



Firmen vor der Greta-Frage

Nicht nur die „Fridays for Future“-Demos zeigen: Die junge **Generation Z** tickt speziell. Unternehmen müssen schnell lernen, sie besser zu verstehen – sonst verlieren sie die Mitarbeiter und Kunden der Zukunft.

TEXT JAN GULDNER, CHRISTIAN SCHLESIGER, PETER STEINKIRCHNER



Von der Straße in die Büros Die Generation der 16- bis 24-Jährigen, die freitags für mehr Klimaschutz demonstriert, hat nicht nur andere Erwartungen an die Arbeitswelt als ihre Vorgängergenerationen. Sondern auch die demografische Macht, sie durchzusetzen

Philipp Riederle verdient sein Geld damit, Menschen über 40 die jungen Leute zu erklären. Und weil das schon mal länger dauern kann, rollt er seinen Koffer an diesem regnerischen Donnerstag mit leichter Verspätung in die Abflughalle des Düsseldorfer Flughafens. Heute war es der nordrhein-westfälische Wirtschaftsminister Andreas Pinkwart, der Riederles Rat suchte: Als Teil des Digitalbeirats soll er helfen, die NRW-Wirtschaft auf die digitale Zukunft vorzubereiten.

Nicht nur bei Politikern ist der junge Mann gefragt. Allein in diesem Jahr berät er nach eigenen Angaben 80 bis 100 Firmen, darunter Siemens und die Otto Group. „Mittlerweile haben die meisten Unternehmen auf dem Schirm, dass die junge Generation für sie unverzichtbar ist“, sagt Riederle, „aber sie wissen oft nicht, wie sie mit ihr umgehen sollen.“ Riederle, 24, ist seit neun Jahren Handlungsreisender in Sachen Generationenverständigung. Seine Geschäfte laufen gut. Er hat zwei Bücher darüber geschrieben, was er und seine Altersgenossen von Unternehmen erwarten. Und blickt man

sich an Freitagen in deutschen Innenstädten um, ahnt man, dass seine Arbeit als Jugend-erklärer vom Dienst viel Zukunft hat.

Wie tickt ihr eigentlich?

Die Verwirrung in Politik und Wirtschaft über die Nachfolger der Generation Y ist groß: Inspiriert von der 16-jährigen Schwedin Greta Thunberg, haben sie sich in wenigen Monaten zu einer mächtigen Umweltbewegung verbündet. Sie drängen auf den Arbeitsmarkt, während die Babyboomer in Scharen in Rente gehen. Und sie beeinflussen laut einer Studie der Unternehmens- ▶

beratung OC&C vier Prozent der Haushaltsausgaben in Deutschland. Kein Wunder, dass viele Manager sich fragen, „wie diese Generation Z eigentlich tickt“, sagt Achim Berg, Partner bei der Unternehmensberatung McKinsey: „Schließlich geht es um die Konsumenten und Mitarbeiter von morgen – um die Menschen, die die nächsten 20 Jahre prägen werden.“

Und – was denkt sie, die Generation der um das Jahr 2000 Geborenen? Die weiß, dass sie die Früchte eines Wohlstands genießt, der auf der Ausbeutung seiner Voraussetzungen beruht? Wie wollen die jungen Menschen leben, arbeiten, konsumieren und wirtschaften, die „fridays“ für ihre „future“ auf die Straße gehen? Und wie verändern sie schon heute den Alltag in Unternehmen?

Soziologen proben schon seit Jahren ein paar Antworten auf die Greta-Fragen. Sie sprechen von der Generation Z, der sie die Geburtsjahrgänge von 1995 bis 2010 zuordnen – in Deutschland sind das fast 13 Millionen junge Menschen. Sie sind aufgewachsen, als mit den Anschlägen vom 11. September 2001 eine neue Angst vor dem Terror um sich griff. Sie sind Kinder gewesen, als 2007 eine Schuldenkrise die Wirtschaft in eine Rezession stürzte. Und sie erleben ihre Adoleszenz in Zeiten der Demokratiekrise und des Populismus, der Trump-Präsidentschaft und des Brexits.

