

GENERATION

**Desorientiert zwischen
Helikoptereltern und Smartphone:**

**Mit Mitte 20 in der
Sinnkrise, gleichzeitig
Hoffnungsträger
für den digitalen Umbruch
in der Wirtschaft.**

F

VON MARTINA BACHLER
UND MICHAEL SCHMID

ür die Personalisten ist die Generation Z ein Albtraum: Sie unterschreiben einen Arbeitsvertrag, tauchen aber nie auf. Sie sagen nicht einmal ab“, berichtet Sonja Schloemmer, geschäftsführende Gesellschafterin der Unternehmensberatung Schloemmer & Partner, die unter anderem HR-Dienstleistungen, Coachings und Trainings anbietet. „Z wie Zombie“ lautet auch gleich die erste Kapitelüberschrift im Buch „Generation Z“, in dem Christian Scholz, damals Professor an der Universität des Saarlandes, 2014 zum ersten Mal die gerade in die Arbeitswelt eintretende Generation der ab 1995 Geborenen würdigte. Wie Zombies wür-

den sie mit ihrer besonderen Art, ihren Werten und Einstellungen die schon in den Betrieben etablierten älteren Jahrgänge von Babyboomern bis Generation Y (siehe Kasten Seite 64) mit dem Z-Virus anstecken – und damit die ganze Arbeitskultur verändern.

Traditionellen Personalchefs und konservativen Führungskräften erscheint die Generation Z wohl wirklich als Horrorvision. Ihr Grundtenor zu den Berufseinsteigern mit guter Ausbildung, um die es vor allem geht, ist nämlich kritisch: Sie seien in der klassischen Firmenwelt nur bedingt einsatz- und arbeitsfähig. Ihre Frustrationstoleranz sei gering und ►

