



Generation Z

Metastudie über die kommende Generation

Erstellt und herausgegeben von
Triple-a-Team AG
Kirchweg 2
3507 Biglen

Juni 2016

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3
MANAGEMENT SUMMARY	3
1. ANNÄHERUNG AN DIE GENERATION Z	4
1.1. Zeitliche Abgrenzung	4
1.2. Gen Z und Digital Natives.....	4
1.3. Unterschiede zur Gen Y.....	4
1.4. Unterschiede innerhalb der Gen Z nach Gesellschaftsklassen.....	5
1.5. Geografische Unterschiede und Einflüsse	6
1.6. Ausstrahlung auf andere Generationen.....	6
2. ALLGEMEINE MERKMALE	6
2.1. Demografische Aspekte.....	6
2.2. Äussere Einflüsse	7
3. GENERATION Z IN STICHWORTEN	7
3.1. Erziehung und Ausbildung	7
3.2. Medienverhalten und Folgen	8
3.3. Einstellung gegenüber der Gesellschaft	8
3.4. Einstellung zur Arbeit.....	8
3.5. Gesundheit.....	9
3.6. Konsum	9
4. GENERATION Z ALS KONSUMENTEN, KUNDEN, UNTERNEHMER	9
5. GENERATION Z UND SOZIALE VERANTWORTUNG	10
6. GENERATION Z ALS MITARBEITENDE	11
6.1. Grundeinstellung, Arbeitsweisen und Geschäftsprozesse.....	11
6.2. Recruiting und Bindung	12
6.3. Autorität und Respekt.....	12
6.4. Aus- und Weiterbildung	13
7. ZUSAMMENFASSUNG	14
8. LINKS UND DOWNLOADS	16

Vorwort

Die Generation Z (Gen Z) tritt jetzt ins Erwerbsleben ein¹ und der Begriff wird gerade in Managementkreisen zu einem gerne benutzten Schlagwort. Man ertappt sich dabei, wie man ihn selber immer öfter verwendet, und fragt sich dabei, wie akkurat das eigene Wissen um die Gen Z eigentlich ist.

Auf der Suche nach einer Antwort sind wir auf verschiedene Untersuchungen gestossen und konnten deren stetig wachsende Zahl mitverfolgen. Die Anzahl der Studien und deren inhaltliche Qualität erlauben es mittlerweile, einen sich verfestigenden Blick auf die Gen Z zu werfen und aus der Vielzahl von nicht immer einheitlichen Studien eigene Schlüsse zu ziehen.

Wir möchten an dieser Stelle mit aller Deutlichkeit festhalten, dass hier nicht die Ergebnisse eigener Feldstudien beschrieben werden, sondern dass wir uns hier bloss erlauben, die interessantesten Studien der letzten drei Jahre zusammenzufassen und auf die uns am wesentlichsten erscheinenden Aspekte hin zu durchleuchten.

Management Summary

Disruptiver Wechsel

Mit der Gen Z kommt etwas grundsätzlich Neues. Wie keine Generation zuvor sind die Angehörigen der Gen Z schon einer grossen Zahl von elektrischen und elektronischen Geräten begegnet. Und sie haben einen weiten Bogen von unterschiedlichen Geschichten mitbekommen. Erzogen von ihren individualistischen Eltern aus der Generation X, haben sie den Erzählungen ihrer Babyboomer-Grosseltern zugehört und die Erfolge und Misserfolge der Millennium-Generation (Gen Y), der ersten Digitalen Natives, miterlebt. Aber anders als alle ihre Vorgänger sind sie die ersten, die mit dem Smartphone und allen seinen Implikationen aufgewachsen sind. Eine Tatsache, die man nicht aus den Augen verlieren sollte.

Ohne Phone geht nichts!

Eine Welt ohne Phone ist für sie so wenig vorstellbar wie für die Babyboomer Strassen ohne Autos. Gleichzeitig steht das Smartphone aber auch als Symbol für eine unablässig und kontinuierlich schneller werdende Entwicklung.

Die Kommunikation innerhalb Cliques und Peer-Groups vollzieht sich weitgehend in sozialen Netzwerken. Das Social-Media-Profil wird zur tatsächlichen Identität und die Teilnahme in den Netzwerken erhält zwingenden, ja zwanghaften Charakter.

Neben allen andern Möglichkeiten bedeutet das Smartphone vor allem den ubiquitären, immer und überall verfügbaren Zugang zu Wissen. Die Kombination aus Wissen, Netzwerk und Vertrautheit mit schnellem Wandel macht die Gen Z einzigartig.

Die Angehörigen der Gen Z haben alle Voraussetzungen um ausserordentlich, ja fast brutal erfolgreich zu werden.

¹ http://die-generation-z.de/wp-content/uploads/2015/02/Essay_Generation-y-plus-Generation-Z.pdf

1. Annäherung an die Generation Z

1.1. Zeitliche Abgrenzung

Anders als in geschichtlicher oder genealogischer Verwendung, wird in diesem Kontext die Zeitspanne einer Generation nicht mit dreissig, sondern – geprägt von gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen - mit ungefähr zwanzig Jahren berechnet.

Die zeitliche Definition der Generation Z variiert innerhalb der untersuchten Studien und wird auch in den beiden Regionen, aus denen die Studien praktisch ausschliesslich stammen, – Nordamerika² und Europa – nicht einheitlich gehandhabt.

Mit der folgenden Einteilung glauben wir jedoch einen einigermaßen stimmigen Rahmen setzen zu können, wobei man die angegebenen Geburtsjahre durchaus mit einer gewissen Elastizität betrachten darf.

