

Das Miteinander der Generationen

Gliederung

1. Generationen-Typologie: Zur Einordnung und Bedeutung soziokultureller Prägungen
2. Hintergründe der Auseinandersetzung mit der Generationenthematik
3. Rahmenbedingungen: Die Neue Normalität in der Arbeitswelt
4. Generationenspezifische Sozialisationsmuster
5. Die Rolle der Generation X
6. Ein dezidierter Blick auf Generation Z
7. Generationsspezifische Erwartungen an Arbeit und Arbeitgeber
8. Attraktiver Arbeitgeber im Sinne von New Work: Die jüngeren Generationen als Treiber
9. Auf einen Blick
10. Nicht zuletzt: Der eher seltene Blick auf die Generationen

Literatur

1. Generationen-Typologie: Zur Einordnung und Bedeutung soziokultureller Prägungen

In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Generationen und deren Zusammenwirken im gesellschaftlichen und beruflichen Kontext bildet eine klare Typologie die Grundlage für fundierte Analysen. Die Klassifikation von Generationen orientiert sich dabei an den Geburtsjahrgängen sowie an den sozialisationsprägenden Zeiträumen, in denen sich zentrale Denk- und Handlungsmuster herausbilden. Diese Prägungen wirken langfristig und beeinflussen Wahrnehmungen, Einstellungen und Verhalten über das gesamte Leben hinweg.

Die sogenannte Babyboomer-Generation umfasst Personen, die vor 1970 geboren wurden. Der markante Rückgang der Geburtenraten Ende der 1960er Jahre stellt hierbei eine entscheidende Zäsur dar. Darüber hinaus sind ab 1971 die Sterberaten höher als die Geburtenraten – ein weiteres Merkmal der Abgrenzung. Daran anschließend lässt sich eine Übergangsgeneration identifizieren, die als „neue Generation“ oder auch die Generation X bezeichnet wird. Sie umfasst die Geburtsjahrgänge von ca. 1970 bis Anfang der 1980er Jahre und bildet in ihrer Prägung einen vermittelnden Übergang zwischen den Babyboomern und der nachfolgenden Generation Y. Die Generation Y umfasst Personen, die zwischen Anfang der 1980er und Ende der 1990er Jahre geboren wurden. Sie gilt als Ausgangspunkt für eine zunehmende Sichtbarkeit generationenspezifischer Werteverstärkungen in der gesellschaftlichen und betrieblichen Praxis. An sie schließt sich die Generation Z an, die etwa von Ende der 1990er Jahre bis zum Jahr 2015 geboren ist.

Die wissenschaftliche Grundlage dieser Einteilung beruht auf rund 75 Jahren Generationenforschung, in denen insbesondere junge Erwachsene im Alter zwischen 15 und 25 Jahren systematisch untersucht wurden. Dabei liegt der Fokus auf der sogenannten Sozialisationsphase, also jener Zeitspanne vom 0 bis 20 Jahre alt, in der gesellschaftliche, politische, technologische und ökonomische Rahmenbedingungen maßgeblich zur Ausbildung und Prägung kollektiver Orientierungen beitragen.

Die Generationenforschung verzichtet bewusst auf die Berücksichtigung individueller Persönlichkeitsmerkmale oder biografischer Einzelschicksale. Im Zentrum steht vielmehr die Annahme, dass sich in der Sozialisationszeit kollektive Prägungen herausbilden, die metaphorisch als ein „Rucksack“ verstanden werden können – ein kulturelles Gepäck, das die jeweilige Generation ein Leben lang begleitet und im Zeitablauf des Lebens vergleichsweise stabil ist.

Rückblickend lässt sich eine Entwicklungslinie erkennen, die von einer punktuellen Beobachtung zu stabilen und wiederkehrenden Mustern führte. Ende der 1980er Jahre zeigten sich bei jungen Menschen erste Anzeichen veränderter Denk- und Verhaltensmuster, die zunächst als potenzielle Momentaufnahme eingeschätzt wurden. Aufgrund der Unsicherheit hinsichtlich ihrer Dauerhaftigkeit wurde die Altersgruppe, die Ende der 80er Jahre untersucht wurde, vorübergehend mit dem Platzhalter „Altersgruppe X“ bezeichnet – in Anlehnung an das mathematische Symbol für das Unbekannte. Weitere empirische Studien in den folgenden Jahren bestätigten jedoch die Nachhaltigkeit dieser neuen Orientierung. Die zunächst feinen Anzeichen verdichteten sich zu klaren Mustern, sodass eine eigenständige Generationenbezeichnung gerechtfertigt war. Aus der Altersgruppe X wurde die Generation X. Die beobachteten Sozialisationsmuster und damit die Denk- und Handlungsmuster

verstetigten sich dann im Zeitablauf. Aus der Generation X entwickelte sich die Generation Y, und schließlich – in logischer Fortsetzung – die Generation Z.

