

A. Z wie Zombie: Eine neue Generation, die uns alle irgendwie doch betrifft

Egal, ob wir von Schulen, Familien, Unternehmen, Hochschulen, Behörden, Medien oder Einkaufszentren sprechen, überall scheint sich etwas zu verändern. Nichts Dramatisches und Bedrohliches, aber trotzdem: Altbekannte Rituale verschieben sich und etablierte Erklärungsmuster helfen oft nicht mehr. Teilweise ist es nur ein Gefühl und etwas, das wir empirisch noch nicht messen können oder einfach noch nicht gemessen haben. Trotzdem können wir die Existenz dieser Bewegung und dieses Wandels nicht verleugnen.

Was wir vom Umgang mit Zombies lernen können: Es bewegt sich was, wir merken es kaum, aber es ist da

Nennen wir sie Emily. Mit ihren 24 Jahren hat sie einen Job, bei dem sie durchaus gutes Geld verdient, das sie aber ohne schuldhaftes Zögern auch rasch wieder ausgibt: Freizeit, Kleidung, Reisen, Wohnungseinrichtungen und viele andere Dinge sind wichtig für Emily. Natürlich hat sie auch ein iPhone, das sie locker und lässig in ihrer Handtasche mit sich herumführt. Wie viele andere ihrer Generation findet Emily Zombiefilme absolut geil. Diese blassen Gesichter, die etwas unsicher in die Welt starren und trotzdem eine unheimliche Macht verkörpern. Einem Zombie kann niemand entgehen. Zwar ist Zombie nicht unbedingt das Markenzeichen ihrer Generation, aber Emily mag Zombiefilme.

World War Z ist der Titel eines Spielfilms, der ruhig und harmlos beginnt. Lediglich wer ganz genau hinhört, der registriert im Hintergrund scheinbar belanglose Nachrichten, die aber Beunruhigung signalisieren könnten. Die Familie des von Brad Pitt gespielten Protagonisten bekommt davon nichts mit, frühstückt friedlich und amerikanisch, steigt in das Familienauto und fährt weg. Langsam wird die Musik etwas düsterer, die Farben etwas grauer – aber alles das sind Veränderungen, die man erst richtig bemerkt, wenn man sich den Film zum zweiten Mal anschaut.

Doch irgendwann kommt selbst bei einem wenig sensiblen Zeitgenossen und Kinobesucher das Gefühl auf, dass hier irgendetwas nicht stimmt. Der Verkehr staut sich und am Ende der Straße beginnt das

Realität zu werden, was dem Film seinen Namen gegeben hat, nämlich das Auftauchen von Zombies. Sie lösen eine Pandemie aus, die den Großteil der Weltbevölkerung dahinrafft und den Rest in einem verzweifelten Kampf um ihre Existenz zurücklässt.

Gefährlich im Umgang mit Zombies ist ihre anfänglich schwere Erkennbarkeit: Einen werdenden Zombie erkennt man nicht als solchen, denn er wirkt wie ein ganz normaler Mensch – ein Zustand, der sich irgendwann schlagartig ändert. Brenzlich ist auch die dramatische Ansteckungsgefahr: Zombies können schnell eine Pandemie entfachen, weil der Zombie-Virus nicht nur durch die üblichen Übertragungswege weitergegeben wird, sondern auch durch mehr oder weniger dramatisches Beißen und Heißhunger auf normale Menschen. So werden aus Menschen rasch erschauernd blass-rot-schwarze Zombies.

Natürlich besteht die Generation Z, von der dieses Buch handelt, nicht aus willenslosen Zombies, sondern aus einer interessanten und intelligenten Bewegung, von der wir alle viel lernen können. Trotzdem gibt es interessante Parallelen zwischen der Generation Z und Zombies:

Zombies erkennt man nicht! Erstens kann man die Generation Z nicht immer sofort als solche erkennen. Üblicherweise werden die sogenannten »Generationen« mit Geburtsjahrgängen gleichgesetzt. Nur hilft uns der Blick auf das Geburtsjahr im Reisepass nicht weiter. Denn obwohl es gewisse altersmäßige Ballungen gibt, kann auch in einem harmlos aussehenden grauhaarigen Mann ein Vertreter der Generation Z stecken. Deshalb funktionieren altersbezogene Stereotypen kaum und es wäre gefährlich, ihnen für Kategorisierungen blind zu vertrauen.

Zombies beißen und stecken an! Zweitens ist die Generation Z ansteckend, verhält sich also genauso wie Zombies. Hier ereilt uns alle das Schicksal von Brad Pitt im Umgang mit den Zombies, als er sich beim Handgemenge mit den Zombies verletzt und erst einmal nicht weiß, ob er selber infiziert wurde, also auf dem besten Wege ist, zu einem Zombie zu mutieren. Genau das macht die Generation Z so spannend, denn das Verhaltensmuster der Generation Z greift offenbar sukzessive auf Mitglieder anderer Generationen über. Egal, ob Babyboomer, Generation X oder Generation Y: Sie alle können sich mit diesem Virus infizieren und – hier endet diese Parallele zu den Zombies – wollen teilweise sogar mit dem Virus Generation Z infiziert werden. Denn die Genera-

tion Z hat angenehme Seiten und interessante evolutorische Vorteile für das Bestehen in unserer aktuellen Lebenswelt.

Drittens wirken die Vertreter der Generation Z ähnlich wie Zombies für viele Menschen Angst einflößend. Die Vertreter der Generation Z weigern sich beharrlich, tradierte Wertemuster wie Leistungsstreben oder Pflichterfüllung fortzuführen. Betrachtet man Schlagzeilen aus unseren Leitmedien wie »Wollen die auch arbeiten?« (*ZEIT*¹) oder »Generation Weichei« (*FAZ*²), so signalisieren bereits diese ein eher skeptisches Verhältnis gegenüber der Generation Z. Andere Aussagen gehen deutlich weiter und fragen, wie unsere Arbeitswelt überhaupt zielführend gestaltbar ist, wenn sich diese Generation Z durchsetzt und niemand sie stoppt. Hier ist es wie bei Zombies das Unbekannte und das Anderssein, was Angst macht.

Viertens ähnelt der Umgang mit der Generation Z dem Umgang mit dem Phänomen Zombie. Genauso wie *World War Z* über weite Strecken eine makaber-düstere Polit-Satire darstellt, grenzt auch bei uns der Umgang mit der Generation Z streckenweise ans Groteske: Da gibt es beruhigende Pseudo-Wissenschaftler, die nach dem Blick in ihre Glaskugel die Existenz des Phänomens schlichtweg abstreiten; sie definieren irgendeine statistisch anmutende Kennzahl, suchen sie, finden sie nicht und kommen zum Schluss, dass es weder einen Unterschied zwischen den Generationen noch irgendeinen Handlungsbedarf gibt. Also: Alles gut! Da gibt es eloquente Manager, die aus ihrer Position der Macht heraus die absolute Deutungshoheit für die Arbeitswelt beanspruchen; sie schimpfen über die Jugend genauso wie über andere Bevölkerungsgruppen und haben im Regelfall auch immer schöne pragmatische Patentrezepte parat. Also: Eigentlich alles schlecht! Da gibt es einige Medien, die ohne wirklichen Durchblick die von ihnen definierte Realität präsentieren; sie artikulieren immer wieder ihre fest vorgefassten Meinungen und stigmatisieren abweichende Meinungen konsequent als Zeichen der Inkompetenz. Also: Eigentlich alles klar! Und schließlich gibt es uns normale Menschen, die mitten drin stecken, Realitäten plus Deutungen erleben und zaghaft-verunsichert versuchen, sich selbst ein plausibles Bild zu machen. Also: Es ist überhaupt nichts auch nur ansatzweise klar.

Zombies sind
bedrohlich!

Zombies verführen
zu falschen Hand-
lungen!

Manchmal will man In einem Punkt aber besteht allenfalls eine ansatzweise Parallele zwischen der Generation Z und den Zombies: Denn für manchen, der nicht zur Generation Z gehört, ist genau diese Generation Z absolut positiv besetzt. Sie ist also nicht etwas, das irgendwie dummerweise auf uns zukommt und mit dem man sich notgedrungen irgendwie arrangieren muss. Dieses Zielpublikum sieht in der Generation Z wichtige Facetten der Zukunft, die liebenswert und lebenswert sind, also etwas Erstrebenswertes darstellen, dem man auf jeden Fall naheifern will. Generation Z ist demnach nicht nur ein Wertemuster, das man sich unfreiwillig durch Ansteckung wie eine Grippe »einfängt«, sondern eine Denkhaltung, die in einigen Teilaspekten so interessant ist, dass man diese gerne übernimmt, sich also freiwillig anstecken lässt.

Evolutionär geht es Gerade deshalb werden wir nicht umhinkommen, uns mit um Anpassung, dieser Generation Z näher zu beschäftigen und sie genau zu aber auch um be- analysieren. Wir müssen uns darüber klar werden, wie wir zu wussteste Abgrenzung ihr stehen, wie wir mit ihr umgehen und wie wir ihr viel- und Differenzie- leicht naheifern wollen – falls wir nicht sogar selber schon rung. zur Generation Z gehören. Gleichzeitig muss die Generation Z ihre Besonderheit verstehen und sich in unserer aktuellen Lebenswelt positionieren. Demnach kann es auch nicht um einen Diskurs zwischen »uns« und »denen« gehen, sondern um eine gemeinschaftliche Auseinandersetzung mit unserer gemeinsamen Lebenswelt und den dort agierenden Generationen.

