

Thema

Stürmer und Dränger

Wandel Die Generation Z stellt beim Berufseinstieg hohe Anforderungen – und kann es sich auch leisten. Was heisst das für die Schweiz?

Sebastian Briellmann

Da kommt etwas auf uns zu, und wenn man den Sound von Experten auf sich einwirken lässt, ist Melancholie nicht weit weg. Es klingt nach Tristesse, ja es ist überaus negativ, wie sich Forscher über die Generation Z äussern, wenn es um deren Eintritt ins Berufsleben geht. Was haben diese jungen Menschen, nach 1995 geboren, nur verbrochen?

Nun ist es so, dass diese Kritik hauptsächlich aus Deutschland zu uns hinüberschwappt. Eine Studie des privaten Instituts für Generationenforschung etwa hat letztes Jahr 2300 Personen zwischen 16 und 23 Jahren befragt. Und ja, die Ergebnisse sind nicht gerade ermutigend. Studienleiter Lorenz Schlotter sagte der «Welt»: «Sehr viele junge Leute haben völlig unrealistische und überzogene Vorstellungen vom Berufsleben und von ihren eigenen Fähigkeiten.» Das ziehe sich quer durch alle Bildungsabschlüsse. Und Jochen Mai, Gründer des Blogs Karrierebibel, sagte: «Ich bemerke vor allem ein enormes Anspruchsdenken. Die Arbeit soll toll, bunt und schön sein, Massage am Nachmittag und Fitnesskurse gelten als ganz normal, 40 Tage Urlaub auch, und dann bitte als Einstiegsgehalt 80 000 Euro im Jahr.» Generation Zahltag.

Bei uns ist es still

Die Sorgen können aber durchaus auch auf die Schweiz adaptiert werden, sind die genannten Zahlen doch auch für die Schweiz ziemlich unrealistisch, selbst für die meisten Studienabgänger. Jochen Mai warnt die Z-ler in der «Welt» vor grossen Enttäuschungen, nennt ihre Ansprüche «naiv». Es droht die Gefahr eines beruflichen Debakels für die sogenannte «Ich, ich, ich»-Generation, wenn Ansprüche und Wirklichkeit so weit auseinanderklaffen. Der Wunsch, diese Menschen legten das Handy mal zur Seite, damit sie etwas weiter sehen als nur den Mikrokosmos des eigenen Seins: Er wird immer öfter geäussert.

Und bei uns, in der Schweiz? Ist es überaus still, hört man wenig. Die Universität Basel sagt auf Anfrage, dass sie niemanden habe, der in diesem Bereich forscht. An der Hochschule in Zürich gibt es ebenfalls keinen, der sich spezifisch mit der Generation Z beschäftigt. Nur die Universität St. Gallen setzt sich intensiv mit dieser Thematik auseinander (siehe Interview unten), und es wird durchaus deutlich, dass es sich bei der Generation Z um eine handelt, die vie-



Wollen anders arbeiten als früher: Vertreter der Generation Z (Symbolbild). Foto: iStock

les verändern, den Wandel nochmals rapide beschleunigen wird. Das bestätigen auch (vor allem grössere) Unternehmen und verändern darum ihren Rekrutierungsprozess und ihre Anstellungsbedingungen. Sie wissen, dass sie sich anpassen müssen, zumindest ein Stück weit, sonst unterschreiben die begehrtesten Talente bei der Konkurrenz.

Dass diese Entwicklung auch kritische Voten hervorruft, ist klar. Darum die Frage an den Schweizerischen Arbeitgeberverband: Wurden von der Arbeitgeberseite bereits Probleme mit der Generation Z geäussert? Der zuständige Arbeitsmarktökonom Simon Wey sagt, dass davon beim Verband nur wenig die Rede sei. «Was wir allerdings beobachten: Es gibt zwar viele offene Lehrstellen, aber die Verteilung ist nicht op-

imal. Körperlich eher anstrengende Lehren in eher abgelegenen Gebieten können oft kaum Nachwuchs finden, während es in boomenden Branchen wie der IT zu wenig Lehrstellen gibt.»

Adam und Eva

Einer, der die Generation Z bestens kennt, ist Yannick Blättler. Der Mittzwanziger gehört dieser Gruppe vom Alter her nicht mehr an, dafür ist er ein My zu alt, als Gründer und Inhaber von Neoviso wird er aber täglich mit den Z-lern konfrontiert.

