

Chancen sowie Herausforderungen für Unternehmen und Personalabteilungen

Generation Z im Berufsleben

Arbeiten wann und wo ich will, Social Media am Arbeitsplatz und jede Menge Benefits: Viele Unternehmen müssen sich mehr an den Forderungen und Wünschen der jungen Generationen orientieren. Man will Freiräume und dazu absolute Sicherheit – „vorgespülte Work-Life-Balance is nich mehr!“ Müssen sich Unternehmen künftig bei den Jungen bewerben – oder wird der Arbeitgeber bald zum Arbeitnehmer?

CHANGE OF WORKING CONDITIONS

Der Arbeitsmarkt der Zukunft wird anders, neben technischen Entwicklungen wird der demografische Wandel Einfluss auf unsere Arbeitswelt haben. Insbesondere die alternde und schrumpfende Bevölkerung, im erwerbsfähigen Alter, wird den Wandel beschleunigen. Die humane Arbeitsleistung wird dabei zu einem knappen Gut für Unternehmen werden.

Fünf Jahre: So lange wird es dauern, bis am Markt vier unterschiedliche Generationen gleichzeitig und zahlreich tätig sind. Da tummeln sich dann Vertreter der

- Babyboomer (bis etwa 1965 Geborene),
- Generation X (bis 1980 Geborene),
- Generation Y (geboren in den frühen 80er-Jahren bis zu den späten 90er-Jahren) sowie
- Generation Z mit den Geburtsjahrgängen um die Jahrtausendwende bis 2010.

Erwartungshaltungen und Führungsansprüche müssen sich verändern. Das zeigt auch eine Studie von StepStone und Universum, für die mehr als 10.200 Studenten befragt wurden. Für die Zler werden der berufliche Erfolg und die Karriere wieder wichtiger. Dabei legen sie Wert auf ihre Position, um gute Referenzen für künftige Jobs vorweisen zu können.

Junge Menschen – nach der Jahrtausendwende geboren – sind geprägt durch wirtschaftliche Krisen (z. B. Weltfinanzkrise 2007/2008), wodurch der Wunsch nach Sicherheit, besonders im Beruf, stärker ausgeprägt ist als bei anderen Generationen. Ebenso wichtig sind neue Technologien und innovative Produkte im beruflichen



Alltag. Die Generation Z fordert dafür ein kreatives und zukunftsfähiges Arbeitsumfeld mit allen Sicherheiten und Freiheiten.

ENTWICKLUNG DES ARBEITSMARKTS

Der Mangel an qualifiziertem Personal ist für Unternehmen schon heute das Geschäftsrisiko Nummer eins. In den kommenden Jahren ist kaum eine Entspannung zu erwarten. Im Gegenteil: 2025 werden, nach einer Studie des Wirtschaftsverbands Prognos für die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (vbw), knapp 2,9 Millionen Fachkräfte am deutschen Arbeitsmarkt fehlen. Der Grund: Ältere Generationen ziehen sich immer mehr aus dem Arbeitsleben zurück. Dadurch wird die Lücke 2031 mit 3,6 Millionen fehlenden Fachkräften ihren Höhepunkt erreichen.

Ebenfalls thematisiert wurde, wie sich Arbeitskräfte nachfragen und -angebote (voraussichtlich) entwickeln könnten. Und zwar mit dem Ergebnis, dass die Nachfrage durch weltwirtschaftliche Entwicklungen, Veränderungen im Konsumverhalten und politische Rahmenbedingungen bestimmt wird. Damit verbunden ist auch die Rolle der Digitalisierung, der Algorithmen und der Robotik. Einen entscheidenden Faktor wird auch die Plattformökonomie spielen. Sie sorgt dafür, dass Angebot und Nachfrage effizient und digital vermittelt werden. Hier entstehen Potenziale für die Befriedigung der Bedürfnisse von Flexibilität, Vereinbarkeit und Stabilität – und das nicht nur bei Arbeitnehmern, sondern auch Unternehmen.

Digitalisierung und die Ansprüche der Zler werden den Druck erhöhen, Beschäftigungsverhältnisse in den nächsten Jahren einerseits zu flexibilisieren und auszudifferenzieren, andererseits an fixierten und klaren Strukturen zu verankern. Klingt paradox – der Punkt ist aber, dass sich diese Aspekte nicht gegenseitig ausschließen. Vielmehr vermitteln sie die innersten Sehnsüchte der jungen Menschen nach

- beruflicher und privater Freiheit,
 - finanzieller Sicherheit,
 - Struktur und
 - kreativer Vielfalt,
- ohne sich dabei ausgenutzt zu fühlen bzw. es zu werden.

