

Zwischen Mythos und Wirklichkeit.

Arbeitsbezogene Werte und Präferenzen
innerhalb der Generation Z

Prof. Dr. phil. Peter Kels

Professor für HRM, Führung und Innovation

Competence Center Unternehmensentwicklung, Führung & Personal
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie

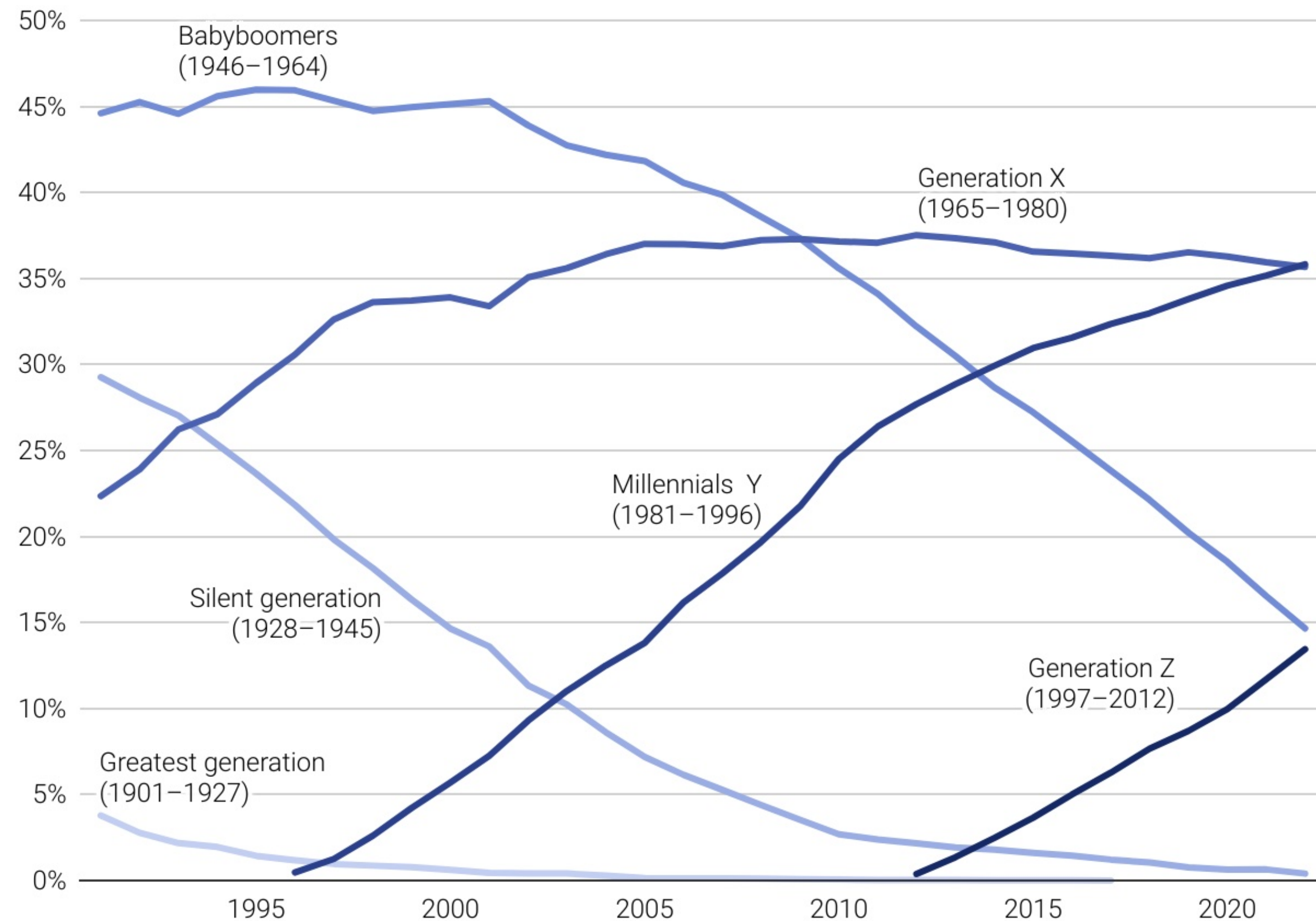
Wirtschaft

6. Juni 2023



Generationaler Umbau unserer Arbeitswelt - Challenges

Erwerbsbevölkerung nach Generation 1991–2022, in %



Quelle: BFS – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)