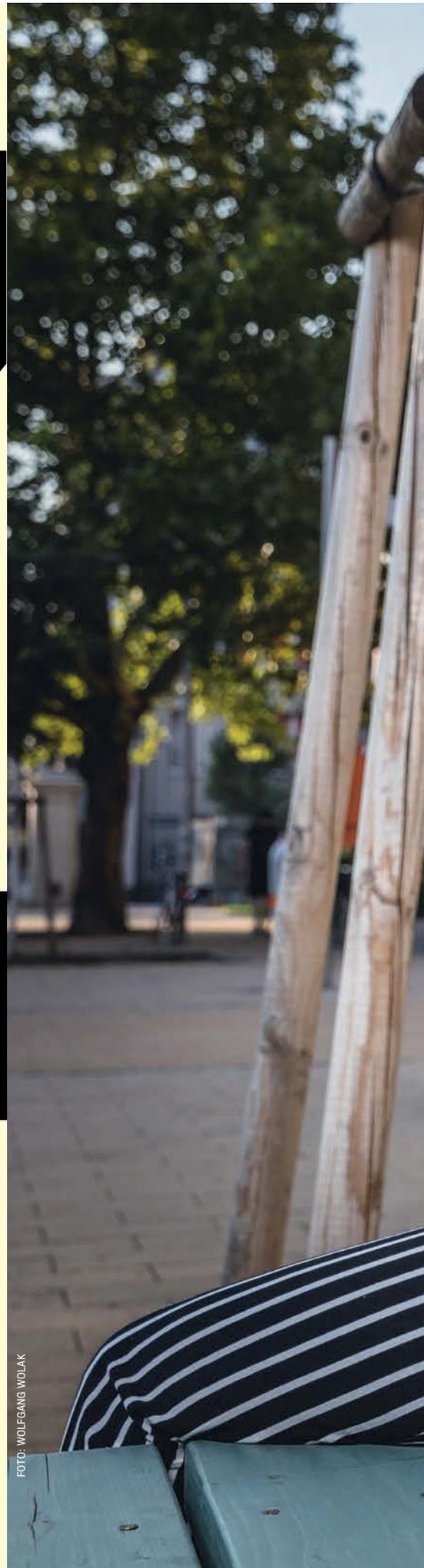


FOTO: WOLFGANG WOLAK



HELENE GAHR/26

REDAKTEURIN BEI PULS 4



Studium und Beruf miteinander zu vereinbaren ist selbst dann eine Herausforderung, wenn das Studium als „berufsbegleitend“ beschrieben ist. Nach einem Semester ihres Masterstudiums an der FH für Journalismus hat Helene Gahr deshalb ihren Job in der Nachrichtenredaktion bei Puls 4 auf 30 Stunden pro Woche reduziert. Mit dem Masterabschluss in der Tasche hat sie das so beibehalten. Zunächst, weil ihr die Doppelbelastung auch mit verkürzter Arbeitszeit noch etwas nachhing. Dann, weil sie feststellte, in der kürzeren Arbeitszeit produktiver und leistungsfähiger zu sein. Die finanziellen Einbußen halten sich durch Wochenendienste in Grenzen. „Das ist natürlich schon etwas, das man sich bei einem solchen Schritt überlegen muss.“ Die junge Journalistin ist in ihrem Team weder die erste, noch die einzige, die eine Teilzeitlösung erreicht hat. „Meine Vorgesetzten waren da sehr kooperativ, die Arbeit lässt sich in unserem Team aber auch gut zeitlich aufteilen“, sagt Gahr.

Sie nützt die gewonnene Zeit, um etwa ihren sportlichen Aktivitäten nachzugehen. Aber auch Arzttermine und Ähnliches legt sie jetzt auf ihren zusätzlichen freien Tag. „Ich schätze die gewonnene Freiheit, kann dadurch aber auch umso konzentrierter arbeiten“, sagt sie über ihre Erfahrungen. Ihre Leistung werde dementsprechend anerkannt, ihre Karrieremöglichkeiten seien nicht eingeschränkt - schließlich passe das Ergebnis.

Generationen im Arbeitsleben

→ BABYBOOMER · AB 1950

Sie ziehen, so Christian Scholz in „Generation Z“, nicht nur die Fäden in der Arbeitswelt und besetzen ihre zentralen Schaltstellen. Glücklich in den Aufschwung hineingewachsen, hatte die Arbeit für sie stets einen hohen Stellenwert. Als große Gruppe kollektivistisch geprägt, aber auch durch Themen wie Vietnamkrieg global orientiert und von idealistischer Grundhaltung, genießen sie heute finanzielle Sicherheit und noch gute Pensionsperspektiven.

→ GENERATION X · AB 1965

„Null-Bock-Generation“ war ein Etikett, das man ihnen umhängte, als sie jung waren. Studien attestieren ihnen starken Skeptizismus, Motivation funktioniert bei Xern aber gut durch extrinsische Anreize. Individualistischer, stärker lokal und mehr auf kleinere Gemeinschaften als die Gesellschaft fokussiert denn ihre Vorgängergeneration, brachte sie die Umweltbewegung zum Durchbruch. Zähes Durchbeißen ist eine Qualität, die Xer in Firmenkarrerien voranbrachte.

→ GENERATION Y · AB 1980

Leistungsbereit, karriere- und wettbewerbsorientiert, der „Yuppie“ als Role Model. Derart getrimmt für internationale Konzernkarrieren waren und sind sie die perfekten Fußsoldaten der Globalisierung mit hohem beruflichem und eher niedrigem privatem Aktivitätslevel. Networking, Flexibilisierung, leistungsorientierte Entlohnung sind für sie positiv besetzt. Diese Werte und die optimistische Weltsicht der Generation Y könnten in einer neuen Krise aber auch kippen.

→ GENERATION Z · AB 1995

Sie sind mit dem Smartphone aufgewachsen, aber auch mit permanenter Verunsicherung durch 9/11 und die Folgen sowie die Finanz- und Eurokrise. Deren Ausläufer kennen viele als Kinder von Eltern, denen ihr beruflicher Einsatz auch keine Sicherheit gebracht hat. Bindung und Loyalität sind daher nicht ihre Werte im Arbeitsleben. Problematisch ist auch, dass sie, von Helikoptereltern vor kritischem Feedback behütet, das nun im Job nicht annehmen können und schwer zu führen sind.