DIE DEMOGRAFIE IM BLICK BEHALTEN

Der Arbeitsmarkt wird – wie bereits erwähnt – in den kommenden Jahren zunehmend von einem begrenzten Angebot an Fachkräften gekennzeichnet sein und die Frage nach der Fachkräftesicherung wird die arbeitsmarktpolitische Diskussion dominieren. Nach Schätzungen des BMAS könnte in Deutschland die Zahl der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter um bis zu 6 Millionen Menschen – bis zum Jahr 2030 – sinken.

Folglich wird sich auch die Situation am Arbeitsmarkt verschärfen. Das BMAS geht in seiner Vorschau davon aus, dass bis 2030 die Zahl der Erwerbspersonen (in 1.000) von aktuell 42.561 auf ca. 40.846 sinken wird. Laut dem BMAS wird „die Erwerbsbeteiligung von Frauen [...] unter den getroffenen Annahmen in allen Altersgruppen weiter steigen, während die Erwerbsbeteiligung von Männern nur im Alter ab 55 Jahren steigt [...]“





FEEDBACK

Hat Ihnen der Beitrag gefallen? Sagen Sie uns Ihre Meinung! Alle Infos auf www.auaplus.de

WOMIT MÜSSEN UNTERNEHMEN KÜNFTIG RECHNEN?

Einen starken Rückgang prognostiziert das Bundesministerium im verarbeitenden Gewerbe, dem Handel und Verkehr sowie in der öffentlichen Verwaltung. Im Zuge der Globalisierung wird es dann zudem zu einem Rückgang der Nachfrage bei Anstellungen in Fertigungsbetrieben und Büroberufen kommen. Die Bedeutung von Bildung hingegen steigt. So wird nach dieser Prognose die Zahl der Erwerbstätigen:

- mit Hochschulabschluss um rund 3 Millionen steigen,
- mit dualer Berufsausbildung um rund 200.000 sinken und
- ohne Berufsabschluss um 3,4 Millionen sinken.

Der Druck auf die Arbeitgeber nimmt zu, denn der Anspruch junger Arbeitnehmer ist deutlich gestiegen. Sie werden nach sinnstiftenden, nachhaltigen und profitablen Betrieben Ausschau halten und selektiv die beste Option für sich wählen.

ALLE JAHRE WIEDER ...

... rufen Trendforscher eine neue Generation aus, wie „Babyboomer“, „Generation Y“ oder jetzt „Generation Z“. Und jede hat ihren ganz spezifischen Charakter. Tatsächlich soll es diese Unterschiede nicht geben, meint der Marburger Soziologe Dr. Martin Schröder. Doch es gibt sie, die feinen Gegensätze bzw. die geänderten Erwartungen und Anforderungen. Denn einzelne Generationen grenzen sich immer wieder, bewusst oder auch unbewusst, von anderen ab (sog. Generationenkonflikt). Und sie werden durch Generationenerlebnisse beeinflusst werden – z. B. Kriege, Krisen oder wirtschaftliche Hochphasen.

EIN CLASH OF GENERATIONS STEHT BEVOR

Einige der markantesten Unterschiede der Generation Z zu anderen Generationen sollen sein: Sie sind faul, desinteressiert und smartphonesüchtig. In einem Beitrag der Tageszeitung „Die Welt“ war in den Kommentaren über die Generation Z zu lesen: „Ansonsten sehe ich mit Erschrecken eine Generation von lushigen Losern mit großer Klappe und Anspruchshaltung, die stolz auf einem hohen Moralgaul rumreiten, dabei aber lange nicht satteftest sind.“

Harte Worte! Dieser Auszug kann natürlich nicht den Anspruch der Repräsentativität für sich geltend machen und dennoch ist es traurig zu sehen, dass man aufgrund einer kritischen bzw. reflektierten Haltung derart verunglimpft wird. Aber vollkommen richtig: Die Zler sind kritischer! Sie präferieren auch Unternehmen, die für sie sinnstiftend sind.

Früher waren Firmen in der komfortablen Situation, aus einem Pool von Bewerbern ihre Arbeitnehmer selektieren zu können. Das wandelt sich jetzt. Es sind die Arbeit-

geber, die sich um die Gunst der Jungen bemühen müssen, sofern sie die besten Kandidaten einstellen wollen. Die Generation Z fordert dabei nicht nur ein progressives Arbeitsumfeld und faire Bezahlung, sondern weitere Benefits wie eine sichere Arbeitsstelle und fixiert-flexible Arbeitszeiten sowie mehr Freizeit – auch das Zugehörigkeitsverhältnis hat sich gewandelt. Arbeitsbeziehungen werden kürzer, wenn der entsprechende Mehrwert nicht geboten wird. Die Folge: volatile Arbeitsverhältnisse!

