

Marco Weißer*

Generation X, Y und Z ungelöst ... oder doch nicht?

Tipps und Ideen für eine lebendige Personalarbeit unter besonderer Berücksichtigung der Generation Z

Das Thema der verschiedenen Generationen¹ ist nahezu täglich präsent; sei es in Tages- oder Wochenzeitungen, sei es in Fachzeitschriften der verschiedenen Dachverbände und berufsständischen Interessenvertretungen oder auch in Mailings von Seminarveranstaltern oder Bildungsanbietern. Da fragt man sich schon, was ist da richtig, was ist falsch. Der nachfolgende Beitrag wird nicht dazu führen, dass alles rund um die Generationen verstanden und beantwortet wird. Er soll ein Stück weit jedoch dahingehend sensibilisieren, genau hinzuschauen auf die Jugendlichen, die Auszubildenden und verdeutlichen, dass Studien zwar Einblicke und Präferenzen darstellen können, letztlich aber „vor Ort“ mit den Situationen und Herausforderungen umgegangen werden muss. Dazu kann es auch gehören, die Gelassenheit zu haben, nicht alle Studien kennen zu müssen und den Mut, eigene Praxisstudien zu machen. Vor allem soll die Abhandlung dafür werben, dass Personalverantwortliche vor Ort wieder lernen, einer verlässlichen Quelle zu vertrauen: ihrer Intuition, die sich aus Erfahrung speist.

Zunächst wird auf die Generationenfrage (1.) eingegangen, im Anschluss daran werden einige kurze Informationen zu den Generationen gegeben und diese verortet (2.). Es folgt danach eine kritische Würdigung dieser Ausführungen (3.), bevor konkrete Ideen für das Marketing und Recruiting sowie die praktische Ausbildungsarbeit mit der Generation Z gegeben werden (4.). Gegen Ende werden noch einmal Rückmeldungen der Generation Z selbst zu einzelnen aufgeworfenen Aspekten der Ausbildungsqualität dargestellt (5.), bevor final acht Thesen aus der Praxiserfahrung (6.) skizziert werden, die als erste Schritte dienen können, den Ausbildungsprozess zu optimieren.

1. Generationenfrage – von digital immigrants bis technoholics

Die Diskussion um die „Jugend“, welche Altersstufen sie auch immer umfassen mag, ist vermutlich so alt wie die Menschheit selbst. Deswegen ist auch für den Öffentlichen Dienst wichtig zu wissen, was es mit der Jugend so auf sich hat. Für viele Bereiche, so auch für die Jugend, gibt es Studien; die bekannteste ist vermutlich die Shell-Jugendstudie, die vom Öl-Konzern alle paar Jahre in Auftrag gegeben wird und in der festgeschrieben ist, was unsere Jugendlichen denken, fühlen und wie es ihnen allgemein gesagt geht.

Dass aber schon vor mehreren Jahrhunderten, als es noch keine Shell-Jugendstudie gab, intelligente Menschen eine Bewertung und Beurteilung dahingehend abgegeben haben, was mit den Jugendlichen ist, überrascht. Sokrates hat vor Jahrhunderten folgendes gesagt:

„Die Jugend liebt heutzutage den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt vor den älteren Leuten und schwatzt, wo sie arbeiten sollte. Die jungen Leute stehen nicht mehr auf, wenn Ältere das Zimmer betreten. Sie widersprechen ihren Eltern, schwadronieren in der Gesellschaft, verschlingen bei Tisch die Süßspeisen, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer.“
(Sokrates, 469 bis 399 v. Chr.)

Diese Debatte scheint bis heute angehalten zu haben und wird medial mal mit mehr, mal mit weniger Aufmerksamkeit belegt.

Eine der erfolgreichsten Gruppen in der deutschen Rock- und Popszene hat diesem Phänomen ein Lied gewidmet und es auch so genannt. Die Gruppe Fury in the slaughterhouse hat auf dem im November 1993 veröffentlichten Album „Mono“ den Song „Every generation got it's own disease“ eingespielt. Auch er widmet sich diesem Thema und verdeutlicht das Problem anhand des Namens.

Aber vielleicht ist es ja gar keine Krankheit, sondern vielmehr eine Tatsache, mit der wir auf irgendeinem Weg umzugehen haben. Daher soll nachfolgend unter Heranziehung unterschiedlichster Literatur skizziert werden, was es mit der Generation X, Y und Z so auf sich hat und ob wir hier Rudi Cerne und sein „AktENZEICHEN XY“-Berater-Team zu Rate zu ziehen müssen oder es andere Wege gibt, wie wir zu handlungsfähigen Lösungen und vernünftigen Rückschlüssen für die Praxis gelangen.

2. Generationen und ihre Verortung

Hier wird zunächst noch einmal dargestellt, welche Jahrgänge welcher Generation zugeordnet werden, im Anschluss daran wird kurz erläutert, was die X-er, Y-er und Z-er in bestimmten Aspekten ausmacht und charakterisiert; vor allem aber, wie sich die drei Generationen unterscheiden.

Zuordnung zu Geburtsjahrgängen im Kontext der Bezeichnung X, Y und Z				
	Ehspanner/Viedt ²	Mangelsdorf ³	Hurrelmann/Kring ⁴	Maas ⁵
Generation X	1966–1980	1965–1979	1970–1985	1965–1980
Generation Y	1981–1995	1980–1995	1985–2000	1981–1994
Generation Z	1996–heute	1996–heute	2000–heute	1994–heute

* Marco Weißer ist Büroleitender Beamter und Ausbildungsleiter bei der Verbandsgemeindeverwaltung Höhr-Grenzhausen (Rheinland-Pfalz) und Lehrbeauftragter an verschiedenen kommunalen Bildungsinstitutionen, u. a. an der Kommunalakademie Rheinland-Pfalz und am Niedersächsischen Studieninstitut in Hannover.

1 Aus Gründen der Lesbarkeit wird im vorliegenden Beitrag lediglich die männliche Form verwendet. Es sei jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen, dass trotz Verwendung der männlichen Form stets alle Formen sexueller Identität angesprochen sind. Die geschlechtsspezifisch einwandfreie Nennung tritt hinter dem Vorzug der besseren Lesbarkeit zurück.