© BFS 2023

1. Der generationale Umbau unserer Arbeitswelt befeuert den Wandel von Arbeitswerten und intensiviert den Fachkräfteengpass.
2. Arbeitgeber*innen müssen Stellensuchende aktiv umwerben (Arbeitnehmermarkt).
3. Es gilt zu verstehen, was jungen Menschen wichtig ist und die Attraktivität als Arbeitgeber*in gezielt zu verbessern.

Der Hype um die Generationen Y & Z



"Die illoyalsten Jobber aller Zeiten"

Heiß begehrt, aber schwer zu überzeugen



„Generation Nice“ (NY Times)

Generation als Begriff und Forschungsgegenstand (eigene Darstellung Kels 2022)

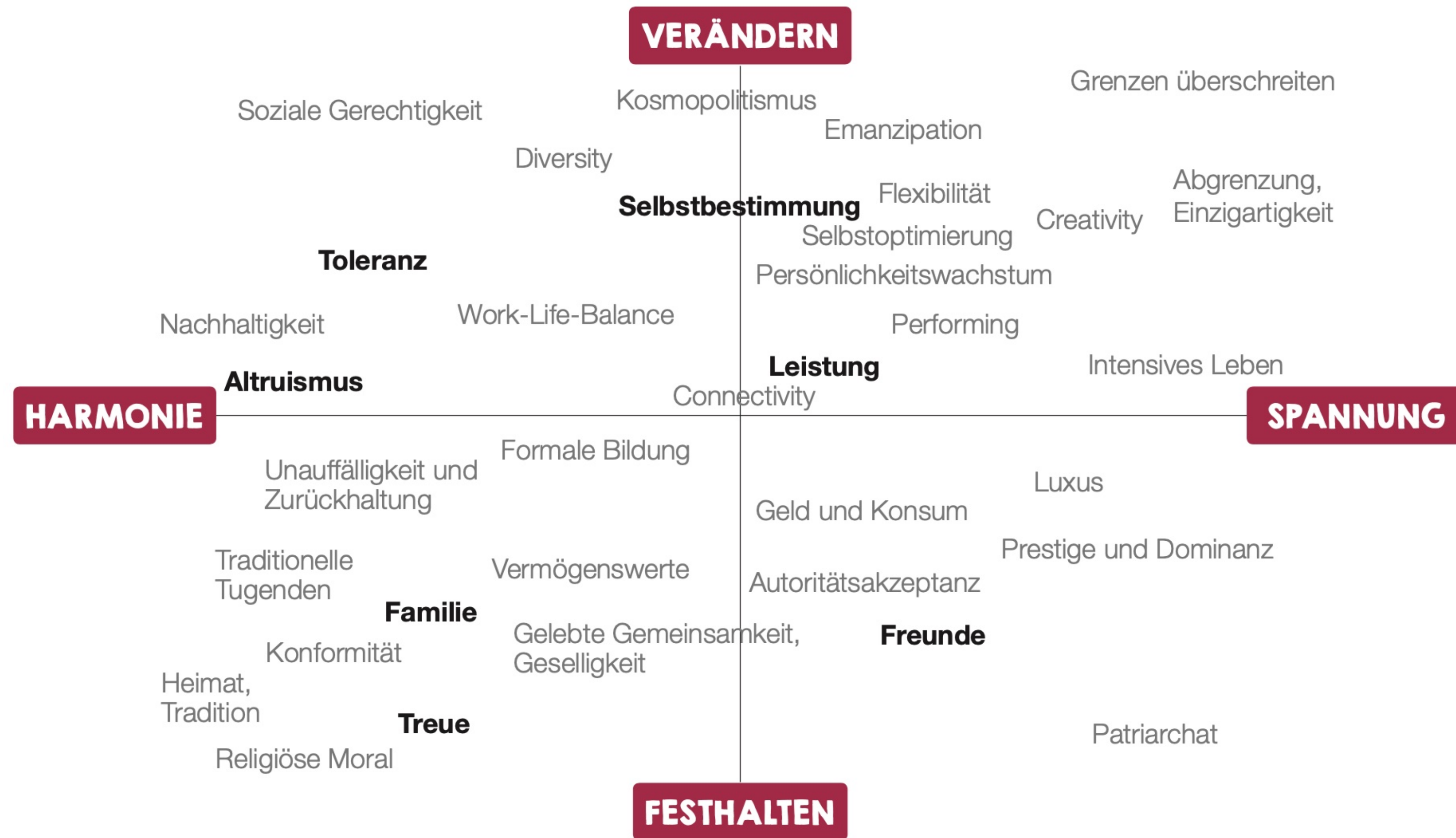
- Alterskohorten, die in Kindheit & Jugend von kollektiv bedeutsamen Ereignissen & Lebensbedingungen geprägt wurden
- Annahme, dass sich Generationen voneinander in ihren Werten, Einstellungen und Denkmustern unterscheiden