OPPORTUNITIES & THREATS

Die Bevölkerungsentwicklung verändert die Rahmenbedingungen für den Arbeitsmarkt. Die Vorstellungen der Zler beziehen sich dabei nicht nur auf ihre Rolle als Arbeitnehmer, sondern auch als Konsumenten. Bereits in den nächsten Jahren wird die Generation Z knapp 50 % der Kaufkraft weltweit stellen. Nur Unternehmen, die nachhaltig produzieren und ethisch bzw. moralisch handeln, vermeiden, von dieser Altersgruppe ignoriert zu werden.

Und trotzdem stellen viele noch immer die Frage, ob die Jugend überhaupt für die Arbeitswelt von morgen vorbereitet ist. Die Frage sollte andersherum gestellt werden: Ist der Arbeitsmarkt bereit für die kommenden Generationen? Es braucht ein Umdenken – die Wirtschaft sollte sich von dem Anspruchsdenken an die Jungen lieber verabschieden. Denn junge Menschen haben eine sehr klare Vorstellung davon, wie ihr Berufsleben auszusehen hat. Während Firmen wie Google bspw. mit Activity Based Work Spaces experimentieren und meinen, das Monopol als „cooler Arbeitgeber“ innezuhaben, denken Zler in eine ganz andere Richtung. Sie wünschen sich klare Verhältnisse – und das beginnt schon bei einem fixen Arbeitsplatz.

Die Themen Struktur und Klarheit ziehen sich dabei bis in die Managementebene – Zler wünschen sich klare Vorgaben von ihren Vorgesetzten, von amikalen Führungsstilen, wie sie in diversen Coachings vermittelt werden, halten sie wenig. Manager sollen eine leitende Funktion einnehmen und eine klare Vision vorgeben, mit der sich junge Mitarbeiter identifizieren können. Große Versprechen und Illusionen, die unerreichbar scheinen, will die Generation Z nicht mehr.

Sie will sich in eine völlig neue Richtung entwickeln: Die Wirtschaft wird sich in Bezug auf künftige Arbeitsverhältnisse also umstellen müssen. Denn junge Menschen haben Einfluss – Protestbewegungen wie Black Lives Matter unterstreichen dies und zeigen, welchen massiven Einfluss junge Leute durch die digitale Vernetzung haben. Der Weckruf sollte also laut genug gewesen sein! Gerade jetzt darf nicht der Fehler gemacht werden, den Zlern nicht genug Beachtung zu schenken.

Während ältere Generationen den Umgang mit neuen Technologien meist erst lernen müssen, kann sich die Generation Z ein Leben ohne Smartphone gar nicht mehr vorstellen. Digital Natives leben das Digitale und passen sich schnell an. Das ist für Arbeitgeber eine Chance: Aber nur, wenn sie den Zlern den Spielraum geben, sich

technologisch auszuleben. Dieses Potenzial birgt jedoch auch die Gefahr, die Konkurrenz am Arbeitsmarkt zu verschärfen. Darum bedarf es des Balance-Aktes zwischen technologischer Freiheit und Förderung sowie der Vermittlung von Sicherheit und Orientierung.

Eine weitere Herausforderung für Arbeitgeber: die bereits genannte sinkende Loyalität zum Unternehmen. Denn andersherum ist die Situation doch genauso! Die Denkweise einfach auf den Punkt gebracht: Wenn mir etwas nicht passt, bin ich morgen bei einem neuen Arbeitgeber.

YOUNG-GENERATION-LEADERSHIP

Junge Mitarbeiter brauchen die Flexibilisierung von Führung, Prozessen und Technologien. Flexibilisierung meint dabei nicht nur ortsungebunden zu arbeiten, sondern auch zeitlich ungebunden zu sein. Dennoch muss berücksichtigt werden, dass die negativen Nebenwirkungen dieser Entwicklungen negiert werden. Heißt also: Keine Vermischung von Privat- und Arbeitsleben bzw. entgrenztes Arbeiten, wie es häufig vorkam oder immer noch vorkommt – Zler sind hier anders als Millennials oder noch frühere Generationen. Aber wie können Arbeitgeber diese Gegensätze meistern?

EIN KURZES „HOW-TO ...“

Das Vermeiden von Diskrepanzen – hinsichtlich des Versprochenen und des Wirklichen – ist ein zentrales Element. Es dürfen keine Widersprüche bzgl. der vereinbarten Rahmenbedingungen und der tatsächlichen Praxis im Beruf bestehen. Eine weitere Herausforderung für den Arbeitsmarkt ist der sog. „War of Talents“ – ein Fachkräftemangel, der sich noch stärker ausprägen wird. Und es gibt zu wenige talentierte junge Arbeitskräfte. Was Unternehmen diesbezüglich tun sollten, ist:

- Unternehmenswerte kommunizieren und leben,
- Digitalisierung aktiv fördern,
- Führungspositionen für die Generation Z schon jetzt neu denken,
- den persönlichen Kontakt nicht zu kurz kommen lassen,
- hohe Stressbelastungen proaktiv bekämpfen und
- letztlich klare Strukturen und Orientierung schaffen.

