



Gen Z – die Zerreißprobe

Chillig, cool, selbstbewusst bis zum Abwinken – ihre Rechte kennen sie alle, Pflichten? How old school... Die Jahrgänge von 1998 bis jetzt werden vereinfachend als ‚Millenials‘ oder Generation Z bezeichnet, darunter fallen also alle Schüler und Lehrlinge, aber auch die meisten Praktikanten, mit denen wir es derzeit zu tun haben. Jeder Ausbilder kann zumindest ein paar Geschichten erzählen, wir haben aus einigen dieser Geschichten einen Beispielfall gebastelt und die Beraterinnen von Generatio gefragt, wie eine Lösung aussehen könnte.

Text: Astrid Minnich

Karin Schulz, 54, Hoteldirektorin eines schicken Wellnessresorts mitten in den schönsten österreichischen Bergen, ist verzweifelt. Seit dem frühen Abend dreht sie in ihrem Büro Runde um Runde – im Sitzen hält sie es nicht aus. Die Wintersaison naht mit Riesenschritten, seit drei Wochen hat Schulz die letzten Stellenausschreibungen online und bis jetzt – keine einzige Bewerbung! Keine. Es ist zum Ausderhaut-Fahren. Die Ausrede, es läge am Markt, die jungen Leute „wollen halt nicht mehr in die Hotellerie“ lässt sie nicht gelten. „Wir machen irgendwas falsch, ich mache irgendwas falsch.“ Sie macht wieder ein paar Schritte und bleibt abrupt vor ihrem Schreibtisch stehen. „Aber was?“ Einige Zettel segeln auf den Boden, sie hebt sie auf und verzieht das Gesicht. Es ist ein altes Bewerbungsschreiben – für eine Lehrstelle Koch/Kellner. Linus aus Wien, netter Bursche – findet Schulz; aber der Begleitbrief! Zwei volle DinA4-Seiten, eng beschrieben – lauter Fragen; gestellt von Linus' Mutter! Schulz seufzt. „Hätte meine Mutter solche Fragen an meinen Lehrherrn gestellt – ich wäre gestorben vor Peinlichkeit!“ Sie liest: „Wie wird mein Sohn untergebracht sein? Was sind die Dienstzeiten? Wie sieht es mit Pausen aus? Wie wird

Linus seine Freizeit verbringen? Gibt es da ein Programm? Darf Linus in seiner Freizeit die Sportanlagen und den Wellnessbereich des Hotels benutzen? Wie kommt Linus in den nächst größeren Ort im Tal und wie wieder zurück?“ Und so fort ... Ein Motivationsschreiben war auch dabei; eine halbe Seite – aber wenigstens von Linus selber verfasst. Schulz' Blick fällt auf ein Gruppenfoto – die Sommerpraktikanten. Ein großer Bursche mit strubbeligem Haar sticht heraus – Benedikt. Schulz seufzt. Auch so ein „Mamas Darling“; Gleich zu Beginn des Praktikums hatte die Mutter angefragt, ob der junge Mann im Hotel für eine Projektarbeit recherchieren dürfe. „Sicher, kein Problem!“ Schulz hatte Benedikt einen Abteilungsleiter – Tom – genannt, der sich mit dem Thema auskennen sollte. Bis kurz vor Ende des Praktikums hatte Schulz Benedikt kein einziges Mal mit Tom gesehen; in seiner Freizeit war Benedikt immer ins Tal gefahren oder mit Freunden unterwegs gewesen. Plötzlich hatte die Mutter angerufen: Warum die Projektarbeit nicht erledigt sei? Schulz hatte sehr höflich aber bestimmt geantwortet, dass sie sich natürlich nicht darum kümmern würde, was Benedikt in seiner Freizeit mache. Darauf die Mutter sichtlich erstaunt und



leicht empört: „Muss er dafür wirklich seine Freizeit opfern, das ist doch ein Schulprojekt!“

