



## GENERATION Z = GENERATION Y?

### Kennst du einen, kennst du alle?

#### Die Generationenforschung für die Personalarbeit auf dem Prüfstand

Die sogenannte Generation Z stellt die künftigen Arbeitnehmer\*innen und sie ist Wegweiser für die Arbeitswelt der Zukunft. Deswegen ist es wichtig, dass sich Unternehmen im Klaren sind, welche Anforderungen generationsübergreifend an Bedeutung gewinnen. Fraglich ist allerdings, ob sich die Generation Z so sehr von der Vorgängergeneration Y unterscheidet und eine komplette strategische Neuausrichtung der Personalarbeit erforderlich ist. Tatsächlich erscheinen die beiden Generationen auf den ersten Blick, hinsichtlich ihrer Werte sowie Erwartungen an den Arbeitgeber und eine Arbeitsstelle, recht ähnlich. Bei genauerer Betrachtung von Studienergebnissen wird allerdings deutlich, dass sich doch einige Schwerpunkte verschieben und die Generation Z teilweise andere Ansprüche an den Arbeitgeber haben könnte. Dabei ist allerdings strittig, ob allen Angehörigen einer Generation dieselben Werte und Erwartungen an den Arbeitgeber zugeschrieben werden können. Studien zeigen, dass es auch innerhalb einer Generation Subgruppen und Individuen gibt. Dieses Faktenblatt greift verschiedene Studien mit dem Schwerpunkt auf die Generation Z auf. Die Ergebnisse werden Erkenntnissen zur Generation Y gegenübergestellt. Zudem werden Hinweise gegeben, wie eine differenzierte Betrachtung der Generation Z aussehen kann und wie unterschiedlich demnach die Erwartungen an die Arbeitswelt sind. Abschließend wird ein Blick auf die veränderten Einstellungen der Generation Z anlässlich aktueller Ereignisse, wie der Corona-Pandemie und dem Ukraine-Krieg, geworfen.

#### Einteilung der Generationen

Vier Generationen befinden sich auf dem Arbeitsmarkt: die Babyboomer, die Generation X, die Generation Y und die Generation Z. Klaffke & Wedel (2014) bzw. Biemann & Weckmüller (2013) nehmen die Einteilung der Generationen folgendermaßen vor (Tabelle 1). In dieser Ausarbeitung liegt der Fokus auf den Generationen Z und Y.

#### Übersicht der herangezogenen Studien

Eine Übersicht über die für dieses Faktenblatt herangezogenen elf Studien zu den jungen Generationen aus den Jahren 2019 bis 2021 enthält Tabelle 2.

#### Zentrale Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der Generation Z und der Generation Y

Die Generationenforschung kann hilfreich sein und hat sich bewährt, um einen Eindruck von verschiedenen Generationen und deren prägenden Lebensumständen zu erhalten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich hierbei nur um verallgemeinerte Tendenzen handelt, die nicht allen Angehörigen einer Generation entsprechend zuzuschreiben sind. Im Folgenden werden die Grundtendenzen und Dynamiken der Generationen Z und Y einander gegenübergestellt.

#### Was ist den Generationen Y und Z in ihrem Leben wichtig?

##### Familie, Beruf und Einkommen

Beiden Generationen sind Familie und Freunde in ihren Leben sehr wichtig und sie stehen häufig sogar an erster Stelle (Ernst & Young 2020, Calmbach et al. 2020, Adenauer 2018). Erfolg, Karriere und berufliche Selbstverwirklichung scheinen bei der Generation Z demgegenüber und im Vergleich zu ihren Vorgängern keine ganz so große Bedeutung zu haben (Ernst & Young 2020, Papasabbas & Pfuderer 2021). Das heißt nicht, dass diese gar nicht karriereorientiert ist – Häufig ist es von dem Preis abhängig, den sie dafür zu bezahlen hat. Während der Generation Y oftmals ein hohes Einkommen wichtig ist (Adenauer 2018), wünscht sich die Generation Z eher finanzielle Sicherheit als einen hohen Lebensstandard (Papasabbas & Pfuderer 2021). Das Sicherheitsbedürfnis ist bei der Generation Z generell, auch im Vergleich zur Vorgängergeneration, sehr hoch ausgeprägt (berufundfamilie Service GmbH 2019).

Generation	Zeitspanne	Alter (im Jahr 2022)
Babyboomer	ca. 1956–1965 (bzw. 1955–1965)	zwischen 57 und 66 Jahre alt (bzw. zwischen 57 und 67 Jahre alt)
Generation X (Digital Immigrants)	ca. 1966–1980	zwischen 42 und 56 Jahre alt
Generation Y (Millenials, Digital Natives)	ca. 1981–1995 (bzw. 1981–2000)	27 und 42 Jahre alt (bzw. zwischen 22 und 42 Jahre alt)
Generation Z	ca. 1996–2009 (bzw. 2000–2009)	13 und 26 Jahre alt (bzw. zwischen 13 und 22 Jahre alt)