Nur eines können wir uns auf keinen Fall erlauben: das Thema zu verleugnen und uns dieser Herausforderung nicht zu stellen. Zu offenkundig ist die gesellschaftliche Relevanz von dem, was in unserer Lebens- und Arbeitswelt passiert.

Warum uns das Konzept »Generation« weiter hilft: trotz Kritikern, die Schubladen zumachen, bevor sie offen sind

Geprägt von einer verkorksten Bildungsreform, umgeben von Klimawandel, Wirtschaftskrise und Massenentlassungen blickt Emily trotzdem mit ihren 24 Jahren nicht pessimistisch in die Zukunft.

Ein besseres Wort ist »realistisch«: Emily weiß, wo sie steht, sie kennt ihre Grenzen und hat ein gutes Gefühl dafür, was alles für sie erreichbar ist.

Es gibt Forscher, die eine Diskussion mit und um den Begriff »Generation« in positiver Hinsicht für typisch deutsch halten³: Danach hat England seine Klasse, Frankreich seine Republik mit gesellschaftlichen Abstufungen und Deutschland seine Generationen, wie man sehr schön an Ausdrücken wie »die Generation von 1914« und die »68er-Generation« sehen kann. Spätestens mit dem Ausdruck »Generation X« und den Überlegungen zur »Generation Y« haben aber auch die US-Amerikaner dieses Klassifizierungssystem entdeckt und ihm weltweite Akzeptanz verschafft.

Über die Unumstößlichkeit des Begriffs »Generation« kann man trefflich und auf hohem Niveau streiten. Denn: »Generation ist ein weiträumiges begriffliches Vehikel, dessen Benutzung bei der sozusagen vorwissenschaftlichen Verständigung über Herkunft, Situation und identitätsstiftende Zugehörigkeit offensichtlich schwer zu vermeiden ist. Allerdings verbirgt sich nicht selten hinter einer vermeintlichen Generation lediglich ein kulturelles Milieu, das sich für den Nabel der Welt hält oder für einen solchen gehalten wird.«⁴ Es kann sich also bei der Beschreibung einer Generation durchaus um eine Minderheit handeln, die aber am meisten Aufmerksamkeit auf sich gezogen und damit die Kraft zur Prägung bekommen hat.

Generationenkonzept: Diskutierbar aber nützlich

Umgangssprachlich ist »Generation« eine Gruppe von Personen, die aus einer identischen altersbedingten Zeitspanne kommen. Dieses soziologische Konzept ist nicht neu und erst Recht nicht zum ersten Mal in Zusammenhang mit den Generationen X und Y erfunden worden, sondern hat eine ganze Reihe von Vorläufern: So lokalisierten Neil Howe und William Strauss⁵ bisher insgesamt 19 derartige Generationen, die mit der Zeitspanne 1588-1617 (»Puritaner«) beginnen und bis in die heutige Zeit reichen. Ansonsten steckt hinter den Generationenkonzepten eine umfangreiche – aber teilweise auch kontrovers diskutierte – theoretische Basis, auf deren Diskussion aber im Rahmen dieses Buches verzichtet und statt dessen auf die relevante Literatur⁶ verwiesen werden soll.

Das Konzept der Generationen umfasst aber nicht nur die Idee von Zeitspannen, die der Generation vordergründig den Namen verschafft. Vielmehr wird von den Protagonisten des Generationenkonzeptes argumentiert, dass es gerade auch die historischen

Generationen werden geprägt.

Ereignisse sind, die eine Generation prägen. Damit macht es selbstverständlich einen Unterschied, ob eine Generation Mondlandung und Woodstock erlebt hat (Babyboomer) oder aber die ersten »Personal Computer« mit Kassettenlaufwerk und das Ende des kalten Krieges (Generation X) beziehungsweise Google und 9/11 (Generation Y) und dadurch nachhaltig geprägt wird. Oder aber ob man eine Prägung durch John F. Kennedy (Babyboomer), George Bush Senior (Generation X) beziehungsweise Barack Obama (Generation Y) erfährt. Babyboomer erlebten die Einführung des Fernsehers, die Generation X den Walkman und die Generation Y die flächendeckende Einführung des Internets.

Nicht alle entsprechen dem Stereotyp. Bei allen diesen Einflüssen spielt es keine Rolle, ob wirklich alle Vertreter der Generation diese selber erleben: Nicht jeder Babyboomer konnte beim Start von Mondraketen dabei sein und auch nicht jeder beim Entstehen der Festivalkultur. Aber egal, ob die Mehrzahl dabei oder betroffen waren: Die äußeren Umstände waren quer durch die Generationen unterschiedlich und prägten vor allem Kinder sowie Jugendliche, weil hier die Aufnahmebereitschaft für derartige Impulse am größten war.

Prägungen bleiben bestehen. Diese Prägung aus der Jugend bleibt nach Ansicht der Forscher trotz gewisser facettenartiger Schattierungen über das ganze Leben konstant⁷: So fangen die Babyboomer (geboren von 1950-1964) zunächst an als »durch die Umstände verwöhnt«, haben dann ihre visionäre Phase beispielsweise in der Ausrichtung auf den Weltfrieden, nur um dann moralisierend zu agieren und am Ende in die Facette »weiser« Babyboomer zu wechseln.

Also: Trotz kleinerer Veränderungen bleibt immer ein konstanter Kern, der sich aus der umgebungsbedingten Prägung ergibt.

Unabhängig von der Klassifizierung nach Generationen bleibt aber die durchgängige Erkenntnis, dass selbst bei derartigen Konzepten nicht von einer kompletten Homogenität auszugehen ist: In allen Generationen gibt es eine hohe Varianz, was aber nichts an der tendenziellen Unterschiedlichkeit und der charakterisierenden Prägung ändert.

Zeit- und Umgebungseinflüsse führen zum eigentlichen Kern des Generationenkonzeptes, nämlich den typischen Wertemustern: Auch

wenn eine Generation nie einen vollkommen homogenen Block repräsentiert, gibt es doch für jede Generation Werte, die besonders dominieren. So gelten⁸ für die Generation Y Individualismus kombiniert mit Egoismus als typisch, während die zeitlich davor liegende Generation X eher etwas skeptischer die Welt betrachtet. Diese Werte prägen Privatleben und Berufstätigkeit ebenso wie die Rolle als Konsument, Medienschaffender oder Politiker.

Trotzdem: Es gibt immer eine beachtliche Streuung innerhalb einer Generation (Intragenerationsvarianz), die aber trotzdem zu klaren Unterschieden zwischen den Mittelwerten der verschiedenen Generationen führt (Intergenerationsdifferenz). Trotz statistischer Streuung klare Aussagen

Wie bei allen Konzepten, die in das Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit treten, positionieren sich sofort die Kritiker⁹: Sie kritisieren zum einen zu geringe Unterschiedlichkeit der Generationen, würden sich also eine bessere zahlenmäßige Untermauerung wünschen. Zum anderen sehen sie eher zufallsbedingte Trennungslinien zwischen den Generationen, was zu insgesamt eher zufällig-vagen Aussagen führt; man fordert also klarere »natürliche« Grenzen zwischen den Generationen.

Aus diesen Problemen heraus warnen die Kritiker vor allem vor der Gefahr der Stereotypen: Falls man zu schnell und zu scherenschnittartig Personen aufgrund der Zugehörigkeit zu einer Altersgruppe auf ein Wertemuster zuordnet, besteht selbstredend die Gefahr von kontraproduktiven Interventionen bis hin zum sozialkonstruktivistischen Schaffen von (falscher) Wirklichkeit. Spricht man also jemandem wegen seines Geburtsdatums die Fähigkeit zur Eigeninitiative ab, so kann man mit dieser Beurteilung nicht nur falsch liegen – was alleine schon schlimm wäre –, man kann letztlich sogar eine etwaig vorhandene Eigeninitiative im Keim ersticken und damit die Wirklichkeit schaffen, die man selber (fälschlicherweise) »gesehen« hat.

Gerade die Gefahr der Falsch-Typisierung existiert, soll uns aber nicht davon abhalten, mit dem Generationenkonzept zu arbeiten, wohl aber – und darauf wird noch einzugehen sein – eine extreme Vorsicht walten zu lassen.

In dem Konzept der Generationen liegt ein nicht zu unterschätzender Mehrwert, der allerdings gleichzeitig auch zu Widerstand führt:¹⁰

»Hier wird eine besondere Qualität der Kategorie Generation deutlich. Generationen stiften Verbindungen und stellen so ein Mittel zur verständlichen Kommunikation miteinander dar. Wenn man von ihnen spricht, bedeutet dies mehr als eine bloße Einordnung von Menschen unter besonderen Überschriften oder den Bezug auf vergangene Handlungen. [...] Und vielleicht liegt in dieser doppelten, beinahe transzendenten Qualität des Begriffes der Grund verborgen, warum sich die Sozialwissenschaften häufig schwer damit tun, von Generationen zu sprechen.«

Ein funktionelles Generationenkonzept hat für Unternehmen ebenso wie für Einzelpersonen und die Gesamtgesellschaft Vorteile, stiftet also Nutzen:

Generationenlogik ist differenziert. Erstens steckt dahinter die Hinwendung zu einer bewusst-differenzierten Betrachtungsweise. Man geht also nicht mehr nur vom typischen Mitarbeiter, Kunden oder einem anderen Akteur aus, sondern eben von unterschiedlichen Generationen. So werden Entscheidungsträger gezwungen, unterschiedliche Gruppen zu differenzieren und dann unterschiedliche Gruppen auch unterschiedlich zu behandeln.