► sie hätten kein Durchhaltevermögen, weil ihre Helikoptereltern alle Probleme für sie gelöst haben. Berater und Coach Benedikt Ahlfeld warnt Mittzwanziger beim Kontakt mit dem Arbeitsleben sogar vor einer Sinnkrise – der Quarterlife-Crisis. Denn in einer perfekten Social-Media-Welt voller geschönter und gefilterter Bilder sozialisiert, in der Ausbildung und von den Eltern nur mit positivem Feedback konfrontiert und vor „bösem“ Wettbewerb behütet, falle der erste Reality-Check im Job oft brutal aus. Ahlfeld: „Dann sind sie enttäuscht. Doch die wenigsten kommunizieren das, denn negative Botschaften sind in sozialen Medien tabu. Sie glauben, das treffe nur sie, weil niemand solche Erfahrungen auf Facebook teilt. Das führt zu Entfremdung und in der Folge zu Burn-out, Depression, Krankenstand und Kündigung.“

Für Vorgesetzte sieht es dann aber eher so aus, als würde kritisches Feedback an der Generation Z abprallen. Vielen Arbeitgebern gilt sie daher als illoyal und unangemessen anspruchsvoll. „Diese Generation lassen wir aus“, hat Beraterin

Schloemmer schon von Personalchefs gehört. So direkt wollen Personalverantwortliche das öffentlich dann nicht artikulieren. Es herrscht schließlich Fachkräftemangel und man will es sich mit den Jungen nicht verscherzen. „Jungakademiker gehen mit großer Anspruchshaltung in den Bewerbungsprozess“, erzählt etwa die Recruitingleiterin eines heimischen Dienstleistungskonzerns, die ungenannt bleiben will. „Offenbar wird Absolventen an vielen Ausbildungsstätten suggeriert, sie seien mit diesem Studium etwas ganz Besonderes. Sie erwarten einen roten Teppich, dabei bräuchten sie jemanden, der sie auf den Boden der Realität zurückholt.“

Prallen da wirklich komplett fremde Welten aufeinander? Oder ist es eben eine junge Generation mehr, die anders ist als ihre Vorgänger, und deshalb der klassische Konflikt zwischen Jung und Alt?

Tatsächlich gehen laut der aktuellen Studentenstudie des Beratungs- und Prüfungsunternehmens EY jedenfalls neun von zehn Studierende in Deutschland davon aus, schnell und leicht einen



„Sie kommen aus dem Studium und hatten nur positives Feedback. Im ersten Job kommt dann der brutale Reality-Check.“

BENEDIKT AHLFELD
COACH & BERATER

KATHARINA STEPPAN/36

ATHLETENMANAGERIN & TRAINERIN



In der Treasury-Abteilung der Volksbank begann Katharina Steppan ihre Karriere, im Investmentbanking einer Liechtensteiner Bank setzte sie diese fast klassisch fort. Dann kamen die ersten Zweifel: Ist das, was ich da mache, wirklich sinnvoll? In einer ersten Reaktion begann sie damit, sehr große Teile ihrer Freizeit auf dem Fahrrad, laufend oder schwimmend zu verbringen. Ihr Ziel war der Triathlon. Im zweiten Schritt wechselte sie zu Speedinvest, dem größten heimischen Seed-Fonds, um ihr Finanzwissen an Start-ups zu vermitteln. Ihr schien das besser zu passen. „Und fordernder war das auch, denn nach Jahren in Banken hatte ich das Gefühl, nicht mehr sehr viel zu lernen“, sagt Steppan.

Sie wollte aber lernen, sie wollte sich entwickeln, aber sie wollte auch nicht mehr das Gefühl haben, dass sie die Zeit, die sie in Meetings verbringt, auch besser nutzen kann. Von Speedinvest aus ging sie in Bildungskarenz und machte dabei unter anderem eine internationale Sporttrainerausbildung. Momentan ist sie auf dem Sprung in die Selbstständigkeit: „Ich habe so viele Ideen, weil ich gesehen habe, dass es auch im heimischen Sport Bedarf an Management gibt. Ich möchte Menschen motivieren und ihnen helfen, an ihr Ziel zu kommen“, sagt Steppan. Sie arbeite so viel wie eh und je, aber eben anders. Zu ihren Bedingungen. „Ich bereue nichts, ich hab bei jedem Karriereschritt viel gelernt, das mir nun nützt.“



Job zu finden. Doch statt auf Karriere konzentrieren sie sich lieber auf ihr privates Umfeld. Familie, Freunde und Freizeit nehmen einen höheren Stellenwert ein als beruflicher Aufstieg und gutes Gehalt (siehe Kasten Seite 69).

