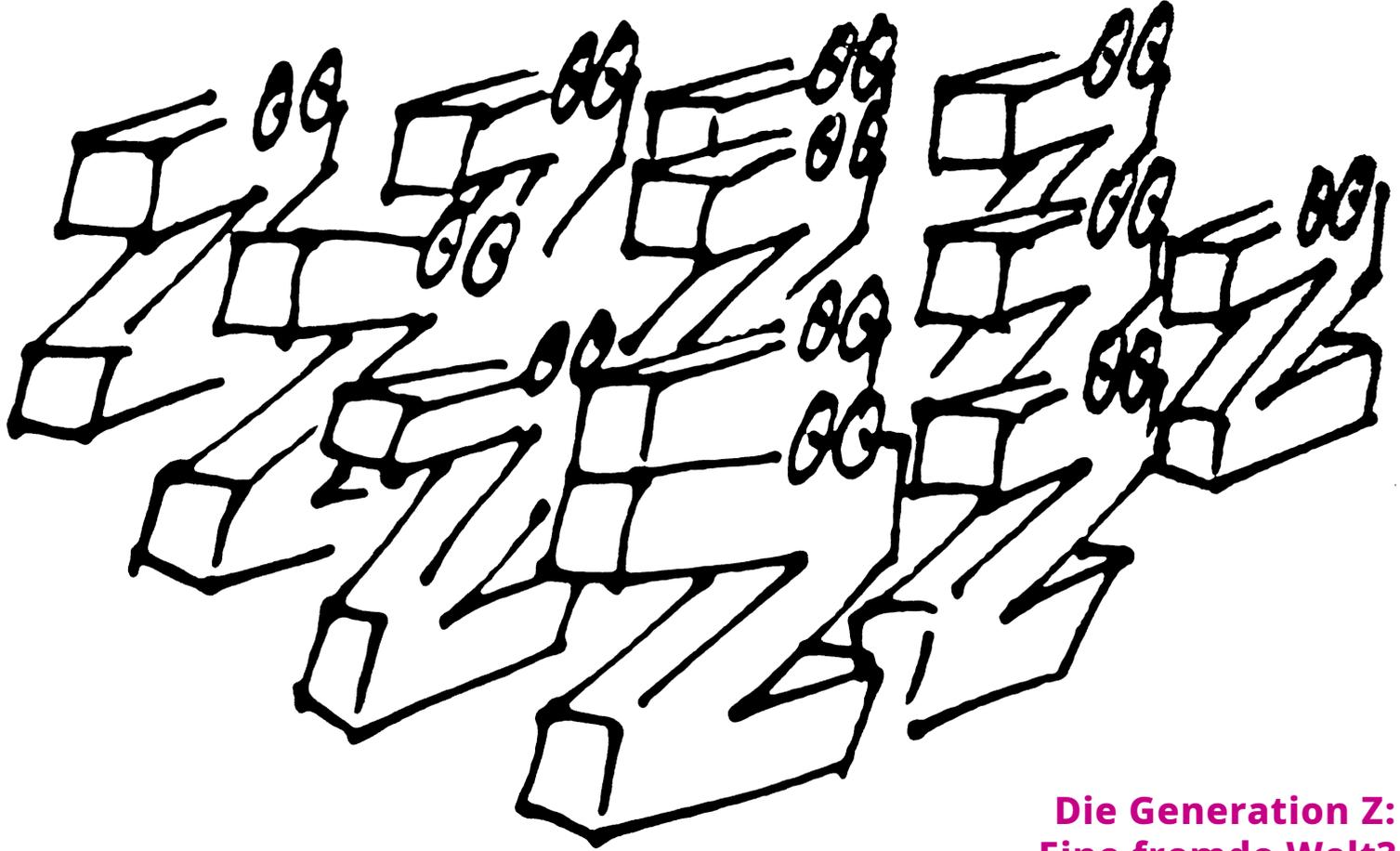
Marco war ein neuer Praktikant bei uns und durfte gleich am ersten Tag seines Praktikums zu Terminen mitfliegen. Ich nahm ihn mit in die Business-Lounge und wunderte mich, dass er nichts essen oder trinken wollte. Er habe schon gefrühstückt, und Kaffee trinke er sowieso nicht. Auf dem Rückflug nahm er ebenfalls nichts. Eigentlich ganz vernünftig. Dennoch war ich erstaunt. Ich an seiner Stelle hätte zugelangt. Und wäre begeistert gewesen. Auch darüber, wie Marco gleich am ersten Tag bei einem Geschäftsführer-Meeting dabei sein zu dürfen. Doch Marco ließ sich nicht einmal einen Anflug von Begeisterung anmerken. Als Marco in der Folgewoche Daten erheben sollte, bat er um ein Gespräch. Daten erheben, das sei nichts für ihn. Er wolle anspruchsvolleren Tätigkeiten nachgehen. Dass so was