- Matures: 1933–1945.
- Babyboomers: 1946–1964
- Generation X: 1965–1976.
- Generation Y: 1977–1998, auch Millennials genannt.
- Generation Z: 1998–heute

Die ältesten Angehörigen der Gen Z sind also heute (2016) etwa 18 Jahre alt.

1.2. Gen Z und Digital Natives

Als Digital Natives werden diejenigen Jugendlichen und Erwachsenen bezeichnet, die bereits in ihrer Kindheit und frühen Jugend mit digitalen Geräten und elektronischen Medien vertraut geworden und mit ihnen aufgewachsen sind. Demnach werden sowohl die Gen Y als auch die Gen Z als Digitale Natives, als digitale Eingeborene bezeichnet.

Prägendes Merkmal für die Gen Z ist das Smartphone. Seit etwa 2002 kombiniert das Handy Telefon, SMS, Kamera, Internetzugang, Apps und Gaming in einem Gerät. Jedoch erst mit der Einführung des iPhone im Jahre 2007 und der darauf folgenden Einführung von Googles Betriebssystem Android hat das Zeitalter des Smartphone wirklich begonnen. Damit sind die Angehörigen der Gen Z die ersten digitalen Natives, die mit dem Smartphone in der Hand aufgewachsen sind. Ihre Vertrautheit mit dem Smartphone ist eindrücklich und die Bezeichnung "Wisch-Generation" zwar etwa abwertend, aber nicht ganz unzutreffend.

1.3. Unterschiede zur Gen Y

In deutschen Studien wird oft auf die Begriffe Generation Z oder Generation Y verzichtet und Jugendliche zwischen 15 und 25 Jahren gemeinsam betrachtet. Dies ist insofern gerechtfertigt, als die Übergänge fließend sind.

² <http://www.socialmarketing.org/newsletter/features/generation3.htm>

Die sich bereits bei der Gen Y abzeichnenden Trends (Digitalisierung, Soziale Netzwerke) scheinen sich jedoch bei der Gen Z zu verstärken. Manche Kommentatoren sprechen geradezu von einer Radikalisierung: War für die Vorgängergeneration die digitale Welt noch ein neues, paralleles Universum, war sie für die Gen Z bereits immer da und ist zu einem integrierenden Bestandteil ihres Lebens geworden.

Der 1994 geborene und als Unternehmensberater und als Erklärer seiner Generation bekannt gewordene Philipp Riederle meint dazu: „Ab den ersten Bildern unserer Geburt leben wir im Web und steuern unsere Welt mit Tablet und Smartphone.“ Die digitale Welt ist für die Gen Z nicht länger virtuelle, sondern selbstverständliche Realität geworden. Das Smartphone ist fast zu einer physischen Extension des Körpers geworden und nach der Meinung eines einzelnen Kommentators ist die Gen Z die erste Generation, die es nicht sonderlich abwegig findet, sich Chips und Mini-Computer implantieren zu lassen.

Was überdies die Gen Z kennzeichnet, ist eine gewisse Abgeklärtheit. Diese stammt daher, dass das Aufwachsen der Gen Z einerseits mit konstanten gesellschaftlichen, andererseits aber vor allem schnellen technologischen Veränderungen geprägt war. Begleitet von Finanzkrisen, Korruption und Bankenskandalen scheint insbesondere die Flut von neuen Geräten, Technologien und Anwendungen ursächlich dafür zu sein, dass der Gen Z das Gefühl vermittelt wurde, sie hätten alles bereits gesehen, nichts hätte Bestand und alles was, sie von der Eltern, Lehrern und der Gesellschaft insgesamt vorgesetzt bekommen, sei mit Vorsicht zu genießen.

Es scheint, als wäre die alte Weisheit „Die einzige Konstante ist der Wechsel“ für die Gen Z eine selbstverständliche und tief sitzende Maxime geworden. Vielleicht ist es dies, das die Gen Z von der Gen Y, aber auch von allen anderen vorhergehenden Generationen am klarsten unterscheidet. Sie könnte sehr wohl die erste Generation in der Menschheitsgeschichte werden, die frei von Furcht vor zukünftigen Veränderungen ist.

1.4. Unterschiede innerhalb der Gen Z nach Gesellschaftsklassen

In der Regel treffen die Studien keine Unterscheidungen betreffend Elternhaus oder Herkunftsklasse der Gen Z. Eine Ausnahme ist die deutsche SINUS-Jugendstudie³, die die Jugendlichen in sechs Lebenswelten einteilt.⁴

Eine solche Feineinteilung kann sich dort aufdrängen, wo es etwa darum geht, hochqualifizierte junge Mitarbeiter an ein Unternehmen zu binden und deren Eigenheiten von besonderem Gewicht sind. Für eine generelle Erfassung der Gen Z ist eine solche Aufteilung jedoch nicht zwingend. Verallgemeinernd lässt sich dennoch sagen, dass sich bei besser ausgebildeten Jugendlichen die Merkmale der Gen Z besonders stark zeigen.

³ <http://www.springer.com/de/book/9783658125325>

⁴ http://www.allianz-fuer-jugend.de/downloads/ffentlicher_Foliensatz_Sinus-Jugendstudie_u18.pdf

1.5. Geografische Unterschiede und Einflüsse

Die meisten der untersuchten Studien beschränken sich auf nationale Gegebenheiten (USA, D) oder einen Wirtschaftsraum (EU) und nur vereinzelt spannen ihren Forschungshorizont über Kontinente und Kulturen hinweg.

Die Mehrheit der Studien stammt aus dem nordamerikanischen Raum. Die Jugendkultur wird seit dem zweiten Weltkrieg weltweit stark von den USA beeinflusst. Was in den USA Mode oder Trend ist, schwappt mit einiger Verspätung regelmässig auch nach Europe herüber. Ein neugieriger Blick in die USA ist darum gerechtfertigt.

