

# Unternehmer vbw magazin




Interview:

**Prof. Dr.  
Jutta Rump**

**06  
2019**



A woman with short brown hair and glasses is sitting cross-legged on a grey carpeted floor. She is wearing a light blue tweed jacket over a white shirt and light blue jeans. She is smiling broadly at the camera. Her hands are clasped in her lap. She is wearing blue and white striped flat shoes. The background is a blurred indoor setting with a window and some furniture.

Um zu wissen, wie die jungen Menschen ticken, muss man mit ihnen auf Augenhöhe reden. Dazu macht es sich Prof. Dr. Jutta Rump auch mal gerne bequem am Boden.

# „Wehe, wenn die Party vorbei ist“

Im Interview mit dem vbw Unternehmermagazin erklärt Generationen-Forscherin Prof. Jutta Rump, wie die junge Generation tickt und wie sie sich gerade daranmacht, Berufswelt, Gesellschaft und Politik zu verändern, und mit welchen Vorurteilen sie zu kämpfen hat

## Welche deutschen Sekundärtugenden fallen Ihnen auf Anhieb ein?

Fleiß, Disziplin, Pünktlichkeit. Mir fällt aber auch noch Effizienz ein. Denn ehrlich gesagt: Wir Deutsche sind effizient ohne Ende. Wir lieben Prozesse. Das sieht man allerdings auch in der Schattenseite unserer Geschichte.

## Im Kanon der Sekundärtugenden aufgeführt werden auch noch: Pflichtbewusstsein, Zuverlässigkeit, Ordnungsliebe, Sauberkeit, Höflichkeit, Gehorsam, Wahrhaftigkeit.

Gehorsam? Das mag zu Zeiten von Preußens Glanz und Gloria gewesen sein. Und die Höflichkeit, die würde ich auch in Abrede stellen. Denn sie steht unserem Effizienzstreben entgegen. Das beginnt ja schon mit unserer deutschen Sprache, die für andere Ohren nicht immer wohlklingend ist. Und in anderen Kulturkreisen kommen die Menschen auch mit unserer Direktheit oft nicht klar, man empfin-

det sie als unhöflich. Wir Deutsche sind grundehrlich, aber wir kommen in unserem Auftreten und Streben auch mit einer schnörkellosen Klarheit daher, die für andere gewöhnungsbedürftig ist. Mindestens.

## „WER GRIESGRÄMIG HERUMSINNIERT, DER ZETTELT KEINE REVOLUTION AN“

## Spielen die Sekundärtugenden in der Berufswelt noch eine Rolle?

Ja klar. Sie tragen zur großen globalen Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft bei – und sind damit ganz klar ein betriebswirtschaftlicher Wettbewerbsfaktor. Aus volkswirtschaftlicher Sicht sind sie ein Standortfaktor

– weil sie Deutschland gerade für ausländische Investoren so attraktiv machen. Wer in dieses Land kommt und hier investiert, der weiß, auf was er sich einlässt, und kann sich darauf verlassen, dass das Leistungsversprechen hier auch eingehalten wird. Und aus gesellschaftlicher Sicht schließlich bedeuten die Sekundärtugenden einen Stabilisierungsfaktor. – Wir Deutsche sind zwar gerne griesgrämig, bei uns ist das Glas auch immer am liebsten halbleer, aber aus dieser unserer Sicht entwickeln wir immer auch eine typisch deutsche Stärke der gesellschaftlichen Stabilität. Das bedeutet: Bei uns muss wirklich viel passieren, ehe etwas ins Ungleichgewicht kommt. Um uns herum erleben wir seit Jahren massive gesellschaftliche und politische Proteste – von Athen bis Paris – während wir Deutsche immer so ein bisschen mit unserem Griesgram beschäftigt sind. Wer griesgrämig herumsinniert, der zettelt keine Revolution an. ►





**Werden diese Sekundärtugenden eine Zukunft haben? Was halten denn die jungen Menschen davon?**

Die Sekundärtugenden als jahrhundertealtes Kulturgut gehören zum kollektiven Gedächtnis unserer Gesellschaft und Nation. Das verschwindet nicht von einer Generation zur anderen. Allerdings können sie sich über die Zeit relativieren. Es gibt permanente Werteveränderungen.

