

Raffael Schuppisser

Ich führte kürzlich Bewerbungsgespräche für unsere Trainee-Stellen. Von den sieben jungen Menschen, die wir eingeladen hatten, konnte mir keine Person sagen, was an diesem Tag in unserer Zeitung oder auf unserem Online-Portal stand. Überrascht Sie, dass die Bewerbenden so schlecht vorbereitet waren?

Rüdiger Maas: Nein, überhaupt nicht. Einerseits ist die Arbeit für die Jungen weniger der Mittelpunkt des Lebens als früher. Andererseits gibt es viel mehr offene Stellen, was bedeutet, dass sich die Jungen weniger anstrengen müssen. Die meisten kommen gar nicht auf die Idee, sich für ein Vorstellungsgespräch vorzubereiten. Sie sind auch kein bisschen nervös.

Sie wollen sich einfach mal anhören, was man ihnen zu erzählen hat?

Für die Generation Z (Jahrgang 1996 bis 2010, Anm. d. Red.) hat sich das Verhältnis umgekehrt: Nicht sie bewerben sich auf eine Stelle, sondern die Unternehmen bewerben sich bei ihnen. Man soll sich gefälligst um sie bemühen. Oder anders gesagt: Nachwuchskräfte fühlen sich in einigen Branchen wie zum Beispiel Informatik mittlerweile mehr als Kunde wie als Arbeitnehmer und als Kunde ist man ja bekanntlich König. In der Medienbranche kommt das vielleicht noch etwas versetzter.

Was erwartet denn die Generation Z vom Arbeitgeber?

In der Regel, rechtzeitig Feierabend machen zu können, genug Ferien und die Möglichkeit, niedrigprozentig zu arbeiten. Sie will positiv wahrgenommen und wertgeschätzt werden, sucht also ein angenehmes Arbeitsumfeld, in dem kein starker Leistungsdruck herrscht.

Und die Work-Life-Balance ist bestimmt auch wichtig...

Sie suchen eher eine Work-Life-Separation, also eine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit.

Was ist mit sinnhafter Arbeit?

Das ist das Ding der vorherigen Generationen. Die Jungen suchen den Sinn nicht mehr in der Arbeit, sondern in der Freizeit. Ein guter Job hat an Prestige verloren, man definiert sich nicht mehr über die Arbeit. Ich fühle mich auch nach Feierabend noch als Psychologe, Sie sich bestimmt als Journalist. Bei ihren künftigen Mitarbeitenden wird das nicht mehr der Fall sein.

Wer mehr arbeitet, verdient auch mehr: Warum verfängt das nicht mehr?

Alle Jugendlichen haben ein Smartphone, nicht wenige ein iPhone für 1000 Franken. Die Eltern bezahlen das. Die Jungen sind dadurch auch gesättigter, wenn sie auf den Arbeitsmarkt kommen. Und die ganz grossen Ziele sind mittlerweile unrealistisch: Ein Haus kann sich der Mittelstand kaum mehr leisten. Das Auto ist kein Statussymbol mehr. Warum mehr Geld verdienen, wenn man auch mehr Freizeit haben kann?



«Die Generation Z sucht den Sinn nicht mehr in der Arbeit, sondern in der Freizeit», sagt Psychologe Rüdiger Maas.

Bild: Getty

«Die Jungen fühlen sich am Bewerbungsgespräch als Kunde»

Der «Spiegel» nennt Rüdiger Maas Deutschlands bekanntesten Generationenforscher. Sein Urteil für die 15- bis 30-Jährigen fällt vernichtend aus: «Arbeitsunfähig». Schuld sind aber nicht die Jungen, sondern ihre Eltern.

Woher rührt der Wandel?

Da sich viele Jungen ihren Arbeitsplatz aussuchen können, wird die Arbeit auch ein Stück weit entwertet. Man ist gar nicht mehr so stolz, diesen oder jenen Job bekommen zu haben.