Tab. 1: Einteilung der Generationen



	Zielgruppe	Alter	Stichprobe	Fokus	Differenzierte Betrachtung
(1) EY Studierendenstudie 2020	Studierende	k. A.	> 2000	Werte, Ziele, Perspektiven von Studierenden in Deutschland	m/w, nach Fachrichtungen
(2) Sinus Jugendstudie 2020	Jugendliche	14–17 Jahre	ca. 70	Lebenswelten von Jugendlichen: Alltagsleben, Berufswahl, Wohlbefinden und Gesundheit, Sport und Politik	einzelne Lebenswelten in soziokultureller Landschaft
(3) Peek und Cloppenburg 2021	Generation Z in Gesamtbevölkerung	16–25 Jahre	ca. 500	Trendanalyse; New Work – Die Generation Z in der Arbeitswelt von morgen	Sieben Lebensstile der Zukunft
(4) Beruf und Familie Vorstudie Generation Z 2019	Studierende	18–20 Jahre	42	Erwartungen an den Arbeitgeber	keine
(5) Deloitte Millennial Survey Report Deutschland 2021	Generation Y und Generation Z in der deutschen Bevölkerung	19–38 Jahre	800 (500 Generation Y, 300 Generation Z)	Pandemie, Umwelt, soziale Gerechtigkeit, Arbeitsleben	Generation Y und Generation Z
(6) Shell Studie 2019	Jugendliche	12–25 Jahre	2572	Werte, Politik, Familie und Lebenswelten, Bildung und Beruf, Freizeit	vier Typen jugendlicher Berufsorientierung
(7) Recruiting Trends 2020, Themenspecial »Generation Z – Die Arbeitnehmer von morgen«	Generation Z (Schüler, Auszubildende, Studierende)	k. A.	854	Rekrutierung und Employer Branding	Schüler, Auszubildende, Studierende, alle Generationen
(8) Studie Junge Deutsche 2021	Junge Deutsche	14–21 Jahre	1007	Lebenswelt und Arbeitswelt	Generation Y und Generation Z
(9) New Work Studie: Trendreport »Wofür arbeiten wir?« 2021	Arbeitnehmer*innen	jedes Alter	1059	Zukunft der Arbeit	Generation Z und Generation X
(10) Zenjob-Studie 2021	Studierende	k. A.	1775	Wünsche an den Job	Generation Z, Generation Y
(11) »Azubi Recruiting Trends«-Studie 2020	Schüler (Generation Z)	k. A.	7755 (5754 Schüler und 2001 Ausbildungsverantwortliche)	u. a. Kriterien für die Wahl des Ausbildungsbetriebs	Schüler, Ausbildungsverantwortliche

Tab. 2: Darstellung der betrachteten Studien zur Generationenforschung

### Anerkennung und Freiheit

Die Generation Z strebt nach Anerkennung und dem Gefühl gebraucht zu werden. 68 % der Befragten einer Studie von Randstad Deutschland (2021) geben an, dass »gebraucht werden« bei der Gestaltung ihres Lebens wichtig ist. Bei der Generation Y ist der Wunsch nach Anerkennung häufig auf die persönliche Leistung bezogen (Adenauer 2018). Für die Generation Z ist es besonders bedeutend, in Freiheit und Unabhängigkeit zu leben und ihr Leben nach eigenen Vorstellungen und Werten zu gestalten (Papasabbas & Pfuderer 2021).

### Diversity, Umwelt und Gesundheit

Zudem sind für die Generation Z soziale Verantwortung, Menschenrechte, Toleranz, Gerechtigkeit, Diversity und Umweltbewusstsein sehr wichtige Themen (Ernst & Young GmbH 2020, Deloitte Touche Tohmatsu Limited 2021, Albert et al. 2019). In Studien zu den Werten der Generation Y stehen diese Aspekte weniger oder kaum im Fokus. Gesundheit ist für beide Generationen sehr relevant (Schnetzer 2021). Wobei gerade die Generation Z schon in jungen Jahren für Gesundheitsthemen wie gesunder Lebensstil (vermittelt über z. B. Influencer in sozialen Medien), psychische Erkrankungen und Covid19 sensibilisiert ist.



## Wie stellen sich die Generationen einen attraktiven Arbeitgeber vor?

### Betriebsklima, Weiterbildung, Homeoffice und flexible Arbeitszeiten

Sowohl die Aussicht auf einen sicheren Job als auch ein gutes Betriebsklima liegen bei beiden Generationen als Attraktivitätsfaktoren weit oben und werden als sehr wichtig eingestuft (Adenauer 2018, Albert et al. 2019, Papasabbas & Pfuderer 2021, Ernst & Young 2020). Genauso sind Weiterbildungsangebote und die Aussicht auf persönliche Weiterentwicklung Kriterien, die für die Wahl eines Arbeitgebers sprechen können (Zenjob 2021, Randstad Deutschland 2021, Adenauer 2018). Auch die Möglichkeit einer guten Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ist sowohl für die Jüngeren (berufundfamilie Service GmbH 2019) als auch die etwas Älteren sehr wichtig (Adenauer 2018). Allerdings wird in der Generation Z scheinbar der Ruf nach einer strikten Trennung zwischen Arbeit und Freizeit lauter. Das geben immerhin 53 % der Befragten einer Studie an (Papasabbas & Pfuderer 2021). So möchten sich viele Angehörige der jüngeren Generation nach einem geregelten 8-Stunden-Tag möglichst nur noch privaten Angelegenheiten widmen. Das bedeutet z. B. auch, dass für einige Vertreter\*innen der Generation Z die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice ein weniger wichtiger Attraktivitätsfaktor ist. Laut einer Studienrendenstudie ist die Möglichkeit der Arbeit von zuhause nur für 15 % der Befragten wichtig (Ernst & Young 2020). Hierzu gibt es aus den Reihen der Jüngeren allerdings unterschiedliche Stimmen. Studien konnten auch zeigen, dass einige Angehörige der Generation Z das Angebot von Homeoffice seitens Arbeitgeber als selbstverständlich erachten bzw. zu schätzen wissen – vorausgesetzt die Art der Tätigkeit gibt es her. So geben z. B. 98 % der Befragten einer Studie an, dass sie überwiegend im Unternehmen arbeiten möchten, wobei 60 % die Möglichkeit von zuhause zu arbeiten durchaus wichtig findet (berufundfamilie Service GmbH 2019). Das kann damit zusammenhängen, dass sich viele Angehörige der Generation Z aktuell noch nicht in einer Lebensphase (z. B. Phase der Familiengründung) befinden, in der die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten einen großen Mehrwert zur z. B. besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf darstellt. Die Möglichkeit zeitflexibel zu arbeiten ist sowohl der Generation Y als auch der Generation Z wichtig, wobei beide Generationen ihre Arbeitszeit in einem festen Zeitrahmen frei gestalten möchten (z. B. Gleitzeit) (Ernst & Young 2020, Adenauer 2018).