Generationenlogik ist universell. Zweitens liefert die Generationenlogik ein Konzept, das seine Gültigkeit quer über die unterschiedlichsten Anwendungsfälle erhält. Das Verstehen der Generation Z erlaubt also gleichermaßen Aktivitäten, die sich auf das Privat- wie auch auf das Berufsleben beziehen. Denn die Generationenlogik ist ein universelles Konzept, das Aussagen über das allgemeine Wertesystem einer Bevölkerungsgruppe macht.

Generationenlogik ist dynamisch. Drittens hilft die Generationenlogik, die zentralen Kräfte sowie deren Veränderungen in unserer Gesellschaft zu erkennen und in ihrer Verursachungsstruktur zu verstehen. Die Dynamik der Generationen erklärt Spannungen und Schwierigkeiten ebenso wie Innovationen und Fortschritt.

Generationenlogik ist vereinfachend. Viertens reduziert die Generationenlogik die Komplexität, indem sie die Vielzahl möglicher Gestaltungsformen auf einige wenige zurückführt, die in sich möglichst homogen sind und sich gleichzeitig untereinander möglichst stark unterscheiden. Wegen die-

ser deutlichen Unterschiedlichkeit erhöht die Generationenlogik gleichzeitig die Varietät, weil jede der Generationen letztlich klar unterschiedliche Aktionen verlangt.

Fünftens – ein wichtiges, aber auf den ersten Blick etwas paradoxes Argument – wirkt das Generationenkonzept gegen unzulässige Stereotypisierung. Denn gerade solche Leute, die sich ent-rüstet gegen die verengende Unzulässigkeit von »Generationen« wenden, sind alles andere als immun dagegen, im täglichen Leben vielleicht noch viel engere und im Ergebnis wirklich falsche Schubladen zu verwenden.

Generell wird somit angesichts der klaren Vorteile, die bei korrektem Umgang offenkundig sind, die Sinnhaftigkeit des Generationenkonzeptes zur Komplexitätsreduktion und zur Analyseschärfung kaum bestritten. Denn natürlich kann man Menschen nicht alleine aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu bestimmten Altersklassen in einzelne Stereotypen einteilen, weil zwangsläufig die individuellen Umstände und die individuellen Entwicklungsschritte ebenso prägen: Trotzdem gibt es derartige Unterschiede, die man im Sinne von Tendenzaussagen nutzen kann – vor allem im Umgang mit der Generation Z. Zum Verständnis und als Untersuchungsobjekt ist daher die Kategorisierungsform Generation Z sinnvoll und erkenntnisfördernd.

Wieso die Generation Z uns alle fasziniert: zwischen unrealistischer Heroisierung und unfaiрем »Bashing«

SMS von Emily an ihren Chef: »Es könnte sein, dass ich es nicht ganz schaffe, heute pünktlich zu sein. Ich musste schon lange mal mein Auto in die Werkstatt bringen und dann gibt es ja diesen Berufsverkehr. Bis gleich.«

Spricht man von der jüngeren Generation, so hat es sich seit Tausenden von Jahren eingebürgert, kritisch mit dieser Altersgruppe umzugehen. So wird bereits Sokrates – vermutlich aber fälschlicherweise¹¹ – immer wieder folgendes Zitat zugeschrieben: »Die Jugend von heute liebt den Luxus, hat schlechte Manieren und verachtet die Autorität. Sie widersprechen ihren Eltern, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer.«

Derartiges gilt in der Tendenz auch für die jüngere Generation von heute, wobei es gleichgültig ist, ob man sie (schon) Generation Z nennt, oder ob man sich auf die jüngeren Vertreter der Generation Y bezieht. Für diese Gruppe, die ihre Prägung im weitesten Sinne Anfang der 1990er Jahre gefunden hat, gibt es eine faszinierende Besonderheit, die es in dieser Form bei anderen Generationen nicht gegeben hat: Die Generation Z wird nämlich auf der einen Seite als Heilsbringer in stark überhöhter Weise heroisiert, auf der anderen Seite aber massiv und weit über Sokrates hinausgehend als materialistische Monster kritisiert.

Generation Z als Heilsbringer: Alles wird wunderbar!

Wie man sich die wunderbare Wirklichkeit mit den Vertretern der Generation Z vorstellt, kann man im Artikel »Generation Z kommt auf Arbeitsmarkt« in der schweizerischen *Handelszeitung* nachlesen¹²: »Sie sind es gewohnt, rasch auf Veränderungen zu reagieren und sind tendenziell risikofreudiger. Zudem sind sie selbstbewusst, fordernd und brauchen Freiheiten. Bevor sie einen Auftrag ausführen, möchten sie verstehen, weshalb sie dies tun sollen.« Das klingt natürlich mehr als sympathisch, wenngleich man sich die Frage stellt, ob nicht auch andere Generationen den Sinn der Arbeit erfahren wollten.

Sympathisch klingt auch die Beschreibung der zukünftigen Arbeitsmoral und der Arbeitsorganisation, wobei häufig der auf den ersten Blick sehr ähnliche Begriff »Digital Natives« Verwendung findet: »Die neue Generation Z will nicht weniger leisten, aber sie will selber entscheiden, wann, wie und wo sie ihre Aufgaben erledigt. [...] Zudem sind die Digital Natives gewohnt, mit neuen Medien und Technologie wie Smartphone oder Tablet-PC umzugehen. Sie können von überall her E-Mails beantworten und sehen deshalb keine Notwendigkeit, jeden Tag von 8 bis 18 Uhr im Büro zu sein. Was letztlich zählt, sind die Resultate. Weil die heutige Jugend keine klare Trennung zwischen Privat- und Berufsleben macht, ist sie flexibler einsetzbar.«

Freiheit als Motivation In diesem Argument steckt eine Argumentationskette, die uns im Zusammenhang mit der Generation Z immer wieder begegnen wird. Sie besteht aus fünf positiv zu bewertenden Elementen: (1) hohe Leistungsbereitschaft, (2) hohe Technologiekompetenz, wodurch sich (3) eine räumliche Unabhängigkeit und (4) eine fließen-

de Verbindung von Berufsleben mit Privatleben ergibt, was sich letztlich für Unternehmen in (5) erhöhter Flexibilität und besserem Unternehmenserfolg auszahlt.

Die einzige verbleibende Frage, die sich bei einer derartig positiven Betrachtung der Wirklichkeit stellt, betrifft die Führungskräfte der übrigen Generationen mit ihrer Fähigkeit, sich rasch und umfassend auf die Wünsche dieser Generation Z einzustellen. Oder anders formuliert: Wann verstehen die anderen Generationen endlich, dass – zum Glück – an der Generation Z kein Weg vorbei geht?

Ein etwas umfassenderes und zudem stilistisch wunderschön ausgeschmücktes Beispiel für diese Heroisierung der jungen Generation ist ein Artikel aus der *ZEIT*, in dem eine Journalistin – sie liegt mit Jahrgang 1982 am Übergang von Generation X zu Y – in »Wir«-Form beschreibt, wie die aktuell-junge Generation die Arbeitswelt verändern wird¹³: »Wir wollen arbeiten. Nur anders. Mehr im Einklang mit unseren Bedürfnissen. Wir lassen uns im Job nicht versklaven, doch wenn wir von einer Sache überzeugt sind (und der Kaffeeautomat nicht streikt), geben wir alles. Wir suchen Sinn, Selbstverwirklichung und fordern Zeit für Familie und Freunde.«

Dann kritisiert sie die aktuelle Arbeitswelt weitgehend zutreffend, indem sie auf Stress, Burnout, Ungerechtigkeit und viele andere ungeschöne Nebeneffekte eingeht, um dann auf ihr eigentliches Credo zu kommen: »Meine Generation will das ändern. Und die Älteren können uns dankbar sein, denn auch sie wollen anders arbeiten. Auch sie wünschen sich mehr Flexibilität und mehr Freiräume, wie Studien belegen, auch sie sehnen sich nach regelmäßigem Feedback und einer klaren Perspektive. Meine Generation kämpft also nicht nur für sich, sie kämpft für eine Kultur, die allen nützt.«

Danach kommt ein immer wiederkehrendes Argument: Demografie als Waffe
»Was uns von älteren Arbeitnehmern unterscheidet, ist, dass wir einen Trumpf in der Hand halten, der unseren Eltern und Großeltern vorenthalten war. Es ist der Trumpf der Demografie, die Macht der Knappheit in einem Land, dem allmählich die Fachkräfte ausgehen.«