nicht immer möglich sei, dafür hatte er kein Verständnis. Er kündigte.

Viele Unternehmer erlebten Ähnliches. Insgesamt berichteten mir Dutzende, dass sie die Jungen nicht verstehen und nachvollziehen können. So viel mussten sie noch nie entgegenkommen. So wenig kam noch nie zurück. Kurzfristige Absagen, Bewerbungsschreiben mit Rechtschreibfehlern übersät, Anschreiben mit falschem Firmennamen – hörte ich nun fast täglich.

Die Erfahrungen mit der sogenannten Generation Y, der Vorgängergeneration, waren und sind anders gelagert. Die Eigenschaften, die bis dato den Jugendlichen zugeschrieben wurden, passen nicht mehr zu den aktuellen Erlebnissen. Doch vereinzelte Erlebnisse sind das eine. Sie haben wenig Aussagekraft und lassen sich auch nicht verallgemeinern. Ist es wirklich so, dass die aktuellen Jungen so ganz anders sind? Oder sehen wir sie nur anders? Ist es das Vorrecht des Alters, die Jugend kritisch zu betrachten? So wie Aristoteles, Sokrates oder Kenneth Freeman es bereits bis vor 2500 Jahren getan haben? Hat das also mehr mit dem Betrachter zu tun?

Lebenswelten verändern sich, das ist nicht neu. Und mit ihnen auch die Werte der Generationen. Die Wahrscheinlichkeit, dass es Unterschiede zwischen den Generationen gibt, ist dementsprechend hoch. Von welchen Werten wird die Generation Z geleitet? Welche Rolle spielen hierbei Karriere und Beruf?



**Die Generation Z:
Eine fremde Welt?**

Es gibt für die Generation Z in Deutschland kaum wissenschaftlich haltbare Erkenntnisse. Die Datenlage ist nicht ausreichend, um diese Generation zu verstehen. Damit war der Entschluss für eine eigene Studie gefasst. Und die sollte einzigartig sein: bundesweit, wissenschaftlich valide, gemacht für Praktiker.

Ich stellte aus meinem Beratungsteam ein Forschungsteam zusammen, in dem jede Generation vertreten war. Alle haben entweder Psychologie oder Soziologie studiert. Gemeinsam haben wir das Institut für Generationenforschung gegründet. Wir entwarfen ein Forschungsdesign und befragten über 2000 Jugendliche. Immer getrieben von der Frage: Was erwarten diese Jugendlichen von ihrem zukünftigen Arbeitgeber?