**Wie würden Sie die Generation junger Menschen beschreiben, die jetzt gerade in die Ausbildung, an die Universitäten und in die Berufswelt drängt? Das ist ja die berühmte Generation Z.**

Diese Generation zeigt eine enorme Leistungsbereitschaft, wohl die höchste, die wir je gemessen haben. Höher noch als die der Generation Y. Allerdings gibt es diese Leistungsbereitschaft nur im Gegenzug zu Spaß an der Arbeit, Perspektive und Nachvollziehbarkeit. Nicht Pflicht, Disziplin und Treue sorgen für den Fleiß, sondern Sinnhaftigkeit und Freude. Die Generation Z legt Wert darauf, in Balance zu bleiben. Balance bedeutet in diesem Zusammenhang allerdings deutlich mehr als die bisherige Work-Life-Balance: Die Generation Z muss und will in Bewegung bleiben, ohne aber dabei die Balance zu verlieren. Den rasanten, bisweilen sogar

disruptiven technologischen und digitalen Änderungen der Welt setzt diese Generation bewusst ein anderes Lebensmodell entgegen.

**Können Sie das etwas genauer beschreiben?**

Die Globalisierung und die Digitalisierung, die wir in den zurückliegenden Jahren und Jahrzehnten erlebt haben, bedeuten in erster Linie, dass

**„DIESE KINDER SIND DAS ERGEBNIS UNSERER ERZIEHUNG“**

wir Ort und Zeit in einem nie zuvor gekannten Ausmaß relativiert haben. Menschen und Güter reisen heute in Stunden über Distanzen, für die man früher Monate gebraucht hätte, und für Informationen im Internet gilt ohnehin längst das Prinzip der globalen Gleichzeitigkeit. Die Generation Z begehrt dagegen nicht auf, aber sie will sich auch nicht unterwerfen. So geht die Generation Z mit ihrem Zeitvermögen ganz anders um als frühere Generationen. Jeder von uns hat eine absolute Zeitgröße zur Verfügung: 24 Stunden an 365 Tagen im Jahr, multi-

pliziert mit der Restlebenszeit. In einer Welt, die sich schneller dreht als früher, hat man auch schneller das Gefühl, die restliche Lebenszeit würde verrinnen – wie Sand durch die Finger, ganz ohne eigenes Zutun. Deshalb gehen die Jüngeren deutlich sorgsamer mit ihrer Zeit um, sensibler, souveräner, selbstbestimmter, sinnstiftender. Was das Räumliche angeht, kann sich die Generation Z sehr gut vorstellen, die Region, in der sie aufgewachsen ist, doch nicht zu verlassen. Politisch ist der Begriff extrem schwierig, ich bin aber mutig genug, ihn trotzdem in den Mund zu nehmen: Heimatliebe. Die Generation Z ist wieder heimatverliehter – aber nicht in einem politisch missbräuchlichen Sinn. Sie mögen den Ort, wo sie als Kind glücklich waren, wo sie alles kennen, alles kalkulierbar und hinreichend stabil ist, wo ihre Familie lebt und sie ihre analogen Netzwerke aus Fleisch und Blut haben. Damit schaffen sie sehr bewusst eine räumliche Balance zu der als Notwendigkeit erachteten globalen Mobilität.

**Das klingt ja alles wie aus den Ratgeber-Büchern, die die Eltern der Generation Z früher gekauft, aber für sich selbst nie umgesetzt haben.** Na klar, diese Kinder sind das Ergebnis unserer Erziehung. Wir können uns da jetzt nicht beschweren. Wir



haben ihnen gesagt: Verwirkliche dich selbst, nutze deine Chancen und Freiheiten! Da dürfen wir uns doch jetzt nicht wundern, wenn die das tatsächlich tun. Und mal ehrlich: Wir wünschen uns doch für unsere Kinder, dass sie ein tolles, selbstbestimmtes Leben haben.