Europäische Untersuchungen umfassen einerseits unterschiedliche Gebiete wie den Mittelmeerraum oder Skandinavien gemeinsam oder beschränken sich auf einzelne Länder. Hier ist vor allem Deutschland interessant. Für die Schweiz ist eine einzige Studie verfügbar.⁵

Sämtlichen Studien ist eigen, dass sie weite und heterogene Felder im Auge haben und dabei unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Dennoch erscheinen die Unterschiede in den wesentlichen Merkmalen über Kontinente und Länder hinweg als gering. Die Gen Z ist global.

1.6. Ausstrahlung auf andere Generationen

Angesichts der dominierenden Bedeutung der Jugendkultur innerhalb der heutigen Gesellschaft (oft als Jugendlichkeitswahn belächelt) ist davon auszugehen, dass die Verhaltensweisen der Gen Z auch rasch von älteren Generationen aufgenommen, imitiert und adaptiert werden. Dass macht die Gen Z über ihren eigenen Alterskreis hinaus bedeutsam.

Der Gen Z werden gänzlich veränderte Werte- und Verhaltensmuster zugesprochen⁶ und es zeichnet sich bereits ab, dass sich Produkte, Dienstleistungen, Werbung und Marketing auf die zunehmend kaufkräftiger werdende Gen Z und ihre spezifischen Eigenheiten auszurichten beginnen. Es ist daher damit zu rechnen, dass die Denk- und Verhaltensweisen der Gen Z schnell auf allen anderen Generationen abfärben und teilweise übernommen werden.

2. Allgemeine Merkmale

2.1. Demografische Aspekte

Die Gen Z macht 20% der Erdbevölkerung aus und beeinflusst schon heute die Konsumgewohnheiten aller gegenwärtigen Altersgruppen.⁷ Sie wird grösser und einflussreicher sein als die Vorgängergeneration (Generation Y/Millennials)⁸. Im Jahr

⁵ <http://www.juvenir.ch/studien/aktuelle-studie>

⁶ <http://www.orga.uni-sb.de/w/wp-content/uploads/2015/11/Endbericht-Generation-Z-im-Saarland.pdf>

⁷ <https://media.ford.com/content/fordmedia/feu/de/de/news/2014/12/29/ford-trend-report-2015-untersucht-die-generation-z-und-wie-junge.html>

⁸ <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/macro-economic-insights-folder/what-if-i-told-you/report.pdf>

2020 soll die Gen Z 40% der Konsumenten ausmachen.⁹

In den USA macht die Gen Z bald den grössten Bevölkerungsanteil (>25%) aus, während in Europa nach wie vor die Babyboomers die grösste Bevölkerungsgruppe bilden und die Gen Z unterhalb von 20 % liegt. Im Gegensatz zu Europa wird die Gen Z deshalb in den USA hinsichtlich ihrer Kaufkraft von grösserer Bedeutung sein.

2.2. Äussere Einflüsse

Die Finanzkrise traf ab 2008 zwar beide Kontinente, scheint in den USA (Immobilienkrise) generell prägender als in Europa gewesen zu sein, obgleich sie auch hier – denkt man an die Jugendarbeitslosigkeit in Spanien oder Griechenland – starke Auswirkungen auf des Lebensgefühl der Gen Z hatte.

Während die Kosten der höheren Ausbildung in Europa in der Regel gleich geblieben sind, haben sie in den USA in den letzten 20 Jahren erheblich zugenommen. Dies verstärkt die Tendenz, formale Ausbildung weniger hoch zu gewichten als bisher.

Klimawandel, Terrorismus und Migration sind sowohl in Amerika als auch in Europa prägend. Hinterliess 9/11 in den USA einen stärkeren Nachhall, sind es in Europa vor allem die Migrationsströme.

Gen Z ist in unstabilen Verhältnissen aufgewachsen. Dies betrifft sowohl die gesellschaftlichen Verhältnisse als auch den schnellen technologischen Wandel. Nach Meinung vieler Kommentatoren ist dies ursächlich für eine generelle Verunsicherung, die die Gen Z einerseits auf sich selber zurückwirft und sie damit eigenständiger und unabhängiger macht, andererseits auch nach Halt und Orientierung suchen lässt. Angehörige der Gen Z wohnen deshalb oft noch - nicht nur aus finanziellen Gründen - bei den Eltern und wenden sich konservativen Wertvorstellungen zu.

3. Generation Z in Stichworten

3.1. Erziehung und Ausbildung

- Laschere Erziehung als noch bei Gen Y
- Mehrgenerationen-Haushalte sind keine Seltenheit
- Wachsen multi-ethnisch auf, weniger Rassismus
- Begierig auf Wissen und Ausbildung
- Bilden sich selber aus und weiter
- Lehrer und Eltern spielen eine kleinere Rolle
- Traditionelle (Geschlechter-)Rollen werden hinterfragt
- Traditionelles Verhalten wird in vielen Bereichen oft als inadäquat angesehen
- Frühreif, kontrolliert, schnell, beweglich
- Schweiz: Die ausgeprägte Leistungs- und Erfolgsorientierung, aber auch Zukunftsangst der Jugendlichen schafft grossen Stress, insbesondere für junge Frauen.¹⁰