Empirische Befunde sind «gemischt» und selten «eindeutig»

- Sowohl Unterschiede in den Mindsets der Generationen als auch geteilte Werte (z.B. Familie, sinnhafte Arbeit, Selbstbestimmung)
- Heterogenität an Einstellungen innerhalb jeder Generation
- Methodische Limitationen der Generationenforschung



WERTEUNIVERSUM VON JUGENDLICHEN 2020



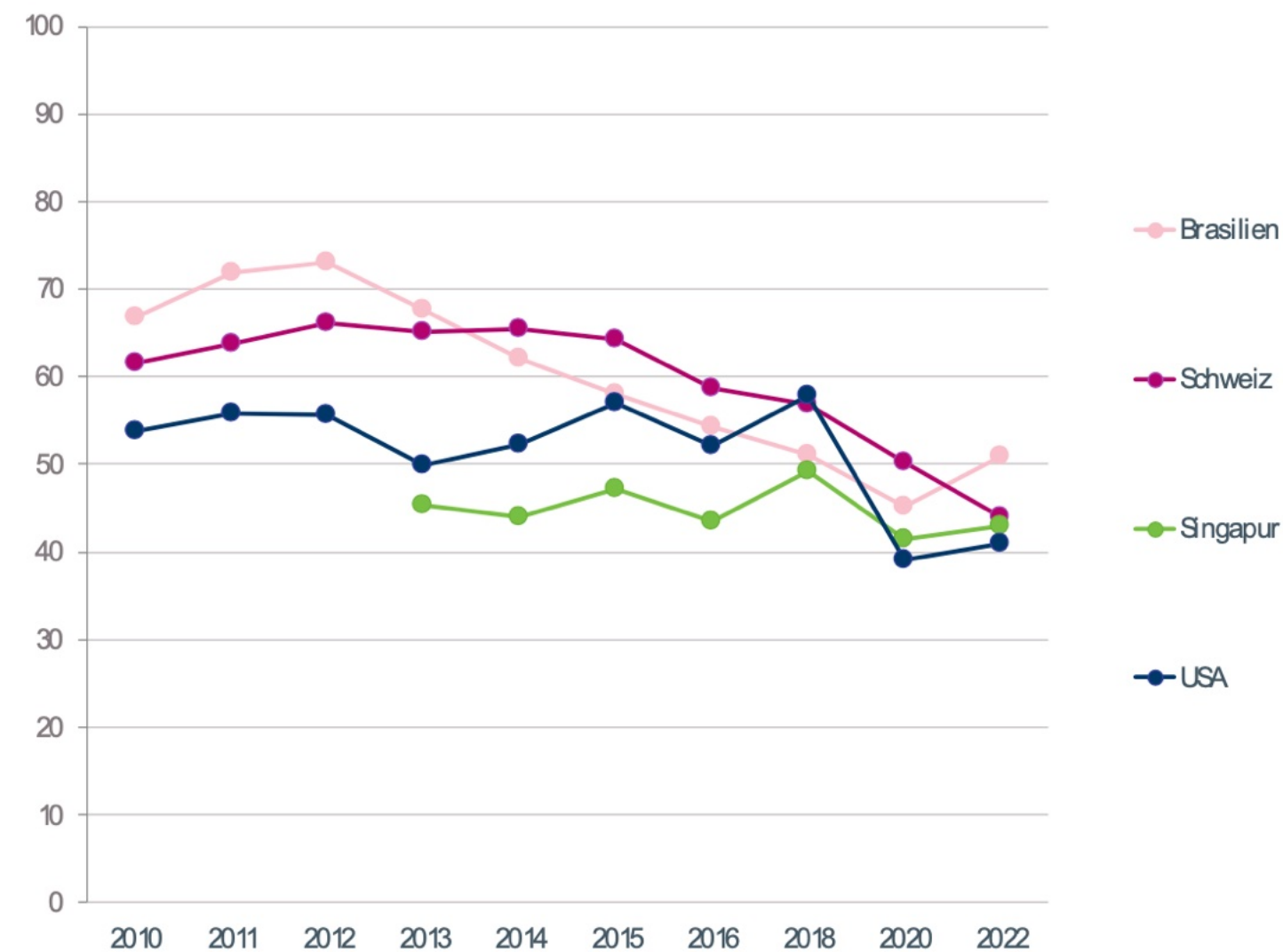
Zukunftserwartungen der Gen Z: Zwischen Pessimismus und Hoffnung