Schulz reibt sich die Augen – warum ist sie bloß so müde? Halb zwei – früher hatte ihr das nichts ausgemacht. Sie erinnert sich an ihren ersten Arbeitstag vor fast dreißig Jahren: Geschneuzt, gebügelt und gewaschen war sie im neuen Dienstmüßli angetreten. Ganz stolz und über eine halbe Stunde zu früh – 7:30, da war noch Zeit gewesen, die Hausordnung zum x-ten Mal zu wiederholen – außerdem hatte sie panische Angst gehabt, sie könnte zu spät sein und der Chef würde ihr vor der versammelten Brigade eine Standpauke halten. Und heute? Ist sie froh, wenn ihre jugendlichen Mitarbeiter um acht Uhr bereits in Sichtweite sind – bis sie umgezogen und dienstbereit sind, dauert es jeden Tag zumindest bis 08:15 Uhr. Unangenehm? Ja, ihr – Karin Schulz. Den Zu-spät-Kommern? Keine Spur. „Chillax – bis neun ist doch eh nix los...“ Diese Antwort hatte ihr vor zwei Tagen ein junger Mann auf die Frage gegeben, ob er wisse, wann Dienstantritt sei. Dabei hatte er lässig seine Zigarette ausgedämpft und schnell seinen Kaffeebecher geleert. Hausordnung? „Gesehen, aber nicht gelesen – sorry. Gibt’s das nur gedruckt? Ist ja super mühsam...“ Schulterzucken, verlegenes Grinsen.

Schulz hätte vermutlich schon aufgegeben, wenn es nicht regelmäßig diese Überraschungen gäbe: Ein Engpass an der Bar und plötzlich springt einer der lässigen Jungs aus dem Nichts heraus ein – keine Ahnung von Bardienst, aber keine Berührungsängste. Nach einem halben Tag hat er die Sache ganz gut im Griff – heute ist die Bar sein Baby. „Das Selbstvertrauen hätte ich damals auch gern gehabt“, denkt Schulz bei sich. „Und hätte ich mich nur getraut, so viele Fragen zu stellen!“ Die Jungen bombardieren sie regelmäßig mit „Wie?“, „Warum?“ „...und wieso?“ Bis ihr der Kopf schwirrt. In ihrer Lehrzeit hatte es geheißt. „Du machst das so und basta.“ Oft hatte sie nach Jahren noch nicht verstanden gehabt, warum sie das „genau so“ zu machen hatte...

Also sicher nicht alles besser damals und alles schlecht jetzt. Die Erkenntnis zaubert Schulz ein Lächeln auf die Lippen, trotzdem wird sie das Gefühl nicht los, Hilfe zu brauchen. Wie kann sie die Generation Z erreichen? Wie ihnen ihren

Job schmackhaft machen, wie sie motivieren und Begeisterung wecken? Eigentlich hatte die erfahrene Direktorin damit nie ein Problem gehabt – sie selbst war immer so begeistert gewesen von ihrer Branche, dass dieser Funke scheinbar ganz von alleine auf ihre Schützlinge übersprungen war! Warum funktionierte das nicht mehr? Erst gestern hatte Lisa – ein Lehrling im zweiten Lehrjahr – weinend gekündigt. Das war Schulz so nahe gegangen, heute noch hat sie einen Kloß im Hals, wenn sie daran denkt. Sie hatte schon gesehen, dass es Lisa nicht gut ging, aber dass sie so verzweifelt war? Warum hatte sie das nicht bemerkt?

Schulz’ Blick fällt auf das gerahmte Zertifikat hinter ihrem Schreibtisch: Vor fünf Jahren hatte ihr Betrieb eine Auszeichnung als vorbildlicher Lehrbetrieb bekommen. Was hatte sich seit damals geändert – waren „die Jungen“ plötzlich anders geworden? Oder hatte sie sich verändert? Was war zu tun? Die Direktorin kehrt hinter ihren Laptop zurück und starrt auf den schwarzen Bildschirm. Noch drei Wochen bis zum Start der Wintersaison und immer noch zehn offene Stellen – wenn sie keine neuen Mitarbeiter fände, müsste sie die bestehenden dazu bringen, noch eine Saison anzuhängen. Sie muss an Lisa denken. Fühlten sich die anderen wohl genug im Betrieb, würden sie bleiben? Unter welchen Voraussetzungen? Was sollte sie tun?