⁹ <http://www.baalink.org/pcontent/show/id/ana-2015-sep-figuring-out-gen-z>

¹⁰ <http://www.juvenir.ch/studien/aktuelle-studie>

3.2. Medienverhalten und Folgen

- In Haushalten aufwachsen, in denen vielfältige Mediengeräte zur Verfügung stehen
- 97% der 6- bis 13-Jährigen sehen mindestens einmal wöchentlich fern, 79% sogar (fast) jeden Tag. Das Fernsehen ist damit klar die Top-Medienbeschäftigung dieser Altersgruppe, vor dem Musikhören (78% mindestens einmal wöchentlich) und dem Gaming (62%).
- Ab 13 Jahren wird das Smartphone dominant
- 89% haben ein Smartphone (Gen Y: 75%)¹¹
- Täglicher Medienkonsum: PC 2,7h, Mobilgeräte 2,3h, Fernsehen 1,7h¹²
- Verbringen viel Zeit online (Deutschland: 17.8h/Woche¹³)
- Arbeiten gleichzeitig auf mehreren Geräten (PC, Tablet, Phone...)
- Ihre Aufmerksamkeitsspanne ist kürzer
- Infolge GPS geringeres geografisches Orientierungsvermögen
- Kommunikation auf allen Plattformen mit Video und Bildern, Social Media
- Neugierig, haben starke eigene Meinung
- Eher ungeduldig, wollen Informationen und Problemlösungen sofort
- Erste Anzeichen von „digitaler Sättigung“ erkennbar (Deutschland)

3.3. Einstellung gegenüber der Gesellschaft

- Machen sich Sorgen um die Umwelt, (Deutschland: handeln aber nicht immer danach¹⁴)
- Wollen die Welt ändern
- Sind mehr Realisten und weniger Optimisten als Gen Y
- Verfügen über kollektives Bewusstsein, wollen aber dennoch als Individuen behandelt werden
- Jugendkriminalität nimmt ab
- Drogenkonsum ist rückläufig

Deutschland

- Jugendliche sind pragmatisch, zuversichtlich, orientieren sich an konservativen Tugenden¹⁵
- Interesse an Politik ist stark gewachsen¹⁶

3.4. Einstellung zur Arbeit

- Machen sich sorgen um die Wirtschaft
- Suchen eher sinnstiftende Tätigkeit als materiellen Wohlstand und Erfolg

¹¹ <http://www.m-k.ch/wie-das-smartphone-die-zielgruppe-von-morgen-bestimmt/>

¹² <http://www.m-k.ch/wie-das-smartphone-die-zielgruppe-von-morgen-bestimmt/>

¹³ <http://s06.static-shell.com/content/dam/shell-new/local/country/deu/downloads/pdf/shell-jugendstudie-2015-infografiken.pdf>

¹⁴ <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/umweltbewusstsein-junger-menschen-nimmt-laut-studie-ab-a-1073895.html>

¹⁵ <http://s06.static-shell.com/content/dam/shell-new/local/country/deu/downloads/pdf/shell-jugendstudie-2015-infografiken.pdf>

¹⁶ http://thueringer-sportjugend.de/cms/upload/Material/Jugendbildung/Shell_Jugendstudie_2015_Flyer.pdf

- Arbeitszeit ist Lebenszeit, darum keine Bereitschaft für Überstunden, wenn das Ziel nicht stimmt.
- Zwischen 50% und 72% wollen einen eigenen Start-up gründen.
- Der Begriff "Business" birgt negative Assoziationen: "kompliziert", "brutal", "Hölle".
- Gen Z glaubt, dass Erfolg eher über ihr Netzwerk kommt, als von Qualifikationen.
- Flache Strukturen werden einer Hierarchie vorgezogen.
- selbstbewusst, sind eher „Entrepreneurs“ als Vorgänger, eigenes Business ist grosses Ziel
- Sie wollen Erfolg haben, wobei 76% ihr Hobby zum Beruf machen wollen. ¹⁷

Deutschland

- Im Bereich „Arbeit und Beruf“ hat ein sicherer Arbeitsplatz höchste Bedeutung¹⁸

3.5. Gesundheit

- Sport dient der Gesundheit, nicht dem Spass, weniger aktiv
- Gaming ersetzt Outdoor-Activities
- Sind öfters fettleibig
- Gesund essen ist – trotz/wegen Fettleibigkeit - wichtig

3.6. Konsum

- Biolebensmittel haben hohes Ansehen, sind aber oft zu kostspielig.¹⁹
- Ähnliches gilt für den Kauf von ethisch einwandfrei hergestellten Kleidern.
- Werbung und Marketing, die mobil nicht funktionieren, fallen durch.
- Gen Z will keine unnötigen Dinge mit sich schleppen. Smartphone und Apps ermöglichen einen einfachen Zugang zu Waren und Dienstleistungen. Informationen hierzu werden mit vertrauten Menschen zeitnah geteilt.
- In einer Welt der rasanten Innovation will niemand veraltete oder überholte Produkte. Das Ergebnis ist eine neue à-la-carte-Mentalität, in der Zugriff mehr zählt als Eigentum.
- Mobilität wird vielschichtig: In einer Zeit der ständigen Innovation wachsen die Begriffe Mobilität, Transport und Kommunikation zunehmend zusammen.²⁰

4. Generation Z als Konsumenten, Kunden, Unternehmer

Mit ihrer Affinität für das Internet ist klar, dass die Gen Z online einkauft. Und zwar alles. Am liebsten mit dem Phone.