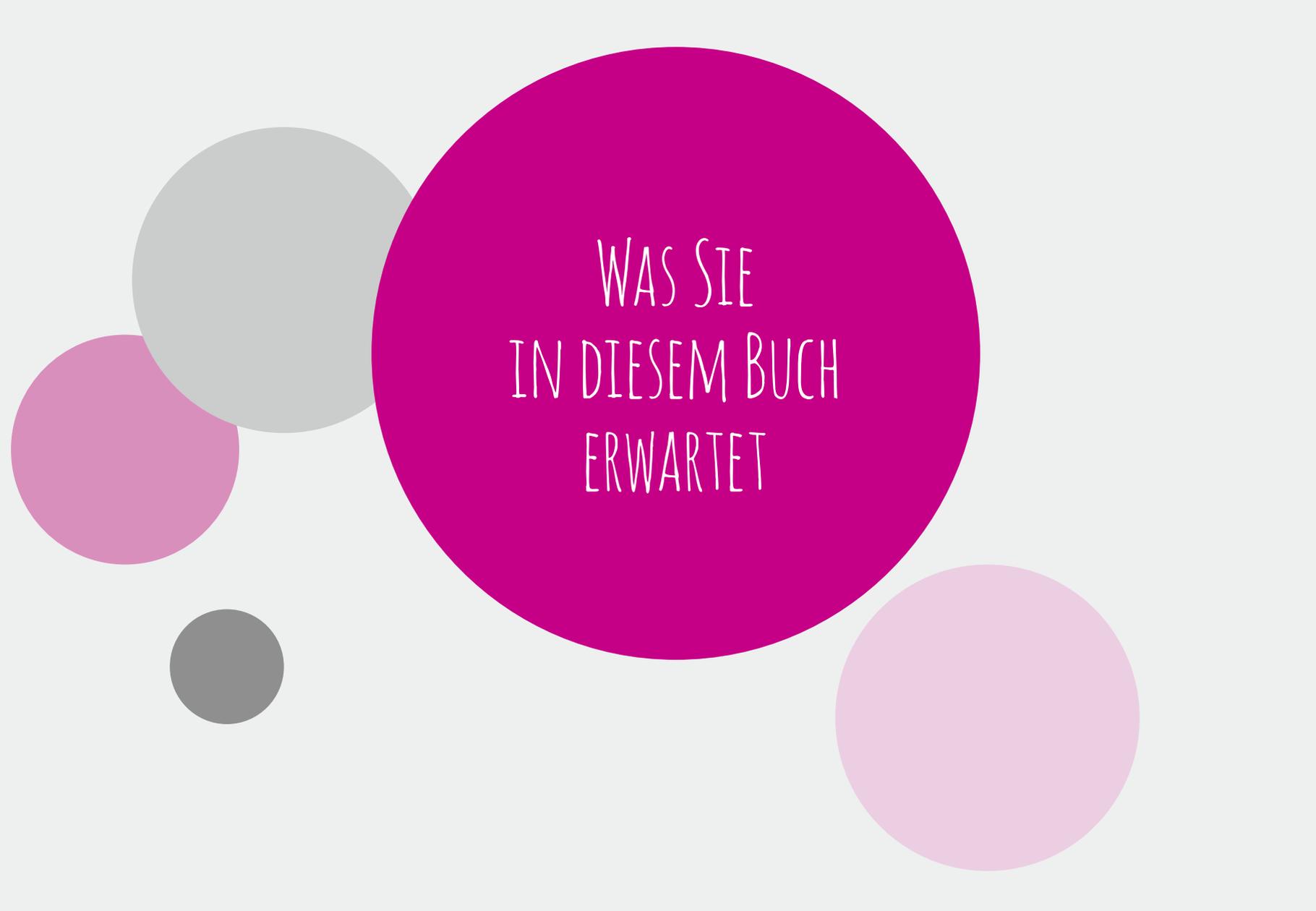
Die Ergebnisse sind beeindruckend. Vorurteile wurden bestätigt, aber es gab auch erstaunliche Überraschungen. Mit unserer Studie sind wir Pioniere und haben das erste Mal eine Trennschärfe zwischen den Generationen Y und Z herausgearbeitet. Wir haben die Lebenswelt der Generation Z untersucht, all ihre Einflüsse, Wünsche und Hoffnungen. Das war im Jahr 2019. Die Ergebnisse erschienen in der 1. Auflage dieses Buches. Bis heute, zum Jahr 2022, haben wir unsere Erkenntnisse durch viele weitere Umfragen und Studien bestätigt und erweitert. Viel ist seitdem passiert: Allen voran die Corona-Pandemie mit ihren Auswirkungen auf die Lebenswelten junger Menschen. In regelmäßigen Umfragen erfasste das Institut für Generationenforschung, die Meinung und Stimmung der Generation Z während der pandemischen Zeit.