Blättler berät Unternehmen im Umgang mit «Kunden und Mitarbeitenden von morgen», und er sagt implizit durchaus, dass die Umwälzungen uns alle betreffen werden: «In der Schweiz sind wir nicht zu spät, aber doch spät dran.» Das

Bewusstsein der Firmen steige aber immer mehr. Wenn er daran denke, wie es vor ein, zwei Jahren war, sei ein Fortschritt erkennbar. Blättler sagt auch: «Bei dem Research wird die Generation Z noch klar zu wenig beachtet.»

Es sind Welten, die aufeinanderprallen, Weltanschauungen also und auch Wertvorstellungen. Wer clever ist, versucht, Vorurteile abzubauen, das ist die Kernkompetenz von Unternehmen wie jenem von Blättler. Es braucht Einsicht, dass die neue Generation nun mal anders tickt, es darum neue Lösungen, ein neues Zusammenspiel braucht. Blättler sagt: «Da sind wir teilweise noch bei Adam und Eva.» Er ist in der Rolle des Vermittlers, des Verständnisschaffenden – denn die Probleme sind vielschichtig, befeuert von Vorurteilen und Klischees,

verbreitet auf beiden Seiten, von Jung und Alt. Blättler sagt etwa, dass Ältere ganz grundsätzlich den Eindruck hätten, die Generation Z sei faul und nur noch am Handy. Um die Vorurteile nicht zu bestätigen, muss die Generation Z aber auch Disziplin mitbringen, das ist essenziell. Stichwort: ausgeprägte Sozialkompetenz. Diese werde den Z-lern oft abgesprochen. Blättler sagt: «Den Vorwurf, die Jungen wollten am liebsten ständig ins Yoga, teile ich nicht. Ich beobachte keine Scheissegal-Haltung.»

Millisekunden

Dass es sich einige zu einfach machen, sich vielleicht überschätzen, weil sie generell eher gefragt sind (da es bei der Berufswahl mehr Möglichkeiten gibt), ist aber nicht von der Hand zu weisen, wenn man die Debatten verfolgt. Ein wichtiger Punkt ist die Verwässerung von Hierarchien, von solchen hält die Generation durchaus wenig. Simon Wey vom Arbeitgeberverband sagt: «Davon habe ich auch schon gehört, jedoch gehen wir davon aus, dass die Arbeitgeber den Bedürfnissen der jungen Arbeitskräfte so gut als möglich Rechnung tragen, was ja auch bei den vorherigen Generationen der Fall war.»

Nur ist es so, dass das Tempo enorm hoch ist, die Veränderung zackig durchgepeitscht werden soll. «Die Generation Z will alles sofort, muss in Millisekunden abgeholt werden – sonst verliert sie das Interesse», sagt Blättler, «durch die digitale Entwicklung haben sich die Ansprüche stark gewandelt. Diese Veränderung, das muss ich sagen, ist krass.»

Klar ist: Am Ende spielt der Markt, die Unternehmen können nicht auf die Talente verzichten. Blättler sagt: «Die Unternehmungen sollten sich also fragen: Sind wir noch zeitgemäss?» Da gebe es noch Nachholbedarf. Probleme hätten Familienunternehmen, KMU, vor allem auf dem Land – Betriebe, die zwar hochspannende Jobs anbieten können, aber zu verstaubt daherkommen und zu unflexibel. Nicht, weil sie es zwingend sind, sondern weil sie es kommunikativ nicht hinbekommen. Die Sprache ist der Schlüssel. Und die Sprache hat sich verändert. «Denken Sie nur an Facebook oder Instagram», sagt Blättler.

Da kommt was auf uns zu. Der digitale Wandel, die neuen Lebenswelten der Generation Z. Problemlos, ja konfliktfrei wird das nicht werden, wie denn auch bei diesen Umwälzungen? Für die Unternehmen, vor allem die KMU, ist das eine Herkulesaufgabe.

«Die Jungen wurden zu Hause behandelt wie ein Weltwunder»

Arbeitskultur HSG-Professorin Heike Bruch attestiert der Generation Z viele Vorteile – sieht sie im Berufsleben aber auch diskriminiert.

Was ändert sich auf dem Arbeitsmarkt durch den Eintritt der Generation Z?

