

UNBEQUEM UND ANSPRUCHSVOLL



Strikte Work-Life-Trennung: Die **Generation Z** hat ganz eigene Erwartungen an die Arbeitswelt – Leistungsorientierung gehört nicht mehr dazu. Das bekommt der Lokalfunk bereits massiv zu spüren.



Text **Anja v. Fraunberg**

Die Lage ist geradezu dramatisch. Dem Radio gehen die Leute aus. Nein, nicht die Hörer. Den Radiomachern fehlt es an Nachwuchskräften. Vor allem der Lokalfunk tut sich derzeit extrem schwer, geeignete Volontäre zu finden.

Christoph Rothe kann beispielsweise ein Lied davon singen. Während sich bis vor Kurzem auf dem Schreibtisch des Programmchefs von RSA Radio in Kempten noch die Bewerbungen stapelten, kann er mit einem Mal nur noch mit Mühe und Not seine Ausbildungsplätze besetzen. „Es war wie ein plötzlich auftauchendes schwarzes Loch. In einem Jahr hatten wir noch viele und auch viele gute Bewerbungen, im nächsten Jahr hat sich die Situation um 180 Grad gedreht.“ Dabei sind die Interessenten nicht nur zahlenmäßig spürbar weniger geworden. Auch deren Qualität lässt deutlich zu wünschen übrig. „Viele von denen, die sich bewerben, machen den Eindruck, als hätten sie keine Ahnung, und zwar von gar nichts“, so Rothe weiter.

Mit dieser Erfahrung steht Rothe durchaus nicht allein da. „Im letzten Jahr hat mich immer öfter der Hilferuf erreicht: ‚Ich habe eine Stelle offen, wisst ihr jemanden?‘“, berichtet Tina Täsch, Referentin bei der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien. „Auf diesem Gebiet ist es gerade wirklich ziemlich virulent.“ Was langfristig betrachtet nicht nur die Zukunft der lokalen Sender bedroht, sondern auch für die gesamte Medienbranche eine fatale Entwicklung ist. Die guten Talente, wie es sie vor zehn, 15 Jahren noch gegeben hat, die beim Lokalfunk anfangen und dann bei einem großen privaten oder öffentlich-rechtlichen Radio- oder Fernsehsender Karriere machen, „die gibt es dann kaum mehr“, befürchtet Täsch.

ZUKUNFT DES LOKALFUNKS IN GEFAHR

Doch woher rührt dieses plötzliche Desinteresse an einer Ausbildung beim Lokalfunk? An der – zweifelsohne veränderten – Mediennutzung allein kann es nicht liegen. Zwar verzeichnet die Jugendstudie JIM 2018 bei den 12- bis 19-Jährigen einen konstanten Rückgang in der Live-Musiknutzung bei Radiosendern (von 65 Prozent in 2016 auf 57 Prozent in 2018), während Streaming-Dienste wie Spotify im letzten Jahr mit 62 Prozent regelmäßiger Nutzung erstmals die Nase vorn hatten. Doch immerhin hören noch sieben von zehn Jugendlichen täglich Radio, bei den 18- bis 19-Jährigen steigt der Konsum sogar auf 75 Prozent. Und auch die aktuelle Media-Analyse Audio II bescheinigt dem →

klassischen Radio, täglich knapp zwei Drittel der 14- bis 29-Jährigen zu erreichen.