Zumindest ein Teil der Umfrageergebnisse macht Hoffnung: Denn die Generation Z hält sich wie keine andere Generation an die Regeln, die es während der Pandemie einzuhalten galt: Masken tragen, Abstand halten und Ausgangsbeschränkungen einhalten. Lieber Aristoteles, Sokrates oder John Kenneth Freeman: Ein Schimpfen auf die Jungen, wie es doch häufig die Älteren tun, müsste hier eigentlich durch Lob ersetzt werden.

Im Jahr 2021 haben wir zudem die nächste Generation untersucht, die sogenannte Generation Alpha, Geburtenjahrgänge ab 2010. Um diese junge Zielgruppe zu analysieren, haben wir das pädagogische Personal in Kindertagesstätten, Kindergärten, Kinderhorten sowie Grundschullehrerinnen und -lehrer befragt. Weiter haben wir über 600 Eltern über ihr Erziehungsverhalten interviewt. So viel kann ich Ihnen bereits verraten: Die Kleinsten unter uns wachsen nicht nur mit den digitalen Geräten auf – vielmehr kennen sie gar kein Leben mehr ohne . . .

In den folgenden Kapiteln stellen wir Ihnen all unser Wissen bereit. Damit Sie lernen, die Jugendlichen der Generation Z zu verstehen. Und damit Sie in unseren 28 Schritten Ihr Unternehmen für diese Generation und somit für die Zukunft attraktiv aufstellen.

Augsburg, Frühjahr 2023
Rüdiger Maas



WAS SIE
IN DIESEM BUCH
ERWARTET

DIE JUNGEN UNBEKANNTEN ...	V	4	DIE SIEBEN ZENTRALEN EIGENSCHAFTEN DER GENERATION Z	45
1 VON SCHIMMEL-WEGSCHNEIDERN ZU SMARTPHONE-SYMBIOTIKERN	1	4.1	Selbstbewusst	48
2 DAS STUDIENDESIGN	13	4.2	Familienorientiert	50
3 SO LEBT UND DENKT DIE GENERATION Z	19	4.3	Online individualistisch	51
3.1 Generation selbstbewusst	21	4.4	Offline konservativ	52
3.2 Generation Wertewandel	22	4.5	Ungeduldiger	53
3.3 Generation Freizeit	24	4.6	Digital intuitiv	54
3.4 Generation angenehmes Arbeitsklima	26	4.7	Generation regeltreu	55
3.5 Generation Ungewissheit	29	5	DIE 27 EMPFEHLUNGEN FÜR DEN UMGANG MIT DER GENERATION Z ..	57
3.6 Generation entscheidungsarm	30	5.1	Personalmarketing & Recruiting	61
3.7 Generation Mama und Papa	31	5.2	Im Bewerbungsgespräch	81
3.8 Generation verharren	33	6	EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT: DIE FOLGEGENERATION <i>GENERATION ALPHA</i>	105
3.9 Generation Digital Natives 2.0	35	7	DAS GENERATION-Z-VOKABULAR	111
3.10 Generation führungslos im digitalen Dschungel ...	40	LITERATUR		117
3.11 Generation Analog hilflos	42			
3.12 Generation besonders sein	44			