Die Konsequenz daraus ist für die Autorin des Beitrags ein klares Bild der zukünftigen Arbeitswelt: »Eine an Ort und Zeit gebundene Arbeit ist ein Relikt aus der Industriegesellschaft, als es noch eine klare Trennung zwischen Beruf und Freizeit gab. Die heutige Berufswelt wandelt sich aber mehr und mehr zu einer Kreativ- und Wissensökonomie, in der sehr viele Arbeiten am Computer von einem beliebigen Ort mit Internetzugang aus erledigt werden können. Warum also nicht mal um vier Uhr das Büro verlassen, um im Café oder abends zu Hause weiterzuarbeiten? Smartphones und Laptops verwandeln den Arbeitsplatz in ein mobiles Büro. In unserer Welt zerfließen die Sphären aus Arbeit und Privatleben wie die Milch und der Espresso in unserem Latte Macchiato. Wir lesen auch nach Feierabend Arbeits-Mails, wollen dann aber im Büro auch Facebook nutzen dürfen.«

Ganz typisch für die Debatte ist auch diese Aussage, die von der *ZEIT* Akademie stammt:¹⁴ »Da kommt eine Generation mit anderen Vorstellungen von Arbeit, Zusammenarbeit und persönlicher Entwicklung, als es die Masse der Mitarbeiter in den Unternehmen gewohnt ist. Dabei kann die Generation [...] sich auch noch auf ihre Wichtigkeit verlassen: Demografische Entwicklungen machen sie unverzichtbar. Man wird sich um deren Wünsche kümmern müssen, wenn man sie haben oder halten will.«

Wir sehen immer wieder die gleiche Argumentation, die im Ergebnis in eine fluid-flexible Arbeitswelt mündet, bei der die neue Generation die Karten im Interesse aller geschickt ausspielt, die ihr der demografische Druck in die Hände gespielt hat. Letztlich fehlen scheinbar – wie auch im Artikel aus der *Handelszeitung* – nur noch die harten und konsequenten Umschulungsmaßnahmen für diejenigen Vertreter der anderen Generationen, die bisher sinnfrei-bedrückt in Hamsterrädern geglaubt haben, irgendeinem offenbar völlig überflüssigen Wohlstand nachzulaufen.

Generation Z als
Hoffnungsträger Unabhängig davon, ob die Demografie wirklich der jungen Generation in die Hände spielt, und ob wirklich alle anderen Generationen wie Lemminge bereitwillig Hamster gespielt haben, findet man schließlich in *BRAND EINS* eine alles zusammenfassende Charakterisierung:¹⁵ »Die Generation Digital ist mit Computern, Smartphone und Internet aufgewachsen. Um sie zu ködern, müssen

Unternehmen mehr bieten als nur Jobs.« Nicht überraschend kurz darauf auch der Hinweis darauf, was geboten werden muss: »Freiheit und Flexibilität« und »Räume für Spieltrieb, hohe Transparenz. Wir wollen wissen, welcher Kollege welche Visionen hat. Und wir wollen Mentoren statt Chefs.« Gleichzeitig lernt man, dass auch Unternehmen wie die Telekom dabei sind, »sich hübsch für diesen Flirt« zu machen. Dazu kommt ein damaliger Personalvorstand der Telekom zu Wort. Er »kann sich vorstellen, im Rahmen einer neuen Form der Sozialpartnerschaft ›noch innovativere Beschäftigungsformen zu etablieren«. Zum Dating gehören Komplimente: Die Digital Natives seien ›Vorreiter neuer Lebens- und Arbeitsmodelle, und dies im Wissen ihrer Marktmacht«, schmeichelt der Manager. ›Talente müssen sich nicht den Strukturen eines Konzerns unterordnen, sondern der Konzern muss sich an den Bedürfnissen seiner Talente ausrichten.« Und komplett wird dann der Traum in diesem Artikel mit den Vertretern der Generation Z, denn die »vermischen Beruf und Privatleben ganz natürlich«.

Neben der einen Gruppe, die sich aus allen vier Generationen zusammensetzt und über die Perspektiven der Generation Z jubelt, steht eine ganz andere Meinung.

Generation Z als materialistische Monster: Vorsicht, wir werden aufgefressen!

Auf dieser anderen Seite gibt es sie, die negativ geprägten Gegenmeinungen, die ganz massiv vor der Generation Z warnen und die dabei ganz spezifische Merkmale dieser Generation abschreckend in den Mittelpunkt ihrer Plädoyers stellen.

Die Bloggerin »Go2Mommy« beschreibt in ihrem Blog¹⁶ wie sie die Generation Z erlebt und verwendet bereits in der Überschrift den markanten Ausdruck »materialistische Monster«. Ihr Hauptargument: Jugendliche sind an einem Punkt angelangt, wo sie sich letztlich nur mehr über materiellen Besitz definieren und daraus ihr Selbstwertgefühl ableiten. Gleichzeitig gehen sie brutal und herablassend nicht nur mit Erwachsenen um, sondern auch mit ihren Altersgenossen, die nicht das Glück angemessen reicher Eltern haben. Bereits im Grundschulalter wird danach Status durch Besitz definiert

Generation Z als
Bedrohung

und die Anerkennung in der Gruppe durch den Besitz des neuesten Smartphones.

Die Angst vor der Generation Z mit ihren kleinen und großen Monstern spürt man bereits im Umgang mit Kindern in Aussagen¹⁷ wie »Wir haben Angst vor unseren eigenen Kindern« oder »Eltern vernachlässigen ihre eigenen Bedürfnisse«.

Diese Kritik »an der Jugend« klingt in vielen Punkten dem ähnlich, wie auch Eltern früherer Generationen über ihre Kinder geurteilt haben und sollte deshalb nicht überbewertet werden. Allerdings übersteigt zum einen die Intensität dieser Entwicklung das Niveau der Vorgängergenerationen, zum anderen agieren diese »kleinen Monster« offenbar auch massiv gegeneinander. So schraubt gerade die konsequente Einbindung in einen internetbasierten Erfahrungsaustausch die Messlatte für den Standard hoch, der zur Grundausstattung eines Vertreters der Generation Z gehört. Dass diese »Monster« – und hier bietet sich der etwas grenzwertige Vergleich zu den eingangs erwähnten Zombies an – gerade auch die sozialen Medien bis hin zu einer konkreten Belästigung ihrer Altersgenossen nutzen, verstärkt die Problematik.

Sexting = Sex + Texting
 Denn jetzt sind es nicht mehr »nur« wie früher einzelne Aktivitäten von einzelnen Personen gegen einzelne »Gegner«: Vielmehr lassen sich durch soziale Medien sofort und ohne viel Aufwand ganze Wellen auslösen, die dann auf das ab diesem Zeitpunkt völlig wehrlose Opfer niederprasseln. Vieles von dem, was diese »kleinen Monster« mit- und gegeneinander anstellen, basiert dabei auf einer fast schon rührend wirkenden Naivität. Exemplarisch dafür steht das »Sexting« als Wortkombination aus Sex und Textbotschaft. Hier ging es am Anfang primär um das Versenden von thematisch eindeutigen Aussagen, führte dann aber rasch dazu, dass vor allem jüngere Mädchen etwas freizügige Fotos im engsten Freundeskreis verschickten, was in den USA bereits einen gravierenden Gesetzesverstoß darstellt. Das war und ist aber nicht das alleinige Problem: Viel dramatischer wurde die oft weitreichende Weiterleitung dieser Fotos in tsunamiantiger Form. Gegen eine derartige Massenverbreitung im World Wide Web ist dann nichts mehr zu machen.

Um sich abzusichern und trotzdem nicht auf diesen Spaß zu verzichten, bekam die Generation Z das Computerprogramm »Snapchat«.

Diese Applikation erlaubt es, Fotos zu machen, die sich nach wenigen Sekunden selbst zerstören und deshalb auch nicht mehr weiter verbreitungsfähig sein sollten. Dass man – zumindest am Anfang – durch ein einfaches Kopieren des Bildschirminhaltes dieses Foto genauso sichern und verbreiten konnte, war aber den meisten offenbar eher digital-naiven Nutzern offenbar ebenso wenig bekannt wie das Potenzial des sich mit den Bildern aufbauenden »Shitstorms« als unkontrollierbare Verleumdungs- und Kritikwelle im Internet.

Die »kleinen Monster« der Generation Z kämpfen über alle verfügbaren Kanäle nicht nur mit den anderen (älteren) Generationen, sondern richten über soziale Medien ihren Bannstrahl gerade gegen andere Vertreter ihrer Generation.

Cybermobbing und Cyberbullying als Ausdrucksform der Generation Z

Das Ergebnis ist dann Cyberbullying beziehungsweise Cybermobbing¹⁸, ein Phänomen, von dem 39 Prozent der Jugendlichen in Deutschland zwischen 8 und 17 Jahren bereits betroffen sind¹⁹. Üblicherweise²⁰ versteht man darunter die bewusste und wiederkehrende Schädigung einer anderen Person durch soziale Medien, wobei Täter meist anonym bleiben, die Angriffe unkontrollierbare Verstärkung durch ein breites Publikum erfahren und die Opfer teilweise fast schon zufällig gefunden werden, dann aber in umgekehrter Weise durch einen lawinenartigen Verstärkungseffekt brutal in der Hilflosigkeit erstickt werden. Denn anders als bei »einfachem« Mobbing oder Bullying gibt es selten eine persönliche 1:1-Beziehung. Vielmehr kann ein Täter viele kleine Monster auf den Weg schicken, die dann alle das eine Opfer treffen und manchmal sogar mit seinem Tod enden: Auch wenn in den dazu dokumentierten Fällen manchmal junge Erwachsene Auslöser waren, agierten dabei doch immer Kinder als monsterartige Multiplikatoren.²¹

Verglichen mit dem imposanten Altar, auf den die Lobpreisungen für die junge Generation mit ihrer Lebenswelt stehen, gibt es eindeutig seltener kritische Stellungnahmen.