(Quellen: Generationenbarometer 2023 und CS Jugendbarometer 2022)

Trend Vergleich Meinung eigene Zukunft

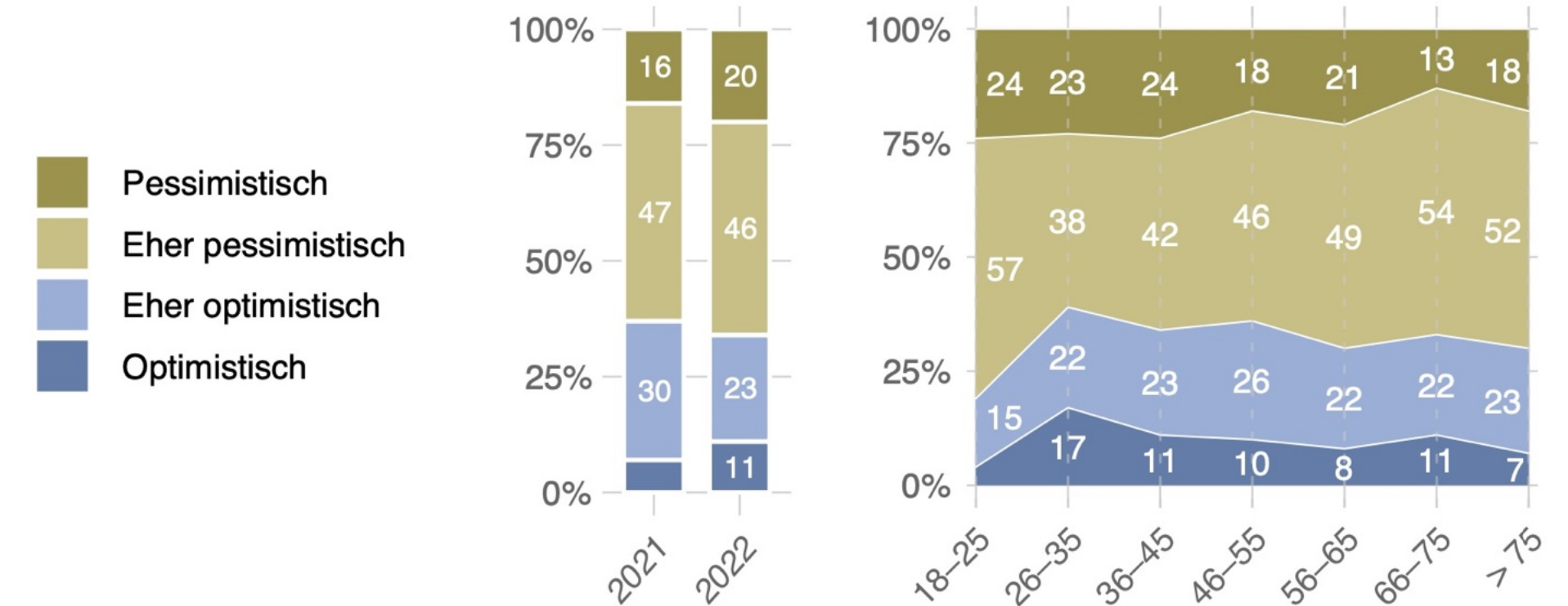
"Wie sieht Ihrer Meinung nach Ihre eigene Zukunft aus? Sehen Sie zum jetzigen Zeitpunkt die Zukunft..."