Und sie wurden groß mit digitalen Firmen, Institutionen und Kulturen, die heute Wirtschaft und Gesellschaft prägen: Google

BABYBOOMER
Jahrgänge 1946–1964
schauen fern
hören Schallplatte
Haltung: Idealismus
Arbeit ist wichtig

GENERATION X
Jahrgänge 1965–1979
nutzt einen Bildschirm
hört Kasette
Haltung: Skeptizismus
Privatleben ist wichtig

GENERATION Y
Jahrgänge 1980–1994
nutzt zwei Bildschirme
hört MP3
Haltung: Optimismus
Work-Life-Blending

GENERATION Z
Jahrgänge 1995–2010
nutzt bis 5 Bildschirme
Musik liegt in der Cloud
Haltung: Realismus
Work-Life-Separation
Quelle: Christian Scholz

(1998), Wikipedia (2001), YouTube (2005), Twitter (2006), WhatsApp (2009) und Instagram (2010). Für junge Menschen sind die Internetsriesen so selbstverständlich wie für ältere Volkswagen, Siemens, Post und Eisenbahn. Sie sind die Ureinwohner der digitalen Welt. Und sie verhalten sich auch so.

Die Generation Z ist aufgewachsen in einer gefühlten Dauerkrise und unter medialer Dauerberieselung. Ihr bieten sich unendliche Möglichkeiten zum Konsum und vielfältige Optionen für Ausbildung und Karriere. Und darauf reagiert sie, weiß Ingo Barlovic. Die Generation Y habe auf die strukturelle Überforderung einer unendlichen Welt noch mit Selbstoptimierung und -ausbeutung geantwortet, so der Geschäftsführer beim Münchner Jugendforschungsunternehmen Iconkids & Youth. Die Generation Z hingegen wolle sich nicht nur anpassen und „richtig gut funktionieren“, sondern sie wage es

auch, zu widersprechen: Sie „will in der neuen Welt nicht nur bestehen, sondern sie auch verändern“.

Ignorieren ist keine Lösung

Marina Kuttig kennt die theoretischen Deutungen – und sie sieht sie in ihrer täglichen Arbeit bestätigt. Sie ist bei der Deutschen Telekom Leiterin der Nachwuchskräfteentwicklung und für mehr als 6000 Azubis und duale Studierende verantwortlich. Der Großteil gehört der Generation Z an. Ihre Eigenheiten zu ignorieren ist für Kuttig keine

Lösung. „Früher sagte man, junge Leute müssten sich anpassen. Heute fragen wir uns: Was können wir gegenseitig voneinander lernen?“

Eine grundlegende Erkenntnis, die sie über die Generation Z gewonnen hat: „Der Anteil der Eltern an Karriereentscheidungen ihrer Kinder nimmt stark zu“, so Kuttig. Sie hätten ein viel besseres Verhältnis zueinander als frühere Generationen. Immer häufiger wollen Mutter oder Vater sogar bei Vorstellungsgesprächen dabei sein. Die Telekom reagiert: Auf Messen, Elternabenden oder eigenen Bereichen ihrer Karriere-Webseite informiert sie gezielt die Eltern.

Die Nähe zur Familie führt zu einer zweiten Einsicht: Während frühere Generationen noch reiselustig waren und weg wollten von zu Hause, sei die heutige Jugend sehr heimatverbunden. Wenn für einen Azubi aus Bonn nach drei Jahren der perfekte Job in München wartet, ist das oft keine Option mehr. „Wir müssen deshalb heute genauer an den Standorten ausbilden, wo perspektivisch Stellen frei werden“, sagt Kuttig.

Und schließlich gebe es da noch das Thema Feedback. Das wünscht sich die Generation Z möglichst häufig und ausschließlich positiv. Eine Ursache sieht Marina Kuttig in der exzessiven Social-Media-Nutzung der Jugend: „Sie posten ein Bild auf Instagram und kriegen innerhalb von fünf Minuten 200 Herzen aus dem Netz.“ Für diese jungen Mitarbeiter sei es undenkbar, ein Projekt fertigzustellen und mehrere Wochen auf Rückmeldung warten zu müssen.