2 Ehspanner, Jenny/Viedt, Andreas, Employer Branding, S. 96–140 (S. 111 f.), in: Böhle, Thomas, Kommunales Personal- und Organisationsmanagement, München, C. H. Beck-Verlag, 2017.
3 Mangelsdorf, Martina, a), Generation Y, Offenbach, Gabal-Verlag, 2014, S. 11; sowie Mangelsdorf, Martina b), Von Babyboomer bis Generation Z, Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen, Offenbach, Gabal-Verlag, 2015, S. 13.
4 Hurrelmann, Klaus/Kring, Wolfgang, Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen, binden, Herne, Kiehl-Verlag, 2019, S. 13.
5 Maas, Rüdiger, Generation Z für Personaler und Führungskräfte, Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie, München, Hanser-Verlag, 2019, S. 7–8.

Interessant ist an dieser Gegenüberstellung, dass es keinen einheitlichen Zeitraum gibt, der für eine Generation gilt. Es bleibt anzumerken, dass es „sich nicht auf das Jahr genau festlegen (lässt), wann es zur Ausprägung der jeweils neuen Generationsgestalt kommt. Die genannten Zeiträume stellen also nur grobe Anhaltspunkte dar und selbstverständlich gibt es auch viele Überlappungen beim Übergang von der einen zur anderen Generation“.⁶

Ungeachtet dieser Unstimmigkeiten sollen nachfolgend die Unterschiede deutlich gemacht werden (Auszug aus Ehspanner/Viedt):⁷

Aspekte	Zugeordnete Jahrgänge ⁸		
	1970–1985	1985–2000	2000–
	Generation X	Generation Y	Generation Z
Prägende gesellschaftliche Ereignisse (Auswahl)	Kalter Krieg, Ölkrise, RAF, Tschernobyl, Walkman, Video, MTV	Globalisierung, Wiedervereinigung, Klimawandel, 09/11, Irak-/Afghanistan-Kriege, Handy, Facebook	Finanzkrise, Fukushima, Arabischer Frühling, ISIS, Reality-TV, Smartphone, Corona-Pandemie
Werte (Auswahl)	Autonomie, Erfolg, Flexibilität, Individualismus, Professionalität, Produktivität, Vielfalt	Abwechslung, Beteiligung, Nachhaltigkeit, Selbstverwirklichung, Sinnstiftung, Transparenz	Informationsfreiheit, Integrität, Sicherheit, Vernetzung, Unternehmergeist
Haltung zu Technologie	Digital immigrants, digitale Technologien erst im Erwachsenenalter kennengelernt	Digital natives, mit digitalen Technologien aufgewachsen	Technoholics, abhängig von der Technologie, nur begrenzte Alternativen
Insight ⁹ zum Thema Arbeit	Arbeiten, um zu leben.	Erst Leben, dann arbeiten.	Leben und Arbeiten als fließender Prozess.
Ziel	Work-Life-Balance	Freiheit und Flexibilität	Sicherheit und Stabilität / Work-Life-Cut
Affektoren bei der Arbeitgeberwahl	Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen und Ansehen der Stelle	Work-Life-Balance, Arbeitsplatzstruktur, Weiterbildungsmöglichkeiten	aktuell noch keine validen Erkenntnisse
Tonalität der Bewerberansprache	professionell, faktenorientiert	informell, locker, auf Augenhöhe	Informell, locker, visuelle Bildsprache
Präferierter Führungsstil	prozessorientiert	partizipativ	aktuell noch keine validen Erkenntnisse
Präferierte Unternehmenskultur	Umsetzung eigener Ideen und Konzepte	wertschätzender und kollegialer Umgang	aktuell noch keine validen Erkenntnisse

An dieser Stelle und mit Bezug auf die obige tabellarische Übersicht scheint dennoch ein gesundes Maß an Skepsis angebracht zu sein. Es ist bei Studien so, dass nach einer Erhebung (= die Stichprobe) schlussendlich Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit (aller Personen des in der Erhebung zugrunde gelegten Untersuchungsbereichs) gezogen werden. Allerdings hängen die einzeln aufgeführten Aspekte in hohem

Maße von verschiedenen Faktoren (Familienstand, soziale Herkunft, Schul- und Vereinssozialisation, usw.) ab, die aus Sicht des Verfassers nicht 1:1 auf die Grundgesamtheit exploriert werden können. Solche Annahmen halten in einzelnen Ausprägungen noch nicht einmal einer Betrachtung für einen Schuljahrgang (und damit der Betrachtung einer 15 Jahre umfassenden Generation schon gar nicht) stand, weil jeder Jugendliche etwas anderes unter bestimmten Begrifflichkeiten versteht. Als Beispiel seien hier Werte genannt: jedem Menschen sind letztlich andere Dinge wichtig. Und selbst wenn es gleiche Werte sind (z.B. der Wert Gerechtigkeit), dann weichen die Vorstellungen davon,

was letztlich gerecht ist, zum Teil erheblich voneinander ab. Dies dürfte auch bei allen anderen o.g. Aspekten zutreffen.

Wenn dann noch berücksichtigt wird, dass z.B. die Studie von Rüdiger Maas insgesamt 2000 Jugendliche befragt hat¹⁰ und Martina Mangelsdorf¹¹ von 14,7 Millionen Jugendlichen ausgeht, die der Generation Z angehören, dann sprechen wir von einem befragten Prozentsatz dieser Generation von 0,014. Es scheint fraglich, ob die in der vorgenannten Studie gemachten Erkenntnisse auf 14.698.000 Jugendliche dieser Generation übertragen werden können. Insofern könnten Zweifel daran geäußert werden, ob die Studie als repräsentativ gilt.

3. Kritische Würdigung der in Studien ermittelten Resultate:

An dieser Stelle soll deutlich gemacht werden, warum die mit Ausschließlichkeitscharakter für eine *einzig*e Generationen formulierten Zuschreibungen auch auf

die anderen beiden Generationen zutreffen könnten. Es geht an dieser Stelle exemplarisch um den Bereich Führung(sstil):¹²

Generation X

Der Generation X werden Faktoren wie Unabhängigkeit und Selbstbestimmung nachgesagt. Sie benötigen klare Ziele und wollen selbst die Wege herausfinden, wie sie sie erreichen können. Daher ist eine zu große „Umsorgung“ durch die Führungskräfte bzw. Ausbilder auch nicht notwendig. Sie kann vielmehr als einengend erlebt werden.