Wir haben die Frage an Elfriede Krempf und Tina Brandstetter weitergegeben. Mit ihrem Beratungsinstitut Generatio setzen sie einen klaren Schwerpunkt auf das Thema „Generationenkonflikte“.

Elfriede Krempf: Das Fallbeispiel mag verdichtet sein, aber es spiegelt sehr gut die Situation wieder, mit der unsere Branche tatsächlich derzeit kämpft. Daher meine erste Botschaft an Frau Schulz: „Sie sind nicht allein.“ So, wie Schulz reagiert, ist sie um die fünfzig – repräsentiert also die Generation X.



BUSINESS



Tina Brandstetter



Elfriede Krempf

Diese Generation hat teilweise noch gelernt, in klaren Hierarchien zu denken: Hier ich, der Chef, der weiß, wie es geht und dessen Wort Gültigkeit hat; und da du, der Lehrling, der keine Ahnung hat. Hör zu und lerne und wenn du so gut bist, wie ich, reden wir weiter. Das war das Szenario in der Ausbildung damals (natürlich gab es Ausnahmen), damit haben wir uns adaptiert und es ist reingegangen. Wer nicht ‚gespurt‘ hat, ist rausgeflogen, fertig. Damit sind wir bei einem Grundproblem: Es gibt im durchschnittlichen Betrieb keine zig Bewerbungen mehr, aus denen ich locker auswählen kann. Ich bin froh, wenn ich überhaupt die Lehrlinge finde, die ich brauche. So gesehen sind die Lehrlinge in der stärkeren Position – der Ball liegt bei mir, also dem Ausbilder – in unserem Fall Frau Schulz.

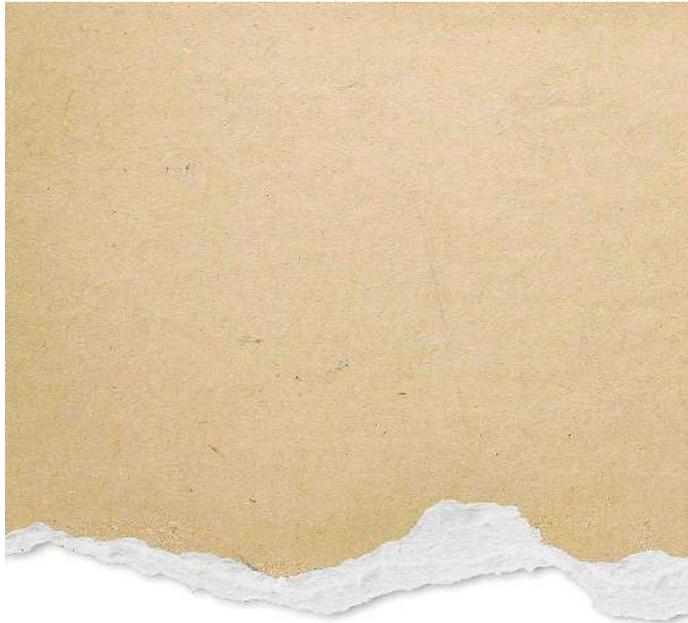
Frau Schulz überlegt, was sie falsch macht. Sie macht, was sie gelernt hat und was jahrelang von Erfolg gekrönt war – jetzt laufen ihre Bemühungen plötzlich ins Leere. Das ist kein Fehler, sie macht nichts falsch, sie ist nur nicht mehr effizient.

Tina Brandstetter: Nachdem sich hier tatsächlich die Rahmenbedingungen verändern – eine ganze Generation denkt, reagiert und kommuniziert anders, wird auch Frau Schulz auf Dauer nichts übrig bleiben, als ihre Einstellung und ihre Erwartungshaltung jungen Leuten gegenüber zu ändern. Das gilt übrigens für alle Ausbilder und Direk-