VERTRAUENSKRISE. „Sie denken nicht für und an das Unternehmen. Was sie

tun, muss für sie selbst Sinn machen. Soziale Projekte oder ein Gap Year können das erfüllen“, sagt Schloemmer über die Jungen. Die Vertrauenskrise ist nämlich keine einseitige Sache. Und mit den ihr zugeschriebenen Attributen Illoyalität, Sprunghaftigkeit und Unverlässlichkeit spiegelt die Generation nur das Verhalten der Unternehmen in der Vergangenheit.

Ahlfeld dazu: „Sie haben mitbekommen, dass ihre Eltern jederzeit für den Job erreichbar und immer einsetzbar waren. Und sie haben in der Krise gesehen, dass ihnen das auch keine Sicherheit gebracht hat. Deshalb bestehen sie auf eine klare Trennung von Freizeit und Arbeit.“ Versprechen der Unternehmen gegenüber sind sie misstrauisch. „Es ist die erste ▶



HOHER ANSPRUCH. „Bei uns wollen die Jungen heute noch agiler, internationaler arbeiten; sie fordern, früh vieles kennenzulernen“, sagt Roland Falb vom Beratungshaus Roland Berger.



FLEXIBILITÄT. „Wir bieten flexible Arbeitsmodelle, allerdings müssen sie so gestaltet sein, dass auch unsere Kunden profitieren“, erklärt Béatrice Verdino von der Digitalagentur asoluto.



WORK-LIFE-BALANCE. Werbeikone Mariusz Jan Demner ist überzeugt, dass junge Menschen schnell merken, dass ein erfülltes Berufsleben die Voraussetzung für ihre Balance ist.

„Wir saßen vor dem Screen, Millennials hatten Websites und Handys, für Z existiert nur das Smartphone. Es ist ihr Lebensmittelpunkt.“

CHRISTOPH MAGNUSSSEN
BLACKBOAT



► Generation, die wirklich Nein sagt“, ergänzt Schloemmer. Z kann das, weil sie es etwa nicht notwendig findet, für ein Auto als Statussymbol Überstunden zu machen. „Vielleicht antizipieren sie auch, dass sie bis 75 arbeiten und das mit dem alten Arbeitsstil nicht durchzuhalten ist“, formuliert sie eine weit in die Zukunft reichende Vermutung.

„Erst zu gehen, wenn auch der Chef Schluss macht, ist ein Gedanke, den es heute so nicht mehr gibt“, beobachtet auch Lucanus Polagnoli, Partner beim Start-up-Finanzierer Speedinvest, die Veränderung gegenüber seiner eigenen Generation. Er ist 39. „Seniorität oder ein gewisses über den eigenen Bereich hinausgehendes Gefühl der Verpflichtung gibt es selten. Es passiert, was explizit gefordert wird“, charakterisiert er die jüngeren Mitarbeiter. Als Konsequenz davon hat Speedinvest mit Speedinvest Heroes eine eigene Firma gegründet, die jungen

Unternehmen dabei hilft, die Prozesse so zu verändern, dass sie wirklich jene Kandidaten herausfinden, die Biss haben und Eigeninitiative zeigen.

Die gibt es nämlich und sie wollen sogar sehr hart arbeiten. Doch zugleich wollen sie dabei auch ihre Rahmenbedingungen mitgestalten, wie etwa das Beispiel von Redakteurin Helene Gahr zeigt, die ihre Arbeitszeit verkürzte, um produktiver zu sein (siehe Porträts). Oder Software-Developer David Pichsenmeister, dem weder als Chef noch als Mitarbeiter wichtig ist, wo die Arbeit erfolgt, solange das Ergebnis passt. „Man arbeitet nie so hart wie an jenen Projekten, für die man wirklich brennt, die einen wirklich interessieren“, sagt etwa Iris Zajac, die von einem Wirtschaftsprüfungsjob in die Selbstständigkeit wechselte. Auch Katharina Steppan ist mit 36 Jahren zwar schon etwas älter, vom Mindset her aber eine Trendsetterin für die Generation Z. Aus-

zeiten gehören für sie alle dazu. Auch wenn eine Chef-Generation, die sich selbst mit Abendterminen und Wochenendschichten hochgearbeitet hat, sich da die Augen reibt.