Auch der zumeist ländlich geprägte Standort der lokalen Sender mag zwar ein Nachteil bei der Generierung von Auszubildenden sein. Allerdings waren diese Rahmenbedingungen schon immer gegeben. „Bis vor ein paar Jahren waren die Begehrlichkeiten für ein Volontariat noch so hoch, dass man tatsächlich deutschlandweit geschaut hat, wo man sich bewerben kann“, sagt Rothe. Mittlerweile kämen aber kaum noch Anfragen von außerhalb rein. „Anscheinend ist das Thema Radiomachen generell für den Nachwuchs nicht mehr so sexy, wie es schon mal war.“

Das mag zum Teil an den neuen Medien und Möglichkeiten wie Instagram und Youtube liegen, wo jeder auch ohne klassische Radioausbildung „auf Sendung“ gehen und sein Publikum erreichen kann. Vor allem aber scheinen die Anforderungen, die der Beruf des Radiomachers mit sich bringt – stressiger Redaktionsalltag, hoher Termindruck, lange Moderationsschichten – nicht mehr mit den Erwartungen, die die Nachwuchskräfte an die Arbeitswelt haben, übereinzustimmen.

REVOLUTION DER ARBEITSKULTUR

In der Tat steht mit der so genannten Generation Z – das sind in etwa die ab 1995 Geborenen – eine Gruppe von Young Professionals in den Startlöchern, bei denen die jahrzehntelang gültigen Wertemuster einer an Leistung orientierten Gesellschaft nicht mehr vorhanden sind.

Dadurch unterscheiden sie sich nicht nur grundlegend von den vorhergehenden Arbeitnehmergenerationen. Über kurz oder lang werden sie laut Gerald Lembke, Digital-Professor an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, für eine „radikale Veränderung von Arbeitskultur und Gesellschaft“ sorgen.

Die Frage ist daher: Wie können Arbeitgeber und Unternehmen sich auf die Generation Z einstellen? Denn das werden sie zweifelsohne tun müssen: In Zeiten des demografischen Wandels, von Vollzeitbeschäftigung, Fachkräftemangel und offenen Stellenausschreibungen wird die Wirtschaft schon bald auf diese jungen Mitarbeiter angewiesen sein. Umso wichtiger ist es daher, sie von Grund auf zu verstehen.

SICHER IM NETZ UNTERWEGS

Im Gegensatz zu den Vorgängergenerationen ist die Generation Z die erste, die komplett mit den Möglichkeiten einer digital vernetzten Welt aufgewachsen ist. Von klein auf sind diese „Digital Natives 2.0“ es gewöhnt, sich in der Informationsvielfalt des Internets zurechtzufinden und diese auch für sich zu nutzen. Ebenso mühelos gehen sie mit neuen Geräten, Tools und Programmen um. Und das tun sie mit einem durchaus kritischen Blick, sie hinterfragen, vergleichen, denn sie wissen, dass die Errungenschaften der Digitalisierung auch mit Vorsicht zu genießen sind. Damit verfügt die Gen Z über wichtige Kompetenzen, die Unternehmen bei der digitalen Transformation unterstützen können.

»Nicht wir arbeiten für unseren Chef, sondern der Chef für uns«

Philipp Riederle erklärt im Interview, wie Unternehmen sich auf die Arbeitsanforderungen der Generation Z einstellen können

Herr Riederle, was muss ein Unternehmen bieten, um für die Generation Z als Arbeitgeber attraktiv zu sein?

Entscheidend ist, dass ein Unternehmen die heutigen Anforderungen der digitalen Marktwirtschaft grundsätzlich versteht und daraus die entsprechenden Konsequenzen zieht. Die Bedürfnisse und Ansprüche, die wir stellen – wie beispielsweise Homeoffice, flexible Arbeitszeiten, anderer Führungsstil – haben also weniger mit uns als Generation per se zu tun, sondern hängen ganz klar mit dem Technologiefortschritt zusammen und mit der Art und Weise, wie die Welt sich gerade verändert.

Welche Konsequenzen sollten da gezogen werden?

Es geht um die Art der Organisation. In einer Zeit, in der viele einfache Tätigkeiten automatisiert werden, bleiben uns Menschen nur noch Tätigkeiten vorbehalten, die analytisch und kommunikativ anspruchsvoll sind. Die Idee von hierarchischen Unternehmensorganisationen, bei der Tun und Handeln getrennt sind, funktioniert nicht mehr.