Wir müssen ein Zusammenspiel hinkriegen, eine positive Diversität. Es geht darum, dass wir die Arbeitskultur verändern, Hierarchien abbauen. Die Generation Z möchte einbezogen werden, eine Stimme haben.

Was will diese Generation konkret?

Der Wunsch nach mehr Flexibilität ist sehr gross. Ansonsten verhält sie sich ziemlich traditionell, sind geregelte Arbeitszeiten ganz wichtig. Und vor allem soll zu Hause alles beim Alten bleiben, die Zler wollen eine sichere Homebase, Familienstruktur und Geborgenheit.

Sind diese Vorstellungen realistisch?

Das muss sich erst noch zeigen. Wichtig ist, dass der Job Möglichkeiten bietet: Die Jungen wollen sich einklinken, einen Platz am Tisch haben und irgend-

wann Führungsverantwortung. Man darf nicht vergessen: Zu Hause wurden sie behandelt wie ein Weltwunder und hofiert – da die Geburtenrate so stark zurückgegangen ist. Darum gehen sie die Jobsuche mit viel Selbstvertrauen an, stellen hohe Lohnforderungen und wollen nicht 80 Stunden pro Woche arbeiten. Aber klar: Sie müssen sich auch beweisen, dass sie etwas können.

Das ist für Arbeitgeber nicht einfach.

Bei den Unternehmungen muss ein Umdenken stattfinden. Die Strukturen in der Schweiz bergen eine Gefahr. Es geht nicht mehr, dass junge Neu-Angestellte null Verantwortung übertragen bekommen, erst ab 30 Jahren Wertschätzung erhalten. Wenn jemand mit 50 neu dazukommt, wird ihm von Beginn weg genügend Respekt entgegengebracht. Das mag für Silberrücken momentan irritierend sein, aber das Senioritätsprin-

zip hat ausgedient. Derzeit werden Junge diskriminiert.

Die Generation Z mag die Zukunft sein, macht aber noch einen kleinen Teil der Arbeitnehmer aus. Wird da nicht eher die Mehrheit diskriminiert? Die Unternehmen dürfen es mit der Modernisierung nicht übertreiben. Auf die Älteren ist Rücksicht zu nehmen, man muss sie einbinden – und darf sie ja nicht überrollen.

Kommt dazu: Nicht alle Berufseinsteiger wollen – oder können – eine Rolle mit viel Verantwortung übernehmen. Es ist klar, dass das nicht für alle Berufsgruppen ein Ziel darstellt. Aber die Möglichkeit muss da sein. Individualität heisst das Zauberwort. Unsere Studenten an der HSG wollen diese Möglichkeit erhalten. Wir arbeiten beispielsweise mit der Bündner Kantonalbank aktiv

zusammen, die Studenten erhalten dort Verantwortung. Die Erfahrungen sind sehr positiv. Man sieht es auch in der Politik. Alte weisse Männer sind nicht mehr so gefragt – die Hoffnungen ruhen auf Menschen wie Emmanuel Macron. Ihnen wird es zugetraut, den Schritt ins digitale Zeitalter zu schaffen.

Emmanuel Macron ist nicht wahnsinnig erfolgreich ...

Das mag sein. Aber es geht um die Kultur. Eine starke Kultur hat viel mehr Gewicht als früher. Bürokratie, Hierarchien, Silo-Denken – damit ist es vorbei.

Es geht um eine gemeinsame Wertebasis, nicht um einen Einzelkampf.

Das bedeutet?

Sehen Sie: Swisscom, SBB oder auch die Kantonalbanken – und natürlich viele KMU – können nicht exorbitante Gehälter wie Google zahlen; also brauchen sie eine starke Kultur, die sie zwar oft haben – aber nicht gut verkaufen. Das muss der Weg sein.

Wie begegnet die Schweiz diesen Veränderungen?

Die Schweiz besitzt den Vorteil der Basisdemokratie und hat deshalb eine gewisse natürliche Abneigung gegen Hierarchien. Allerdings ist sie auch konservativ geprägt: Fehler, Experimente und Mut zulassen? Na ja! Da braucht die Mehrheit oft ein wenig länger.



Prof. Dr. Heike Bruch
Professorin für
Betriebswirtschaftslehre und
Hauptdozentin Leadership,
Universität St. Gallen.

Sebastian Briellmann