SINN UND KARRIERE. „Es gehört fast dazu, auch einmal nichts zu machen“, weiß Speedinvest-Partner Polagnoli. „Aber auch der Wunsch, unternehmerisch tätig zu sein, ist viel ausgeprägter als früher, weil der Freiheitsdrang viel größer ist, der Wunsch, selbst über sein Leben zu bestimmen. Häufig kommen die ganz jungen Gründer nach ein, zwei Jahren drauf, dass ihnen ein paar Dinge abgehen, und holen sich dann erfahrene Manager um ‚alte‘ Tugenden wie Prozesse oder eine gewisse Disziplin einzuführen“, hat der Start-up-Finanzierer beobachtet.

Um die sprunghaften Jungen für sich zu gewinnen und dauerhaft zu halten, müssten Unternehmen sie vom Sinn ihrer Arbeit dort überzeugen, ist in Strategie- und Personalistenkreisen derzeit immer wieder zu hören.

Unter Schlagwörtern wie „Purpose“ und „Why“ wird daher gerade in vielen klassischen Organisationen heftig über Sinn und Daseinszweck diskutiert. Was für diese Unternehmen zur eigenen Orientierung durchaus gut und nützlich sein kann, am Thema Mitarbeiterbindung – gerade im Hinblick auf die Generation Z – aber vorbeigeht.

Sinn in der Arbeit bezieht sich für diese nämlich eher nicht auf den Unternehmenszweck, sondern auf ihre persönlichen Werte, ihre individuelle Lebenssituation und die damit verbundenen aktuellen Bedürfnisse. So edel, gut und nachhaltig kann ein Unternehmenszweck gar nicht sein, dass eigene Bedürfnisse nicht letztlich doch Vorrang hätten.

Die können durchaus auf Karriere gerichtet sein. Julia Zdrahal-Urbaneck, Managing Partner des Executive-Search-Netzwerks AltoPartners, berichtet von „Gen Zs“ ihres Umfelds: „In ihrem Alter sind sie noch keine Executive-Search-Kandidaten, bewegen sich aber mit hohem Speed und großer Motivation dorthin. Sie gehen nach der Matura nicht aus Spaß auf Interrail-Reise, sondern machen mehrere Monate ‚sinnvolle‘ Praktika etwa bei einem führenden Wirtschaftsprüfer in einer internationalen Metropole, arbeiten dann ehrenamtlich in einem Waisenhaus in einem Entwicklungsland, wo sie zum Beispiel ein neues Trinkwasserversorgungskonzept



GEGENSTIMMEN zur Klage über die Jungen erheben Gabriele Werner (l.) und Julia Zdrahal-Urbaneck (r.), Partnerinnen des internationalen Executive-Search-Netzwerks AltoPartners: Sie seien zwar noch keine Search-Kandidaten, bewegten sich aber „mit hohem Speed und großer Motivation“ dorthin. Sie attestieren der Generation Z sowohl Leistungsorientierung als auch Individualismus.



IRIS ZAJAC/30

SELBSTSTÄNDIG

➔ Noch während des BWL-Studiums begann Iris Zajac mit 21 beim Wirtschaftsprüfungskonzern PwC, zuerst als Associate, dann als Beraterin. „Mein Chef war großartig, aber die Strukturen fand ich schwierig“, sagt sie. Also hat sie sich einen Deal ausgehandelt: Während der sogenannten High Season arbeitet sie voll, auch über 70 Stunden die Woche, dafür macht sie dann ein paar Monate Pause. „Das war ein super Vertrag, und deshalb blieb ich vielleicht auch länger, obwohl ich merkte, dass ich nicht mehr so vieles dazu lerne, wie ich eigentlich wollte“, sagt Zajac. Dennoch hat sie gekündigt. Ohne Idee, wie es weitergeht. Aus dem Nichts kam ein Angebot für ein Praktikum in einem Yogastudio in Indien, dann eines von einer auf vegane Ernährung spezialisierten Plattform. Heute lebt Zajac in den USA, Indien, Großbritannien und Österreich. Sie arbeitet an Consultingprojekten, an Branding und Design, an einem Blog. Ihre Freiheit würde sie nicht mehr gegen die Sicherheit einer Vollzeitstellung tauschen: „Die ist sowieso eine Illusion.“