Wie sollte die neuen Organisationsformen aussehen?

Das hängt immer davon ab, wie Information und Kommunikation fließen können. Das heißt, wir brauchen entsprechende digitale



PHILIPP RIEDERLE

ist Autor, Redner und Berater. Als Digitaldolmetscher erklärt er den analog ausgerichteten Generationen, wie die Digital Natives ticken.

Kollaborationstools und Prozesse. Dann brauchen wir entsprechende Skills und Fähigkeiten bei Mitarbeitern und vor allem bei Führungskräften. Die Führungskräfte heute haben einfach andere Ansprüche, Bedürfnisse und Aufgaben.

Wie sehen diese aus?

Lange Zeit hat die Führungskraft vorgemacht und kontrolliert, ob richtig nachgemacht worden ist. Das funktioniert nicht mehr. Heute sollte eine Führungskraft wie ein Coach agieren, der am Rande steht, kluge Ratschläge gibt und Probleme aus dem Weg räumt. Nicht wir arbeiten für unseren Chef, sondern unser Chef arbeitet für uns.

Auch in der Sozialisation unterscheiden sich die Digital Natives 2.0 von den älteren Kollegen. So wurde keine Generation vor ihnen in der Kindheit so behütet und umsorgt wie sie. Dabei standen ihre Vertreter als Kinder häufig im Mittelpunkt, hatten viele Freiheiten, wurden viel gelobt und in ihrer Persönlichkeit bestärkt. Das Verhältnis zu den Eltern ist meist konfliktfrei und eher durch ein gleichwertiges, harmonisches und respektvolles Nebeneinander geprägt. „Die Eltern geben ihren Kindern schon sehr viel Selbstbewusstsein mit“, sagt Elisa Pietrasch, Consultant bei der Personalberatungsagentur Clevis.

Einen ähnlich Kontext erwartet die Generation Z nun auch im Arbeitsalltag. „Sie sind sehr sensibel gegenüber autoritärem Verhalten“, erklärt Sigrid Schmid, Senior Consulting Manager bei der GIM Gesellschaft für innovative Marktforschung. „Vielmehr wollen sie ernst genommen werden und fordern auch von ihren Vorgesetzten eine Kommunikation auf Augenhöhe.“ Gleichzeitig aber lassen sie sich schnell verunsichern und haben daher ein starkes Bedürfnis nach Sicherheit. „Deshalb brauchen sie immer wieder die Bestätigung, dass sie alles richtig machen“, so Schmid weiter. Was von älteren Kollegen gern abfällig als Feedback-Sucht abgetan wird, kann nach Ansicht von Pietrasch in der Praxis sogar eine sinnvolle Entwicklung sein. „Langfristig gesehen machen kurze, kleine Gespräche mehr Sinn als am Ende ein Jahresabschlussfeedback, das zwei Stunden dauert, aber rückblickend nicht mehr effizient ist.“

Kritik sollte wenn, dann freundlich vorgetragen werden und eher als konstruktiver Verbesserungsvorschlag gemeint sein. Wer sich hier im Ton vergreift, ist seine jungen Mitarbeiter schneller los, als man denkt. „Wenn ihnen etwas nicht gefällt, ziehen sie sich tendenziell eher zurück, als dass sie es offen aussprechen“, weiß Schmid. Daher sollten Führungskräfte frühzeitig auf Unzufriedenheitssignale der Young Professionals achten, „sonst sind sie irgendwann einfach weg“.