6 Hurrelmann, Klaus/Kring, Wolfgang, a. a. O. S. 13.

7 Leicht verändert entnommen aus Ehspanner/Viedt, a. a. O., S. 116.

8 Für diese Darstellung wurde, was die zugeordneten Jahrgänge angeht, auf Hurrelmann, Klaus/Kring, Wolfgang, a. a. O., S. 13 Bezug genommen.

9 „Die Insight-Technik. Der Zielgruppe in den Kopf schauen. Die Arbeit mit Insights ist weit verbreitet und auch rational nachvollziehbar. Man untersucht, mit welcher Zielgruppe man spricht beziehungsweise sprechen sollte, und versucht nun, die Bedürfnisse und Wünsche der Menschen herauszufinden. Ist man fündig geworden, spricht man von einem ‚Insight‘. Es ist ein bisschen so, als ob man versuchen würde, in den Kopf der Zielgruppe zu schauen.“, Barth, Philipp, Das Buch für Ideensucher. Denkanstöße, Inspirationen und Impulse für Kreative, Bonn, Rheinwerk-Verlag, 2016, 1. Auflage (1. Nachdruck 2018), S. 192 f.

10 Maas, Rüdiger, a. a. O., S. IX; erschienen 2019, wann die Studie durchgeführt wurde, ist nicht ersichtlich.

11 Mangelsdorf, Martina, b), a. a. O., S. 13, erschienen 2015, dort ist die Zahl von 14,7 Millionen Zern genannt.

12 Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf die Darstellungen bei Mangelsdorf, Martina, b), a. a. O., S. 74 ff., wobei unklar ist, wie die Autorin auf die dort getroffenen Schlussfolgerungen kommt. Eine zugrunde gelegte Studie wird im Buch nicht angegeben. Sollten es Erfahrungswerte sein, wäre auch das wissenschaftlich, aber dazu hat sich die Autorin leider ausgesprochen.

Die Generation X will aber auch belohnt und honoriert werden, wobei ihnen auch eine grundlegende Offenheit wichtig ist. Was sie von ihrer Führungskraft erwarten, ist insbesondere Fachkompetenz.

Interessant scheint die Tatsache zu sein, dass X-er eine gewisse Distanz zu ihrer Führungskraft präferieren. Das bedeutet, dass sie wenig Interesse haben bzw. es sich gar nicht erst vorstellen können, mit ihrem jeweiligen Vorgesetzten auf Facebook & Co. zu interagieren.

Generation Y

Im Gegensatz zu einer klaren Zielbestimmung bei der Generation X und damit verbundener Wegoffenheit wünschen sich Y-er eine Rundumbetreuung und viel Zuwendung. Dies kann darin begründet liegen, dass es sich bei dieser Generation um eine überbehütete und ständig von den Helikopter-Eltern umkreiste Spezies handelt. Dazu passt dann auch, dass sie auf Wertschätzung angewiesen sind und positives Feedback. Außerdem benötigen sie Aufmerksamkeit und Zuspruch durch den Vorgesetzten.

Sie lieben Individualität und schätzen es, wenn sie in irgendeiner Form mitwirken können/dürfen. Auch sie wollen dafür honoriert werden. Von ihren Führungskräften erwarten sie eine gewisse visionäre Kraft und eine damit verbundene Begeisterungsfähigkeit.

Generation Z

Für die jüngste der drei Generationen ist es wichtig, wenn ihre Führungskraft Ruhe ausstrahlt, vor allem in hektischen Zeiten. Die Generation Z scheint etwas schwieriger im Umgang zu sein, weil sie schnell zornig, sehr ungeduldig und auch wenig frustrationstolerant sind. Die psychische Widerstandsfähigkeit ist häufig unterentwickelt. Diese Generation ist angeblich auch zu einem Fünftel auch gestresst. Dieser Stress kommt zustande durch überhöhte Anforderungen von Eltern, Schule, Freundeskreis usw. Vor allem verstärkt sich dies dadurch, dass sie zwar auf der einen Seite bestimmte Dinge tun sollen, ihnen aber auf der anderen Seite keiner erklärt, wieso und warum. Das bedeutet, man muss den Sinn in den Aufgaben, die auch Auszubildenden übertragen werden, deutlich herausstellen. Ansonsten können sie zum einen gestresst sein, aber letztlich auch demotiviert. Wichtig ist bei dieser Generation dennoch, sie nicht in Watte einzupacken, aber auch nicht den Druck, den sie zum Teil ohnehin verspüren, noch zusätzlich zu erhöhen. Es bietet sich ein unterstützender Führungsstil an.

Abschlussbemerkung zu den vorgenannten Ausführungen zum Thema Führung(sstil):

Wenn auch in den Medien derzeit so viel, so unterschiedlich und mit stetiger Vehemenz auf die Problematik der *verschiedenen* Generationen eingegangen wird, so ist ein Stück weit Reflektion angebracht, was die aus Studien gezogenen Schlussfolgerungen angeht.

Aus den obigen Ausführungen zur Generation X, Y und Z sind Erkenntnisse jeweils *einer* Generation zugeschrieben worden, die aber letztlich auch auf die beiden anderen Generationen übertragbar sind bzw. dies nicht offensichtlich ausgeschlossen werden kann.

- Zum Beispiel ist in höchstem Maße fraglich, ob die klaren Ziele, die die Generation X anscheinend braucht, nicht auch für die Y und Z motivierend sein können?

- Oder ebenso unklar scheint, ob nur die Generation Y Aufmerksamkeit und Wertschätzung benötigt? Sind das nicht Faktoren, die prinzipiell jeder Mensch irgendwie braucht, um gut zu arbeiten und motiviert zu sein?
- Und auch die Erkenntnis, dass die Generation Z eine ist, die es gut findet, wenn ihre Führungskraft in hektischen Zeiten Ruhe ausstrahlt, könnte auch für die anderen beiden Generationen X und Y gelten; zumindest ist dies nicht abwegig oder gar ausgeschlossen.