### Gehalt und Karriere

Das Gehalt spielt für beide Generationen eine Rolle. Während der Generation Y ein gutes Gehalt sehr wichtig ist (Adenauer 2018), ist es der Generation Z lediglich wichtig (Calmbach et al. 2020). Sehr wichtig ist für die jüngere Generation hingegen, angemessen vergütet zu werden (berufundfamilie Service GmbH 2019). Hierin spielen deren ausgeprägtes Bedürfnis nach Gerechtigkeit und Fairness sowie finanzieller Sicherheit (Schnetzler 2021). In einer Studie von Schnetzler und Hurrelmann (2022) konnte gezeigt werden, dass die Bedeutung von Geld z. B. hinsichtlich des Schulabschlusses der Befragten variiert. Für Realschulabsol-

vent\*innen spielt Geld als Leistungsanreiz die größte Rolle (64 %) und für Schulabgänger\*innen ohne Abschluss die kleinste (31 %) (Schnetzler & Hurrelmann 2022). Gleichzeitig wird in Studien berichtet, dass die Karriereorientierung bei der Generation Z geringer ausgeprägt ist. Hierzu kommen Studien allerdings zu unterschiedlichen Ergebnissen. Demnach sind Aufstiegschancen im Unternehmen zwar nicht mehr sehr wichtig, aber dennoch für einige Vertreter\*innen ein bedeutender Faktor (Papasabbas & Pfuderer 2021). Dies hängt womöglich mit dem Bildungsweg der Personen zusammen.

### Gesundheitsförderung und Unternehmensimage

Mit dem generell zunehmenden Gesundheitsbewusstsein in der Gesellschaft, wird das Thema auch im betrieblichen Kontext relevanter. Vielen Vertreter\*innen der Generation Z ist das persönliche Wohlbefinden bei der Arbeit wichtig. Deswegen bewerten auch schon Jüngere Angebote im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sehr positiv (Schnetzler 2021). Laut einer Studie finden 7 von 10 Kandidaten der Generation Z Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung für die Attraktivität eines Unternehmens entscheidend (Weitzel et al. 2020).

Auch setzt sich die Generation Z bei der Wahl des Arbeitgebers verstärkt mit dem Ruf bzw. dem Image des Unternehmens auseinander. Für die Generation Y spielt das keine große Rolle (Adenauer 2018). Sensibilisiert für Themen wie Umweltschutz und soziale Verantwortung, wird die Auseinandersetzung seitens Unternehmen mit Nachhaltigkeitsaspekten und Vielfaltsbewusstsein bzw. Diversity von den Vertreter\*innen der Generation Z sehr geschätzt (Zenjob 2021, Randstad Deutschland 2021). Laut Statista (2018) finden 33 % der Generation Z und 22 % der Generation Y das ethische Verhalten des Arbeitgebers wichtig. Während 19 % der Generation Y Diversität und Inklusion im Arbeitskontext eine hohe Bedeutung zusprechen, sind es seitens der Generation Z 27 %.

### Arbeitgeber

Eine weitere Studie zeigt, dass der Großteil der Generationen Z und Y ein mittelständisches Unternehmen als Arbeitgeber bevorzugt. Der Wunsch in einem Konzern oder in einer Unternehmensberatung tätig zu sein, ist im Vergleich weniger groß (Zenjob 2021). Das ist eine interessante Erkenntnis, vor allem vor dem Hintergrund, dass häufig angenommen wird, dass große Unternehmen durch ihren Bekanntheitsgrad und ihr Image mittlere Unternehmen in der Regel ausstechen. Erklären lässt sich dieses Ergebnis damit, dass ein hohes Gehalt als Attraktivitätskriterium bei den Jüngeren häufig weniger stark gewichtet ist und persönliches Ansehen sowie Prestige im beruflichen Kontext oftmals keinen hohen Stellenwert haben. Da insbesondere für die Generation Z Freizeit einer der wichtigsten Werte ist und die Arbeit im Consulting häufig mit einem hohen Workload und langen Arbeitszeiten in Verbindung gebracht werden, ist eine Tätigkeit in Unternehmensberatungen für einige Angehörige der jüngeren Generation weniger interessant.

Was die Generation Z von ihrem Arbeitgeber erwartet und welche Handlungsempfehlungen sich daraus für Unternehmen ergeben, wird in der Abbildung 1 dargestellt.