Der Fachkräftemangel, der sich aufgrund der Demografie ergibt, ist also der Grund.

Das ist der eine Grund. Der andere liegt im Erziehungsverhalten der Eltern. Für sie sind ihre Kinder das Grösste, deshalb nehmen sie ihnen möglichst alles ab. Die Generation Z ist sich gewohnt, dass sich die Umgebung ihnen anpasst, und nicht sie sich der Umgebung anpassen müssen. Sie haben nicht gelernt, sich mal durchbeissen zu müssen.

Statistisch gesehen verbringen die Eltern viel mehr Zeit mit ihren Kindern als früher. Ein Fehler?

Es geht nicht um die Quantität, sondern um die Qualität. Zeit mit den Kindern zu verbringen, ist natürlich gut. Leider aber fordern Eltern ihre Kinder nicht mehr gross. Viel eher machen sie ihnen Dinge nach und agieren so in der Welt der Kinder. Sie verstehen sich nicht mehr als Erziehungspersonen, sondern als beste Freunde der Kinder. Damit verkennen sie ihre Rolle.

Was sind die Folgen?

Sie erschweren es ihren Kindern, sich zu eigenständigen Individuen zu entwickeln. Kinder besprechen heute alles mit ihren Eltern. Wenn die Jungen sich beispielsweise unsicher sind, ob sie ihren

Der Generationenforscher



Rüdiger Maas ist Leiter des Instituts für Generationenforschung in Augsburg. Der 45-Jährige berät Firmen, wie sie die junge Generation in ihr Unternehmen integrieren können, hält Vorträge und doziert sporadisch an der Pädagogischen Hochschule Zürich. Maas hat in Deutschland und Japan Psychologie studiert und später nochmals berufsbegleitend Philosophie. Er hat mehrere Bücher geschrieben. Zuletzt erschienen ist der Spiegel-Bestseller «Generation arbeitsunfähig» im Goldmann-Verlag, 320 Seiten. (ras)

Job kündigen sollen, fragen sie die Eltern – auch wenn sie dreissig sind. Und wenn sie eine neue Stelle suchen, dann springen ihnen die Eltern rasch zur Seite. Das funktioniert nur, weil die Kinder mit ihren Eltern heute dieselben Werte teilen. Das nennt man Neo-Konventionalismus. Früher hat man sich an den Eltern gerieben. Die 68er-Generation waren Rebellen und wurde von den Älteren gescholten. Die Bewegung Friday for Future hingegen wird von Eltern und Lehrern gelobt.

Muten wir den Kindern zu wenig zu?

Ja. Ich finde es beispielsweise super, dass es in der Schweiz Usus ist, dass die Kinder selber zur Schule laufen. In Deutschland werden viele Kinder gefahren. Der Schulweg liegt so nicht mehr in der Verantwortung der Kinder, sondern der Eltern. Der Ablöseprozess findet erst vor dem Klassenzimmer statt. Doch es geht noch weiter: Wir muten den Kindern kaum mehr Wettbewerbsdenken zu.

Wie meinen Sie das?

Leistung steht in Verruf. Im Fussball gibt es in tiefen Junior-Liegen keine Rangliste mehr. Man verbietet den Kindern das Siegen. Noch schlimmer aber: Man verhindert, dass die Kinder das Verlieren lernen können.

Das ist fatal. Und vielleicht erst der Anfang. Wenn es keine Wertung mehr in Fussballvereinen gibt, werden wohl auch bald die Noten im Sport abgeschafft, dann in der Kunst und schliesslich in der Mathematik. Es gibt keine wissenschaftliche Evidenz dafür, dass Kinder, die im Fussball verlieren, psychische Störungen entwickeln. Wir entwerteten Leistung und beschützten etwas, das gar nicht beschützt werden muss.

Welchen Einfluss haben die sozialen Medien auf die Generation Z?