Junge Konsumenten und Konsumentinnen sind dabei offen für personalisiertes Mar-

¹⁷ <http://uk.businessinsider.com/afp-generation-z-born-in-the-digital-age-2015-2?r=US&IR=T>

¹⁸ http://thueringer-sportjugend.de/cms/upload/Material/Jugendbildung/Shell_Jugendstudie_2015_Flyer.pdf

¹⁹ <http://www.spiegel.de/schulspiegel/jugend-studie-so-denken-junge-menschen-in-deutschland-a-1089407.html>

²⁰ <https://media.ford.com/content/fordmedia/feu/de/de/news/2014/12/29/ford-trend-report-2015-untersucht-die-generation-z-und-wie-junge.html>

keting, wissen aber auch ihre Privatsphäre zu schützen.

Gen Z durchschaut leere Verpackungen und leere Versprechen. Diese können sehr leicht Anlass für Hohn und Spott werden, die dann als viraler Shitstorm Ansehen und Wert einer Marke in kürzester Zeit vermindern können. Die Gen Z ist sich als Masse ihrer Wirkung bewusst. Ein neues Konsumentenbewusstsein scheint sich abzuzeichnen.

Stimmen hingegen Produkt oder Dienstleistung, Angebot und Dialog, eröffnen sich mannigfaltige Geschäftsfelder.

Und nicht zuletzt werden diese Geschäftsfelder von der Gen Z mit neuen ökonomischen Modellen – von Crowd Funding über Sharing Economy bis zur Blockchain – selber besetzt werden.

Die Medien sind voll von jungen Unternehmern, die wie einst Bill Gates oder Mark Zuckerberg mit neuen Ideen und ohne einen universitären Abschluss über Nacht reich und berühmt geworden sind.

Insbesondere aus den USA erreichen uns laufend Nachrichten, die von Teenagern berichten, die ihre Geschäftsideen für Rekordsummen an Unternehmen verkaufen.

In Deutschland ist vor allem Philipp Riederle²¹ bekannt geworden, der als Fachmann für seine eigene Gen Z gilt und als solcher zum gesuchten Unternehmensberater geworden ist.

Der Wechsel vom Konsumenten zum Produzenten war für keine Generation leichter als für Gen Z. Unternehmerische Selbständigkeit ist für Gen Z nahliegend. Ein eigenes Geschäft zu haben, ist denn auch ein weit verbreitetes Ziel und macht den Angehörigen der Gen Z keine Angst.²²

5. Generation Z und soziale Verantwortung

Die etwa bei einem Shitstorm erfahrene geballte Macht der Masse, aufbauend auf einem einfachen, privaten Klick, entzündet sich meistens durch politische oder ethische Unkorrektheiten.

Gen Z sorgt sich um die Umwelt, hat ein kollektives Bewusstsein und ist unbarmherzig und brutal effizient, wenn es etwa darum geht, korrupte oder auch nur lügenreiche Politiker oder Politikerinnen blosszustellen.

Was bei Obamas erster Wahl als Online-Kampagne einen neuen Trend eingeläutet hat, hat auch in der Schweiz bei der Durchsetzungsinitiative Wirkung erzielt. Gen Z wird diesen Trend zur Mobilisierung von politischem Potenzial fortsetzen und verstärken.

²¹ <http://www.philippriederle.de/>

²² <https://hbr.org/2015/05/why-todays-teens-are-more-entrepreneurial-than-their-parents>

6. Generation Z als Mitarbeitende

6.1. Grundeinstellung, Arbeitsweisen und Geschäftsprozesse

Gen Z konzentriert sehr viel mehr auf Fragen ihrer Mission sowie Sinn und Zweck ihrer Arbeit als andere Generationen. Die Mitglieder dieser Generation sind mit unmittelbarem Zugriff auf riesige Datenmengen aufgewachsen, können gut mit grossen Informationsmengen umgehen und wechseln schnell zwischen Aufgaben hin- und her.

Vertraut mit dem technologischen Wandel und vor allem mit ihrer Fähigkeit, sich selber schnell neues Wissen anzueignen, sowie getragen von der Überzeugung, dieses schnell umsetzen zu können, wird die Gen Z die Arbeitswelt vor einige Probleme stellen.

Am Arbeitsplatz von heute treffen vier verschiedene Generationen²³ zusammen:

- Babyboomer
- Generation X
- Generation Y (Millennials)
- Generation Z

Über alle Generationen hinweg glaubt ein Grossteil der Arbeitnehmer (88%), dass eine aus verschiedenen Altersgruppen bestehende Belegschaft, vorteilhaft für ein Unternehmen ist.

65% der Befragten glauben, dass es deutliche Unterschiede in den Arbeitsweisen der verschiedenen Generationen gibt.

Bei den Babyboomer bevorzugen 77% die persönliche Kommunikation. Bei der Gen Z sind es 58%. Die persönliche Kommunikation verliert an Bedeutung, elektronische Mittel treten an ihre Stelle.

Mehr als ein Drittel (35%) der älteren Beschäftigten erwartet eine Zunahme an Spannungen mit Eintritt der Gen Z in ihr Unternehmen. Andererseits erwartet die Gen Z von Unternehmen und anderen Mitarbeitenden ein hohes Mass an Dialogbereitschaft.

73% der Gen Z glauben, dass zukünftige Arbeitgeber ihre Ansprüche erfüllen werden, bei den anderen Generationen sind es 48%.

Fazit:

Das Zusammentreffen der Gen Z mit den Vorgängergenerationen birgt Konfliktpotenzial. Unternehmen, die es schaffen, den Dialog zu fördern, ihre Technologie-Systeme, Geschäftsprozesse und Arbeitsweisen zu aktualisieren, um damit eine Mehr-Generationen-Belegschaft zu unterstützen, verschaffen sich einen Wettbewerbsvorteil.