FOTOS: BEGESTELLT (4)

entwickeln und umsetzen, absolvieren dann noch einige internationale Studienvorbereitungskurse oder Sprachprüfungen.“

Roland Falb, Managing Partner des internationalen Strategieberaters Roland Berger, erlebt die junge Generation ähnlich ambitioniert: „Faulheit oder fehlende Leistungsbereitschaft, wie sie dieser Generation nachgesagt wird, beobachten wir überhaupt nicht, im Gegenteil. Wir bemerken, dass die junge Generation noch anspruchsvoller ist, was agiles Arbeiten angeht. Die Absolventen, die zu uns kommen, wollen international arbeiten, sie wollen gefordert sein und früh in ihrer Karriere viele verschiedene Branchen und Aufgabenstellungen kennenlernen.“

Falb bemerkt allerdings auch, dass der Wettbewerb um diese besten Köpfe viel internationaler geworden ist und die ►

„Egotaktische Pragmatiker“

➔ DIE SINUS-JUGENDMILIEUS wurden in Österreich zuletzt 2016 von Integral und T-Factory erhoben. Die in den Jugendmilieus abgebildeten 14- bis 29-Jährigen sind demnach stark auf der Suche nach Haltung und Orientierung in einer unübersichtlich gewordenen Welt. Es ist eine Generation im Zwiespalt zwischen permanenter Krisenstimmung seit der Jahrtausendwende und der Vervielfältigung der Optionen durch Globalisierung und Digitalisierung. Letztere bringt neben Faszination aber auch Überforderung und Unsicherheit mit sich. Gegen die überbordende Komplexität der Welt „draußen“ setzen die Jugendlichen einen überraschend hohen individuellen Bewältigungsoptimismus: Man selbst werde es schon schaffen, sich pragmatisch durch die Wirren des Lebens zu kämpfen.

➔ ALS ZUKUNFTSMILIEUS klassifiziert die Studie vor allem zwei der in ihr identifizierten sieben Jugendmilieus. Einerseits geografisch und mental mobile „Digitale Individualisten“. Sie sind die erfolgsorientierte Lifestyle-Elite, die sich über immer neue Erlebnisse definiert und sich kontinuierlich selbst optimiert. So wie sie glauben auch „Adaptiv-Pragmatische“ - das ist der moderne Mainstream mit hoher Anpassungsbereitschaft - nicht mehr die Erzählung vom gesellschaftlichen Fortschritt und setzen daher auf unmittelbare, konkrete Vorteile in kleineren Gemeinschaften. Trotz dieser Gemeinsamkeit unterscheiden sich die Milieus, die beide als „egotaktische Pragmatiker“ charakterisiert werden, gravierend: Adaptiv-Pragmatische suchen Sicherheit und Wohlfühl im Privaten und in Abgrenzung von der unübersichtlichen Welt. Digitale Individualisten gehen in die Welt hinaus, streben etwa Auslandsaufenthalte an.

Anteilmäßig zunehmen werden sowohl die neue Mitte als auch die neue Elite zu Lasten anderer Jugendmilieus, nämlich der spaß- und konsumorientierten jugendlichen Hedonisten und der auf vergangene Wertesysteme bezogenen Konservativ-Bürgerlichen, der kritisch-intellektuellen Postmaterialisten sowie karriereorientierter Performer.



„Die Generation Z ist die erste Generation, die wirklich Nein sagt. Sie kommt mit wenig aus.“

SONJA SCHLOEMMER
BERATERIN

► Beraterbranche heute mit digitalen Weltgrößen wie Google ebenso konkurrieren muss wie mit Start-ups.

Dabei wird der Pool der karriereorientierten Jungen, in dem sie alle fischen, nicht größer. Die jüngste Integral-Studie zu den Sinus-Jugendmilieus bescheinigt, dass nicht die auf klassische Konzernkarrieren und materiellen Erfolg fokussierten ehrgeizigen „Performer“ zu den wachsenden Zukunftsmilieus unter den Jugendlichen gehören, sondern die viel unkonventionellere neue Elite der „Digitalen Individualisten“ (siehe Kasten Seite 67). Noch eine Erkenntnis aus dieser und Vorgängerstudien spricht dafür, dass es schwerer wird, ambitionierte junge Fachkräfte etwa für Expat-Einsätze zu finden: Konnten sich 2001 noch 78 Prozent der Jugendlichen in Österreich vorstellen, eine Zeitlang im Ausland zu leben, waren es 2011 bloß noch 59 Prozent und 2016 gar nur mehr 51 Prozent.