Die Schlussfolgerung liegt nahe, dass Erkenntnisse, die in der obigen Tabelle einer der drei Generationen zugeschrieben werden, auch auf die anderen beiden Generationen zutreffen werden.

Ein anderes Beispiel soll verdeutlichen, wie schwierig (und einseitig) Statistik mitunter sein kann. Die Universität Bielefeld hat im Jahr 2015 eine sog. Stress-Studie durchgeführt (Deutschlands Jugend steht unter Druck), die nicht wenig Aufsehen in Deutschland erregt hat.

Hier wurden 1.100 Kinder- und Jugendliche im Alter von 6–16 Jahren und somit fast ausnahmslos Z-ler dazu befragt, was für Sie Stress/Druck ist. Herausgekommen dabei ist, dass 20 % der Befragten gestresst sind bzw. sich so fühlen; in absoluten Zahlen sind das 220 Personen.

Um zu überprüfen, ob dies eine valide Zahl ist und vor allem, ob dies im ausbildungsrelevanten Alter ebenso ist, hat der Verfasser an einer Fachschule in Rheinland-Pfalz im 2. Ausbildungsjahr ebenfalls eine Studie mit 40 Auszubildenden dazu durchgeführt. Hierzu lauteten Fragestellungen unter anderem (Auszug):

- Was ist für Sie Druck?
- Wo haben Sie in der Schulzeit Druck erlebt?
- Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Eltern Sie unter Druck gesetzt haben
- Wie sind Sie damit umgegangen?
- Welche Erwartungen hat Ihr Ausbildungsbetrieb an Sie?
- Wenn Erwartungen nicht klar definiert wurden, hat das bei Ihnen ein „komisches Gefühl“ oder auch Druck/Stress ausgelöst?
- Setzen Sie sich durch eigene Erwartungen auch selbst unter Druck?
- Wenn ja, wie?
- Was wünschen Sie von Ihren direkten Ausbildern in der Praxis?
- Wie könnte aus Ihrer Sicht ein optimales Druck-Bewältigungsprogramm aussehen (z.B. Einführungstage in der Ausbildung, Kennenlern-Veranstaltungen, sog. On-Boarding, Mentoren-, Paten- und Coachingprogramme, Klausuren- und Prüfungsvorbereitungen, gemeinsame Aktivitäten, Schaffung einer ausgeprägten Fehler-Kultur, usw.)?

Solche Fragestellungen können Verwaltungen anonym oder moderiert ebenfalls mit Nachwuchskräften von Zeit zu Zeit einmal durchgehen. Das lässt passgenauere und zielgerichtetere Antworten für das eigene Haus zu als eine Umfrage, bei der aus der Grundgesamtheit Personen befragt werden, die eine prozentuale Größe von 0,014 % (s.o.) erreicht.

Vor allem wurde bei der Befragung der Auszubildenden etwas Interessantes festgestellt. Vermutet wurde als Hypothese seinerzeit, dass – unter Zugrundelegung der Studie der Universität Bielefeld – 20 % aller befragten Auszubildenden das Ergebnis von dort bestätigen sollten, dass sie gestresst sind oder unter Druck stehen. Dies wären bei befragten 40 Teilnehmern dann in Summe 8 gewesen.

Tatsächlich war keiner der 40 Auszubildenden gestresst bzw. hat sich keiner von ihnen unter Druck gesetzt gefühlt; 0 % anstatt 20 %.

Daher ist an dieser Stelle dafür zu plädieren, sich ein eigenes Bild zu machen und nicht (nur) auf fremde Studien zu vertrauen, die gemacht werden.

4. Konkrete Ideen für das Marketing, Recruiting und die praktische Ausbildungsarbeit

Rüdiger Maas¹³ hat in seiner Generation-Thinking-Studie viele Aspekte beschrieben, die für die Praxis von großer Bedeutung sind; insbesondere für die Personalverantwortlichen in kleineren und mittleren Kommunalverwaltungen, die meist mehrere Personalthemen miteinander erledigen: Personalverwaltung, Personalentwicklung, Personalmarketing, Personalrekrutierung, Personalplanung usw. Klaus Hurrelmann/Wolfgang Kring¹⁴ haben ebenso wertvolle Impulse aus Befragungen in Betrieben geliefert, die nachfolgend skizziert werden sollen. In größeren Verwaltungen gibt es zum Teil für jeden Bereich einzelne (Teil-)Sachgebiete, die zwar vernetzt, aber auch mit unterschiedlichen personellen Besetzungen und ein Stück weit autark arbeiten. Trotz der Kritik an der Übertragbarkeit von Erkenntnissen aus einer Befragung von 2000 Menschen auf rund 15 Millionen sind die nachfolgenden Handlungsempfehlungen mitunter sehr hilfreich und nützlich. Aus Sicht des Verfassers sind viele der hier vorgestellten Aspekte nicht nur – auch wenn sich die vorgenannten Autoren schon durch den Titel ihrer Bücher darauf festgelegt haben – für die Z-Generation Bewerbungsmagnete, sondern auch noch für die Y-er oder sogar die X-er. Es gibt bei vielen aufgeführten Punkten nicht nur „schwarz oder weiß“, sondern viele verschiedene Grautöne.

4.1 Personalmarketing/Recruiting-Prozess – extern

4.1.1 Zügig überzeugen¹⁵

Z-ler entsperren über 150-mal am Tag das Smartphone. Vor diesem Hintergrund ist die Forderung im Raum, schnell zu überzeugen, weil man als Arbeitgeber bei den potenziellen Arbeitnehmern wenig Zeit hat, wahrgenommen zu werden. Das ist ähnlich wie im „normalen“ Marketing; dort gibt es zwei ähnliche Anleihen: 1. Eine gute Geschäftsidee muss auf eine Visitenkarte passen oder 2. den Elevator-Pitch: für eine gute Idee haben Sie soviel Zeit, wie die Fahrt in einem Fahrstuhl vom Erdgeschoss bis in den 60. Stock dauert.

Das sind in beiden Fällen ein bis zwei Minuten. Das ist für Z-ler wohl schon zu lange; hier sollen es maximal fünf(!) Sekunden sein (so Maas). Aber es ist dennoch fraglich, ob man einen potenziellen Arbeitnehmer/Auszubildenden tatsächlich in fünf Sekunden überzeugen kann.

