

Rüdiger Maas

# GENERATION Z

für Personaler  
und Führungskräfte

Mit konkreten  
Handlungs-  
empfehlungen

Ergebnisse  
der Generation-  
Thinking-Studie

HANSER

## 3 So LEBT UND DENKT DIE GENERATION Z

» Ich habe überhaupt keine Hoffnung mehr in die Zukunft unseres Landes, wenn einmal unsere Jugend die Männer von morgen stellt. Unsere Jugend ist unerträglich, unverantwortlich und entsetzlich anzusehen.«

(Aristoteles, 384 – 322 v. Chr.)

Stark prägend sind für Generationen die derzeitigen Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt. Sehen Jugendliche bei Freunden, dass sie Probleme bei der Jobsuche haben? Oder können sich die Leute im Umfeld den Job frei aussuchen? Solche Fragen sind entscheidend dafür, wie eine Generation zum Berufsleben steht. Und vor allem: Was sie von Arbeitgebern erwartet. Für die Generation Z ist die Lage gut. Denn die Jugendarbeitslosigkeit liegt nur bei 6,4 % (im europäischen Ausland liegt diese zum Teil bei über 35 %). Die wenigsten müssen sich also Sorgen um eine Arbeit machen. Sie werden in der Regel eine finden. Auch die Wege von der Ausbildung in den festen Beruf sind in Deutschland gut.

Damit wir die Jugendlichen der Generation Z besser verstehen können, mussten wir einen genaueren Blick auf ihre Lebenswelt werfen. Wie sind sie eigentlich aufgewachsen und was ist anders? Warum haben sie ein völlig anderes Verständnis von normal? Wie denken sie über ihre Welt und die der anderen nach?

### 3.1 Generation selbstbewusst

Die Generation Z, nennen wir sie Zler, sind so gut ausgebildet wie noch keine Generation zuvor. Über 50 % können und dürfen studieren. Und es haben prozentual noch nie so viele Jugendliche studiert wie heute. Das verzögert den durchschnittlichen Berufseinstieg – und macht sie dadurch länger finanziell abhängig.

Die Generation Z profitiert stark vom demografischen Wandel. Zukünftig werden viele Stellen für verhältnismäßig wenige Jugendliche frei sein. Die Generation Z wird also mit viel Rückenwind auf den Arbeitsmarkt befördert. Die niedrige Gesamtarbeitslosenquote im Jahre 2019 in Deutschland führt zusätzlich dazu, dass sich Firmen schwertun werden, gute Mitarbeiter zu finden oder zu bekommen. Arbeitnehmer suchen sich den Job aus, nicht andersherum. Und der muss ihnen gefallen und Spaß machen:

» *Wir haben keine Lust auf unmenschliche Arbeit und unfreundliche Kollegen. Wenn ich jeden Tag ins Büro gehe, möchte ich mich dort auch wohlfühlen. Klar geht's um Arbeit, aber ich bin ja jeden Tag dort. Da muss ich mich schon wohlfühlen und die Leute mögen.*«

(Berufsschülerin Claudia aus Berlin, Teilnehmerin unserer Befragung)

Das zeigt unsere Studie auch in überraschend eindeutiger Weise: Über 70 % blicken sehr positiv und selbstbewusst auf die Arbeitswelt. Die Generation Z kommt aus behüteten Verhältnissen ohne nennenswerte materielle Zukunftsängste – sie kennen es nicht anders. Sie haben im Endeffekt auch nichts zu verlieren. Sie können nicht tief fallen, das Auffangnetz der Eltern ist quasi direkt unter ihnen und immer für sie da.

## 3.2 Generation Wertewandel

Der Optimismus dieser Generation ist berechtigt. Egal ob im Osten, Westen, Norden oder Süden Deutschlands. Überall hören wir von Kunden, die enorme Anstrengungen unternehmen, sich für junge Leute attraktiv aufzustellen. Dafür wenden viele Firmen mittlerweile viel Zeit und Geld auf. Sie merken: Wenn ich nicht auf mich aufmerksam mache, bricht mir der Nachwuchs weg. Da ist es wesentlich, diese Zielgruppe auch zu kennen. Die Generation Z vertritt eigene Werte. Heute wird mehr Wert darauf gelegt, das eigene Leben zu genießen. Früher standen an dieser Stelle Werte wie Fleiß und Gehorsam. Das klingt für die Generation Z nach einer Erzählung alter Tage. Sie definieren sich eben nicht nur über die Arbeit. Was in der Freizeit getan wird, Hobbys, Reisen, Mode – diese Dinge sind viel wichtiger. Wie das beurteilt wird, hängt vom Auge des Betrachters ab. Für Unternehmer und Personaler jedenfalls eine Herausforderung.

Diesem Anspruch werden die meisten Arbeitgeber bei Weitem nicht gerecht. Die Abbruchquote bei Auszubildenden liegt zurzeit bei 26 % – so hoch wie schon lange nicht mehr.