Erwartungen der Generation Z an den Arbeitgeber	Handlungsempfehlungen für Unternehmen
gutes Betriebsklima	Förderung eines guten Betriebsklimas (z. B. über Teambuilding, Mitarbeiterbefragungen, Events, Konfliktmanagement, Fehlermanagement) und dies in Stellenausschreibungen und Vorstellungsgesprächen hervorheben
Angebote zur persönlichen Weiterentwicklung	Optionen der Weiterbildung frühzeitig (in Stellenausschreibungen und Vorstellungsgesprächen) kommunizieren und in Mitarbeitergesprächen individuelle Bedarfe identifizieren
ggf. Möglichkeit zur orts- und zeitflexiblen Arbeit	Entsprechend unterschiedlicher Lebensphasen Angebot mobiler, zeitflexibler Arbeit – vorausgesetzt die Tätigkeit lässt es zu  Berücksichtigung in der Kommunikation mit jungen Bewerber*innen, dass nicht für alle Vertreter*innen der Generation Z orts- und zeitflexible Arbeit einen Attraktivitätsfaktor darstellt
sehr unterschiedlich ausgeprägte Karriereorientierung	Frühzeitiges Erfragen der Karriereorientierung (z. B. in Vorstellungsgesprächen) und bei Bedarf möglichst Aufzeigen von Perspektiven
Wunsch nach freier Zeiteinteilung im vorgegebenen Rahmen	Unterstützungsangebote beim Zeit- und/oder Selbstmanagement (z. B. in Form von Schulungen)
gesundheitsförderliche Maßnahmen durch Arbeitgeber	Investitionen in das betriebliche Gesundheitsmanagement tätigen und auf Maßnahmen im Rahmen der Gesundheitsförderung bereits in Stellenausschreibungen hinweisen
Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit und Diversity	Verankerung der Themen Nachhaltigkeit und Diversity in der Unternehmenskultur sowie deren externe und interne Kommunikation (z. B. über Unternehmenswebsite, Aushänge, Flyer)

Abb. 1: Erwartungen der Generation Z an den Arbeitgeber und Handlungsempfehlungen für Unternehmen

## Welche Erwartungen haben die Generationen an ihre Arbeit?

Beide Generationen wünschen sich insbesondere eine Tätigkeit, die ihnen Spaß macht (Calmbach et al. 2020, Adenauer 2018). Neben einer guten Arbeitsatmosphäre (Papasabbas & Pfuderer 2021) wissen sie Aufgaben zu schätzen, die ihren persönlichen Interessen entsprechen (Ernst & Young 2020) und bei denen sie ihre eigenen Fähigkeiten, Talente sowie Ideen einbringen können (Calmbach et al. 2020, Adenauer 2018). Häufig ist ihnen sehr wichtig, einer sinnvollen und erfüllenden Tätigkeit nachzugehen (Albert et al. 2019), bei der sie mitbestimmen und sich einbringen können (Papasabbas & Pfuderer 2021, Adenauer 2018). Abiturient\*innen (27 %) motiviert eine sinnvolle Tätigkeit besonders stark, und jüngere Schüler\*innen (11 %) am wenigsten (Schnetzler & Hurrelmann 2022). Selbstbestimmung und Verantwortungsübernahme ist für die Generation Y als wichtig und für die Generation Z als sehr wichtig einzustufen. Sicherheit und Planbarkeit sind zudem Kriterien, die aus der Sicht beider Generationen einen sehr guten Arbeitsplatz ausmachen (Papasabbas & Pfuderer 2021, Randstad Deutschland 2021).

Der Generation Y ist Anerkennung von Leistung sehr wichtig (Adenauer 2018) und auch die jüngere Generation erwartet sehr häufig ein detailliertes und regelmäßiges Feedback von Führungskräften (u-Form Testsysteme 2020). Generell scheint die gute Beziehung auf Augenhöhe und Zusammenarbeit mit Vorgesetzten für die Generation Z eine wichtige Rolle zu spielen (Calmbach et al. 2020).

Die Generation Y hat grundsätzlich die Bereitschaft zur Arbeit am Wochenende, wenn ein Ausgleich in der Woche gegeben ist. Da einige Vertreter\*innen der Generation Z (53 %) eine klare Trennung zwischen Freizeit und Beruf wünschen (Papasabbas & Pfuderer 2021), ist zu vermuten, dass in vielen Fällen die Wochenenden bereits fest für Hobbies, Familie und Freunde reserviert sind. Freizeit hat für die jüngere Generation generell einen hohen Stellenwert. Für viele Vertreter\*innen der Generation Z macht viel Freizeit und wenig Stress eine gute Arbeit aus (Papasabbas & Pfuderer 2021). Der Generation Y sind hingegen viel Freizeit und Urlaub weniger wichtig (Adenauer 2018). Viele Vertreter\*innen der Generation Y wollen Karriere machen und ihnen ist bewusst, dass sie dafür etwas leisten müssen. Die erbrachte Leistung wird im besten Fall auch monetär anerkannt (Adenauer 2018). Etwas anders zeigt es sich bei einigen Vertreter\*innen der Generation Z: Statt Karriere und Leistung stehen bei diesen häufig das Arbeiten für eine gute Sache und der damit verbundene gesellschaftliche Beitrag im Vordergrund (Papasabbas & Pfuderer 2021).

Eine Herausforderung im Umgang mit der Generation Z kann sein, dass diese zum einen den Wunsch nach Planbarkeit, Sicherheit und festen Strukturen haben und sie sich zum anderen viel Freiheit und Eigenverantwortung erwarten (Papasabbas & Pfuderer 2021).