Während der Pandemie waren die Jungen zwischen 60 und 70 Stunden pro Woche in den sozialen Medien. So kam das soziale Training in der analogen Welt zu kurz. Die endlosen Streams auf Instagram und Tiktok suggerieren tausend tolle Optionen: Da chillt dieser coole Influencer auf Bali am Strand und ich muss hier arbeiten. Ausserdem führen die sozialen Medien zu einer Angleichung der Werte.

Das müssen Sie erklären.

Wenn jemand früher gemobbt wurde, kannte man zumindest seine Peiniger. Beim Cyber-Mobbing ist das nicht der Fall. Wenn ich was Falsches poste, kann es sein, dass ein Shitstorm über mich hereinbricht und plötzlich hunderttausend anony-

me Menschen sich über mich lustig machen. Für einen Fünfzehnjährigen ist das katastrophal. Nur schon die Vorstellung reicht, dass die Jungen sozial erwünscht agieren, um dies zu vermeiden.

Drehen wir die Perspektive um: Welche Fehler machen die Unternehmen, wenn sie Junge anwerben wollen?

Sie machen ihnen viel zu viele Geschenke: Viertagewoche, gratis Obstkorb, Tablet, Bildschirm fürs Homeoffice ... So kann keine intrinsische Motivation für die Arbeit entstehen. Die Bewerbenden vergleichen einfach die Goodies, die sie bekommen. Die Arbeitgeber sollten stattdessen fragen: «Was kannst du und was willst du lernen?» Man darf da durchaus mal ein bisschen fordernd sein, so macht man den Job attraktiver. Was viele auch zu wenig ernst nehmen: Wenn man den gewünschten Bewerber hat, soll man sich auch um ihn kümmern, sich ihm und seiner Fragen annehmen.

Und wenn man den gewünschten Bewerber nicht findet?

Dann lässt man die Stelle lieber unbesetzt, als den Besten der Schlechten zu nehmen. Denn so ist das Scheitern vorprogrammiert. So entwertet man die Stelle. Und wenn andere Mitarbeitende merken, dass da einer eingestellt worden ist, der nichts taugt und womöglich gleich viel verdient wie man selbst, führt das zu Sozialneid und schlechtem Klima.

Brauchen wir wieder steilere Hierarchien?

Die Dreissigjährigen sagen: Auf keinen Fall. Doch die Jungen, die nun in den Arbeitsmarkt eintreten, begrüssen genau das: Sie wollen klare Zuständigkeiten und Strukturen. Alles andere überfordert sie. Sie wollen auch nicht zu viel Homeoffice. Gerade in der Einarbeitungszeit ist das Gift. Sie fühlen sich da komplett verloren.

Fassen wir zusammen: Wir haben einen Fachkräftemangel und eine junge Generation, der Arbeit nicht mehr so wichtig ist. Sie ist gesättigt und es sich gewohnt, auf keine Widerstände zu treffen. Was hat das für Konsequenzen für die Wirtschaft?

Das liegt auf der Hand. Sie wird zuerst nicht mehr so schnell wachsen, dann stagnieren und schliesslich schrumpfen. So ist das in der Schweiz, Deutschland und anderen mitteleuropäischen Ländern. In Spanien sieht es schon anders aus, da hatten wir eine lange Jugendarbeitslosigkeit. Die sind nun hungrig.

Und ausserhalb Europas?

In Afrika ist die Generation Z in der Mehrheit, hier herrscht auf dem Arbeitsmarkt eine Konkurrenzsituation. Und dank der Digitalisierung können sie ihre Dienste leichter auf dem globalen Arbeitsmarkt anbieten als früher. Auch in vielen asiatischen Ländern, selbst in jenen, in denen die Geburtenrate stark abnimmt, ist der Leistungshunger sichtbar. Die Jungen sind mit ihrer materiellen Situation nicht zufrieden und erkennen, dass sie über die Arbeit die Chance haben, dies zu ändern.