²³ http://ricoh.emailsrvc.net/track/dl/2337/CH-DE_4G%20Workplace%20infographic%20copy%20-%20FINAL.pdf

6.2. Recruiting und Bindung

Die Gen Z ist leistungsbereit hat aber auch klar definierte Wünsche. Bei der Wahl des Arbeitgebers ist das Unternehmensimage weniger ausschlaggebend als Empfehlungen über das persönliche Umfeld und soziale Medien.

Das Arbeitsklima ist insgesamt das wichtigste Kriterium. Klare Aufgaben, klare Grenzen und eine strikte Trennung von Berufs- und Privatleben sind wichtig. Dies scheint im Übrigen ein Unterschied zur Gen Y zu sein, die eher geneigt ist, Berufs- und Privatleben zu vermischen.

Ebenfalls anders als bei der Gen Y, für die Desk-sharing kein Problem darstellt, scheint für die Gen Z ein eigener, gut ausgestatteter Arbeitsplatz erstrebenswert zu sein. Die Möglichkeiten von flexibler Arbeitszeitgestaltung Home Office, Job Sharing, Teilzeitarbeit – auch auf Kaderstufe – bleiben für die Gen Z attraktiv.

Ausgestattet mit einem gesunden Selbstvertrauen hinsichtlich der eigenen technologischen Fähigkeiten und im Bewusstsein der Bedeutung des schnellen Wissenserwerbs erwartet die Gen Z, dass ihre Erwartungen erfüllt werden. Gegenüber Druck – wie etwa internem Wettbewerb – sind sie weitgehend resistent („Wenn es mir nicht passt, dann suche ich mir was Anderes“). Die Mobilität der jungen Arbeitnehmer/innen dürfte herkömmliche Unternehmen überraschen.

Es ist daher zu erwarten, dass sich Unternehmen vermehrt um junge Mitarbeitende bewerben müssen. Unternehmen müssen sich fragen, wie sie diese Leute managen und motivieren, wie sie ihr Leistungspotenzial optimal einsetzen und dafür belohnen.

Einmal mehr dürften auch hier Denkweisen und Verhalten der Gen Z mit nur kurzer Verzögerung auch auf andere Generation abfärben.

Fazit:

Recruiting wird dabei empfohlen, besser keine Employer-Branding-Worthülsen auf schlecht gepflegten Firmen-Facebook-Accounts zu posten. Die Gen Z erwartet den höchstpersönlichen Mensch-zu-Mensch-Dialog. Unternehmen, die sich dabei ungeschickt anstellen, müssen damit rechnen, in sozialen Medien Federn zu lassen.

6.3. Autorität und Respekt

Die Gen Z ist realistisch. Sie ist selbstbewusst, weiss aber auch um ihre Mängel und fehlende Erfahrung in gewissen Bereichen. Sie ist lernbereit.

55% der Gen Z glaubt, dass sie ihre persönlichen Kommunikationsfähigkeiten, die professionelle Kommunikation mit Kollegen (48%), die Lösung von Konflikten oder Meinungsverschiedenheiten (47%) sowie die Einhaltung von Terminvorgaben (37%) verbessern sollten.

Erstaunlicherweise schätzt sich Gen Z damit selber schlechter ein, als es ältere Generationen tun.

Ältere Generationen müssen sich im Übrigen daran gewöhnen, dass ihre Aussagen

von der Gen Z sogleich via Phone auf ihre Richtigkeit überprüft werden. Sie tun gut daran, dies nicht als Respektlosigkeit, sondern vielmehr als Interesse am Thema zu deuten. Gleichzeitig sollten sie sich auch darauf vorbereiten, allfällige im Internet gefundene Widersprüche argumentativ bereinigen zu können.

Hierarchische Autorität zählt für die Gen Z wenig. Sie ist jedoch bereit, Erfahrungen, Argumenten und authentischem Verhalten Respekt zu zollen.

Personalarbeiter und Führungskräfte sehen sich somit vor der Herausforderung, einerseits den Erwartungen betreffend Arbeits- und Kommunikationsweisen der Gen Z gerecht zu werden, andererseits auch die älteren Generation in geeigneter Weise an diese Veränderungen heranzuführen.

Fazit:

Gen Z hat keine Angst vor „grossen Tieren“, aber Respekt vor guten Vorbildern. Authentizität und ein offener Dialog sind ausschlaggebend, um die Zusammenarbeit zwischen den Generationen fruchtbar zu gestalten.

6.4. Aus- und Weiterbildung

Bei der Aus- und Weiterbildung wird es einerseits darum gehen, die Ansprüche des Unternehmens und der Gen Z in Übereinstimmung zu bringen, andererseits aber auch ältere Generationen an die neuen Gegebenheiten heranzuführen. Kann beispielsweise für die Gen Z ohne weiteres in diversen Bereichen kostengünstiges E-Learning genutzt werden, müssen für ältere Generationen unter Umständen andere, konservative Lernformen gewählt werden.

Ein möglicher Idealfall könnte etwa darin bestehen, dass die verschiedenen Generationen von einander lernen und gemeinsame Weiterbildungsformate entwickeln.