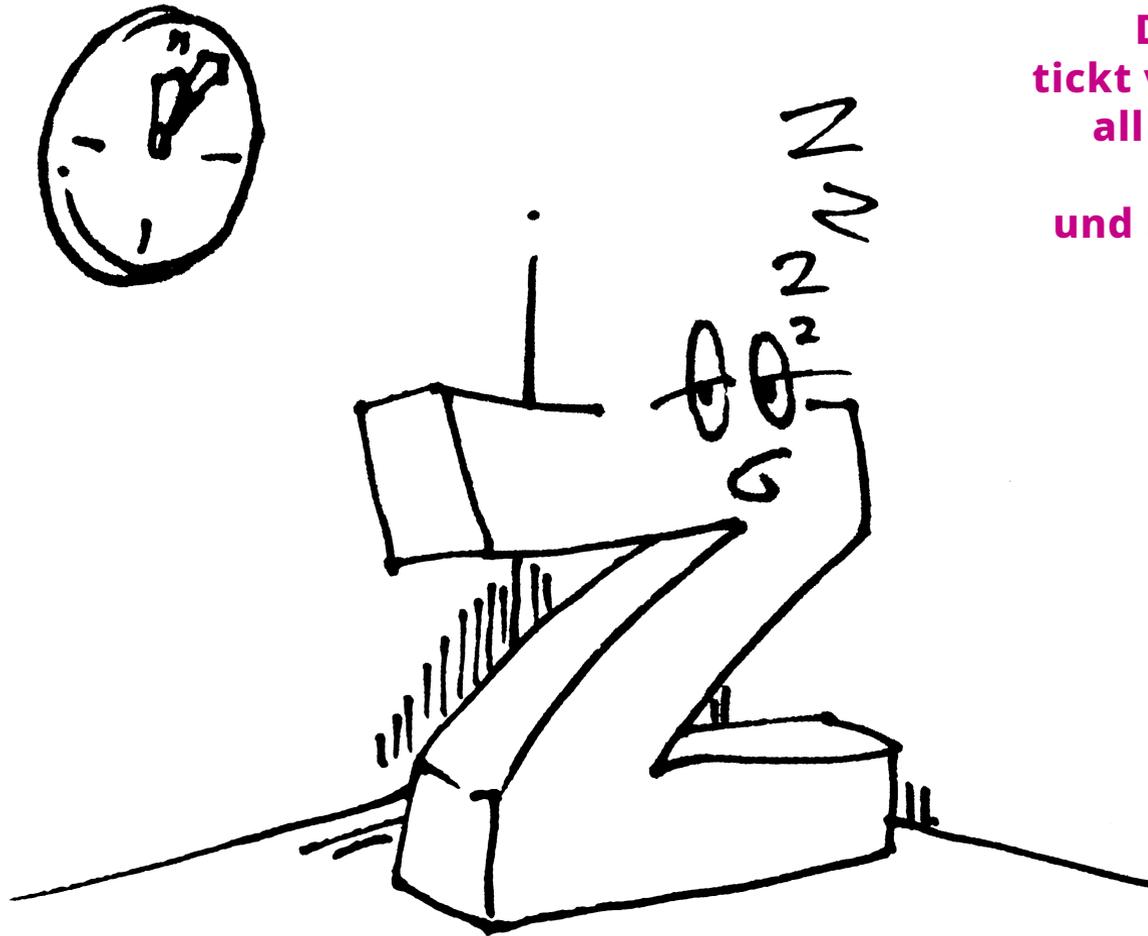
9 INDEX 123

10 ÜBER DEN AUTOR 127

The image features a central magenta circle containing text. To its left is a grey circle with a pink number '1'. Further left are a medium pink circle and a small dark grey circle. To the right is a light pink circle. The background is white.

1

VON SCHIMMEL-
WEGSCHNEIDERN
ZU SMARTPHONE-
SYMBIOTIKERN



**Die Generation Z
tickt völlig anders als
all ihre Vorgänger-
generationen -
und hat ganz andere
Ansprüche
an Arbeitgeber.**