**Individuell sicherlich, aber was bedeutet das volkswirtschaftlich? Wenn die Generation Z nur noch macht, worauf sie Lust hat, wer arbeitet dann in Zukunft im Schlachthof, wer baut die Häuser und reinigt den Kanal?**

Ich glaube, da gibt es ein Missverständnis: In der Generation Z gibt es durchaus welche, die in der Pflege alter Menschen oder beim Sauberhalten einer Grünfläche Sinn und Freude finden. Woran meine Generation zu knabbern hat, ist etwas anderes: Ich weiß noch, als jedes Jahr im September in der Tagesschau gemeldet wurde, wie viele junge Menschen wieder mal keine Lehrstelle gefunden haben. Meine Generation hat von klein auf gelernt: Wenn man nach der Schule in die Ausbildung und somit ins Berufsleben eintritt, dann darf man im Zweifelsfall nicht allzu wählerisch sein. Das ist etwas, was die Generation Z nicht kennt: Lehrstellen sind im Überfluss da – es sind die Bewerber, die knapp sind. Folglich können sich

die Bewerber die Stellen aussuchen, die ihrer Lebensphilosophie entsprechen. Da bleiben dann tatsächlich manche Sachen übrig, gerade das Handwerk hat ein echtes Problem.

**Wie müssen Unternehmen darauf reagieren? Und böse gefragt: Lässt sich mit diesen jungen Menschen noch etwas anfangen, wenn die sagen, dass sie am Abend keine Über-**

### *„DIE GENERATION Z IST MEHR ALS ANDERE BEREIT, EXTRAMEILEN ZU GEHEN“*

**stunden machen können, weil sich um 17 Uhr die Grün-Tee-Gruppe trifft und um 19 Uhr Yoga ist?**

Das mag einem gefallen oder nicht, aber es sind die Unternehmen, die sich in dieser Situation die Gedanken machen müssen. Sie müssen die Ausbildungsberufe und die Rahmenbedingungen so gestalten, dass sie attraktiv werden. Und sie müssen überlegen, ob man von der angestammten Gruppe, die man bisher als Bewerber im Blick hatte, abweicht und stattdessen andere rekrutiert. Aber das kann sich für die Unternehmen auch

richtig lohnen – denn wie gesagt, die Generation Z ist mehr als andere bereit, Extrameilen zu gehen, wenn die Bedingungen dafür stimmen. Die jungen Menschen wollen nach ihren Stärken und Talenten eingesetzt werden, das Team und seine Performance müssen stimmen, der Zweck des Arbeitens muss klar und wertvoll sein.

**Ist diese Generation also gerade dabei, die Berufswelt zu verändern?**

Generationenforschung gibt es seit 70 Jahren. Wir untersuchen dazu alle fünf Jahre die 15- bis 25-Jährigen, immer nach dem gleichen Muster. Wissenschaftlich befassen wir uns dabei insbesondere mit der Sozialisationszeit, also den ersten 20 Lebensjahren, und den externen Faktoren, die in dieser Zeit auf eine Generation eingewirkt haben. So kann man Generation für Generation nebeneinanderstellen und erkennt so unterschiedliche Entwicklungen. Lange Zeit waren die Unterschiede gar nicht so groß, auch nicht bei den Baby-Boomern. In den 80er Jahren wurde dann sichtbar, dass sich die damaligen 15- bis 25-Jährigen verändern und anders ticken. Um diese Veränderung sichtbar zu machen, wurde diese Altersgruppe dann Generation X genannt. X als der Buchstabe aus der Mathematik für das Unbekannte. Der Generation X ging es um mehr Selbstverwirkli-





chung, Partizipation und Perspektiven. Dieser Trend setzte sich fort. Generation Y hat den roten Faden, den Generation X gelegt hat, weitergesponnen, und auch Generation Z nimmt einiges davon auf. Neben der Sozialisationszeit, die das Verhalten und die Denkmuster beeinflusst, spielt auch die sogenannte Anpassungszeit zwischen dem 20. und 30. Lebensjahr eine Rolle. Das kennt wohl so ziemlich jeder von sich selbst: Als man 18 Jahre alt war, hatte man eine ganz andere Einstellung als die Eltern, aber mit 30 Jahren sind die Unterschiede dann doch nicht mehr so stark. Warum? Die Realität hat einen doch ein Stück weit zurechtgeschliffen. Wir hätten uns nicht getraut, im ersten Job mit dem Chef über eine Work-Life-Balance zu diskutieren – wir waren froh, dass uns überhaupt ein Unternehmen eine Chance gegeben hat. Diese Phase des Zurechtschleifens, so scheint es, wird es bei der Generation Z nicht in dem Maße geben: Vielfach wird im Moment die Arbeitswelt extra für sie zu rechtgemacht. Und mit diesem Erlebnismuster im Gepäck wird die Generation Z wahrscheinlich die Arbeitswelt der Zukunft verändern –

und zwar massiv. Allerdings nur unter einer Bedingung.