in % Einwohner*innen der Schweiz/USA/ Brasiliens/Singapurs zwischen 16 und 25 Jahren, Anteil «eher zuversichtlich»



Optimismus und Pessimismus im Hinblick auf die Zukunft (Abb. 35)

2022: «Ganz grundsätzlich: Wie optimistisch oder pessimistisch blicken Sie auf das Jahr 2052?», 2021: «Ganz grundsätzlich: wie optimistisch oder pessimistisch blicken Sie auf das Jahr 2051?»



- Die Gen Z blickt (angesichts multipler Krisen) sorgenvoll und pessimistisch in die Zukunft und weist eine sehr tiefe Lebenszufriedenheit auf
- Der Traum vom sozialen Aufstieg hat an Strahlkraft verloren – der Glaube, es einmal besser als die eigenen Eltern zu haben ist verblasst
- Viele junge Menschen fühlen sich von den älteren Generationen unverstanden – sie möchten mit anpacken in Betrieb und Gesellschaft, aber mit ihren Sorgen und Fähigkeiten auch ernst genommen werden

Zur Arbeitsmoral der Gen Z

(Quelle: CS Jugendbarometer 2022 sowie Generationenbarometer 2023)



- Das Stereotyp einer rein spass-/freizeitorientierten Gen Z lässt sich empirisch nicht erhärten
- Die CH-Gen Z ist leistungs- und lernbereit, setzt aber andere Prioritäten als andere Generationen: bevorzugt werden ein ausgewogener, gesunder Lebensstil gegenüber Status und Karriere
- Junge Erwachsene der Gen Z orientieren sich an meritokratischen Idealen, erwarten aber mehr Einsatz von Politik und Arbeitgebern für die Chancengleichheit aller

Arbeits- und berufsbezogene Präferenzen der Gen Z (CH/DE)

(Quellen: CS Jugendbarometer 2022 und Scholz & Grotefend 2019, S. 94)

- Eine sinnstiftende, interessante, erfüllende Berufstätigkeit
- Aufgaben mit Handlungsfreiheiten in einem modernen Arbeitsumfeld und ein Führungsstil „auf Augenhöhe“
- Attraktive Aus- und Weiterbildungsperspektiven
- Möglichkeiten zur Kompensation von Überstunden und zur flexiblen Gestaltung von Arbeitszeiten



Faktencheck: Die Generation Z – kein Interesse mehr am Vollzeit-Job?