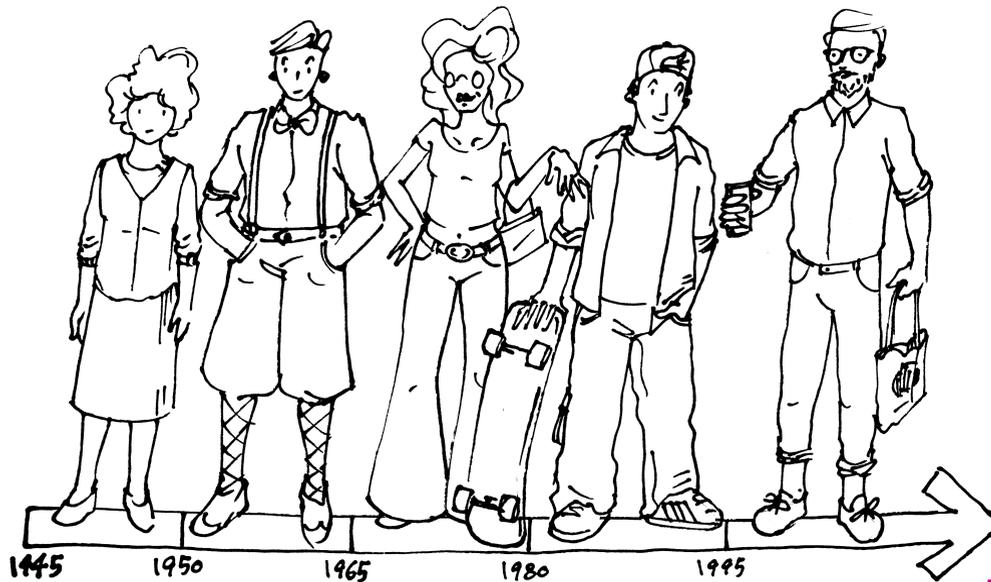
Ausgeschrieben wurde eine Office-Managerin-Stelle in Vollzeit. Beworben hat sich Katharina, 21 Jahre jung, mit Wunsch, in Teilzeit zu arbeiten. Die einzige Bewerbung seit über einer Woche. Nun wollte man es wissen und bat sie zum Vorstellungsgespräch. Schnell kam man zur Frage, wieso eine 21-Jährige nur 30 Stunden arbeiten möchte? Sie möchte mehr Freizeit, um sich dem Tierwohl zu widmen. Warum? Ja richtig, damit sie sich mehr um artgerechte Tierhaltung kümmern kann: Tierwohl statt Unternehmenswohl. Aus einem Gespräch über eine Vollzeitstelle Office-Management wurde ein Gespräch über artgerechte Tierhaltung. Dennoch: Beide Seiten einigten sich – zu den Konditionen der Bewerberin: mehr Urlaub, höherer Lohn und kürzere Arbeitszeit. Doch dann, einen Tag vor der Vertragsunterzeichnung, die Absage ...

Geschichten wie die von Katharina oder dem im Vorwort erwähnten Marco sind keine Einzelfälle. Katharina und Marco gehören der sogenannten Generation Z an.

Welche Generationen gibt es überhaupt? Wer erzieht denn die jetzige Jugend? Wie wurde sie sozialisiert? Wie alt werden in der Regel deren Eltern sein, wie waren wiederum deren Eltern? Mit diesen Fragen beschäftigt sich die Generationenforschung.

Sozialisationsphase

Die Sozialisationsphase bzw. Sozialisation beschreibt das Einordnen und Anpassen eines Menschen (Individuums) an die Gesellschaft, in der dieser aufwächst. Diese Phase umfasst das Kindes- und Jugendalter. Während der Sozialisationsphase werden Werte und Normen verinnerlicht und es wird eine relativ stabile Identität ausgebildet. Diese Identität wird durch verschiedenste Faktoren geprägt: Neben den individuellen Merkmalen, die jeder Mensch durch seine Geburt mitbekommt, sind es die Erziehung, Bildungsinstitutionen (Kindergärten, Schulen etc.), das soziale Umfeld und die gegenwärtigen politischen, ökonomischen und ökologischen Rahmenbedingungen, die Einfluss auf die menschliche Identität nehmen.



Jede Generation hat ihre besonderen Spezifika. Ging es früher häufig ums blanke Überleben, so spielen bei den jüngeren Generationen eher Selbstverwirklichungsaspekte die zentrale Rolle.