Führungskräfte müssten dann entweder schneller reagieren, so Kuttig, oder gut begründen, warum es gerade nicht gehe. Doch: Nicht jedes Feedback könne ein Herz sein. Man müsse auch ansprechen, wenn etwas nicht funktioniert – und damit rechnen, dass die Betroffenen viel häufiger emotional reagieren. „Es kann schon passieren, dass nach einem vorsichtig kritischen Gespräch ein junger Mensch in Tränen vor einem steht“, sagt Kuttig.

Gemeinschaft fördern

Auch in den Vorstandsetagen der deutschen Wirtschaft wird die Generationenfrage diskutiert. Adidas-Chef Kasper Rorsted sorgt sich um junge Konsumenten und Mitarbeiter. Seine Belegschaft zählt mit einem Durchschnittsalter von 31 zu den jüngsten unter den Dax-Konzernen. Die Mitglieder dieser Generation „wollen sich einbringen und etwas bewirken“. Diese Bedürfnisse nach Zusammenhalt und Gemeinschaft muss und will der Sportartikelhersteller erfüllen.



„Wir haben durch den demografischen Wandel die Macht, mehr von Unternehmen einzufordern“

PHILIPP RIEDERLE
Unternehmensberater

Martin Seiler, Personalchef der Deutschen Bahn, sprach jüngst von einem „Brückenschlag zwischen den Generationen“, der nötig sei, um den Nachwuchs zu begeistern. Alleine in diesem Jahr sucht er 4000 Auszubildende und weitere 400 Abiturienten für eine duale Ausbildung. Ein erster, kleiner Schritt: Seit Oktober 2018 verzichtet der Konzern bei Ausbildungs- oder Studienplätzen auf die sonst üblichen Anschreiben. Lebenslauf und Gespräch reichen aus – ein Zugeständnis an die kürzere Aufmerksamkeitsspanne und die höhere Digitalaffinität der Jugend.

Sicherheit ist das höchste Gut

Dass die Konzerne den Bedürfnissen der Generation Z entgegenkommen, ist sinnvoll. Täten sie das nicht, handelten sie fahrlässig, findet Christian Scholz. Der emeritierte Professor für Personalmanagement erforscht seit vielen Jahren, wie junge Menschen arbeiten wollen. „Die Generation Z hat ein vollkommen anderes Bild von der Arbeitswelt der Zukunft“, sagt Scholz, der lange einen Lehrstuhl an der Universität des Saarlandes hatte, „sie ist die erste, die sich dagegen wehrt, dass das Arbeitsleben in die Privatwelt eindringt.“

Er empfiehlt aber, nicht all ihre Forderungen im gleichen Maße zu akzeptieren, sondern flexible Kompromisse einzugehen. Zum Beispiel müsse man den Nachwuchs auch um seiner eigenen Entwicklung willen mit negativem Feedback konfrontieren. In anderen Fragen, wie bei der Arbeitszeit oder dem Arbeitsort, könnte man ihm dagegen entgegenkommen. „Man kann die Generation Z mit rationalen Argumenten für sich gewinnen“, so Scholz, „denn sie sind vor allem eines: Realisten.“

Einer dieser Realisten ist Philipp Riederle, der junge Unternehmensberater. Bevor er sich am Düsseldorfer Flughafen aufmacht zu seinem nächsten Termin, bringt er die Wünsche seiner Generation an Arbeitgeber noch einmal auf den Punkt: „Wir wollen Arbeitszeiten selbst bestimmen können. Na klar ist es selbstverständlich, dass jede Minute, die wir länger bleiben, zählt. Wir wollen arbeiten, wo wir wollen, aber nicht immer und überall erreichbar sein. Wir wollen Sicherheit im Arbeitsleben, aber eben nicht im Sinne von Geld, Macht und Status.“ Und wenn Unternehmen diese Erwartungen nicht erfüllen? „Dann sind wir schnell wieder weg“, sagt Riederle, „wir haben durch den demografischen Wandel die Macht, mehr von Unternehmen einzufordern.“ Ein rationales Argument. Wer ihm widersprechen möchte, sollte sich gut vorbereiten. ■

Meetings verdummen

KOLUMNE HENNING BECK, NEUROBIOLOGE



Aus der Weisheit der vielen wird häufig die Dummheit von allen. Wer in der Gruppe arbeitet, denkt oft schlechter als gedacht.