«Am liebsten hätte man mehr Freizeit, mehr Ferien – und das bei gleichbleibendem Lohn. Das ist schlicht nicht realisierbar.» (Yannick Gubler, führt zwölf Krippen in Zürich mit 300 meist jungen Angestellten)

<https://www.srf.ch/news/wirtschaft/hohe-ansprueche-an-jobs-generation-z-das-kreuz-der-chefs-mit-den-jungen>

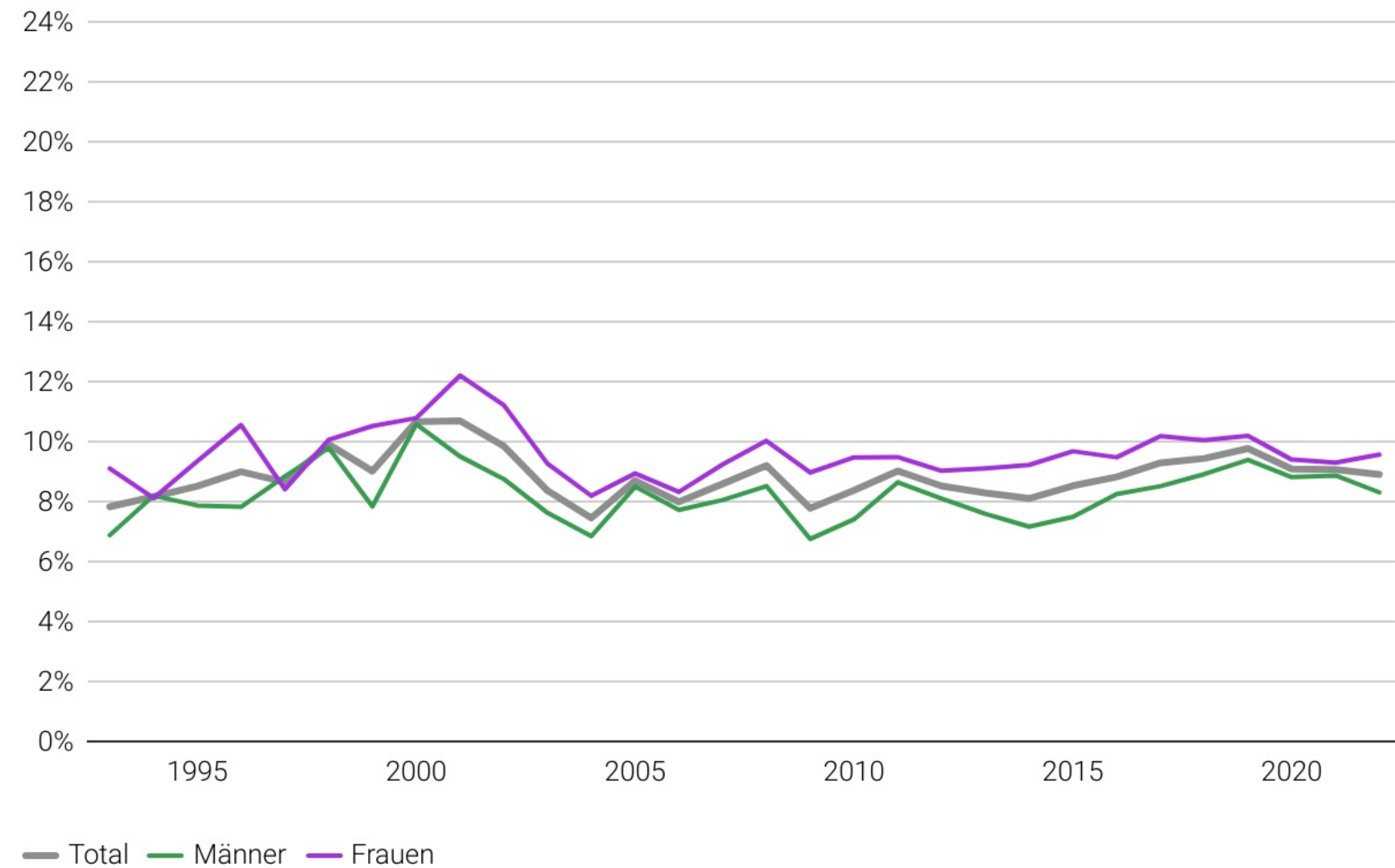
Faktencheck (Quelle: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung 2022)