Jede Kritik an der jungen Generation ist gefährlich.

Der Grund dafür liegt in einem fast schon automatisierten Generationen-Diskurs: Schreibt ein Babyboomer auch nur einen kritischen Halbsatz über die junge Generation, beweist er, dass er Angst hat, diese Generation nicht versteht und überhaupt nicht einmal den Einschaltknopf seines Computers findet.

Ganz schlimm aber wird es, wenn sich jemand aus der Generation Z kritisch mit der eigenen Generation auseinandersetzt. Ein Beispiel dafür ist Julia Engelmann. Auf YouTube²² sieht man, wie sie in einem vollen Hörsaal verspielt-schüchtern ans Mikrofon tritt und sich in ihren Poetry-Slam-Vortrag »Eines Tages Baby« mit ihrer eigenen Generation auseinandersetzt. Ihre Botschaft: Aufwachen und endlich Träume in die Tat umsetzen. Ansonsten bleibt nur die bedrohliche Konsequenz, am Ende dazustehen und zugeben zu müssen, dass man es eigentlich fast geschafft hätte – aber eigentlich doch nicht, und es jetzt zu spät ist. Man hätte das Leben leben können, hat es aber nicht. Auch wenn die Buchversion ihres Textes viele gute Rezensionen einsammelte, gab es massive Kritik, beispielsweise im Feuilleton der *WELT*²³: »Trauriges Klischee einer Generation von Nichtsnutzen. Julia Engelmann positioniert sich [...] mit 22 noch gegen das Erwachsenwerden. Das ist nicht nur widersprüchlich, sondern auch Rufmord an einer ganzen Generation.« Aus ihrer Selbstkritik wird eine »persönliche Bestandsaufnahme einer jungen Frau, die sich ein wenig spätpubertär selbst reflektiert [...] ein trauriges Klischee einer vermeintlichen Generation von Nichtsnutzen, die viele Träume haben, aber vor lauter Katzenvideos auf YouTube nichts gebacken bekommen«. Sicherlich wird Julia Engelmann angesichts ihres Top-Ranges für die Buchfassung bei Amazon und rund 7 Millionen Aufrufe ihres Vortrages bequem mit dieser Kritik leben können. Trotzdem zeigt sie, wie gefährlich Selbstkritik der Generation Z sein kann.

Selbstkritik der Generation Z ist noch gefährlicher. Das Gleiche erlebte eine andere Vertreterin der jungen Generation im *SZ-Magazin*²⁴ für ihren Artikel »Hilfe, die Welt will was von uns: Sie sind ängstlich, lieb und unfähig, Verantwortung zu übernehmen – was ist bloß mit der Generation der 25-Jährigen los?«. Auch gegen ihre Aussagen wie »wir sind vor allem süchtig danach, etwas zu sagen«, »Tendenz zur Affirmation« und »Meine Generation macht einfach alles irgendwie ein bisschen« hagelte es im Forum zu diesem Beitrag massive Kritik. Und das, obwohl beispielsweise ihre Schilderung einer Vorlesung wirklich makaber ist, bei der ein Professor auf eine neoliberale Rechtfertigung von Kinderarbeit keinen Widerspruch bekam, sondern lediglich ein »Oh Mann, so kommen wir mit dem Stoff ja nie bis Semesterende durch!«.

Also: Vorsicht mit Kritik und negativ wirkenden Erklärungen zur Generation Z!

Generation Z als Fragezeichen: Nichts Genaues wissen wir nicht!

Die Positionen der absoluten Heroisierung und des absoluten Verdammens lassen sich nur schwer in einen Kompromiss auflösen: Zu unterschiedlich liegen sie diametral gegenüber.

Wie perfekt eine Auseinandersetzung mit der jungen Generation in ein einziges großes Fragezeichen mündet, sah man bei einem Diskussionsabend an der Wirtschaftsuniversität

Neo-Biedermeier als Lebensentwurf der Generation Z

Wien²⁵: Da beklagt eine Studentin, dass Unternehmen ihr nicht genug »Respekt und Akzeptanz« entgegen bringen, weshalb sie auch generell nicht in Unternehmen arbeiten wird. Dass hinter vielen Verhaltensweisen der Jugendlichen purer Individualismus (positiv formuliert) beziehungsweise purer Egoismus (negativ formuliert) steckt, darüber sind sich aber alle einig. Selbst ein Jahr in der Dritten Welt zu verbringen, kann danach als egozentrischen Grund den Wunsch zur Selbstverwirklichung haben und sich damit erklären lassen. Einig war man sich auch darüber, dass die Bereitschaft, sich zu Tode zu arbeiten, gesunken ist und ein Neo-Biedermeier regiert, bei dem die Familie und das Häuschen im Grünen dominieren.

Bereits wegweisend und vielsagend ist die Überschrift des Berichts zur Veranstaltung: »Die Generation, die Nein sagen kann.« Dahinter steckt zunächst einmal eine Generation, die tatsächlich Nein sagt. Sie weigert sich also, Dinge zu tun, die sie nicht will, und sie verweigert sich unter anderem den Karrieremustern der vorherigen Generationen. Interessant ist dabei das Wort »kann«: Bedeutet es nur »sie tut es« oder bedeutet es auch, dass sie das Recht und die Möglichkeit hat? Was an dieser Stelle undiskutiert blieb: Auch die vorigen Generationen haben »nein« gesagt: Die Babyboomer zum Vietnam-Krieg und zu vielen gesellschaftlichen Verwerfungen, die Generation X zum Leistungsstreben und die Generation Y teilweise zu ihrer eigenen Gesundheit. In allen diesen Fällen hat »die Gesellschaft« dieses »Nein« nicht akzeptiert und es massiv unterdrückt. Genau das aber ist anders: Das »Nein« der Generation Z ist offenbar damit salonfähig und akzeptabel.

Auch andere Generationen haben »Nein« gesagt. Jetzt aber wird das »Nein« akzeptiert.

Demnach gibt es drei zentrale Probleme: Als reines Wahrnehmungsproblem scheint es schwierig zu sein, die Merkmale der Generation Z überhaupt angemessen zu erfassen. Als tiefer liegendes Erklärungs-

problem fehlen Deutungsmuster, die das komplexe Zusammenspiel dieser Faktoren entschlüsseln und vor allem zeigen, dass in beiden empirisch beobachtbaren Extrempositionen Wahrheit steckt. Und schließlich bleibt das Gestaltungsproblem und die Frage, wie die Generation Z mit der Gesellschaft beziehungsweise die Gesellschaft mit der Generation Z umgehen sollte – was in beide Richtungen offenbar anders verläuft als früher.

Wo die empirische Basis liegt: Es gibt mehr Daten, als es den Anschein hat

Ihr Job ist ihr Mittel zum Zweck: Emily macht ihn gerne, begrenzt ihn aber kategorisch auf den Zeitraum zwischen 9 und 17 Uhr, versucht also außerhalb dieses Zeitraumes überhaupt nicht an Job und Firma zu denken. Denn Emily besteht auf einer klaren Trennung zwischen »Work« und »Life«. Trotzdem möchte Emily sich während ihrer Zeit im Unternehmen wohlfühlen und deshalb besteht sie auch auf einem eigenen kleinen Büro: Hier kann sie in Ruhe arbeiten, denn auch wenn sie ein kühl-distanziertes Verhältnis zu ihrem Unternehmen hat – oder besser gesagt zu allen Unternehmen –, arbeitet Emily gerne und versucht den ihr gestellten Aufgaben im Rahmen der Möglichkeiten gerecht zu werden.

Woher kommen die Informationen, die in diesem Buch Verwendung finden?

Erstens gibt es schon jetzt eine ganze Reihe von Studien, die sich explizit mit der Generation Z oder aber mit aktuellen Mitarbeitern der jüngeren Generation unserer Arbeitswelt beschäftigen. Diese Studien sind im Regelfall breit angelegt und basieren auf Befragungen und Interviews. Die Daten stammen vorrangig aus den U.S.A., Australien und Europa, wobei sich die U.S.A. und Australien noch früher als Deutschland mit diesem Thema konfrontiert sahen: Wie man mit der Suchfunktion google.com/trends erkennen kann, beginnt das Phänomen im Februar 2008 in den U.S.A., greift dann 2010 auf Australien über und erreicht erst 2014 mit Frankreich und Italien auch ansatzweise Europa. In anderen Ländern ist diese Generation Z – zumindest hinsichtlich ihrer Reflexion im Internet – weniger bis überhaupt nicht angekommen.