Dies wiederum benötigt neue Führungspersönlichkeiten, die fähig sind, aus einer vielschichtigen Belegschaft das Beste herauszuholen und über die notwendigen Kompetenzen verfügen, „das Wachstum und das Wohlbefinden von Mitarbeitern zu steuern und ausserdem zu gewährleisten, dass Betriebsprozesse und -technologien ausreichend optimiert sind, um hochqualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten.“²⁴

Vielfach wird in diesem Zusammenhang auch von einem Wechsel von einem „Leistungsmanagement“ hin zum „Anspruchsmanagement“ gesprochen, der vor allem darauf abzielt, hochqualifizierte Fachkräfte an ein Unternehmen zu binden.²⁵

²⁴ <http://www.ricoh.ch/de/about-ricoh/news/2015/warum-flexibilitat-unerlasslich.aspx>

²⁵ <http://www.ricoh.de/ueber-ricoh/news/2015/flexible-arbeitsweisen-machen-unternehmen-attraktiv-fur-hochqualifizierte-fachkrafte.aspx>

7. Zusammenfassung

7.1. Digitale Normalität: alles mit, nichts ohne Smartphone

Die Gen Z ist digitaler als jede Vorgängergeneration. Eine Welt ohne Internetzugang haben die Angehörigen der Gen Z nie kennengelernt. Ein Leben ohne Smartphone ist für sie kaum vorstellbar. Sie sind fast die ganze Zeit mit dem Handy online.

Es gibt praktisch keinen Bereich, der inhaltlich nicht via Smartphone abgedeckt wird. Dennoch lassen sich die Handyaktivitäten grob in zwei Kategorien einteilen:

- Soziale Interaktion
- Wissenserwerb

7.2. Digitalisierte Persönlichkeit

Vom E-Learning bis zur Dating-Plattform, alles spielt sich in sozialen Netzen ab. Für die Gen Z sind soziale Netzwerke nicht eine virtuelle Realität, sondern faktische Wirklichkeit.

Der Weiterentwicklung des jungen Menschen kommt der konstante Wechsel der sozialen Netzwerke entgegen. Laufend kommen neue Netzwerke hinzu, alte sind nicht mehr gefragt und alle verändern sich sowieso weiter. Die Phasen der Persönlichkeitsbildung zeigen sich in der laufenden Andersartigkeit der Profile in den verschiedenen Netzwerken.

Die Kommunikation mit der Peer-Group findet in bestimmendem Ausmass durch die Netzwerke statt. Im gleichen Mass existieren die Angehörigen der Gen Z durch ihre Digitalität. Sie sind dadurch gezwungen, mit grossem Zeit- und Energieaufwand die eigene Veränderung konstant online zu dokumentieren. Kommt diese Veränderung und deren Dokumentation zu einem Halt, droht eine Wertminderung und schliesslich gar ein Verlust der Identität. Und zwar nicht nur im Ansehen der Peer-Group, sondern im eignen, verinnerlichten Wertesystem. Hier zeigt sich das grundlegend Neue, gleichzeitig aber auch der zwangsneurotische Charakter der digitalen Persönlichkeit. „FOMO“ heisst die dafür passende Abkürzung: Fear of missing out.

Da es unmöglich ist, die Gesamtheit eines Menschen zu dokumentieren oder mit seiner Veränderung publizistisch mitzuhalten, stellt sich automatisch eine gewisse Relativierung ein. Man weiss um die Unmöglichkeit das Innere gegen aussen vollständig abzubilden oder im digitalen Abbild mit der inneren Veränderung Schritt zu halten. Diese Unmöglichkeit zwingt zu einer gewissen Gelassenheit, einer Art Toleranz gegenüber dem digitalen Wertesystem. Was gestern wichtig war, ist übermorgen verschwunden in der Timeline. Es ist der Moment, der zählt. In Anlehnung an die Unergiebigkeit von Junk-Food ist man versucht an eine Art Junk-Existence zu denken. Die Abkürzung heisst hier „Yolo“: You only live once.

Und alle Angehörigen der Gen Z erfahren es gleich: zwanghaft, aber mit einer gewissen Beliebigkeit. Diese Erfahrung eint sie und grenzt sie ab von den Vorgängergenerationen.

Waren die sozialen Netzwerke für die Vorgängergenerationen noch eine mögliche Ergänzung zur physischen Erlebniswelt und somit geprägt von Freiwilligkeit und einer gewissen Leichtigkeit, so ist für die Gen Z die digitale Darstellung nicht Abbild oder Ausdehnung des eigenen Wesens, sondern die Digitalität ist geradezu zum wesentlichen Teil der eigenen Persönlichkeit mutiert. Der Kern der eigenen Seins manifestiert sich nicht, sondern konstituiert sich - und zwar mit einer für ältere Generationen beängstigenden Ausschliesslichkeit - in den Profilen der verschiedenen sozialen Netzwerke. „Ich bin online, also bin ich“, könnte man überspitzt zusammenfassen.

7.3. Gen Z und die Wissensgesellschaft

„Wissen ist Macht“ hiess es bei Francis Bacon in der Aufklärung. Rohstoffe, Kapital und Arbeit waren die wichtigsten Ressourcen des industriellen Zeitalters. Heute, im sogenannten post-industriellen Zeitalter, ist Wissen zur dominierenden Ressource geworden. Wissensgesellschaft ist der damit korrelierende Begriff. Mit dem World Wide Web – Wikipedia ist bekanntlich nur ein kleiner Teil davon - ist das Wissen globalisiert und in gewisser Hinsicht demokratisiert worden. Macht hat demnach wer am schnellsten Zugriff zum Wissen hat und mit den dafür notwendigen Tools am besten umgehen kann. Hier ist die Gen Z allen anderen Generationen gegenüber im Vorteil.

Es scheint nur logisch, dass die Gen Z, schon nur getrieben vom zwangsneurotischen Online-Verhalten, ihren Vorteil nutzen wird, den Vorsprung zu den anderen Generationen auszubauen. Der digitale Analphabetismus, der bislang Gesellschaftsschichten innerhalb der Generationen trennte, wird ein Pendant zwischen der Gen Z und den anderen Generationen finden. Ein Graben, der sich sehr wohl mit elektronischer Geschwindigkeit, d.h. mit Lichtgeschwindigkeit vergrössern könnte.