- Über ein 1/3 der CH-Erwerbsbevölkerung arbeitet heute Teilzeit (v.a. Frauen), Tendenz steigend (v.a. bei Männern)
- Der Teilzeitanteil ist von zahlreichen Faktoren wie Ausbildung, Alter und Familiensituation abhängig
- Teilzeiterwerbstätigkeit nimmt mit dem Alter zu: nur 25% der erwerbstätigen Gen Z arbeitet heute in Teilzeit, bei den mittleren Altersgruppen ist der Anteil deutlich grösser

Zudem: die Präferenz zugunsten von Teilzeitarbeit ist nicht nur ein Generationen-, sondern auch ein Zeitgeistphänomen (Hermann et al 2023, S. 64)

Faktencheck: Die Generation Z – illoyale Job-Hoppers?

Nettorotationsquote der Erwerbstätigen



Interne Wechsel innerhalb eines Unternehmens sind nicht enthalten.

Quelle: BFS – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)

© BFS 2023

Faktencheck (Quelle: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung SAKE)

- Fast jede vierte erwerbstätige Person im Alter von 15 bis 24 Jahren hat zwischen 2018 und 2019 die Stelle gewechselt.
- Zu Beginn der Erwerbskarriere drückt sich die berufliche Mobilität deutlich häufiger durch Unternehmenswechsel aus (unabhängig von der Generationenzugehörigkeit, s. Abb. links)
- Wichtigste Gründe für Stellenwechsel (alle Altersgruppen)
 - Freiwilliger Abgänge: Unbefriedigende Arbeitsbedingungen, niedriger Stundenlohn, Wunsch nach Veränderung, gute Konjunkturlage (hohe Anzahl offener Stellen)
 - Unfreiwillige Abgänge: Entlassung, Ende eines befristeten Arbeitsvertrags

Gen Z in der Lebensphase Jugend: Ausprobieren, Erfahrungshunger, Wachstum

(CS Jugendbarometer 2020; Hurrelmann & Quenzel 2016)



- Junge Erwachsene der CH-Gen Z befinden sich gerade in der Start- und Aufbauphase eines eigenen Lebensentwurfs
- Anstelle des Traums vom sozialen Aufstieg möchten sie tendenziell den Lebensstil-Level ihrer Eltern halten
- Bevorzugen konservative und pragmatische Jugendmilieus eher Tradition und Stabilität, legen progressivere Milieus mehr Wert auf ein Leben in Freiheit und Flexibilität
- Im Laufe ihres Lebens möchten viele Jugendliche Neues ausprobieren und planen längere Auszeiten (u.a. z. Reisen)
- Das Experimentieren mit eigenen Lebensentwürfen und der Hunger nach neuen Erfahrungen /nach Freiheit sind wichtig zur erfolgreichen Bewältigung von Entwicklungsaufgaben und daher positiv zu betrachten!

Fazit: Don` t believe the hype! Für eine differenziert beobachtende HR- & Führungspraxis

1. Den Wandel im Blick: Generationale Werte und Mindsets sind ein guter Gradmesser für den Wandel von Gesellschaft und Arbeitswelt. Sie zeigen Entwicklungsfelder für die Führung & HR-Praxis auf.
2. Ansatzpunkte zur Modernisierung: Viele Ansprüche der Generation Z decken sich mit den Erkenntnissen der Forschung zu effektiver Führung und Zusammenarbeit. HR und Unternehmensleitung sind aufgefordert, die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeberin weiterzuentwickeln.
3. Vorsicht vor Stereotypisierung: Die Gen Z besteht (wie andere Generationen ebenfalls) aus Menschen mit einer Vielfalt an arbeitsbezogenen Werten und Einstellungen. Unser Denken und Handeln am Arbeitsplatz wird durch zahlreiche Faktoren beeinflusst, nicht vorrangig durch Generationenzugehörigkeit.
4. Umgang mit Generationenvielfalt: Führungskräfte und Personaler sollten die Potenziale zur alters- und generationenübergreifenden Zusammenarbeit erkennen und konsequent nutzen.