#### Welcher?

Dass Konjunktur und Arbeitsmarkt das weiter hergeben. Und wehe, falls nicht. Wehe, wenn die Party vorbei

### „WENN IHNEN ETWAS NICHT GEFÄLLT, HÜPFEN SIE EINFACH ZUR NÄCHSTEN OPTION“

sein sollte. Das würde ein richtig, richtig harter Prozess für die Generation Z. Dann würde eine umfassende individuelle Veränderungsbereitschaft plötzlich zur Kernkompetenz einer ganzen Generation werden – sehr schmerzhaft, vermutlich. Denn während die älteren Generationen schon in jungen Jahren in ihrer Sozialisierungsphase erlebt haben, dass die Eltern auch mal arbeitslos werden können, dass es auch mal finanziell angespanntere Zeiten gibt und dass man es sich auch mal nicht erlauben kann, wählerisch zu sein, fehlt diese

Erfahrung in der Erlebniswelt der Generation Z weitgehend.

#### Besteht da nicht die Gefahr, dass diese Generation es verpennt, für die eigene Zukunft vorzusorgen?

Nein, warum? Wir sprechen hier von einer Erben-Erben-Erben-Generation. Solange sich wie gesagt Konjunktur und Arbeitsmarkt nicht massiv verschlechtern, gilt: Das Haus bekommt man mal von den Eltern, finanziell wird man unabhängiger sein, weil von der Oma noch ausreichend Geld da ist, und ein eigenes Auto braucht man zumindest im städtischen Umfeld auch nicht. Sie wachsen in einer zutiefst reichen Gesellschaft auf, wohlbehütet und oft als Einzelkind mit der gesamten Aufmerksamkeit der Familie versehen. Alles ist in positiver Sicht verhandelbar, das war schon als kleines Kind im Supermarkt so: Wenn man Schokolade wollte, dann gab es kein Nein, sondern eine gelebte Diskussionskultur. Die Generation Z kennt vor allem eine Multi-Optionalität: Wenn ihnen etwas nicht gefällt, hüpfen sie einfach zur nächsten Option.

#### Wie wird das Gesellschaft und Politik verändern?

Hier braucht man gar nicht das Futur zu verwenden – die Generation Z verändert schon jetzt unsere Gesellschaft und unsere Politik. Allerdings nicht, weil sie selbst schon an den Schalthebeln wäre – dafür ist die Generation Z noch zu jung. Nein, es geschieht, weil wir dieser Generation nichts entgegenzusetzen. Wir erleben doch, wie manche Parteien versuchen, sich für diese jungen Menschen möglichst sexy zu machen. Dafür braucht es das richtige Wording, die richtigen Kanäle in den sozialen Medien und die richtigen Rollenvorbilder. Das gelingt im Moment einer Partei mehr als den anderen. Auch thematisch: Wenn man das Glaubensbekenntnis der Generation Z, die Balance, in die politische Spra-

che übersetzen, dann sind wir beim Thema Nachhaltigkeit. Und damit bei den Stichworten Umwelt und Klima. Auch das begünstigt natürlich inhaltlich vor allem eine Partei. Darüber hinaus sollten wir einen weiteren Aspekt berücksichtigen: Komplexe Zusammenhänge vom absolut notwendigen Klimaschutz bis zur hin zur ebenfalls bestehenden Notwendigkeit, Milliarden Menschen zu versorgen, und nach Möglichkeit Wohlstand zu schaffen und zu sichern – kann man das mit 18 Jahren systemisch völlig durchdrungen haben? Es gehört schon zum Vorrecht der Jugend, fordernd zu sein und auch Grenzen massiv zu überschreiten. Es ist unsere Aufgabe als ältere Generation, durch unsere Lebenserfahrung wieder mehr Realitätssicht einkehren zu lassen und in einen Diskursprozess zu gehen.