Tröstend für die älteren Generationen mögen zwei Dinge sein: Erstens, dass das digitale Wissen auch ihnen zugänglich ist. Es braucht nur Willen, Energie und Zeit.

Zweitens handelt es sich beim digital abrufbaren Wissen um theoretisches Wissen. Ohne auf die befruchtende Dialektik zwischen Theorie und Praxis weiter einzugehen, darf daran erinnert werden, dass die wesentlichen Eckpfeiler der menschlichen Existenz - Werden und Vergehen – auf dem Feld der Praxis stehen.

Es ist nun nicht so, dass die Gen Z dies nicht wissen würde. Ganz im Gegenteil, die Gen Z ist sich dieses Umstandes durchaus bewusst. Etwas anderes von einer wissenshungrigen neuen Generation zu erwarten, wäre töricht. Zumal sie mit der „Junkhaftigkeit“ ihrer Online-Existenz vertraut ist und der Begriff „Junk-Knowledge“ nicht nur in Programmierkreisen kursiert. Dies mag auch die in vielen Studien erwähnte Zuwendung der Gen Z zu einem konservativen Wertesystem erklären.

Beachtenswert ist in diesem Zusammenhang, dass sich die sogenannten konservativen Werte der Gen Z, vor allem auf ein gesundes Familienleben, das Einhalten der Rechtsordnung, Fleiss und Ehrgeiz sowie auf ein umweltgerechtes Verhalten beziehen.

Wenn man die Vergangenheit anschaut, mag man sich jedoch fragen, ob die Vorgängergenerationen tatsächlich diesen Wertvorstellungen nachgelebt haben und ob dies somit wirklich konservative Werte sind.

In anderen Bereichen wie etwa Gender-Fragen, rassenbedingte Vorurteile, Arbeits-hierarchie und -ökonomie scheint die Gen Z durchaus unbeirrt neue Wege zu gehen.

Der älteren Generation bleibt jedenfalls die verantwortungsvolle Aufgabe, die eigenen ethischen und moralischen Grundwerte zu hinterfragen, ihr praktisches Wissen mit den adäquaten Inhalten zu erweitern und der Gen Z als authentische Vorbilder voranzugehen.

8. Links und Downloads

8.1. Die interessantesten Studien als Downloads

sparks & honey culture forecasts

sparks_honey_generation Z.pdf

sparks_honey_premiumipGen Zpreview.pdf

<https://reports.sparksandhoney.com/campaign/generation-z-2025-the-final-generation>

Goldman Sachs

<http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/macroeconomic-insights-folder/what-if-i-told-you/report.pdf>

Ricoh Studien, europaweit

http://ricoh.ch/de/about-ricoh/news/20_Gen_Z_5/anspruchsvoll-kommunikativ-aber-verunsichert-die-generation-z.aspx

http://ricoh.emailsrvc.net/track/dl/2370/UK_4G%20Workplace%20infographic%20copy%20-%20FINAL.pdf

<http://thoughtleadership.ricoh-europe.com/uk/4G-workplace/>

<http://transform.ricoh.co.uk/business-transformations/generation-z-is-joining-the-workforce-is-your-organisation-ready>

<http://www.ricoh-europe.com/about-ricoh/news/2015/collision-or-collaboration-as-gen-z-joins-workforce.aspx>

Ford Trend-Report 2015 untersucht die „Generation Z“ und wie junge Verbraucher die Zukunft sehen

<https://media.ford.com/content/fordmedia/feu/de/de/news/2014/12/29/ford-trend-report-2015-untersucht-die-generation-z-und-wie-junge.html>

<https://media.ford.com/content/fordmedia/fna/us/en/asset.download.document.pdf.html/content/dam/fordmedia/North%20America/US/2014/12/09/Ford-2015-TrendReport.pdf>

Sinus-Jugendstudie 2016: Wie ticken Jugendliche?
978-3-658-12532-5_Wie ticken Jugendliche 2016.pdf
<http://www.springer.com/de/book/9783658125325>

Shell Jugendstudie – Jugend 2015
[http://thueringer-sportju-
gend.de/cms/upload/Material/Jugendbildung/Shell_Jugendstudie_2015_Flyer.pdf](http://thueringer-sportjugend.de/cms/upload/Material/Jugendbildung/Shell_Jugendstudie_2015_Flyer.pdf)

Generation Z im Saarland: Eine empirisch-perspektivische Bestandsaufnahme
[http://www.orga.uni-sb.de/w/wp-content/uploads/2015/11/Endbericht-Generation-
Z-im-Saarland.pdf](http://www.orga.uni-sb.de/w/wp-content/uploads/2015/11/Endbericht-Generation-Z-im-Saarland.pdf)

Schweizer Jugendstudien «Jugend» der Jacobs Foundation
[http://www.juvenir.ch/fileadmin/user_upload/www.juvenir.ch/downloads/JUVENIR_
IV_Langfassung.pdf](http://www.juvenir.ch/fileadmin/user_upload/www.juvenir.ch/downloads/JUVENIR_IV_Langfassung.pdf)
<http://www.juvenir.ch/studien/aktuelle-studie>

8.2. Weitere Links

<http://www.philippriederle.de/>
<http://www.wie-ticken-jugendliche.de/home.html>
<http://www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/sinus-jugendmilieus/>
<http://die-generation-z.de/>

Kontakt

Für Fragen und ergänzende Auskünfte steht Ihnen der Verfasser der Studie gerne zur Verfügung.

Kontakt:
Jürg Ingold
Triple-A-Team AG
Kirchweg 2
5307 Biglen

Tel. 031 792 14 14
j.ingold@tripleateam.ch
www.tripleateam.ch