WEM ETWAS NICHT PASST, DER GEHT EINFACH

Generell hat die Arbeit bei der Generation Z nicht mehr den hohen Stellenwert, den sie noch bei den Vorgängergenerationen hat. Sie wollen zwar Spaß dabei haben und sich in ihrem Job auch selbst verwirklichen. Aber zumindest sehen sie darin nicht ihre persönliche Erfüllung. „Diese Generation ist der Ansicht: Man lebt nicht für die Arbeit, sondern die Arbeit ermöglicht einem ein gutes Leben“, sagt Sigrid Schmid, Senior Consulting Manager bei der GIM Gesellschaft für innovative Marktforschung. Entsprechend legen sie auf eine klare Trennung zwischen Arbeitszeit und Freizeit Wert. Im Grunde sind sie schon über die viel bemühte



SEHR VERTRÄGLICH

Die Gen Z kommt gut mit anderen Menschen klar, ist freundlich und geht in einer positiven Art auf andere zu, ob Kunden oder Kollegen. Harmoniebedürftig, serviceorientiert, dienstleistungsfähig.

WENIG EXTROVERTIERT

Diese Generation ist nicht laut und schrill, der Einzelne drängt sich nicht mit Ellbogen in den Vordergrund. Exzellente Teamplayer mit ausgeprägtem Sinn für Gleichberechtigung und fairen Umgang.

DIGITAL NATIVES 2.0

Natürlich gelernte Gabe, sich in der Informationsvielfalt des Internets zurecht zu finden und mühelos mit neuen Tools, Geräten oder Programmen umzugehen. Experten für Digitalisierung und Social Media.

DIGITAL LEADERS

Natürlich gelernte Gabe, Text- und Bild-Informationen knapp und aussagekräftig zu verknüpfen. Sie erkennen in Sekunden, welche Marketingmaßnahmen in SM funktionieren und welche nicht.

Die Stärken und



Schwächen der Generation Z

NICHT BESONDERS GEWISSENHAFT

Freiwilliger gründlicher und gewissenhafter Einsatz hat für die Generation Z nicht die höchste Priorität. Erwartungen an Fehlerlosigkeit und Fleiß müssen vorab freundlich, aber klar kommuniziert werden.

NICHT MEHR EINSATZ ALS NÖTIG

Work-Life-Balance ist bei den „Zlern“ ein sehr hohes Gut. Man will definitiv neben den Verpflichtungen für die Arbeit noch Zeit für eigene Interessen haben. Keine Überstunden, eher reduzierte Arbeitszeit.

ENTSCHEIDUNGSUNFREUDIG

Diese Generation will alles richtig machen und niemanden verprellen und tut sich daher sehr schwer, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Führungsqualitäten sind kaum vorhanden.

FEEDBACK-SÜCHTIG

Die Gen Z ist geprägt von hoher Nervosität und leicht zu verunsichern. Daraus resultiert ein hohes Bedürfnis nach emotionaler Stabilität. Sie braucht sehr viel Bestätigung und Rückversicherung von außen.



»Die Gen Z ist nicht sehr ehrgeizig. Der Teamerfolg ist ihnen wichtiger als der Einzelerfolg.«

SIGRID SCHMID
Senior Consultant Manager bei GIM

Work-Life-Balance hinaus, ihr Credo lautet eher Work-Life-Separation. Diese strikte, auch emotionale Abgrenzung zum Job führt letztendlich dazu, dass sie ihrem Arbeitgeber und auch den Kollegen gegenüber nicht besonders loyal sind.

Daher werden Überstunden nur in der größten Not gemacht, ebenso wenig kommt für sie die Bearbeitung von geschäftlichen E-Mails oder Anrufen außerhalb der Arbeitszeiten in Frage. Steht ein privater Abendtermin an, wird der Stift pünktlich fallen gelassen, egal, wie viel noch erledigt werden muss. Schmid: „Tendenziell sind sie nicht sehr ehrgeizig, im Großen und Ganzen geht es ihnen eher um den Teamerfolg als um den Einzelerfolg.“ Eine Ellbogenmentalität ist ihnen fremd, als harmoniebedürftige Teamplayer sorgen sie lieber für Ausgleich, wobei ihnen ein fairer und respektvoller Umgang wichtig ist. Da sie dabei eher entscheidungsschwach sind, wollen sie selten Verantwortung übernehmen und verzichten lieber auf eine Führungsposition.