Welche Erwartungen die Generation Z an ihre Arbeit hat und welche Handlungsempfehlungen sich daraus für Unternehmen ergeben, wird in Abbildung 2 dargestellt.



Erwartungen der Generation Z an die Arbeit	Handlungsempfehlungen für Unternehmen
gute Arbeitsatmosphäre	Förderung einer guten Zusammenarbeit in Teams (z. B. durch Teambuilding-Maßnahmen, Schulungen von Führungskräften, Schulungen zur Sensibilisierung für Vielfalt (z. B. bei generationsübergreifender Zusammenarbeit))
Berücksichtigung von Fähigkeiten und Talenten	Sicherstellung der Passung von Tätigkeiten sowie Aufgaben und den Fähigkeiten sowie Interessen (z. B. im Vorstellungsgespräch und regelmäßig im Rahmen von Mitarbeitergesprächen)
Einbringen von Kreativität und Ideen	Kommunikation von Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen und Kreativität zu entfalten (z. B. im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, Kreativmeetings, Projektgruppen)
Selbstbestimmung und Verantwortungsübernahme	Freiräume aufzeigen und Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben sowie Unterstützung bei der Umsetzung einer eigenverantwortlichen Arbeitsweise
Sinnhaftigkeit der Tätigkeit	Frühzeitiges Darlegen, zu welchem großen Ganzen (z. B. Endprodukt, interne Dienstleistung) mit der Erfüllung der Aufgaben ein Beitrag geleistet wird
Wunsch nach Orientierung und Rahmen zur Umsetzung der Arbeit	Vereinbarung klarer Zielvorgaben (z. B. im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen) sowie ggf. Erstellung und Kommunikation eines Unternehmensleitbildes (Mission, Vision, Werte)
Bedürfnis nach Sicherheit und Planbarkeit	Offene und transparente Kommunikation (z. B. in Betriebsversammlungen, über das Intranet, Aushänge, Flyer)
Wunsch nach häufigem Feedback und Führung auf Augenhöhe	Führungskräfteentwicklung zum Umgang mit und den Erwartungen von unterschiedlichen Beschäftigten (z. B. zur Durchführung konstruktiver Feedbackgespräche)
Flexibilität innerhalb eines festen Zeitrahmens	Soweit möglich Angebot geregelter Arbeitszeiten mit Spielraum (z. B. Gleitzeit)
wenig Stress und viel Freizeit (teilweise Wunsch nach Trennung von Arbeit und Privatleben)	Angebot von Schulungen im Umgang mit Belastung und Beanspruchung (z. B. Resilienztrainings) und Akzeptanz des Wunsches nach ausreichend Freizeit (genaue Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes, Vermeidung von Überstunden sowie erweiterter berufsbezogener Erreichbarkeit, und Angebot einer angemessenen Anzahl an Urlaubstagen)

Abb. 2: Erwartungen der Generation Z an ihre Arbeit und Handlungsempfehlungen für Unternehmen

## Differenzierte Betrachtung von Generationen

Auch wenn die Generationenforschung hilfreiche Informationen zu den Werten sowie Erwartungen der Generationen an den Arbeitgeber und an ihren Job gibt, gibt es neben dem Geburtsjahr auch noch andere Einflüsse, die bei der Gewinnung und Bindung von Beschäftigten berücksichtigt werden sollen. Es ist davon auszugehen, dass keine Generation homogen in ihren Werten, Wünschen und Zielen ist. Auch innerhalb einer Generation mit entsprechenden Grundtendenzen und Dynamiken verbergen sich Differenzen und damit verschiedene Subgruppen und Individuen (Papasabbas & Pfuderer 2021). Einige Studien setzen sich deshalb mit den Generationen differenzierter auseinander. Welche Unterscheidungen es gibt und welche Erwartungen an die Arbeit sich daraus ergeben, wird im Folgenden anhand von den Clustierungen in drei verschiedenen Studien vorgestellt.

So weist beispielsweise die Sinus Jugendstudie 2020 darauf hin, dass die Bevölkerung in Menschen mit verschiedenen Lebenswelten unterteilt werden kann. Demnach lassen sich Individuen hinsichtlich des Bildungsniveaus (niedrig/mittel/hoch) und der normativen Grundorientierung (Absicherung/Bestätigung & Benefits/Charisma) in sieben Subgruppen bzw. Lebenswelten

unterteilen. Die Zugehörigkeit der Generation Z (hier Alterskohorte zwischen 14 und 17 Jahren) zu einer Subgruppe führt auch zu entsprechenden Erwartungen an die Arbeit. Dies wird im Folgenden skizziert (Calmbach et al. 2020):

- **Traditionell-Bürgerliche (Bildungsniveau: überwiegend mittel; Grundorientierung: Absicherung):** Dieser Subgruppe ist ein harmonisches Familienleben wichtiger als Karriere, weshalb Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben einen Attraktivitätsfaktor von Unternehmen darstellen. Zudem sind Sicherheit und Planbarkeit wichtig, weshalb auch Arbeitszeiten klar geregelt sein sollen. Der Beruf soll eigenen Fähigkeiten entsprechen, um die Aufgaben gut erledigen zu können.
- **Adaptiv-Pragmatische (Bildungsniveau: mittel bis hoch; Grundorientierung: überwiegend Bestätigung & Benefits):** Die Familie hat einen hohen Stellenwert und Work-Life-Balance ist ihnen wichtig, allerdings möchten sich die Adaptiv-Pragmatischen auch selbstverwirklichen und streben eine Karriere an. Sie sind bereit, dafür die entsprechende Leistung zu erbringen. Wichtig sind den Angehörigen dieser Subgruppe Vermögenswerte zur Absicherung.