**Aber auffällig ist, wie unversöhnlich die Generation Z bei der Verfolgung politischer Ziele ist. Manche Aktivisten und Blogger verfügen über ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein – größer sogar als ihr Faktenwissen. Und dennoch gelingt es ihnen, Deutschland damit zum Beben zu bringen.**

Wenn früher jemand politisch aktiv war, dann ist er mit seinen Ansichten üblicherweise auch mal gegen die Wand gelaufen und hat sich eine blutige Nase geholt. Das hat manch überschwängliches Selbstbewusstsein auf den Boden der Tatsachen, der Fakten und des Machbaren zurückgeholt. Die Generation Z hat politisch nie Grenzen aufgezeigt bekommen. Und wenn wir beide jetzt denselben Blogger meinen, dann muss man festhalten, dass nicht sein Faktenwissen die Republik zum Beben gebracht hat, sondern die Tatsache, dass niemand aus den älteren Generationen ihm die Stirn geboten hat. Das hat mich ehrlich gesagt sehr verwundert. Zumal das, was er da zusammengetragen hat,

wissenschaftlich keine ausreichende Substanz hatte. Und wissen Sie, was mir richtig gegen den Strich geht? Diese Generation macht einen auf unheimlich politisch aktiv. Das finde ich im Grundsatz zwar toll, aber was mich da wirklich stört, ist, dass die Generation Z denkt, sie sei die einzige, die politisch aktiv ist. Ich gehöre der Generation Baby-Boomer an – in meiner Jugend ging politisch die Post ab: Umweltschutz, Waldsterben, saurer Regen, Wettrüsten und NATO-Doppelbeschluss, Kalter Krieg, Apartheid in Südafrika, gleichzeitig formierte sich im Osten die friedliche Revolution, die in Wiedervereinigung und den Fall des Eisernen Vorhanges mündete. Na, wenn das keine politische Zeit war, dann weiß ich es auch nicht. Dennoch finden nicht wenige der Generation Z, alle anderen seien politische Nichtsnutze.

### „GELEBTE FREUND- SCHAFT – ANALOG, NICHT VIRTUELL“

#### Ihr Rat?

Nochmal: Ich finde es toll, wenn sich junge Menschen politisch betätigen. Der Vorgängergeneration Y haben wir angekreidet, arg unpolitisch zu sein. Da sollten wir uns über die Z jetzt nicht beschweren. Aber gleichzeitig sollte klar sein, dass es in einer Demokratie nötig ist, über unterschiedliche Meinungen einen Diskurs zu führen – und zwar nach klaren Spielregeln, argumentativ und fachlich sauber. Wenn wir uns aber weigern, zu einem Blogger in den Boxing zu steigen, dann ist klar, wer als Sieger hervorgeht. Wir geben da im Moment kein gutes Bild ab. Für die politische und gesellschaftliche Kultur in die-

sem Land wäre es aber schädlich, die Dinge einfach laufen zu lassen.

**Hinter uns liegen die Baby-Boomer und die Generationen X und Y. Aktuell erleben wir die Generation Z, die beginnt, flügge zu werden. Haben Sie schon eine Idee, was als Nächstes kommt? Und wie soll diese Generation heißen? Generation Ä?** (lacht) Ä wäre schlecht, weil es den Buchstaben im Englischen nicht gibt. Vielleicht fangen wir wieder vorne an – griechisch, die Generation Alpha. Welche Eigenschaften die nächste Generation prägen werden, lässt sich heute aber nicht absehen, weil wir nicht wissen, welchen Einflüssen sie ausgesetzt sein wird – Krieg, Wirtschaftskrise, vierte industrielle Revolution, Klimawandel?

#### Aber gibt es zumindest ein Muster?

Interessant ist, dass bei der Generation Z das Pendel leicht in Richtung der konservativen Werte schwingt. Die Heimatliebe nannte ich bereits, wir bemerken bei der Generation Z aber auch einen höheren Kinderwunsch als bei den Vorgänger-Generationen. Ob die Generation Z all das dann auch tatsächlich umsetzt, das muss sich erst erweisen. Es gibt zudem offenbar eine Renaissance der Familie, Partnerschaft hat einen wachsenden Stellenwert und gelebte Freundschaft – analog, nicht virtuell – wird neuerdings wieder ganz großgeschrieben. Es könnte sein, dass sich das in der nächsten Generation weiter verstärkt.

---

**Prof. Dr. Jutta Rump lehrt an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen BWL mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsforschung und leitet das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE). ◀**