Vorbei sind die Zeiten der Einzelkämpfer. Wer heute etwas bewegen will, muss ein Teamplayer sein. Die Kraft der Schwarmintelligenz macht aus einer Gruppe mehr als die Summe ihrer Teile, indem sich ihre Mitglieder zu guten Ideen oder erfolgreichen Projekten inspirieren. Doch Vorsicht: Denn tatsächlich neigen Menschen in Gruppen oft dazu, schlechter zu denken, als sie es alleine täten. So wird aus der Weisheit der vielen die Dummheit von allen.

Gruppen haben einen großen Nachteil: Man muss mit anderen Menschen zusammenarbeiten – und nicht jeder kommt damit klar. Mitunter reicht sogar schon die Anwesenheit von Kollegen, um selbst schlechter zu denken. So zeigt sich, dass das persönliche Intelligenzlevel fällt, wenn man sich schon in einer kleinen Gruppe von fünf Personen befindet – und zwar um über 15 IQ-Punkte. Gleichzeitig stellt sich heraus: Die Hirnregionen für konzentriertes Problemlösen sind in der Gruppe weniger aktiv, umso mehr Aktivität ist hingegen in Hirnarealen zu finden, die unsere Emotionen verarbeiten. Wer also richtigen Quatsch denken will, muss sich nur in ein Meeting setzen. Denn offenbar lenkt uns die Gegenwart von Teammitgliedern so sehr ab, dass wir gar nicht mehr konzentriert bei der Sache sind. Vielmehr haben wir im Sinn, was wohl die anderen von uns denken, und das kostet wichtige Denkkressourcen.

Teamsitzungen können für unser Denken Gift sein. Erst wenn man Meetings clever führt, entfalten sie ihre Kraft. So zeigte eine Studie kürzlich, wie schon in kleinen Gruppen durch bloße Kooperation Führungskräfte erwachsen. Menschen orientieren sich häufig an jenen Teammitgliedern, die im Laufe eines Projektes die beste Leistung zeigen, und schließen sich deren Verhalten an. Anders gesagt: Eine Gruppe organisiert sich automatisch in High-Performer und Mitläufer. Es entsteht eine Hierarchie.

Doch bloß gute Leistung zu bringen, damit die anderen hinterherrennen – das reicht noch nicht, um ein guter Anführer zu sein. Neben den „hard skills“, also der Fähigkeit, sachbezogene Ergebnisse zu liefern, muss auch ein wichtiger „soft skill“ dazukommen: die Fähigkeit, schnell zu erkennen, wer in einer Gruppe was besonders gut leisten kann. So stellt sich heraus: Personen, die die Emotionen und Absichten von Teammitgliedern besonders gut lesen können, sind auch besonders gut darin, den Gruppenerfolg abzuschätzen. Dafür reicht schon ein kurzer Blick: Maximal 30 Sekunden müssen solche Führungskräfte ein Team beobachten, schon können sie die Dynamik korrekt einschätzen. Gruppendenken klingt also zunächst gut, will aber gelernt sein.

Übrigens: Ein cleverer Trick, um in Meetings selbst besser zu denken: sich darauf einzustellen. Dafür braucht ein Gehirn kurz Ruhe. Es kann zum Beispiel helfen, kurz vor einer Teamsitzung innezuhalten: Machen Sie fünf Minuten lang nichts – also keine E-Mails checken oder aufs Smartphone schauen, oder schauen Sie die Unterlagen fürs Meeting schweigend durch. So ist man weniger gestresst und kurzzeitig fokussiert. Das ist schon mal ein guter Start, denn ob Sie es wollen oder nicht: Je mehr Menschen um uns herum sind, desto schlechter denken wir manchmal. ■