- **Prekäre (Bildungsniveau: überwiegend niedrig; Grundorientierung: überwiegend Absicherung):** Diese Subgruppe ist familienbezogen und gesundheitsbewusst. Sie hat einen starken Wunsch nach Zugehörigkeit und Anerkennung, um Freude bei der Arbeit zu empfinden. Materielle Absicherung und Einkommen spielen für die Prekären eine besonders wichtige Rolle.
  - **Konsum-Materialisten (Bildungsniveau: niedrig bis mittel; Grundorientierung: Absicherung sowie Bestätigung & Benefits):** Eltern und Familie stellen den zentralen Bezugspunkt im Leben dar. Diese Subgruppe hat aber auch den Wunsch nach einem guten Beruf mit hoher Entlohnung. Der gute Kontakt mit Kolleg\*innen ist ihnen wichtiger als die Sinnerfüllung durch die Arbeit.
  - **Experimentalisten (Bildungsniveau: überwiegend mittel; Grundorientierung: überwiegend Charisma):** Familie und Freunde spielen eine große Rolle. Diese Subgruppe ist besonders risikoaffin und hat eine hohe Veränderungsbereitschaft. Themen wie Diversity und Nachhaltigkeit sind für sie sehr wichtig. Bei der Arbeit ist das wichtigste Kriterium Spaß zu haben. Sie streben an, die Leidenschaft zum Beruf zu machen und sich kreativ einzubringen. Dabei ist ihnen Selbstentfaltung wichtiger als Karriere und Geld.
  - **Postmaterielle (Bildungsniveau: hoch; Grundorientierung: überwiegend Bestätigung & Benefits):** Diese Subgruppe hat wenig Interesse an materiellem Überfluss. Sie zeichnen sich durch eine hohe Weltoffenheit und großes Interesse am Gemeinwohl sowie Gleichberechtigung aus. Familie und Freunde sind ihnen wichtig. Sie streben einen erfüllenden, sinnstiftenden und herausfordernden Beruf an, bei dem sie sich selbstverwirklichen können.
  - **Expeditive (Bildungsniveau: hohe Bildung; Grundorientierung: überwiegend Charisma):** Familie ist dieser Subgruppe wichtig, aber sie strebt eher eine Ablösung vom Elternhaus an. Im Beruf möchten sie Verantwortung übernehmen, eigene Entscheidungen treffen, ihre Kreativität einbringen und Spaß haben. Sie haben die Einstellung, dass sich Leistung lohnen soll, auch wenn das Geld nicht an erster Stelle steht.
- Eine vergleichbare Unterteilung der Generation Z wird in einer anderen Studie vorgenommen. Hier werden die Subgruppen der Generation als »die sieben Lebensstile der Zukunft« bezeichnet (Papasabbas & Pfuderer 2021):
- **Digital Creative:** Diese Subgruppe ist technikaffin und befürwortet Work-Life-Blending. Sie ist Treiber von Innovation und hegt den Wunsch nach Interpretationsfreiheit der Arbeit. Gesundheit ist ihr wichtig.
  - **Neo-Hippie:** Für sie stellen ein freundschaftliches Arbeitsklima, die Möglichkeit zur Selbstentfaltung und Spaß bei der Arbeit Attraktivitätsfaktoren dar. Gehalt ist ihnen wichtig, der Status eher nicht.
  - **Me-Professional:** Diese Subgruppe legt großen Wert auf beruflichen Erfolg und materiellen Luxus. Entsprechend haben sie auch eine hohe Leistungsbereitschaft. Sie stellen sich gerne dem Wettbewerb und sind abenteuerlustig. Die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln ist für sie wichtig.

- **Self-Balancer:** Gesundheit ist dieser Subgruppe sehr wichtig und folglich schätzen sie eine gesundheitsfördernde Arbeitskultur. Sie ist freizeitorientiert. Erfolg ist für sie bedeutsam, aber nicht zu jedem Preis. Sie findet es gut, die Möglichkeit zu haben, mobil und zeitflexibel zu arbeiten.
- **Vorwärtsmacher:** Diese Subgruppe sieht Erfolg in der Möglichkeit etwas nachhaltig zu verändern. Entsprechend muss der Beruf einen gesamtgesellschaftlichen Mehrwert haben. Freiräume für Kreativität sind ihr wichtig.
- **Moderner Nomade:** Diese Subgruppe ist technikaffin und befürwortet Work-Life-Blending, also die Verschmelzung von Arbeit und Privatleben und Aufhebung klar definierter Grenzen der beiden. Ihr persönliches Wohlbefinden steht im Mittelpunkt und sie hat einen großen Wunsch nach Abwechslung.
- **Mainstreamer:** Kollektive Zugehörigkeit und soziale Anerkennung ist dieser Subgruppe wichtig. Beruflichen Erfolg und Führungspositionen mit Verantwortung strebt sie weniger an. Sie ist Veränderungen gegenüber eher zurückhaltend und weniger risikobereit.

Die Mainstreamer machen mit 20,8 % den höchsten Anteil unter den sieben Lebensstilen der Zukunft aus, während die Modernen Nomaden mit 4,9 % am wenigsten vertreten sind.