4.1.2 Klassische Kanäle,¹⁶ Barrierefreiheit¹⁷ und vertrauenswürdige Informationsquellen¹⁸

Interessant scheint zu sein, und dies bestätigen auch immer wieder Umfragen von IHK's, dass Jugendliche trotz aller Affinität zu digitalen Nutzungen bei der Suche nach Stellen und Ausbildungsangeboten tatsächlich eher zu den Verfechtern von traditioneller Suche werden. Zum Beispiel wird in Bewerberportalen, Jobbörsen, auf Messeständen, in regionalen Zeitungen und (gerade in ländlich geprägten Bereichen) auch in den offiziellen Bekanntmachungsblättern der Kommunen, den sog. Amtsblättern, gesucht. Hier darf nicht vergessen werden, dass auch die Eltern eine wichtige Rolle bei der Suche nach Ausbildungsplätzen spielen. Abzuraten ist von Stellenanzeigen in Social-Media-Kanälen. Darüber hinaus sollten keine Barrieren in Form von Format- und Dateigrößenbeschränkungen für online-Bewerbungen definiert werden. Damit sind analoge Bewerbungen nicht ausgeschlossen, aber es wäre sicher fatal, nur solche zuzulassen; auch das gibt es heutzutage leider immer noch.

Ein interessanter Aspekt scheint auch die Frage zu sein, welche Quellen für die Jugendlichen in Bezug auf die beruflichen Informationen als vertrauenswürdig eingestuft werden. Diese sind:¹⁹

- Gespräche mit Leuten, die in diesem Beruf arbeiten bzw. gearbeitet haben (73 %)
- Gespräche mit anderen, die die gleiche Ausbildung, das gleiche Studium machen bzw. gemacht haben (67 %)
- Eltern (65 %)
- spezielle Internetseiten zu Ausbildung, Studium, Beruf (60 %)
- Beratung/Infomaterial vom Jobcenter (59 %)
- Jobmessen (52 %)
- Freunde und Bekannte (47 %)
- Informationen vom Unternehmen selbst (45 %)
- Lehrer (41 %)
- andere Familienangehörige (41 %)
- Informationen von Universitäten (37 %)
- Berichte im Fernsehen (15 %)
- Artikel in Zeitschriften, Magazinen (15 %)
- soziale Netzwerke (14 %)

Interessant ist, dass die sozialen Netzwerke nicht sehr vertrauenswürdig zu sein scheinen, obwohl die Z-er Generation permanent dort unterwegs ist.

¹³ Vgl. Maas, Rüdiger, a. a. O., S. 59 ff.

¹⁴ Hurrelmann/Kring, a. a. O.; das gesamte Buch beschäftigt sich mit sog. Good-Practice-Ansätzen, daher erfolgt an dieser Stelle keine spezielle Angabe einer Seitenzahl.

¹⁵ Vgl. Maas, Rüdiger, a. a. O., S. 59.

¹⁶ Ebd., S. 62, S. 71.

¹⁷ Ebd., S. 70.

¹⁸ Vgl. Mühlhause, Sandra, Individuell, schnell und authentisch – die richtige Ansprache der Generation Z, S. 48–53 (S. 51), in: Hurrelmann, Klaus/Kring, Wolfgang, a. a. O.

¹⁹ Mühlhause, Sandra, a. a. O., S. 51.

4.1.3 Reaktionszeit²⁰ und Persönlichkeit/Beziehung²¹

Die Z-er sind es gewohnt, eigentlich schon die Y-er, dass auf Anfragen, Mails usw. schnell bzw. entsprechend reagiert wird. Wenn ein Auszubildender per Mail eine Frage stellt oder ein interessierter Schüler, der eine Ausbildung in der Verwaltung machen will, dann ist es mehr als ungünstig, wenn zum einen die Antwort „tagelang“ ausbleibt und zum anderen auch kein persönlicher Ansprechpartner genannt ist; am besten sollten Ansprechpartner mit einem (sympathischen) Passbild präsent sein. Gerade letzteres findet sich auch 2020 in den meisten Stellenanzeigen gerade nicht. Die Generation denkt und arbeitet im WhatsApp-Modus, d.h. benötigt zeitnah Rückmeldungen.

4.1.4 Inhalte der Stellenannonce²²

Die Worthülsen, die jede Verwaltung schreibt, sollten Sie tunlichst vermeiden. Als Beispiele können genannt werden: flexible Arbeitszeit, tarifgerechte Entlohnung, übliche Sozialleistungen und betriebliche Altersversorgung. Das bietet jeder. Sie wollen aber doch nicht jeder sein. Seien Sie besonders! Und an dieser Stelle einmal die ehrliche Frage: glauben Sie, dass Sie jugendliche Auszubildende oder Mitarbeiter mit 18 bis 23 Jahren locken, wenn Sie eine betriebliche Altersversorgung anbieten? Bieten Sie etwas, was nur Sie bieten. Was das ist? Wenn Sie das nicht wissen, dann haben Sie eine Aufgabe und Arbeit. Eine andere Herangehensweise wäre diese hier: stellen Sie sich einen Jugendlichen vor, der Sie fragt: „Warum soll ich für Sie arbeiten?“ Was würden Sie ihm antworten?

4.1.5 Erreichbarkeit von Stellenanzeigen²³

Wie schon unter Reaktionszeit genannt, geht es auch bei der Internet-Recherche darum, mit wenigen Klicks (Maas rät maximal zwei) zu den Informationen zu gelangen, die gesucht werden. Das bedeutet, dass Stellenanzeigen entweder mit einer Art „News-Banner“ auf der Einstiegsseite der Webpräsenz erscheinen (auch als „Laufband“ denkbar). Noch besser ist eine eigene Homepage (Personal/Karriere-Seite/Azubi-Seite) der Institution; damit wäre eine noch direktere Verbindung zwischen den Talenten (Jugendlichen) und Talentschmieden (Verwaltungen) hergestellt. Eine einfache Idee ist zum Beispiel auch die, in den behördenintern meist einheitlich gestalteten Signaturen der E-Mail-Korrespondenz die aktuellen Stellenanzeigen mit einzubauen und ergänzend in analoger Weise auf der normalen Briefpost diese Informationen aufzudrucken. Viele Frankiermaschinen lassen sich genauso programmieren und auf diesem Weg geht diese Information durch die Region.