Derartige Studien gibt es inzwischen aus diversen Ländern. Wie sehr sich die Generation Z nicht nur als westeuropäisches Phänomen, son-

dern über die US-amerikanischen und vor allem australischen Jugendlichen hinausgehend als ein globales Phänomen mit Ansteckungskraft auslebt, belegt dazu ein Aufsatz aus einer wissenschaftlichen Zeitschrift, den zwei Forscher aus Gazibad (einem Vorort von New Delhi) verfasst haben²⁶: Sie argumentieren ähnlich wie in den beiden zuvor beschriebenen Artikeln, betonen allerdings zusätzlich zur Technologiebegeisterung und zur Arbeitsflexibilität vor allem die gute Ausbildung, den absoluten Drang zur Führung und die Fähigkeit zur multiplen Kommunikation über alle Kanäle. Gleichzeitig ist für die Generation Z die neue Technologie etwas so Normales, dass sie Normalität mit Gewohnheit verbindet. War also für die Generation Y Technik noch faszinierend und wurde noch jeder technologische Gimmick entsprechend bestaunt, gilt offenbar für die Generation Z die absolute Dominanz der Simplizität. Die Technologie ist lediglich Mittel zum Zweck und soll helfen, Probleme zu lösen und das Leben einfacher zu machen. Konnte sich also die Generation Y noch für IT-Innovationen begeistern, ist die Generation Z ein Gewohnheitstier. Für die Generation Y waren technologische Neuerungen primär interessante Gimmicks, die »auseinandergenommen« wurden; für die Generation Z sind sie lediglich Werkzeug, um ein Ziel einfacher zu erreichen. Aus diesem Grund hat die Generation Z auch wenig Interesse an Überlegungen darüber, was die Zukunft mit der Informationstechnologie noch vorhat.

Eine zweite Gruppe von Belegen, die Phänomene der aktuellen Lebenswelt thematisieren, kommt aus Zeitschriften und insbesondere aus Zeitungsartikeln. Hier kommen Ausdrücke wie »Kuschelkohorte« und »wollen die überhaupt arbeiten« her. Diese Beispiele stellen zwar für sich genommen singuläre Ereignisse dar, entwickeln aber gemeinschaftlich Relevanz und können deshalb – kritisch reflektiert – als Grundlage für weiterführende Überlegungen dienen.

Drittens kann man auf eine Vielzahl von leicht zugänglichen Quellen aus den sozialen Netzwerken zurückgreifen, also auf Blogs, Foren und viele andere Varianten der weitgehend hierarchiefreien Kommunikation. Auch Kommentare zu Beiträgen sind dabei als Informationsquellen oft vielsagend. Soziale Medien sind die Informationsformen der Generation Z und vor allem wegen ihrer Authentizität, also ungefilterten und manchmal unreflektierten Meinungen, interessant. Zwei-

felsohne sind diese Quellen nicht empirisch geprüft und in ihrer Zuverlässigkeit diskutierbar. Trotzdem geben sie einen Eindruck dessen wieder, wohin und wie sich die Generation Z gegenwärtig entwickelt.

Schließlich gibt es viertens dokumentierte Einzelbeobachtungen. Sie sind von ethnografischer Natur und haben den Vorteil, dass sie sich auf konkretes Verhalten beziehen. Anders als reine Einstellungsbefragungen »wie sehen Sie ...?« geht es hier um Realität. Wird also auf Druck von Mitarbeitern eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen oder treten verstärkt »Beschwerden« über klar definierte Verhaltensmerkmale bei Führungskräften bezogen auf die junge Generation auf, so sind dies Befunde, die man zwar nicht überbewerten, dennoch aber nicht ignorieren sollte.

Schließlich kann teilweise und mit entsprechender Vorsicht auch auf Studien zur Generation Y zurückgegriffen werden. Denn gerade diese Generation Y mutiert an ihren Rändern bereits in Richtung des Wertesystems der Generation Z. Deswegen weichen ältere Arbeiten zur »reinrassigen« Generation Y auch von jüngeren Arbeiten zur Generation Y ab, die sich streng genommen eigentlich schon auf die Generation Z beziehen.

Was wir von der Generation Z schon wissen: einige Antworten und viele Fragezeichen

Emily war vor kurzem noch eine Studentin einer mittelgroßen Universität. Sie hat ihr Smartphone immer in der Hand. Statt zu sprechen, schreibt sie lieber Textnachrichten. Sie präferiert Onlinekommunikation – meist mit Freunden, die sie noch nie getroffen hat. Sie verbringt nicht viel Zeit im Freien, außer Erwachsene organisieren diese Aktivitäten in allen Details für sie. Sie kann sich überhaupt nicht vorstellen, ohne ein Smartphone zu leben. Sie kennt keine Welt ohne WLAN und Terrorismus. Computer sind ihr lieber als Bücher, denn sie möchte unmittelbare Resultate. Sie ist aufgewachsen in einer wirtschaftlich schwierigen Zeit und steht unter heftigem Erfolgsdruck. Eigentlich ist sie etwas zu schnell groß geworden und eigentlich zeigt sie ein Verhalten, das weiter (erwachsener) ist als ihr Lebensjahr. Das klingt bekannt? Ja, sie gehört zur Generation Z, benannt nach dem letzten Buchstaben im Alphabet und die Generation wird bald an der Spitze unserer gravierendsten wirtschaftlichen, sozialen sowie ökologischen Probleme

stehen. Bisher hat die Generation Z noch wenig Aufmerksamkeit bekommen, weil die Medien sich primär noch mit der Generation Y beschäftigt haben. Doch jetzt kommt die Generation Z und die ist anders.²⁷

Der Generation Z gehört offenbar die Zukunft. Dieser Eindruck kommt auf, wenn man Überschriften wie »Vergesst die Generation Y. Macht Euch bereit für die Generation Z«²⁸ liest: Hat man sich gerade ansatzweise mit der Generation Y befasst, kommt jetzt also die Generation Z, nur im Heute lebend und gekennzeichnet von einer nomadenhaften Mobilität, die vor allem die Arbeitswelt betrifft. Bemerkenswert bei dem zu dieser schönen Überschrift gehörenden Artikel ist auch die langsam immer deutlicher auftretende Erkenntnis, dass sich unsere Gesellschaft – und damit auch, aber nicht nur die Unternehmen – viel zu spät auf die Generation Y eingestellt hat und es teilweise noch immer nicht verstanden hat, den Schritt aus der alten Lebenswelt heraus zu vollziehen. Deshalb kommt die Forderung, diesmal zu versuchen, rascher und vor allem angemessener auf die Generation Z zu reagieren. Das setzt aber voraus, sie zu kennen und ihre Charakteristika zu verstehen.

Generation Z als Klassifikation

Weitgehend Einigkeit herrscht darüber, dass die Generation Z streng dem Alphabet folgend nach den Generationen X und Y kommt. Als tendenzieller Beginn gilt das Geburtsjahr 1995, ein Startwert, den viele Arbeiten²⁹ zur Generation Z verwenden. Andere Autoren³⁰ positionieren den Anfang der Generation Z etwas früher und legen ihn auf 1991 fest. An dieser Stelle sei aber noch einmal darauf hingewiesen, dass Generationen nicht nur über die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Alterskohorte zu definieren sind.

Die Generation Z folgt altersmäßig ungefähr ab 1995 auf die Generation Y.

Nur einige wenige verwenden den Begriff völlig anders: Einer davon ist Reinhard Mohr³¹. Er spricht in seinem Buch *Generation Z oder Von der Zumutung, älter zu werden* über das »Jenseits des Jürgen-Drews-Schemas (Modell Sonnenbank)« und das »Iris-Berben-Phänomen (will nicht älter werden)«, woraus sich die zentrale Herausforderung einer Generation ergibt, die auf die 60 zugeht und Überganglos von der optimistisch-selbstsicheren Revolte der Jugend in die zynisch-

verunsicherte Desillusionierung wechselt. Auch wenn der Autor von einer Generation Z spricht, meint er das, was man inzwischen allgemein als die Babyboomer bezeichnet.

Tabelle 1 bringt eine Zusammenstellung der klassifikatorischen Merkmale, der verschiedenen Generationen, wie man sie teilweise bereits auch in der Literatur findet.³² Eher selten taucht für Babyboomer der Ausdruck »Generation Jones« auf, der auf die große und an Beliebtheit grenzende Zahl der Vertreter dieser Generation anspielt.³³ Der Begriff »Homeland Generation« wird üblicherweise nur in den U.S.A. verwendet für die Generation, die nach den Millennials kommt³⁴; er entspricht also sowohl zeitlich als auch inhaltlich dem, was in diesem Buch als »Generation Z« bezeichnet wird. Die Bezeichnung »Generation *Homeland*« für die Generation Z ist typisch für die U.S.A., weil sie sehr stark auf eine Umwelt rekurriert, die durch die Terroranschläge vom 11. September geprägt ist, noch stärker aber durch die daran ansetzenden Gesetzgebungen und die allgemeine politische Stimmung der Unsicherheit.

Eine kleine Randanmerkung zu den Musikern: Manchmal wird von prominenten Experten³⁵ die 1987 gegründete Band Nirvana der Generation Y zugeordnet, was vom Zeitfenster her nicht ganz falsch ist, wohl aber vom Lebensgefühl her nicht stimmt: Denn Nirvana traf wie kaum eine andere Gruppe den Geist der Generation X.