Albert et al. 2019 differenzieren zwischen vier Typen jugendlicher Berufsorientierung basierend auf verschiedenen Aspekten des Berufslebens:

- **Durchstarter:** Diesem Typ ist alles wichtig. Sie möchten einen nützlichen und erfüllenden Beruf ausüben. Zudem ist er karriereorientiert, legt aber auch Wert auf eine gute Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf. In geringem Maße ist dem Durchstarter auch Planbarkeit wichtig.
- **Idealisten:** Hier steht die Erfüllung im Beruf im Vordergrund. Insgesamt darf der Beruf bei ihm allerdings nicht zu dominierend sein. Diesem Typ sind die Themen Diversity und Vielfalt wichtig. Planbarkeit und Nutzen sind für den Idealisten weniger bedeutend.
- **Bodenständige:** Diesem Typ sind im Beruf der Nutzen und die alltägliche Planbarkeit besonders wichtig. Ein großer Wunsch nach Erfüllung ist eher nicht vorhanden. Die Aspekte Karriere sowie Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf sind den Bodenständigen weniger wichtig.
- **Distanzierte:** Karriere und alltägliche Planbarkeit sind diesem Typ sehr wichtig. Nutzen, Erfüllung und die Vereinbarkeit der Arbeit mit weiteren Lebensinhalten haben hier keine allzu große Bedeutung. Zudem neigen die Distanzierten dazu, sich Sorgen um den Verlust des Arbeitsplatzes zu machen.

Unter den vier Typen jugendlicher Berufsorientierung machen die Durchstarter mit 32 % den größten Anteil aus, die Idealisten sind mit 21 % am wenigsten vertreten.

Differenzierungen in Subgruppen, beispielsweise nach Calmbach et al. (2020), Papasabbas und Pfuderer (2021) oder Albert et al. (2019), können gerade in der Personalrekrutierung relevant sein. Bei der Entwicklung des Stellenprofils sollte bereits darüber nachgedacht werden, welche Eigenschaften,



Werte und Fähigkeiten für die Besetzung einer Stelle nützlich sein könnten. Die differenzierten Betrachtungen der Generation Z können dafür hilfreiche Anregungen liefern. Beschäftigte im Personalbereich erhalten einen ungefähren Eindruck darüber, welche Typen der Generation Z auf dem Bewerbermarkt vertreten sein könnten. Das kann eine zielgruppengerechte Bewerberansprache unterstützen.

Mit gezielten Fragen im Vorstellungsgespräch sollte erfasst werden, was den Personen bei der Arbeit wichtig ist. Daraus können dann die tatsächlichen Erwartungen und Vorstellungen des Bewerbers/der Bewerberin abgeleitet werden. Darüber hinaus kann der Einbezug von berufsbezogenen Persönlichkeitsfragebögen, wie etwa das BIP – Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung hilfreich sein (Hossiep & Paschen 2003).

### Einflüsse auf die Generation Z aufgrund aktueller Ereignisse wie der Corona-Pandemie und des Ukraine-Kriegs

In der Trendstudie Junge Deutsche 2022 hat sich gezeigt, dass – vermutlich auch als Folge der Corona-Pandemie – die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf nun den wichtigsten Aspekt für die berufliche Tätigkeit darstellt (Schnitzer & Hurrelmann 2022). Das aufgrund der Pandemie vermehrte Arbeiten im Homeoffice hat allerdings dazu geführt, dass zuhause sein nicht mehr Freizeit bedeutet. Auch die seitens junger Menschen empfundene Wichtigkeit von mobiler Arbeit ist zurückgegangen. Das kann damit zusammenhängen, dass sich während der Homeoffice-Pflicht gezeigt hat, wie wichtig der Austausch mit anderen ist und was es bedeutet, sich seinen Arbeitsalltag selbst zu strukturieren. Bei den motivierenden Faktoren der Generation Z zur Leistungserbringung wurde nun der »Spaß« von dem Merkmal »Geld« verdrängt (Schnitzer & Hurrelmann 2022). Wie zuvor dargelegt, haben andere und etwas ältere Studien gezeigt, dass vielen Angehörigen der Generation Z die Freude bei der Arbeit wichtiger ist als die Vergütung. Jüngste Ereignisse zeigen, dass Krisen wie die Corona-Pandemie oder der Ukraine-Krieg das Gefühl der finanziellen Sicherheit beeinträchtigen können. Steigende Preise und Arbeitsmarktunsicherheiten infolge des Ukraine-Kriegs bringen häufig existenzielle Sorgen bei der jungen Generation hervor.

### Fazit

Viele Unternehmen sehen sich bereits heute mit den Herausforderungen des Fachkräftemangels konfrontiert. Prognosen zufolge wird sich dieser in Zukunft noch verschärfen. Um in dem sich zuspitzenden »War for Talents« mithalten zu können, sind jetzt Unternehmen mehr denn je gefordert, sich mit den Werten, Bedürfnissen und den beruflichen Erwartungen der jungen Generation zu befassen. Momentan ist zwar erst ein geringer Teil der Vertreter\*innen der Generation Z auf dem Arbeitsmarkt anzutreffen, schon bald werden es allerdings deutlich mehr.

Die Auseinandersetzung mit den Generationenstudien hat gezeigt, dass sich die Generationen Z und Y hinsichtlich vieler Grundtendenzen recht ähnlich sind. Allerdings gibt es Themen, die an Bedeutung gewinnen, wie z. B. Diversity und Nachhaltigkeit sowie das persönliche Wohlbefinden. Entsprechend erwarten einige Vertreter\*innen der Generation Z, dass sich auch der Arbeitgeber mit diesen Themen auseinandersetzt. Karriereorientierung und Leistungsbereitschaft sind grundsätzlich vorhanden – allerdings häufig unter bestimmten Voraussetzungen.