4.1.6 Bleiben Sie wertschätzend, auch bei der Absage/im Abgang²⁴

Bewerber, die eine Zusage erhalten, strahlen über beide Ohren, wenn diese den Zusagebrief der Verwaltung erhalten. Aber was ist mit den

übrigen Bewerbern? Hier ist es wichtig, gerade dort in der Wertschätzung zu bleiben. Dies ist jedoch nicht etwas, was nur Z-ler präferieren, sondern hat auch schon Y-er begeistert. Hier ein Beispiel aus der Praxis von einem Ausschreibungsverfahren für Auszubildende bei der Verbandsgemeindeverwaltung Höhr-Grenzhausen. *Auf diesem Wege möchte ich mich noch einmal recht herzlich für Ihr Kommen und Ihr Interesse an einer Ausbildung in unserem Haus bedanken. Wie Sie gesehen haben, waren heute viele junge Menschen hier, die das gleiche Ziel verfolgen wie Sie: einen Ausbildungsplatz für das Jahr xxxxx finden. Vielleicht haben Sie sich auch noch in anderen Institutionen beworben, die Sie ebenfalls faszinieren.*

Und obwohl Weihnachten ist, die Zeit der Wünsche und Träume, möchte ich Ihnen schon jetzt sagen, dass nicht alles, was Sie sich erhoffen, wahr werden wird. Vielleicht kommen wir nach dem Vorstellungsgespräch und der Gruppenübung zu dem Ergebnis, dass wir uns für Sie entscheiden. Vielleicht kommen wir aber auch zu dem Ergebnis, dass ein anderer Bewerber bzw. eine andere Bewerberin uns noch mehr überzeugt hat, als Sie. Unabhängig davon, wie das Ergebnis sein wird: Sie können diesen Tag auf jeden Fall als eine Erfahrung auf Ihrem Weg in eine erfolgreiche Zukunft sehen, denn Sie haben etwas gelernt. Bei einem nächsten Gespräch werden Sie sicherer und optimistischer auftreten. Lassen Sie sich nicht entmutigen, wenn Sie keine Zusage von uns erhalten. Sie können erhobenen Hauptes zu sich stehen, auch wenn es für Sie eine kleine Enttäuschung sein mag. Denn es ist nicht die Frage „War ich gut oder schlecht?“ wichtig, sondern wirklich wichtig ist nur die Frage: „War ich, so gut es mir an dem Tag möglich war, ich selbst?“.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen und Ihrer Familie, Ihren Freunden und allen, die Ihnen Nahe stehen, eine schöne und geruhssame Weihnachtszeit, individuelle Geschenke und den Duft von frischen Plätzchen in der Nase. Gleichzeitig wünsche ich Ihnen einen guten Start in das Jahr xxxxx.

Noch weiter geht hier die Idee, einem Bewerber, der eine Absage erhält, einen konkreten Vorschlag für einen anderen Ausbildungsberuf zu machen, der eher seinem Bewerberprofil entspricht.²⁵ Hier ist jedoch ein sehr sensibles Vorgehen gefragt, denn dies ist ein sehr persönlicher Bereich.

Letztlich geht es hier auch nicht um eine Technik oder etwas Ähnliches. Es geht um eine menschenfreundliche Haltung, welche die Reputation des eigenen Hauses fördert und letztlich darin endet, dass Wertschöpfung durch Wertschätzung entsteht. Es darf bei aller Forderung nach Bürgerorientierung usw. nicht vergessen werden, dass diese mit Mitarbeiter- und Auszubildendenorientierung beginnt. Wenn Mitarbeiter und Auszubildende bzw. solche, die es werden sollen, gut behandelt werden, dann entsteht (unbewusst) die Haltung, auch Bürger gut zu behandeln und engagiert in der Ausbildung zu sein.

Wenn ein Mitarbeiter oder ein ehemaliger Auszubildender Ihre Verwaltung wieder verlässt, seien Sie auch dann wertschätzend und nehmen Sie bitte nicht eine Haltung ein: „Den jagen wir vom Hof!“ Es könnte sein, dass er noch einmal bei Ihnen arbeiten will.

²⁰ Vgl. Maas, Rüdiger, a. a. O., S. 63.

²¹ Ebd., S. 67, 74; zu den grundlegenden Beziehungsbedürfnissen s. Weißer, Marco, Die selten beherrschte Kunst der richtigen Ausbildung, Worauf es ankommt, was wirklich zählt, Frankfurt am Main, public-book-media-Verlag, 7. Aufl., 2020, S. 229 ff.

²² Ebd., S. 66.

²³ Ebd., S. 72.

²⁴ Ebd., S. 79, 82

²⁵ Vgl. Brähler, Benjamin, Recruiting im Einzelhandel: Schnelligkeit, Transparenz und Wertschätzung, S. 59–63 (S. 62), in: Hurrelmann Klaus/Kring, Wolfgang, a. a. O.

4.2 Onboarding-Prozess – intern

4.2.1 Qualität des Anfangskontakts²⁶

Stellen Sie sicher, dass sich Bindung schon vor dem ersten Arbeitstag aufbauen lässt, sie langsam wächst. Diese entsteht nicht dadurch, dass man den baldigen Auszubildenden anruft bzw. anschreibt, sich beim örtlichen Gesundheitsamt einer Untersuchung zu unterziehen. Es geht um viel mehr. Meistens gehen im Herbst Zusagen an die Bewerber raus. Schreiben Sie in der Weihnachtszeit einen netten Brief mit den Wünschen für das neue Jahr. Vielleicht hat der Auszubildende in der Zeit bis zum Beginn bei Ihnen Geburtstag oder Sie wissen aus dem Vorstellungsgespräch noch ein paar markante Dinge (z. B. hat er Ihnen erzählt, dass er in vier Wochen Fahrschulprüfung hat), dann rufen Sie ihn doch dazu an und fragen, wie es gelaufen ist: Kurzum: entwickeln sich ein grundlegendes, aufrichtiges Interesse an den neuen Auszubildenden.

Auch kleine Begrüßungs„geschenke“ (Willkommens-Karte, Blume, Tasse, usw.) machen eine Einzahlung auf dem Beziehungskonto Ihres künftigen Auszubildenden.