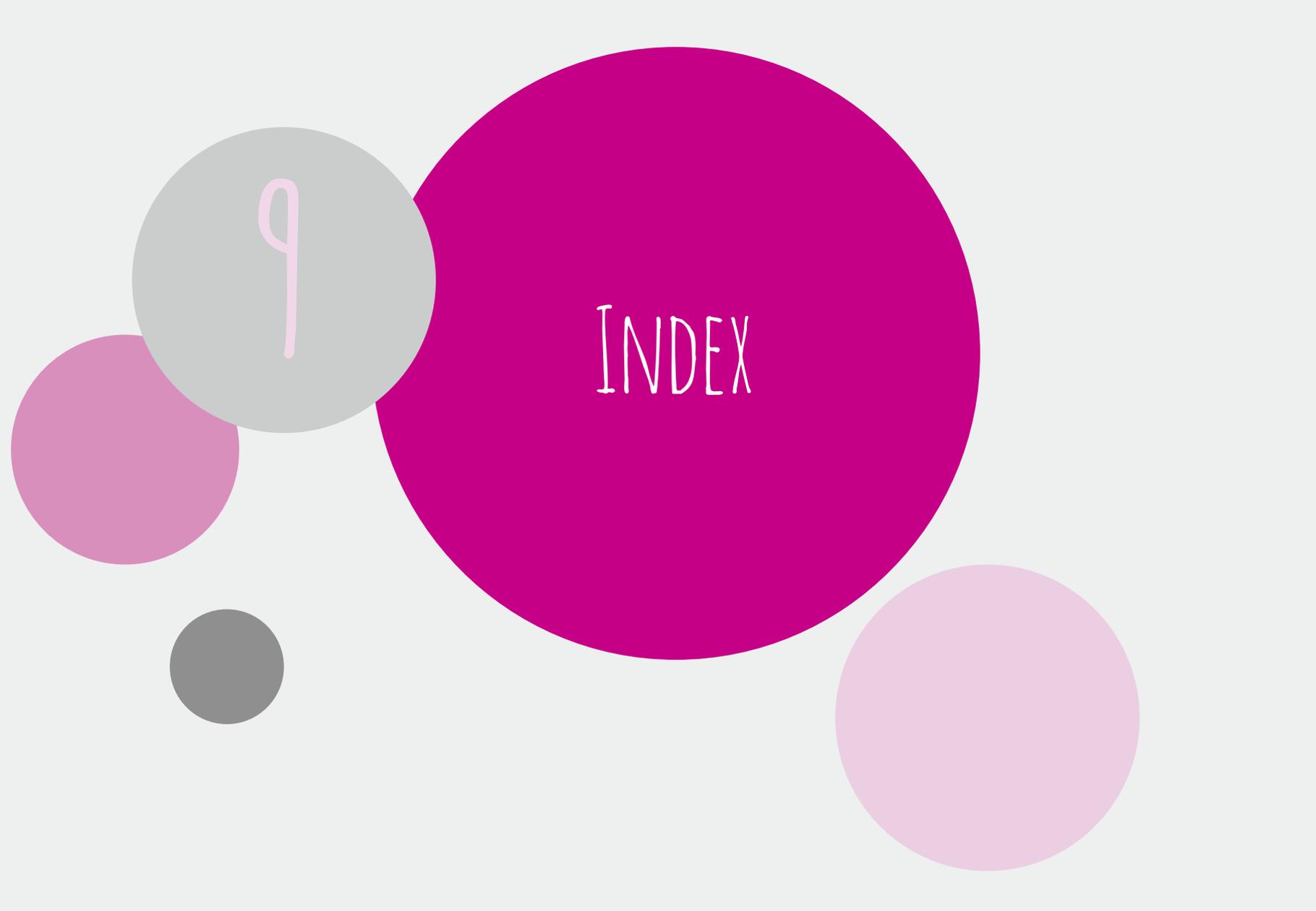
Die Grundlagen der Generationenforschung schuf der Soziologe Karl Mannheim 1920 mit den ersten Theorien über Generationen. Aufgegriffen wurde dieses Thema erst lange Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg, als die sogenannte Nachkriegsgeneration erforscht wurde. Die Generation der Babyboomer ist in einem Umfeld aufgewachsen, in dem die Erwachsenen einen Krieg erlebt haben, der alles davor Dagewesene in den Schatten stellte. Das Leid war unendlich groß, darüber gesprochen wurde nicht. Diese Extremerfahrung, die Millionen von Menschen erlebt haben, und das anschließende Schweigen übertrugen sich auf die Kinder und prägte diese Generation stark.