KULTURWANDEL. Was Kommunikationstechnologie und -kultur betrifft, dürfte die junge Generation die Arbeitswelt alteingesessener Firmen endgültig ins 21. Jahrhundert katapultieren. „Der hohe Grad an Professionalität, mit dem sie auch im Privatbereich mit Tools umgeht, ist charakteristisch“, sagt Christoph Magnussen, der als Gründer des digitalen Beraters und Cloud-Service-Partners Blackboat Unternehmen bei der digitalen Transformation unterstützt. Dabei



DAVID PICHSENMEISTER / 31
START-UP-GRÜNDER, SOFTWAREDEVELOPER



Wenn man motivierte Mitarbeiter will, sollte man sie nicht zwingen, an Orten zu sein, wo sie nicht sein möchten“, ist David Pichsenmeister überzeugt. Der Software-developer hat sich noch im Studium selbstständig gemacht, in ein größeres Unternehmen wollte er nie, obwohl Leute wie er sehr gesucht sind. Vor drei Jahren hat er ein Start-up gegründet, das nach ersten Erfolgen mit sieben Angestellten aber keine weitere Finanzierung fand. Was er über Flexibilität sagt, sagt er als Freelancer genauso wie als ehemaliger Chef: „Es gibt Chat-Software, es gibt Cloudlösungen, durch die man rund um die Welt an den gleichen Dingen arbeiten kann, und zwar auch, wenn man im Winter lieber an der Sonne ist als in Wien.“ Natürlich erfordere das ein gutes Management, aber das sei es wert, wenn man dafür die richtigen Leute bekommt - und die richtige Leistung. Diese Freiheit ist für ihn wichtig, so wie auch für seine Peer Group: „Aber niemand ist naiv; jeder weiß, dass, wer weniger arbeitet, auch weniger verdient“, so Pichsenmeister. Er selbst kann sich gerade ein bisschen Zeit lassen, um herauszufinden, welches Projekt sein nächstes, größeres sein wird.

hat er gleichermaßen mit modernen Technologien und jungen Leuten zu tun. Veraltete Technologien werden ihm zufolge von den Jungen am Arbeitsplatz nicht mehr akzeptiert. Smartphone, Cloud und offene Chatsoftware sind für sie Standardwerkzeuge. Offline gibt es für sie nicht. Das ändert die Kultur, so Magnussen: „Klar stellt sich die Frage, wie man damit umgeht, wenn ein Jüngerer einen Älteren in einem offenen Chat kritisiert. Aber diese Dynamik ist unersetzlich. Wenn Generation Z drinnen ist, verändert sie ein Unternehmen. Das ist anstrengend, aber nicht schlecht.“

Für Beatrice Verdino, Managing Partner bei der Digitalagentur Asoluto, ist der Wandel, den die jungen Generationen mit sich bringen, längst Realität: „Flexible Arbeitszeitmodelle sind für uns ganz normal. Allerdings muss die Organisation so gestaltet sein, dass dennoch immer jemand für den Kunden da ist.“

Aus Sicht von Berater Ahlfeld gibt es neben flexiblen Arbeitszeiten noch einige andere Erfordernisse, um die Generation Z erfolgreich ins Unternehmen einzubinden. „Man braucht eine virtuelle Organisation, denn sonst kommt es zum WhatsApp-Problem, wenn sich die Jungen selbst intern und inoffiziell in WhatsApp-Gruppen organisieren“, plädiert auch er für Collaboration Tools als Grundlage der firmeninternen Kommunikation. Das ist auch grundsätzlich angesichts der immer projektartigeren Strukturen der modernen Arbeitswelt von Vorteil.

HR-Expertin Sonja Schloemmer wiederum hat sich Gedanken darüber gemacht, wie sich ältere Führungskräfte auf die tatsächlich vom ersten Kontakt mit dem echten Arbeitsleben geschockten Angehörigen der Generation Z einstellen sollen, um sie an die betrieblichen Notwendigkeiten heranzuführen.