In der Verbandsgemeindeverwaltung Höhr-Grenzhausen ist man im Jahr 2016 dazu übergegangen, allen neuen Mitarbeitern und Auszubildenden in einem bestimmten Zeitraum (6–8 Wochen vor Dienstbeginn) einen Brief zu übersenden, bei dem im Betreff lediglich steht: „Bald ist es soweit!“. Inhaltlich wird kurz auf den bevorstehenden Arbeitsbeginn eingegangen und man schreibt ein paar persönliche Worte, verbunden mit der Vorfreude, dass bald die „Zusammenkunft“ ist.

4.2.2 Praktische Ausbildung²⁷ und Talententwicklung²⁸

Bei der Bundesagentur für Arbeit gibt es seit wenigen Jahren sog. Berufseinstiegsbegleiter. Die Idee dahinter ist die, dass den jungen Menschen vertraute Personen zur Seite gestellt werden, die sie unterstützen. Der Hirnforscher Gerald Hüther spricht in diesem Zusammenhang übrigens vom sog. supportive leadership und manchmal ist das Bemühen eines Anglizismus eine wahre Bereicherung für bestimmte Kontexte; so wie hier. Vielerorts werden Ausbildungsbeauftragte mit offizieller Ernennungsurkunde (wie im Beamtenrecht) zu dieser ehrenvollen Aufgabe bestellt, mit entsprechender Mitteilung in der örtlichen Presse. Das hat auch etwas mit Reputation der Personen zu tun (und ist meist wichtiger als Geld), zudem fördert es das Ansehen der Verwaltung vor Ort. Manche Verwaltungen haben Mentoren- und Coachee-Programme entwickelt oder sog. Lernprozessbegleiter, vereinzelt auch Paten-Modelle.

Die jungen Z-ler sind an ihren Weiterentwicklungsmöglichkeiten sehr interessiert. Hier kann in den Ausbildungsschmieden geschaut werden, wo die jungen Menschen Talente, Begabungen und Neigungen mitbringen, die für den Ausbildungsberuf nützlich sind. Und selbst wenn es keine direkt für die Ausbildung nützlichen Dinge sind, so kann überlegt werden, ob es nicht Sinn macht, eine Kompetenz auf einem bestimmten Gebiet für die Verwaltung zu nutzen.

²⁶ Vgl. Maas, Rüdiger, a. a. O., S. 84.

²⁷ Vgl. Maas, Rüdiger, a. a. O., S. 85, 94.

²⁸ Ebd., S. 86, 95.

Die Erfahrung zeigt, dass das Vorteile bringt, insbesondere in den digitalen Bereichen sind die „jungen Wilden“ häufig sehr überlegen. Nutzen Sie dies und haben Sie keine Angst davor. Seien Sie Goldgräber für Ihr Haus und Goldlotse für Ihren Nachwuchs oder, um es mit den Worten von Joachim Fuhrlander, ehemaliger Windkraftanlagen-Hersteller aus dem Westerwald zu sagen: „Einem jungen Menschen immer wieder die Hand reichen und einen Weg aufzeigen, der eine lebenswerte und kreative Zukunft ermöglicht, und diesen Weg mitgehen, das ist unser eigentliches Ziel!“

4.2.3 Digitale Kompetenz, Teamarbeit und Führung auf Augenhöhe²⁹

Wichtig ist für die Z-ler, dass der Ausbildungsbetrieb eine gewisse Affinität zu digitalen Themen hat. Dazu gehört auch eine gute Ausstattung im IT-Bereich; vielleicht Tablets für die Ausbildung, Flipboards für Besprechungen usw. Die Handy- und Smartphone-Nutzung sollte eindeutig geregelt sein. Maas empfiehlt hier, „nicht auf Ideen wie ein Handyverbot am Arbeitsplatz“³⁰ zu kommen. Das wird vom Verfasser differenziert gesehen. Auch Autoren wie z. B. Manfred Spitzer (Digitale Demenz, Die Smartphone-Epidemie) sehen die übermäßige Nutzung von mobilen Endgeräten kritisch. Aus Untersuchungen weiß man, dass Menschen durchschnittlich 90-mal am Tag auf ihr Handy schauen; Maas spricht (s. o.) davon, dass Z-ler 150-mal am Tag ihr Handy entsperren. Allein die Zeit, die durch die Beschäftigung mit privaten Dingen auf dem Smartphone verloren geht, ist kaum messbar. Hinzu kommt, dass sich die Nachwuchskräfte durch diese „shared attention“ immer wieder neu in Dinge hineindenken müssen. Das kostet Arbeits-/Ausbildungszeit. Es muss bei allem Verständnis für neue Medien der Grundsatz gelten: 100 % Ausbildungsvergütung/Entgelt/Besoldung für 100 % Arbeitsleistung. Und bei aller Angst nach „FOMO“ (Fear Of Missing Out = der Angst, etwas zu verpassen) benötigen die jungen Menschen dennoch Klarheit, Verbindlichkeit und Struktur in der Kommunikation, was die private Nutzung von digitalen Endgeräten angeht. Sofern die Smartphone-Nutzung jedoch dienstliche Kontexte betrifft, sollte dies ermöglicht werden, mit klaren Regeln.

Auch wenn Teamarbeit in der Bewertung und Beurteilung schwierig ist, weil dafür abgrenzbare Bereiche definiert werden müssten, was häufig nicht geschieht, ist dieses Arbeitsformat für Z-ler günstig. Schaffen Sie Rahmenbedingungen für ein solches Arbeiten; aber vergessen Sie auch nicht, dass die jungen Menschen in der Lage sein müssen, allein, konzentriert und fokussiert arbeiten zu können. Der Wechsel solcher individueller und kollektiver Arbeitsformen macht Sinn.

Zu Führung ist weiter oben bereits etwas gesagt worden. Wichtige Faktoren für eine Führung auf Augenhöhe sind in diesem Zusammenhang Anerkennung, Wertschätzung, Aufmerksamkeit, Kommunikation und Empathie/Einfühlungsvermögen.