Die Generationenforschung kann hilfreich sein, um einen Eindruck von verschiedenen Generationen und deren prägenden Lebensumstände zu erhalten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich hierbei nur um verallgemeinerte Tendenzen handelt, die nicht allen Angehörigen einer Generation gleichermaßen zuzuschreiben sind. Jeder Mensch ist ein Individuum und neben dem Zeitalter, in dem Personen aufwachsen und sich entwickeln, gibt es noch weitere Einflussfaktoren (z. B. soziale Lage, Bildung, Herkunft, Familie), die Werte, Lebenseinstellungen sowie Erwartungen an den Arbeitgeber und eine Anstellung beeinflussen können. Die Betrachtung verschiedener Subgruppen der Generation hat gezeigt, dass auch die Vertreter\*innen einer Generation – gerade auch mit Bezug auf die Arbeitswelt – ganz unterschiedlich »ticken« können. Für eine zielgruppengerechte Mitarbeiteransprache und eine vielfaltsbewusste Personalarbeit ist deshalb eine differenzierte Betrachtung der Generation Z relevant. Wie zuvor anhand von drei Beispielen dargelegt, kann die differenzierte Betrachtung einer Generation auch sehr unterschiedlich sein. Zudem handelt es sich bei der Unterteilung von Generationen in Lebenswelten, Lebensstilen und Subtypen eher um Heuristiken. Folglich kann die differenzierte Betrachtung von Generationen nützlich sein, um schnell einen Überblick über mögliche Subgruppen und deren Erwartungen an die Arbeitswelt zu bekommen. Ob sich jede Person eindeutig einer Subgruppe zuordnen lassen kann, ist jedoch fraglich. Folglich sollte jede/r Angehörige einer Generation als Individuum betrachtet werden.



## LITERATUR

Adenauer S (2018) Erfordert die Generation Y eine Neuausrichtung der Personalarbeit?. Zahlen | Daten | Fakten. ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft

Albert M, Hurrelmann K, Quenzel G, Schneekloth U (2019) Die 18. Shell Jugendstudie – Eine Generation meldet sich zu Wort. Diskurs Kindheits- und Jugendforschung / Discourse. Journal of Childhood and Adolescence Research 14(4): 484–490

berufundfamilie Service GmbH (2019) Generation Z Achtung, die Arbeitswelt-Optimierer kommen! WhitePaper zur Vorstudie »Generation Z und ihre Erwartungen an die zukünftige Arbeitswelt« Frankfurt am Main: berufundfamilie Service GmbH

Biemann T, Weckmüller H (2013) Generation Y: Viel Lärm um fast nichts. PERSONALquarterly (1):46–49.

Calmbach M, Flaig B, Edwards J, Möller-Slawinski H, Borchard I, Schleier C (2020) Sinus-Jugendstudie 2020. Wie ticken Jugendliche? Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland. Schriftenreihe Band 10531 Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2021) Millennial and Gen Z Survey. A call for accountability and action | Germany

Ernst & Young (2020) EY Studierendenstudie 2020, StudentInnen in Deutschland: Werte, Ziele, Perspektiven. Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Hossiep R, Paschen M (2003) Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) Göttingen: Hogrefe-Verlag GmbH

Klaffke M, von Wedel A (2014) Babyboomer und Generation Y im Dialog. Personalführung (9):84–87

Papasabbas L, Pfuderer N (Peek & Cloppenburg, Hrsg.) (2021) New Work. Die Generation Z in der Arbeitswelt von morgen. Düsseldorf: Peek & Cloppenburg

Randstad Deutschland (Hrsg.) (2021) New Work Trendreport #1 – Wofür arbeiten wir und was ist uns wichtig? Eschborn: Randstad

Schnetzer S (2021) Die Studie Junge Deutsche 2021 – Zukunft neu denken und gestalten: Lebens- und Arbeitswelten der Generation Z & Y in Deutschland. Junge Deutsche – Die Studie

Schnetzer S, Hurrelmann K (2022) Jugend in Deutschland – Trendstudie Sommer 2022. Jugend im Dauerkrisen-Modus – Klima, Corona, Krieg. Datajockey Verlag: Kempten

Statista (2018) Umfrage unter Millennials und der Generation z zur Auswahl eines Arbeitgebers? <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1002306/umfrage/umfrage-unter-millennials-und-der-generati-on-z-zur-auswahl-eines-arbeitgebers/>

u-form Testsysteme (2020) Studie Azubi-Recruiting Trends 2020. Solingen: u-form Testsysteme GmbH & Co. KG

Weitzel T, Maier C, Weinert C, Pflügner, Oehlhorn C, Wirth J (2020) Generation Z – Die Arbeitnehmer von morgen – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020, Research Report. Bamberg: Otto-Friedrich-Universität

Zenjob (2021) Gen-Z-Studie: Das wünschen sich junge Arbeitnehmer\*innen von ihrem Job. Berlin: Zenjob GmbH

### Ansprechpartnerin



**Dr. rer. pol. Anika Peschl**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Fachbereich Arbeits- und  
Leistungsfähigkeit  
Telefon: +49 211 542263-21  
E-Mail: [a.peschl@ifaa-mail.de](mailto:a.peschl@ifaa-mail.de)