Generationenforschung

Generationenforschung macht sichtbar, welche einzigartigen Merkmale die verschiedenen Generationen aufweisen. Generationen sind von wirtschaftlichen, kulturellen, sozialen und ökologischen Umständen und Veränderungen abhängig und dadurch auf gleiche Art und Weise geprägt. Auf Basis dieser Erkenntnis entwickelte der Soziologe Karl Mannheim im Jahr 1928 die erste Theorie der Generationenforschung. Veröffentlicht in seinem Essay »Das Problem der Generationen«. Während sich Generationen früher in ihren Wertvorstellungen langsamer gewandelt haben (wenig gesellschaftliche Veränderungen), geschieht das in

der Moderne deutlich schneller. Mannheim fasste alle Personen, die in einem Zeitraum mit ähnlichen Einflüssen geboren wurden, zu einer Generation zusammen. Er verwendete für seine Einteilung damals 15 Jahresschritte, allerdings gibt er keine genaue Auskunft über den Zeitraum an, den eine Generation umfassen sollte. In den Populärwissenschaften halten sich jedoch 15 Jahre als Einteilung für Generationen bisher hartnäckig. Damit versteht die Populärwissenschaft Mannheims Theorie der Generationen aber falsch: Denn er ging davon aus, dass sich Generationen in Abhängigkeit der gesellschaftlichen Umstände herausbilden. Wie lange es also dauert, bis eine neue Generation entsteht, kann nicht im Voraus gesagt werden und ist wesentlich davon abhängig, wohin die Reise einer Gesellschaft geht (vgl. Maas 2021c, S. 42. zit. n. Mannheim 1928). Dass es eine neue Generation gibt, muss daher immer bewiesen werden.

(Mannheim, K. 1964, S. 509 – 565)



9

INDEX

A

Addictive Design 44
Arbeit 4.0 98
Arbeitsklima 26
Arbeitslosigkeit 21
Aristoteles VI, IX
Artifizielle Intelligenz (AI) 30

B

Babyboomer 7
Berufseinstiegsbegleiter 90
Bewerber 83, 86
Bewerbung 67, 74, 83
– – Ansprechpartner 79
Bewerbungsgespräch 81

C

Charaktereigenschaften 45

D

Deutsches Jugendinstitut (DJI) 16
Digitalität 54, 97, 107, 109
Digital Native 8
Digital Native 2.0 35

E

Eindruck, erster 88
Eltern 31, 33, 50, 75
Empfindlichkeit 99
Employer Branding 59
Entscheidungsarmut 30
Entwicklungsmöglichkeiten 91
Erfahrung 100

F

Facebook 16, 41
Familie 32, 50
FOBO 103
FOMO 103
Fortschritt 63
Freizeit 24

G

Galilei, Galileo 14
Generation Alpha 105
Generationen-Analyse-Check (GAC) 11
Generationenforschung 3, 5
Generation-Thinking 17
Generation X 7, 8, 84
Generation Y 8, 24, 25, 27, 71, 73, 81

H

Haloeffekt 85
Hegel, Georg Wilhelm Friedrich 46
Hierarchie 27
Homeoffice 11, 24, 26, 27, 71, 73

I

Individualismus 51
Instagram 30, 40, 41
Instagramability 44

K

Kagermann, Henning 98
Kompetenz, digitale 54, 97, 101, 107, 109
Konservativität 52
Kriegsgeneration 7
Künstliche Intelligenz (KI) 30, 110

M

Mannheim, Karl 5
Medien, digitale 38
Motivation 92

N

Nachkriegsgeneration 7
Neo-Konventionalismus 33

Netzwerk, soziales 38, 40, 44, 51

New Work 94

Nomophobie 104

O

Onboarding 87

P

Personalmarketing 61

Primacy-Effekt 82

Q

Quiet Quitting 89

R

Recency-Effekt 82

Recruitment 80

Recruiting 61

S

Schnelligkeit 66

Selbstbewusstsein 21, 48

Sicherheit 84

Snapchat 62

Sokrates 20

Sozialisationsphase 3

Spiegel, Evan 62

Stellenanzeige 64, 69, 77

Struktur 27

Studiendesign 13

Swipen 78

T

Teamarbeit 102

Thunberg, Greta 29

Tinder 78

Transparenz 70

U

Überstunden 81

Ungeduld 53

Ungewissheit 29

Unternehmensbindung 95

V

Vokabular 111

VUCA 96

W

Werbung 61

Wertewandel 22

Wertschätzung 93

Wilhelm II., Kaiser 36

Work-Life-Separation 71

Z

Zuckerberg, Mark 16