Normcore als neuer
Jugendmodus

Noch nicht klar definiert ist das, was im Modebereich typisch für die Generation Z ist. Ein Vorschlag dazu, der auch gut zur weitgehend üblichen Charakterisierung der Generation Z passt, ist Normcore als akzentuierte, aber etwas langweilige Normalität³⁶: »Als Manifest von ›Normcore‹ gilt der jüngste Trendbericht des New Yorker Künstlerkollektivs K-Hole. Darin wird die Geburt des ›Youth Mode‹ (Jugendmodus) verortet, der sich gerade in der Verweigerung von jugendlichem Styling manifestieren soll. In dem Bericht wird das Bild einer Generation entworfen, die kaum noch Chancen auf Rebellentum und Individualismus hat, da jeder Ansatz dazu sofort kommerzialisiert und auf Massenware getrimmt wird.«

	Babyboomer ungefähr ab 1950	Generation X ungefähr ab 1965	Generation Y ungefähr ab 1980	Generation Z ungefähr ab 1995
Alternative Namen	Generation Jones	Generation Me	Millennials	Homeland
Präsidenten	Kennedy / Brandt	Reagan / Schmidt	Clinton / Kohl	Obama/Merkel
Musiker	Woodstock/ Peter Kraus	Nirvana / Die Toten Hosen	Red Hot Chili Pep- pers / Die fantasti- schen Vier	Miley Cyrus / Conchita Wurst
Damenbekleidung	Minirock	Hot Pants	Leggings	Normcore
Filme	Easy Rider / Zur Sache Schätzchen	Reality Bites/ Angst essen Seele auf	500 Days of Sum- mer/ Lola rennt	Tribute von Panem/ Fack Ju Göhte

Tabelle 1 Klassifikatorische Merkmale der vier Generationen

Eine Studentenstudie³⁷ aus dem Jahre 2014 fasste die aktuelle Generation treffend knapp und pointiert mit folgender Charakterisierung zusammen: »Biedermeierliches Faible für Mutti und Merkel«, wobei man fairerweise ihren Sieg in der Politikerpräferenz zwar konstatieren muss, aber nur mit 4 Prozent – deutlich weniger als früher für politische Akteure wie John F. Kennedy.

An dieser Stelle ein kurzer terminologischer Einschub, der erklärt, warum in Tabelle 1 der Ausdruck »Digital Natives« fehlt. Üblicherweise wird nicht zwischen »Digital Natives« und den Generationen Y beziehungsweise Z getrennt, weil diese den gleichen Altersgruppen entspringen. Allerdings gibt es einen klaren Unterschied: Mit »Digital Natives« werden Hoffnungen und Prognosen verknüpft, die alle darum kreisen, dass Digital Natives in der neuen digitalen Welt groß geworden sind und die fast schon unbegrenzte Bereitschaft haben, diese Fähigkeiten entsprechend zu nutzen. Digital Natives ist also ein Möglichkeitsraum. Ob und wie die Generation Z ihn tatsächlich nutzt, gilt es noch zu hinterfragen. Dabei geht es um Lebenswirklichkeit plus Technologienwirklichkeit – vor dem Hintergrund einer Generationenwirklichkeit, also des zombiehaften Durchschlageffektes auf andere Generationen.

Generation Z als Pendelbewegung

Eine beliebte und oft herangezogene Theorie, die das Entstehen von Generationen erklärt, geht von Pendelbewegungen als alternierende Gegenbewegungen aus. Das verhält sich dann im Wesentlichen wie

bei der Länge von Röcken und Haaren: Fallen sie in einem Jahr kurz aus, werden sie bald auf »lang« wechseln. Für unsere Diskussion der Generation Z scheinen vor allem fünf Pendelbewegungen interessant (Tabelle 2):

Relativ eindeutig fallen bei dieser Pendelbewegung die Befunde zur rollenmäßigen Ausrichtung aus³⁸: Während die Babyboomer fast schon zwangsläufig als Gruppe und damit eher kollektivistisch agieren, kippt die Generation X genau in die gegensätzliche Richtung und damit in den Individualismus. Es folgt die eher kollektivistische Generation Y, bei der es zwar auch Einzelkämpfer gibt, die sich aber fast schon sportlich über die Gruppe definieren. Danach ist klar: Generation Z wird wieder individualistisch.

Pendeln zwischen
globaler Gesell-
schaft und lokaler
Gemeinschaft

Obwohl es am Anfang für sie noch kein Internet gab, starteten die Babyboomer – auch als Reaktion auf den zweiten Weltkrieg – mit einer globalen Perspektive mit gesellschaftlichem Fokus³⁹: Man interessierte sich für die Welt von Kuba über Korea bis hin nach Vietnam und selbst Themen wie Lateinamerika (CIA) sowie Afrika (Apartheid) waren gesellschaftspolitisch relevante Fragestellungen. Dementsprechend gab es nicht nur in Deutschland die 1968er-Bewegung, sondern auch analoge Gruppierungen in den USA (Berkeley 1964) und Chile (Putsch 1973). Die Pendelbewegung dazu war dann die Generation X, die sich auf ihr kleines lokales Spielfeld reduzierte und den gesellschaftlichen Fokus durch die (Zweck-)Gemeinschaft ersetzte. Dieses Pendel schlug spätestens bei der Generation Y um, geprägt durch die globale Internet-Euphorie, aber auch Ereignisse wie 9/11 und gesellschaftliche Themen wie Klimawandel oder freies sowie demokratisches Internet: Durch die globale Vernetzung zur Suche nach Antworten auf diese Fragestellungen rückte wieder »Gesellschaft« etwas mehr in den Vordergrund. Und jetzt die Generation Z: Sie fokussiert trotz und teilweise sogar gerade wegen des weltweiten Informationsangebots auf ihre kleine und lokale Gemeinschaft, wo sie Sicherheit und Geborgenheit findet.

Schließlich zwei weitere Merkmale zum Aktivitätsniveau⁴⁰: Die Babyboomer konzentrierten sich primär auf das berufliche Umfeld, dem vieles und vor allem der Privatbereich untergeordnet wurde. Generation X reduzierte das berufliche Aktivitätsniveau und konzentrierte sich

auf den Privatbereich. Bei Generation Y dominierte wieder das Ziel des beruflichen Erfolges, der aber etwas mit dem Privatleben abgestimmt wurde: In dieser Generation entstand dementsprechend passend der Begriff »Work-Life-Balance«. Die Generation Z ist wieder eine Pendelbewegung, wobei hier das Privatleben ganz klar dominiert. Trotzdem gibt es ein Engagement im Beruf, das aber deutlich schwächer ausfällt.

	Babyboomer ungefähr ab 1950	Generation X ungefähr ab 1965	Generation Y ungefähr ab 1980	Generation Z ungefähr ab 1995
Rolle	Kollektivismus	Individualismus	Kollektivismus	Individualismus
Bezug	global	lokal	global	lokal
Gruppengefühl	Gesellschaft	Gemeinschaft	Gesellschaft	Gemeinschaft
Aktivitätsniveau beruflich	hoch	niedrig	hoch	mittel
Aktivitätsniveau privat	niedrig	mittel	niedrig	hoch

Tabelle 2 Alternierende Merkmale der vier Generationen (»Pendelbewegungen«)

Generation Z als Weiterentwicklung

Wenn man auf die Generation Z schaut, fällt einem sofort die technologische Weiterentwicklung ein, die sich auf Computer, aber auch in die eine Richtung auf Fernsehen, in die andere Richtung auf Tageszeitungen bezieht. So lag die Fernsehnutzungsdauer 1970 bei 113 Minuten pro Tag, 2010 lag sie bei 220 Minuten und 2013 bei 242 Minuten. Einbußen dagegen musste die Tageszeitung hinnehmen. Wurde sie 1970 noch 35 Minuten am Tag gelesen, so sind es 2014 noch 23 Minuten⁴¹.

Mindestens genauso interessant sind die Veränderungen in Normen und Werten der jeweiligen Generationen, denn einige folgen keiner Pendelbewegung (wie bei Kollektivismus und Individualismus), sondern einem klaren Trend. Eine der aussagefähigsten Studien zu diesem Thema stammt von Jean Twenge⁴², die zusammen mit ihren Kollegen seit 1976 amerikanische High-School-Schüler überwiegend aus der Altersgruppe 17 bis 18 Jahre nach ihren Wertvorstellungen befragt hat.

Das Ergebnis (Tabelle 3): Die Bedeutung der Freizeit als zielgerichteter Wert steigt generell über alle Generationen sukzessive an, wird also immer wichtiger. Die Relevanz der extrinsischen Anreizsysteme wie Geld liegt bei den Babyboomern signifikant niedriger als bei Generation X und Generation Y. Auf der anderen Seite fallen aber drei Werte beginnend bei Babyboomern bis hin zur Generation Y kontinuierlich, nämlich die intrinsische Motivation (zum Beispiel Spaß und Befriedigung an der eigenen Leistung), Altruismus (uneigennütziges Helfen bei anderen) und die soziale Ausrichtung. Bis auf die extrinsischen Motive liegen also klare Trends vor. Angesichts der Stärke dieser Trends ist davon auszugehen, dass sich zumindest diese weitgehend auch in der Generation Z fortsetzen. Dies alles lässt auf einen gesellschaftlichen Wandel schließen, der zwangsläufig dramatische Konsequenzen für das Miteinander haben dürfte, vor allem wenn man sich die Tatsache der alternden Gesellschaft vor Augen hält.