Diese Typologie ermöglicht es, generationenspezifische Merkmale nicht nur retrospektiv zu beschreiben, sondern auch aktuelle Entwicklungen einzuordnen und in Relation zueinander zu setzen. Die Übergangsgeneration fungiert hierbei als Bindeglied, indem sie sowohl Anknüpfungen an die traditionellen Muster der Babyboomer als auch Bezüge zu den neueren Wertewelten der Generationen Y und Z aufweist.

2. Hintergründe der Auseinandersetzung mit der Generationenthematik

Die Auseinandersetzung mit Generationenfragen gewinnt insbesondere vor dem Hintergrund sich wandelnder gesellschaftlicher und demografischer Bedingungen an Bedeutung. Zwar stellt das Vorhandensein unterschiedlicher Sozialisationsmuster sowie prägender Lebensphasen ein historisch konstantes Phänomen dar. Es ist ein normaler Vorgang, dass sich jede nachfolgende Generation von der vorherigen abzugrenzen sucht. Solche intergenerationalen Spannungen und Differenzen lassen sich über alle historischen Epochen hinweg beobachten und sind daher kein neues Phänomen.

Die typischen Merkmale dieser Differenzierungen zeigen sich etwa in den verschiedenen Vorstellungen über Gegenwart und Zukunft, in Normen, Werten und Verhaltensweisen sowie im Grad der Anpassung an bestehende Strukturen. Frühere Generationen, so auch die Baby Boomer, waren vielfach stark durch den Anpassungsdruck geprägt. Die Sozialisationsbedingungen dieser Generationen führten zu einer Haltung, die durch Disziplin, Durchhaltevermögen und eine hohe Bereitschaft zur Selbstbeschränkung gekennzeichnet war. In Zeiten begrenzter Ausbildungs- und Arbeitsplätze führte dies oftmals zu einem ausgeprägten Loyalitätsverhalten gegenüber Arbeitgebern, das weniger von individuellen Vorstellungen als vielmehr von äußeren Zwängen bestimmt war.

Demgegenüber steht die heutige junge Generation vor anderen strukturellen Rahmenbedingungen. Infolge rückläufiger Geburtenraten seit den 1970er Jahren handelt es sich bei der gegenwärtigen jüngeren Generation um ein vergleichsweise knappes demografisches Gut. Die geburtenstarken Jahrgänge – treffend als Babyboomer bezeichnet – haben selbst weniger Kinder bekommen, ebenso wie die nachfolgende Generation X. In der Konsequenz ergibt sich eine deutlich geringere Anzahl nachwachsender junger Menschen auf dem Arbeitsmarkt.

Diese demografische Entwicklung hat die Generationen-Thematik auf die Agenda gesetzt und verschärft die Relevanz der Generationenanalyse zusätzlich: Die junge Generation verfügt nicht nur über andere sozialisatorische Prägungen, sondern befindet sich gleichzeitig in einer strukturell stärkeren Position. Die Notwendigkeit zur Anpassung, wie sie für frühere Generationen prägend war, tritt für diese Alterskohorte in den Hintergrund. Diese Generation muss sich in deutlich geringerem Maße an vorgegebene Systeme und Normen anpassen, da sie aufgrund der demografischen Entwicklung einen höheren Einfluss ausüben kann. Für sie hat sich der Arbeitsmarkt von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmer-Markt entwickelt.

3. Rahmenbedingungen: Die Neue Normalität in der Arbeitswelt

Die heutige Arbeitswelt ist geprägt durch eine sogenannte „Neue Normalität“, die sich grundlegend von den Erfahrungsräumen früherer Generationen unterscheidet. Während Veränderung in früheren Jahrzehnten in klaren Phasen ablief – mit erkennbaren Übergängen zwischen Veränderung und Stabilisierung – dominiert gegenwärtig ein Zustand permanenter Transformation. Diese Situation betrifft nicht nur einzelne gesellschaftliche oder wirtschaftliche Bereiche, sondern äußert sich als gleichzeitiges Zusammenwirken vielfältiger Transformationsprozesse.

Dazu zählen insbesondere die Digitalisierung und künstliche Intelligenz KI, die vor der COVID-19-Pandemie noch als „vierte industrielle Revolution“ bezeichnet wurden. Hinzu treten Entwicklungen, wie der Klimawandel, das Streben nach Nachhaltigkeit sowie die ökologische Transformation. Parallel hierzu vollzieht sich eine wirtschaftliche Umwälzung, die durch Konjunkturzyklen, Krisen, geopolitische Instabilitäten, Re-Globalisierung in Kombination mit Protektionismus und nicht zuletzt durch Veränderungen von Geschäftsmodellen und Märkten geprägt ist. Diese komplexen Veränderungsprozesse verlaufen nicht nacheinander, sondern simultan, wobei sie sich teilweise gegenseitig bedingen. Zudem werden sie durch disruptive Ereignisse begleitet – also Veränderungen, die ohne Vorankündigung und mit großer Intensität auftreten.