**Tabelle 3.1** Bewertung arbeitsbezogener Aspekte

|  | <b>Eher ja</b> | <b>Eher nein</b> |
|--|----------------|------------------|
| Außerhalb der Arbeitszeiten für Vorgesetzte erreichbar sein?             | 44,4 %         | 27,6 %           |
| Nach lesen? Feierabend arbeitsrelevante Mails                            | 40,1 %         | 26,8 %           |
| Führungsverantwortung übernehmen?  | 58,3 %         | 11,3 %           |
| Gewünschtes Engagement als Auszubildenden- oder Arbeitgebervertreter/in? | 41,3 %         | 21,6 %           |
| Obligatorische Arbeitsplatz? Freizeitangebote am                         | 19,4 %         | 44,4 %           |
| Wahrgenommene dem Arbeitsmarkt Zukunftschance auf                        | 42,5 %         | 9,4 %            |
| Verhältnis Zeit/Geld?  | 29,9 %         | 22,0 %           |
| Gewünschte Trennung von Berufs- und Privatleben?                         | 47,7 %         | 10,1 %           |
| n = 2145; Quelle: Erhebung Maas Beratungsgesellschaft mbH, 2018          |                |                  |

**Die »eigene Familie« gewinnt an Bedeutung**

*Für Frauen ist die »eigene Familie« nach wie vor wichtiger als für Männer. Aber die Geschlechter nähern sich an! Insgesamt ist für Generation Z die »eigene Familie« signifikant wichtiger als für Generation Y.*

### 3.3 Generation Freizeit

Unsere Studie belegt deutlich, dass sich das Verhältnis zwischen Beruf und Freizeit im Vergleich zu den Jugendlichen im Jahr 2002 stark verändert hat. Die Zler finden Freizeit und Familie deutlich wichtiger als Karriere oder Geld. Bei der Generation Y war das noch nicht so. Das heißt jetzt nicht, dass Unternehmer weniger Gehalt zahlen brauchen. Heißt auch nicht, die Generation Z möchte kein Geld verdienen. Sie wird nach wie vor zu Firmen gehen, die besonders gut zahlen. Aber es bedeutet, dass der Job nicht an erster Stelle steht. Soziale Kontakte sind wichtiger. Das alles unter einen Hut zu bekommen, ist für die Jugendlichen von großer Bedeutung.

» Ich möchte nicht so viel arbeiten wie meine großen Geschwister. Wenn ich meine Freundschaften nicht mehr pflegen kann, dann bringt mir Geld auch nichts.«

(Abiturient Kevin aus Stuttgart, Teilnehmer unserer Befragung)

## Homeoffice und Mobile Office

Wussten Sie, dass der Begriff Homeoffice ein eingedeutschter Begriff ist, den es im englischen Sprachgebrauch nicht gibt? Dort spricht man von »telework«, also Fernarbeit.

**Tabelle 3.2** Einschätzung grundlegender Werte (Verteilung der Antworten auf definierte Antwortkategorien)

| <b>Frage: Auf einer Skala von »1 = überhaupt nicht wichtig« bis »10 = sehr wichtig«, wie wichtig schätzen Sie das Folgende ein?</b> |                              |                               |                              |                               |
|---|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
|   | <b>Generation Z</b>          |                               | <b>Generation Y</b>          |                               |
|   | <b>Skalenwerte<br/>7 + 8</b> | <b>Skalenwerte<br/>9 + 10</b> | <b>Skalenwerte<br/>7 + 8</b> | <b>Skalenwerte<br/>9 + 10</b> |
| Ehrgeizig sein  | 43,2 %                       | 40,5 %                        | 38,2 %                       | 37,2 %                        |
| Ein aufregendes,<br>spannendes Leben<br>führen  | 35,2 %                       | 41,1 %                        | 38,1 %                       | 33,4 %                        |
|   |                              |                               |                              |                               |

|  |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|
| Eigene Fähigkeiten entfalten   | 34,3 % | 57,3 % | 31,7 % | 59,8 % |
| Rücksicht auf andere nehmen  | 31,4 % | 51,9 % | 37,7 % | 45,3 % |
| Eigene Familie und Kinder  | 17,3 % | 68,7 % | 27,3 % | 34,9 % |
| Beruf und Arbeit   | 48,6 % | 34,7 % | 34,0 % | 48,8 % |
| Hohes Einkommen  | 38,8 % | 33,4 % | 38,7 % | 45,0 % |
| Ein Beruf, der einem genügend Zeit für die Familie lässt   | 23,8 % | 64,5 % | 36,0 % | 50,4 % |
| Freizeit und Erholung  | 33,7 % | 54,9 % | 32,0 % | 60,1 % |
| <small>n = 2208; Quelle: Erhebung Maas Beratungsgesellschaft mbH, 2018, Deutsches Jugendinstitut München – Jugendsurvey 2000 Anmerkung: Insgesamt entschieden sich über 86 % der Befragten dazu, Antworten anzukreuzen, die innerhalb der Antwortkategorien 7 bis 10 liegen. Deshalb sind in dieser Tabelle die Antwortkategorien (Skalenwerte) »7 + 8« und »9 + 10« kumuliert dargestellt und hinsichtlich der Generationenzugehörigkeit gegenübergestellt.</small> |        |        |        |        |

## 3.4 Generation angenehmes Arbeitsklima

Aus guten Aussichten auf dem Arbeitsmarkt und materiellem Wohlstand entstehen eigene Ansprüche. Das sind Treiber für besondere Bedürfnisse. Stellen Sie sich vor, Sie suchen als Jugendlicher nach einem geeigneten Job, der allerdings schwierig zu bekommen ist. Wo machen Sie Abstriche? Am Gehalt? Am Arbeitsklima? An der Tätigkeit? Möglicherweise sind Sie erst mal froh, überhaupt einen Job zu bekommen. Alles andere ist zweitrangig. Für die Zler ist es selbstverständlich, dass der Arbeitgeber die Dinge bietet, die Zler sich wünschen. Dass sie etwas Geeignetes finden, das gilt als selbstverständlich und nicht als etwas Besonderes.

Die Attraktivität eines Arbeitgebers wird heute bedeutend durch das Arbeitsklima bestimmt. Unsere Studie zeigt, dass ein angenehmes Arbeitsklima die wichtigste Erwartung der Generation Z an den Arbeitsplatz ist. Dinge wie Homeoffice oder die