Was aber laut Schmid nicht heißt, dass die Vertreter der Generation Z nicht auf eine adäquate Bezahlung achten, im Gegenteil: Da sie eher materialistisch und konsumorientiert sind und als Hedonisten sich gern auch mal was gönnen, spielt das Thema Geld bei ihnen durchaus eine Rolle. So kann auch ein attraktives Gehaltsangebot die jungen Nachwuchskräfte schnell mal den Job wechseln lassen.

MATERIALISTISCH UND KONSUMORIENTIERT

Auf den ersten Blick wirken die Young Professionals tatsächlich wie eine schwierige, unbequeme Arbeitnehmerschaft, die mit so wenig Aufwand wie nötig so viel Geld wie möglich verdienen möchte. Doch damit würde man der Generation Z Unrecht tun, findet Pietrasch. Richtig angepackt, würden auch die Nachwuchskräfte zu Höchstform auflaufen. „Doch mit Zuckerbrot und Peitsche funktioniert das nicht. Vielmehr muss der Job den jungen Leuten Spaß machen und sie müssen intrinsisch motiviert sein, also sich selbst ein Ziel gesetzt haben.“ Voraussetzung dafür ist aber ein guter Führungsstil, der von gegenseitigem Respekt und Vertrauen

geprägt ist und der den richtigen Mix aus Anleitung, Freiheiten und Entfaltungsmöglichkeiten findet.

Wie dann selbst ein lokaler Radiosender wieder zum interessanten Arbeitgeber für Berufsstarter mutiert, zeigt das Beispiel von Radio Mainwelle. Entgegen dem allgemeinen Trend in der Branche hat der Bayreuther Lokalsender bislang noch keine Schwierigkeiten, genügend Nachwuchs zu akquirieren. Aktuell sind dort vier Volontäre beschäftigt. Zwar muss auch Geschäftsleiter Bernd Rasser feststellen, dass es „definitiv schwerer“ wird, junge Leute für einen Job beim Radio zu begeistern. Auch hätte er es vermehrt mit Bewerber zu tun, die, was die klassischen Workflow-Skills wie Telefonieren und die soziale Kompetenz betrifft, „eher mau ausgestattet sind“.



EINFACHSTE WORKFLOW-SKILLS FEHLEN

Aber noch kämen ja die Praktikanten, denen müsse man halt beweisen, dass Radio Spaß mache und dort mehr geboten werde als nur die klassische Radioausbildung. So ist das Team von Radio Mainwelle auch in Sachen Social Media aktiv, inklusive Dreh eigener Filme und Kooperation mit einer Social Media Agentur.

„Ich glaube, das Grundproblem ist, dass viele Lokalsender mit der Welt der Generation Z nicht mehr vernetzt sind“, so Rasser weiter. Radio Mainwelle ist unter anderem mit den

Schulen und der Uni in regem Austausch. Für die weitere Präsenz in Social Media sorgt zudem ein Volontär. Dieser ist so gut, dass er bereits eine eigene Sendung moderieren darf. Darüber ist er so stolz, dass er seine Sendung auch intensiv auf Instagram pusht – und indirekt auch Werbung für seinen Arbeitgeber macht.

Denn das ist das andere Erfolgsrezept von Radio Mainwelle: Neben Basics wie Sprechtraining oder faire Bezahlung – und daran hapert es leider bei vielen Lokalsendern – herrschen Bayreuther Funkhaus Arbeitsbedingungen, unter denen die Volontäre sich selbst verwirklichen können. „Dann haben sie schon Lust“, sagt Rasser. „Dieses Vorurteil, dass sie alle angeblich früh Feierabend und nur Party machen und nix arbeiten wollen, das kann ich überhaupt nicht bestätigen.“

»Zuckerbrot und Peitsche funktioniert nicht. Der Nachwuchs muss intrinsisch motiviert sein.«

ELISA PIETRASCH
Consultant bei Clevis