Führung der Jungen bedeutet, ihnen Sinn und Freiheit zu vermitteln, sie herauszufordern und ihre persönliche Entwicklung zu fördern. Unternehmen müssen bspw. flexible Arbeitszeitpakete für Arbeitnehmer schnüren. Die Generation Z glaubt nicht mehr an eine faire Verschmelzung von Beruf und Privatleben. Die „Flexibel-Feste-Struktur“: Zler möchten eine feste und sichere Grundlage im Berufsleben (bspw. feste Arbeitszeiten), diese wollen sie aber frei gestalten und leben können und nicht in lästigen All-in-Verträgen festhängen.

Je mehr Mitbestimmung und Eigenbeteiligung der jungen Generation im Beruf zugesprochen wird, desto stärker wird sie zum Zuge kommen und dann auch ihre unbestrittenen Stärken einbringen. Arbeitgeber sind gut beraten, solche Arbeitsmodelle zu bieten bzw. schnell zu schaffen.

Verstaubte Versprechen wie „Work-Life-Balance“ lösen bei der Generation Z keinen positiven Effekt mehr aus. Klare Arbeitszeiten in Kombination mit der Möglichkeit, der eigenen Selbstbestimmung den nötigen Freiraum zu geben, haben hingegen einen wirkungsvollen Lockruf. HR-Abteilungen sollten schon jetzt ihre Strategien zur Anwerbung von jungen Arbeitnehmern entsprechend neu überdenken und ehrlich kommunizieren.

WORK Z

Die Generation Z bringt nicht nur neue Ansprüche an die Arbeitswelt mit sich, sondern sie trägt auch das Potenzial in sich, diese einzufordern. Wie diese Generation Wertvorstellungen umsetzt und dabei versucht, das bestehende System zu beeinflussen, kann an verschiedensten Beispielen beobachtet werden – z. B. Fridays for Future.

Es braucht neue tragfähigere Systeme für die kommenden Generationen von Arbeitnehmern. Die steigende Nachfrage an alternativen Beschäftigungsformen verlangt dabei nach einer nachhaltigen Auseinandersetzung mit Ansprüchen und Forderungen der jüngeren Generationen. Vor allem die Frage der sozialen Sicherheit von Arbeitnehmern wird zentral sein. Dabei ist die Absicherung in Kombination mit der Gewährleistung der Flexibilität eine der größten Herausforderungen für Unternehmen. Trotz wirtschaftlichem Wachstum und vielfältiger Chancen dank der Digitalisierung sind Teile der jungen Generation zunehmend besorgt über den Zustand der Welt und über ihren Platz darin. Die Gründe sind vielfältig – z. B. durch den Klimawandel – und sollten von den Unternehmen als Warnsignal verstanden werden. Firmen sollten sich stärker an den geänderten Bedürfnissen ausrichten und die Weichen für eine Verbesserung der Situation junger Arbeitnehmer stellen.

Der Generationenexperte Wolfgang Gründinger konstatierte dazu: „Die Wirtschaft muss sich fragen, ob sie ihre gesellschaftliche Rolle noch ausfüllt.“ Und weiter: „Die Unternehmen haben eine Bringschuld gegenüber der jungen Generation.“ Es wird also darum gehen, Dinge in die Tat umzusetzen – z. B. Versprechen zu halten oder Löhne „gerecht“ zu erhöhen. Die Generation Z wird sich nicht von leeren Versprechungen ködern lassen oder unfaire Situationen lange so hinnehmen. Sie werden sich aktiv und vor allem rasch nach neuen Unternehmen umsehen, die ihnen einen signifikanten Mehrwert bieten bzw. die auf ihre Bedürfnisse eingehen und sie ernst nehmen.

FAZIT

Arbeitgeber müssen sich auf die Veränderungen (bspw. auf die geänderten Bedürfnisse und Vorstellungen der Generation Z) am Arbeitsmarkt einstellen. Ohne entsprechende Anpassungen der Arbeitsmodelle, werden Arbeitgeber mit massiven Herausforderungen bzgl. Arbeitnehmerfindung konfrontiert sein. ■

UNSER AUTOR



© PlutusMedia/Andre Braun

Andre Braun

Start-up-Gründer und CEO PlutusMedia.

Im Mittelpunkt steht für ihn eine nachhaltige und ganzheitliche Digitalisierung.