Sie plädiert für Supportive Leadership: „Ermutigen und zutrauen. Größere Arbeiten in kleinere wöchentliche Aufgaben zerlegen.“ Sie nennt das auch schmunzelnd „World of Warcraft“-Methode: Wie in dem ihnen vertrauten Gaming-Hit können sich die Jungen so auch in der Arbeit von Level zu Level steigern und laufend besser werden. Kritisches Feedback sollte außerdem in Coaching-Manier verpackt werden – als Anregung, „wie man etwas noch besser machen kann“. Vielleicht erspart man so ja tatsächlich einem sensiblen jungen Menschen die gefährlich drohende Quarterlife Crisis. ■

Familie und Freunde wichtiger als Geld und Karriere

Gerade weil die Wirtschaft brummt, fühlen **STUDIERENDE** sich sicher und legen **MEHR FOKUS AUF PRIVATES**.



Angehende Akademiker fühlen sich persönlich zufriedener und wirtschaftlich sicher. Beruflicher

Aufstieg hat aber nur noch für 41 Prozent von ihnen größere Bedeutung. Vor zwei Jahren waren es noch 57 Prozent. Demgegenüber wird der Familie von 70 Prozent, privaten Freundschaften von 66 Prozent und der Freizeit insgesamt von 50 Prozent hohe Bedeutung eingeräumt. Diese aktuellen Zahlen stammen aus einer Erhebung des Prüfungs- und Beratungsunternehmens EY bei rund 2.000 Studierenden in deutschen Universitätsstädten, dürften aber auch für Österreich relevant sein.

Dabei gehen mehr als neun von zehn der Befragten davon aus, nach ihrem Studium zügig einen Job zu finden. Der entspannte Blick auf die Karriere hängt wohl vor allem mit der positiven wirtschaftlichen Entwicklung zusammen.

„Bei deutschen Studenten zeichnet sich ein grundlegender Wertewandel ab“, kommentiert Oliver Simon, Leiter der Personalabteilung von EY in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die Zahlen. „Familie, Freunde oder Freizeit gewinnen bei ihnen einen immer höheren Stellenwert. Dabei rechnen sie durchaus mit einem sicheren Job und einem auskömmlichen Gehalt. Eine steile Karriere mit außergewöhnlichen Verdienstmöglichkeiten verliert jedoch immer weiter an Attraktivität.“ Simon meint, die aktuelle Studentengeneration finde hervorragende Ausgangsbedingungen vor, was ihr ein Gefühl der weitgehenden Sicherheit gebe, indem sie sich mehr auf ihre persönlichen Interessen und Ziele konzentriere.

TOPKRITERIUM JOBSICHERHEIT. Und obwohl die Aussichten insgesamt schon

„Eine steile Karriere mit außergewöhnlichen Verdienstmöglichkeiten verliert Attraktivität.“

OLIVER SIMON
LEITER PERSONALABTEILUNG EY

als sehr gut eingeschätzt werden, ist die Jobsicherheit für die Studierenden laut der Studie der wichtigste Faktor bei der Wahl des Arbeitsplatzes. Sie wird von 57 Prozent als Topkriterium genannt, Gehalt folgt mit 44 Prozent dahinter. Flache Hierarchien sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind den als künftigen Fach- und Führungskräfte designierten Jungakademikern ebenfalls wichtiger als Aufstiegsmöglichkeiten.

Mehr als 50 Wochenstunden zu arbeiten, ist eine Vorstellung, die nur jeder Zehnte von ihnen von der Arbeitswelt hat. Ein Drittel glaubt hingegen, in der beruflichen Realität mit der Normalarbeitszeit von 35 bis 40 Stunden auszukommen. Dafür wird im Schnitt ein Einstiegsgehalt von immerhin jährlich knapp 40.000 Euro veranschlagt. Juristen haben dabei mit 45.000 Euro Jahresbrutto die höchsten Erwartungen.

Die Wechselbereitschaft ist dafür schon vor dem Antritt des ersten Jobs sehr hoch: 26 Prozent erwarten, weniger als zwei Jahre beim ersten Arbeitgeber zu bleiben, weitere 37 Prozent sagen, sie würden dort wohl drei bis vier Jahre arbeiten. Kurzum: In vier Jahren sind zwei Drittel der heute von Betrieben händerringend gesuchten und mühsam rekrutierten jungen Akademiker schon wieder weg.