Drei Gestaltungsfelder für die Führungs- und Personalarbeit

Nachwuchs- und Fachkräfte ansprechen und gewinnen

- Analysieren, wie attraktiv man als Arbeitgeberin ist
- Ein authentisches Arbeitgeberversprechen entwickeln, „am Puls“ der Zielgruppe kommunizieren (Personalmarketing)
- Proaktiv, frisch, auf Augenhöhe, zielgruppengerecht rekrutieren
- Arbeits- und Anstellungsbedingungen analysieren und verbessern

Mitarbeitende führen & entwickeln

- Professionelles Onboarding
- Bewusste Gestaltung des psychologischen Vertrags
- Kompetenzentwicklung & Förderung einer Lernkultur
- Feedback & Dialog „auf Augenhöhe“
- Reflektierter Umgang mit Diversität & den Ressourcen aller Mitarbeitenden

Trennung und Wiedergewinnung

- Fairer Trennungsprozess
- Beziehungspflege mit Ehemaligen
- Wiedergewinnung Ehemaliger

Quellenverweise

- Adecco & Stellenmarkt-Monitor Schweiz (2022). Fachkräftemangel Index Schweiz 2022, Zürich. <https://www.adecco-jobs.com/de-ch/-/media/project/adeccogroup/pdf-files/fachkrftemangel-index-schweiz-2022.pdf/>
- 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, 4-2019, S. 484-490. <https://doi.org/10.3224/diskurs.v14i4.06>
- BFS (2022). Generationen auf dem Arbeitsmarkt. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/alter-generationen-pensionierung-gesundheit/generationen-arbeitsmarkt.html>
- BFS (2020). Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE). Die berufliche Mobilität in der Schweiz. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbsbevoelkerung/berufliche-mobilitaet.assetdetail.14667016.html>
- Calmbach, M., Flaig, B., Edwards, J., Möller-Slawinski, H., Borchard, I., Schleer, C. (2020). Wie ticken Jugendliche? 2020. Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland. Eine SINUS-Studie u.a. im Auftrag der Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn.
- Hermann, M., John, A.. & Wenger, V. (2023). Generationen-Barometer 2023. Sotomo-Studie im Auftrag des Berner Generationenhauses, Zürich.
- Hurrelmann, K. & Quenzel, G. (2016). Lebensphase Jugend. Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Jugendforschung. 13. Aufl., Beltz Verlag, Weinheim Basel.
- Jans, C. u.v.a (2022). Jugendbarometer 2022. Unsicher statt unbeschwert: Die Jugend in Zeiten der Krise. Erstellt vom GFS Bern im Auftrag der Credit Suisse.
- Kels, P., Gurtner, A. & Dievernich, F. (2015). Nachwuchssicherung im Kontext von Fachkräftemangel und Generation Y. Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten für das Personalmanagement. In: Zölch, M. & Mücke, A. et al (Hrsg.). Fit für den demografischen Wandel? Bern: Hauptverlag, S. 271-288.
- Kels, P., Gurtner, A. & Scherrer, S. (2016). Employing the New Generation. Personalgewinnung und Führung der Generation Y in MINT-Berufen. Studienbericht der Hochschule Luzern und der Berner Fachhochschule. Luzern und Bern, Juni 2016. www.hslu.ch/projekt-mint-fachkraefte
- Scholz, Ch. & Grotefend, L. D. (2019) (Hrsg.): Generation Z im Vier-Länder-Vergleich. Ein empirischer Vergleich von Deutschland, den Niederlanden, Österreich und Schweiz. Rainer Hampp Verlag, Augsburg, München.