toren... Dann wird es allen auch leichter fallen, anders zu reagieren. Weil dann niemand mehr anklagend fragen wird: „Weißt du nicht, wann Dienstbeginn ist?“, es gibt dann nämlich vielleicht zunächst eine Basiseinschulung, wo die wichtigsten Regeln mit den Lehrlingen gemeinsam erarbeitet werden. Frau Schulz hat ja bereits beobachtet, dass viele Fragen gestellt werden und die jungen Leute verstehen möchten, warum sie etwas tun sollen. Ich erkläre ihnen also, dass mir Pünktlichkeit wichtig ist, weil die Gäste Qualität erwarten und dies auch auf den Bewertungsplattformen kundtun. Deshalb muss ich mich darauf verlassen können, dass jeder Posten auch zeitgerecht wirklich besetzt ist, um die entsprechende Qualität auch liefern zu können. Dann habe ich eine reelle Chance, dass eines der Argumente sein Ziel erreicht.

Krempf: Ich habe in einem ähnlichen Fall vor einiger Zeit einen Kick-off-to-Work Workshop durchgeführt: Alle Praktikanten wurden einen Tag lang über Regeln und Werte und vor allem Service-Basisabläufe durchgespielt und verinnerlicht. Die Jungen waren von Anfang an mit großem Eifer dabei, es hat sie richtig zusammengeschweißt und super funktioniert. Der positivste Nebeneffekt war, dass sie sich fortan in der Gruppe gegenseitig gepusht und motiviert haben. Das ist ein ganz wichtiger Aspekt, denke ich. In den letzten fünfzig Jahren hat sich zwar oft die Art geändert, wie Menschen an Arbeit herangegangen sind, aber der grundsätzliche gesellschaftliche Wert von Arbeit zum Broterwerb war unbestritten. Jetzt liegen in Rankings die Werte „Spaß, Entspannung, Freizeit“ oft gleich auf oder höher als „Fleiß, Arbeit, Geld verdienen“. Experten glauben bereits, dass es sich um eine gesamtgesellschaftliche Werteverstärkung handelt - Kinder und Jugendliche lernen daheim schon: Wenn du dich nicht wohlfühlst, wenn du dich nicht entfalten kannst und dein Ding nicht machen kannst, dann geh aus der Situation heraus, such dir etwas Anderes. Aber diese





Jugendlichen sind auch nur das Produkt ihres Umfelds und ihrer Erziehung. Am Arbeitsplatz, in der Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Generationen und absolut unterschiedlichen Wertehaltungen kommt es dann zum Konflikt.

Brandstetter: Im Fallbeispiel haben wir das schön drinnen mit der Sorge der Mütter um ihre Kinder. Wir dürfen das nicht abtun mit „Früher hätten wir nie...“, sondern müssen akzeptieren, dass es besorgte Mütter gibt, mit denen wir uns auseinandersetzen müssen - sonst bekommen wir das Kind nicht. Warum also nicht einmal im Jahr einen ‚Elterninformationstag‘ machen? Einen Tag der offenen Tür, wo die Eltern ihre Fragen beantwortet bekommen, wo ich aber bewusst auch einen Vortrag ansetze über Werte, Pflichten und Regeln in einem Hotel.

Krempl: Zusammenfassend würde ich Frau Schulz zur offenen Kommunikation raten. Auf die jungen Leute zugehen, sie nach ihren Erwartungen fragen, meine Erwartungen klar aussprechen. Auch Ängste klar ansprechen. Wie das Beispiel mit der Bar schön zeigt: Die Gen Z ist enorm selbstbewusst, lassen wir sie an der Aufgabe wachsen. Natürlich wird es immer auch Lisas geben, die wir verlieren. Aber auch da hilft vielleicht, wenn Frau Schulz gleich in den ersten drei Tagen versucht, zu Neuzugängen eine Vertrauensbasis aufzubauen. So eine Lisa braucht das Gefühl, sie kann mit jedem Problem zu ihr kommen.

Brandstetter: Die Gen Z funktioniert ganz stark über persönliche Bindung – der Chef wird zum Buddy. Das kommt allen über vierzig sehr seltsam vor, aber aus Schilderungen wissen wir, dass moderne Jugendliche weit eher für einen Buddy an ihre Grenze gehen, als für andere Arten von Anreizen. Ein Coaching mit einem erfahrenen Trainer, der Erfahrung in dem Bereich hat, ist natürlich immer eine gute Idee. 