	Babyboomer ungefähr ab 1950⁺	Generation X ungefähr ab 1965⁺	Generation Y ungefähr ab 1980⁺	Generation Z ungefähr ab 1995[#]
Freizeit	relativ niedrig	mittel *	relativ hoch*	hoch
extrinsische Anreize	relativ niedrig	relativ hoch**	mittel*	hoch
intrinsische Anreize	relativ hoch	mittel	relativ niedrig*	niedrig
altruistische Motive	relativ hoch	mittel	relativ niedrig	niedrig
soziale Motive	relativ hoch	mittel	relativ niedrig*	niedrig

Tabelle 3 Weiterentwickelnde Merkmale der vier Generationen (*nach Twenge et al., sowie Schullery⁴³, # Fortschreibung durch den Verfasser; * signifikante Unterschiede; ** hoch signifikante Unterschiede)

Gerade an Trends, wie sie in Tabelle 3 dargestellt sind, setzen zwangsläufig Kritikpunkte und Forderungen nach Erweiterungen an, wobei man immer wieder betonen muss, dass es sich bei derartigen Merkmalen nie um Beschreibungen homogener Gruppen handelt. So steigt bei der Generation Y oft die intrinsische Motivation bei Problemlösungsprozessen, die Spaß machen. Dies gilt sowohl für den privaten als auch für den beruflichen Bereich. Ein Beispiel dafür ist die Leidenschaft, die Spieler in Videospiele entwickeln können⁴⁴.

Generation Z als Diskontinuität

Besonders spannend bei der Diskussion der Generation Z sind schließlich die Werte, die sich weder als Pendelbewegungen noch als Trendbewegungen ergeben. Denn diese Werte lassen sich überhaupt nicht aus der Vergangenheit ableiten, sondern sind originäre und neue Werte der Generation Z: Trotzdem lassen sie sich empirisch beobachten, logisch begründen und zur Grundlage von Handlungsempfehlungen machen (Tabelle 4).

Zunächst einmal zur Grundhaltung: Ein dominantes Startmerkmal der Babyboomer war der Idealismus, der teilweise immer noch in dieser Generation ausgeprägt ist. Dieser Idealismus ist dabei – und das übersehen Babyboomer häufig – nicht etwa der Verdienst dieser Generation; er ist vielmehr ein Produkt der äußeren Umstände, vor allem aber der geradezu paradiesischen Zustände, die diese Generation vorgefunden hat und immer noch vorfindet. Die Generation X betrachtete die nähere und weitere Welt dagegen eher skeptisch und fragend, während die Generation Y einen grenzenlosen Optimismus an den Tag legte. Was aber macht die Generation Z? Sie ist weder skeptisch noch optimistisch, noch pessimistisch. Ihre Grundeinstellung kann man am ehesten mit dem Wort »Realismus« beschreiben. Sie weiß ganz genau, welche Probleme in unserer Umwelt relevant sind, angefangen vom Klimawandel bis zur Rohstoff- und Energiekrise. Sie weiß, dass Unternehmen Mitarbeiter nur dann in den Mittelpunkt stellen, wenn sie diese brauchen, ansonsten werden sie freigesetzt. Sie weiß auch, dass Politiker mehr am nächsten Wahlsieg interessiert sind und weniger am Wohl der Bürger. Und sie weiß, dass Medien im Regelfall alles senden und drucken, was Quote und damit Geld bringt. Auch wenn es zwangsläufig Bereiche gibt, in denen die Generation Z die Zukunft möglicherweise falsch einschätzt beziehungsweise deutlich von anderen Prognosen abweicht, weiß sie sehr genau, was auf sie zukommt. Das Stichwort lautet also »Realismus« und ist eine Charakterisierung, die auch die Generation Z für sich selber akzeptiert.

Sucht man ein charakterisierendes Hauptmerkmal, so ist dies bei den Babyboomern die Selbsterfüllung. Auch wenn es nicht allen gelingt, so traf und trifft es doch deutlich für diese Generation zu, während die Generation X mehr in der Perspektivenlosigkeit steckte. Deshalb do-

minierte hier das Suchen und weniger das Finden. Etwas völlig anderes treibt die Generation Y an: Hier lautet das charakterisierende Wort Leistungsbereitschaft. Ja, auch die Babyboomer wollten arbeiten, allerdings sich nicht in der Intensität für Unternehmen und Karriere opfern, wie es zumindest die extremen Vertreter der Generation Y noch immer tun. Und jetzt zur Generation Z. Die Generation Z hat kaum noch emotionale Bindungen an Unternehmen und sucht diese auch nicht. Dabei geht es nicht um irgendeine ethische Diskussion von Loyalität und auch nicht um irgendeine Schuldfrage: Bindung und Loyalität gibt es weder zu Unternehmen noch zu irgendwelchen anderen Gruppierungen, abgesehen möglicherweise von Familie und ganz engen Freunden. Gleichzeitig sucht die Generation Z aber derartige Beziehungen im Sinne von Kurzzeitbeziehungen: Für sie ist also das ganze Leben eine Ansammlung aus unterschiedlichen Lebensabschnittspartnerschaften aus unterschiedlichen Bereichen. Bringt man jetzt Bindungslosigkeit mit der Suche nach neuen Andockmöglichkeiten zusammen, so läuft dieses auf »Flatterhaftigkeit« hinaus wie ein Insekt, das die Suche nach Nahrung von Blume zu Blume zieht.

	Babyboomer ungefähr ab 1950	Generation X ungefähr ab 1965	Generation Y ungefähr ab 1980	Generation Z ungefähr ab 1995
Grundhaltung	Idealismus	Skeptizismus	Optimismus	Realismus
Hauptmerkmal	Selbsterfüllung	Perspektivenlosigkeit	Leistungsbereitschaft	Flatterhaftigkeit

Tabelle 4 Diskontinuierliche Merkmale der vier Generationen

Flatterhaftigkeit als Gegenstück zu Verbindlichkeit

Spricht man mit Vertretern der Generation Z, so sind sie mit der Bezeichnung Realismus einverstanden. Den Ausdruck »Flatterhaftigkeit« mögen sie aber nicht so ganz: Dies lässt sich zum einen damit begründen, dass »Flatterhaftigkeit« negativ konnotiert ist, zum anderen aber auch damit, dass sich »Flatterhaftigkeit« erst dann begreifen lässt, wenn man sie im Vergleich zu einer für die Generation Z wenig bekannten Verbindlichkeit von Beziehungen und Handlungen sieht.

Wo uns dieses Buch hinführen will: notwendiger Diskurs, versuchsweise Erklärungen und irritierende Vorschläge

Arielle die Meerjungfrau wartet schon. Bis zum ersten Arbeitstag der neuen Kollegin dauert es zwar noch ein paar Wochen. Emily hat trotzdem schon eine Spielkarte mit dem Konterfei der Disney-Figur an den freien Laborplatz geklebt – als Willkommensgruß für die neue Kollegin mit den roten Haaren. An Emilys eigenem Arbeitsplatz hängt Anna, die Schwester der Eiskönigin aus dem gleichnamigen Disney-Film – genau wie Emily hat sie lange braune Haare. Einen Tisch weiter tanzt Meshua, die Freundin von Mogli aus dem Dschungelbuch – dieser Platz gehört einer Kollegin aus Indien. »Es ist mir wichtig, ein nettes Team um mich zu haben«, sagt Emily, »Mein Arbeitgeber muss mich auch auf der menschlichen Ebene überzeugen.«⁴⁵

Wie tickt die Generation Z? Um dieser Frage nach dem Verstehen zumindest ansatzweise auf den Grund zu gehen, wurden in diesem Kapitel A zunächst einmal die zentralen Eckpunkte der Generation sowie die generellen Grundlagen des Generationenkonzeptes thematisiert. Vertiefend geht es jetzt in Kapitel B um das spezifische Umfeld der Generation Z: Denn jede Generation wird maßgeblich von ihrer Umgebung und von ihrer politischen sowie wirtschaftlichen Aktualität geprägt. Zum Verstehen gehört auch das Durchdringen des komplexen Zusammenspiels der verschiedenen Generationen, denn es wird nie ausschließlich die Generation Z geben. Dementsprechend kommt es in Kapitel C zu einem »Treffen der Generationen« mit erheblicher Ansteckungsgefahr.

Danach beginnt der eigentliche Diskurs und die tiefer gehende Analyse: Sie besteht zum einen in Kapitel D aus den unendlich scheinenden und im Regelfall unendlich positiv besetzten technologischen Möglichkeiten. Kapitel E bringt dazu die Gegenthese und versucht zu belegen, warum gerade im Umgang mit der Generation Z einiges ganz anders zu kommen scheint, als es den Anschein hat. Dazu gibt es erste Erklärungsversuche, die sich beispielsweise an Beobachtungen wie der Bindungslosigkeit und auch der »Gegenleistungslosigkeit« festmachen, wonach die Generation Z (im Beruf wie im Privaten) keine Probleme damit hat, Dinge einzufordern, ohne im Gegenzug dafür eine Leistung zu erbringen. Zur Analyse als Vorbereitung für den entsprechenden Diskurs gehört die Auseinandersetzung mit dem multiplen

Spannungsfeld, das sich aus wechselseitigen Forderungen, Möglichkeiten und Restriktionen ergibt.

Das Buch zielt nicht nur auf Verstehen und Analysieren. Es will in den Kapiteln F und G dementsprechend Anregungen dafür geben, wie man den vielfältigen Teilaspekten unserer aktuellen Lebenswelt mit der Generation Z begegnen und auf welche Fragen die Generation Z Antworten brauchen könnte.