5. Beurteilung der Ausbildungsqualität aus Sicht der Generation Z

Neben den vorgenannten Aspekten für eine Optimierung der Ausbildung(sprozesse) macht es Sinn, noch einmal dezidiert diejeni-

²⁹ Ebd., S. 91, 96 ff.

³⁰ Maas, Rüdiger, a. a. O., S. 97.

gen zu Wort kommen zu lassen, um die es in der Ausbildung geht. Hierzu soll abschließend eine Untersuchung vorgestellt werden, bei der anhand von 71 Qualitätskriterien abgefragt wurde, wie u. a. Auszubildende die Stärken und Schwächen in der Ausbildungspraxis beurteilen. Es wurden 1.580 Auszubildende befragt und dies ist ebenfalls nur eine Momentaufnahme, die eine kleine Orientierung geben soll. An sich treffen hier die gleichen Kritikpunkte zu, die bereits weiter oben (s. 3. – Kritische Würdigung) angeführt wurden.

Die Auszubildenden hatten insgesamt fünf Bereiche zu bewerten; hier die Ergebnisse (zu beachten ist, dass die Faktoren mit den höchsten Nennungen am Anfang und die mit den geringsten am Ende aufgeführt sind):³¹

Bewertung des Onboarding-Prozesses

1. Fester Ansprechpartner in der Probezeit
2. Willkommenskultur
3. Organisatorische Integration
4. Wertorientierte Integration
5. Klarheit des Anforderungsprofils
6. Kontaktpflege vor Ausbildungsbeginn

Konzeption und Organisation der Ausbildung

1. Fortbildungsangebote in der Ausbildung
2. Struktur und Transparenz in der Ausbildungsplanung
3. Verlässlichkeit des individuellen Ausbildungsplans
4. Breite der Ausbildung

Lernen im Betrieb

1. Selbstständige Lernen und Lernen anhand realer Arbeitsaufgaben
2. Berufsrelevante Aufgaben
3. Niveau der Arbeitsaufgaben
4. Grad des herausfordernden Lernens
5. Vollständige Aufgabenbearbeitung

Betreuung durch die Ausbilder

1. Ansprechbarkeit der Ausbilder
2. methodisch-didaktische Kompetenz
3. Klärung von Erwartungen
4. Intensität der Betreuung
5. Lernprozessbegleitung
6. Azubi-Feedback zur Qualitätsverbesserung
7. Respektvoller Umgang
8. Lob und Anerkennung
9. Feedback und Beurteilung
10. Feedback nach der Probezeit
11. Reflexion des Lernprozesses

Identifikation und Commitment

1. Stolz auf das Unternehmen
2. Identifikation mit dem Unternehmen
3. Verbundenheit mit dem Betrieb
4. Attraktivität des Betriebs als Arbeitgeber
5. Beruf als Lebensplan

Die in den einzelnen fünf Bereichen gemachten Aussagen bzw. getroffenen Bewertungen können quasi als eine Art Checkliste für die Praxis dienen, die von den Ausbildungsverantwortlichen genutzt werden, um zu prüfen, wie es um jeden einzelnen dieser Bereiche in der eigenen Verwaltung bestellt ist. Damit wäre schon ein erster Schritt auf dem Weg zu einer Optimierung von Ausbildung getan.

6. Acht Thesen aus der Praxis

Als letzter Punkt sollen in geraffter Form acht Thesen formuliert werden, die ebenfalls als eine Art roter Faden dienen können, um Ausbildung attraktiv und jugendgerecht zu gestalten. Hierbei sind die Leser eingeladen, diese acht Thesen selbst vor Ort mit Leben zu füllen:

Es ist letztlich die Quintessenz aus zahlreichen Studien (Shell, Caritas, McDonald's, Microsoft, Universität Rostock, Universität Hannover usw.) und aus langjähriger Erfahrung des Verfassers sowohl als Ausbildungsleiter einer Kommunalverwaltung als auch als freiberuflicher Referent/Dozent in unterschiedlichsten kommunalen Bildungseinrichtungen in Deutschland. Erfahrung hat, trotz größtem Respekt vor und der Wichtigkeit von universitärer Forschung, häufig die höchste Autorität. Auch vor diesem Hintergrund sind solche Hinweise manchmal von unschätzbarem Wert.

Den jungen Menschen sind folgende Dinge wirklich wichtig:

1. Sicherheit und Übernahme
2. Respekt, Spaß und Begeisterung
3. eigenständig arbeiten dürfen bei fehlertolerantem Klima und bereicherndem Lernumfeld
4. gute Betreuung von Ausbildern im Haus
5. Wertschätzung und Anerkennung
6. persönlicher Kontakt ist entscheidend
7. Identifikation findet über Beziehung statt
8. eine menschliche Führungskultur

Auch hier möchte ich den Leser einladen zu schauen, inwieweit in Ihrem eigenen Haus diese acht Thesen „auf der Tagesordnung“ stehen und wie genau diese konkret ausgestaltet sind. Dazu kann es sich anbieten, mit externer Begleitung auf diese Prozesse zu schauen. Zum Beispiel bieten sich hier für die eigenen Ausbilder im Haus modulartige mehrtägige Schulungen an, die auf ein Jahr verteilt sind. Hier können sich die Verantwortlichen austauschen und die Ausbildung in einem evolutionären Vorgehen im Haus konkret verbessern.

Es gibt viele Verwaltungen, die sich hier auf den Weg machen, weil sie die Notwendigkeit einer Weiterentwicklung erkannt haben. Es ist ein Prozess des dauerhaften Lernens, denn wie hat angeblich Laotse es so schön formuliert: „Lernen ist wie Rudern gegen den Strom, sobald man aufhört, treibt man zurück.“ Es bleibt zu hoffen, dass mit den hier gegebenen „Ideensplittern“ ein Impuls zum Rudern entstanden ist und Sie nicht zurücktreiben. Eine schöne Einstiegsfrage für einen solchen Verbesserungsprozess wäre dann zum Beispiel folgende, mit der diese Abhandlung auch schließt: „Was haben wir zu bieten – außer dem, was alle bieten?“

³¹ Vgl. Piening, Dorothea/Sicking, Dieter, Bewertung der Ausbildungsqualität in zertifizierten Unternehmen, S. 121–130, in: Hurrelmann, Klaus/Kring, Wolfgang, a. a. O.