Gerahmt wird dieses Szenario durch eine tiefgreifende demografische Entwicklung. Die Gesellschaft befindet sich in einem strukturellen Wandel, in dem die nachrückenden Generationen eine zunehmend kleinere Bevölkerungsgruppe darstellen. Die Generationen Y und Z wachsen in einem Umfeld knapper werdender Ressourcen auf – sowohl ökologisch als auch arbeitsmarktbezogen. Der Fachkräftemangel ist omnipräsent, was sich unter anderem daran zeigt, dass Ausbildungsbetriebe aktiv in Schulen gehen und auf Jobmessen um Nachwuchskräfte werben. Der junge Arbeitsmarkt weiß um seine Position als knappes Gut – eine Erkenntnis, die auch das Selbstverständnis und die Ansprüche dieser Generationen an Arbeit, Arbeitgeber und Lebensgestaltung prägt.

Diese veränderten Rahmenbedingungen führen dazu, dass sich die Marktmacht zugunsten der jüngeren Generationen verschiebt. Verstärkt wird diese Entwicklung durch den bevorstehenden massiven demografischen Einschnitt: Die Babyboomer-Generation, die in großer Zahl in das Erwerbsleben eingetreten ist, wird das Arbeitsleben bis 2035 in signifikanter Größenordnung verlassen. Prognosen zufolge werden bis dahin rund 13 Millionen Personen in den Ruhestand eintreten, während auf der Seite der nachrückenden Erwerbspersonen lediglich etwa 6,5 Millionen stehen. Daraus ergibt sich eine rechnerische Lücke von etwa 6,5 Millionen Arbeitskräften. In vereinfachter Darstellung bedeutet dies: Es verlassen doppelt so viele Menschen den Arbeitsmarkt, wie gleichzeitig neu eintreten. In Deutschland schrumpft unter derzeitigen Rahmenbedingungen somit der Arbeitsmarkt um 13-14%.

Sollten sich an den gegenwärtigen Bedingungen keine substanziellen Änderungen ergeben, wird die jüngere Generation diese Differenz tragen müssen. Daraus ergibt sich eine erhebliche Belastungserwartung: Nachwuchskräfte müssten nicht nur qualifiziert, sondern auch in der Lage sein, das Arbeitsvolumen der doppelten Anzahl abgehender Fachkräfte zu kompensieren. Dies wirft grundsätzliche Fragen danach auf, wie mit dieser Herausforderung umzugehen ist – sowohl gesellschaftlich als auch wirtschaftlich.

Die gestiegene Erwartung an die Leistungsfähigkeit der jungen Generation erklärt zugleich, weshalb Forderungen nach Work-Life-Balance oder gesundheitsorientierter Arbeitsgestaltung nicht als Ausdruck von Bequemlichkeit interpretiert werden dürfen, sondern vor dem Hintergrund der strukturellen Gesamtlage als rational und zukunftsorientiert erscheinen. Arbeitgeberattraktivität muss unter diesen Bedingungen neu gedacht werden – nicht als bloßes Entgegenkommen, sondern als strategischer Imperativ zur Aufrechterhaltung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit.

Zugleich zeigt sich: Nur in generationenübergreifender Zusammenarbeit lassen sich die anstehenden Aufgaben bewältigen. Die kommenden zehn Jahre werden entscheidend dafür sein, wie dieser Transformationsprozess gestaltet wird. Voraussetzung hierfür ist ein tieferes Verständnis der jeweiligen Generationen – ihrer Prägungen, Werte, Kommunikationsformen und Arbeitsstile. Energieverluste durch stereotype Zuschreibungen oder Vorurteile sind unter den bestehenden Herausforderungen weder zielführend noch tragfähig.

Von besonderer Bedeutung ist dabei die Rolle der Übergangsgeneration zwischen Babyboommern und Generation Y. Die Generation X als diese Übergangsgeneration übernimmt eine vermittelnde Funktion und trägt wesentlich zur Balance und zur Integration der unterschiedlichen Erwartungshaltungen bei. Ihre Fähigkeit zur Übersetzung zwischen traditionellen und neuen Denk- und Handlungsmustern ist ein wesentlicher Faktor im Prozess der gemeinsamen Zukunftsgestaltung.

4. Generationsspezifische Sozialisationsmuster

Generationsspezifische Sozialisationsmuster sind vielfältig. Anhand von zwei Beispielen (Leistungsbereitschaft und Erwartungen an Führung) werden Generationen-Unterschiede dargestellt und analysiert.

Beispiel 1: Generationsspezifische Ausprägungen von Leistungsbereitschaft

Ein zentrales Unterscheidungsmerkmal zwischen den Generationen zeigt sich in der Art und Weise, wie Leistungsbereitschaft verstanden und gelebt wird. Die Sozialisationsmuster unterschiedlicher Generationen prägen deren Haltung gegenüber Arbeit, Leistung und Loyalität maßgeblich und haben tiefgreifende Auswirkungen auf betriebliche Arbeits- und Führungskulturen.

Für die Generation der Babyboomer ist Leistungsbereitschaft eng mit Werten wie Fleiß, Pflichtbewusstsein und Disziplin verknüpft. Arbeit wird als Verpflichtung gegenüber dem Arbeitgeber verstanden – auch dann, wenn sie nicht unmittelbar mit Freude oder persönlicher Sinnstiftung verbunden ist. Die Kontinuität des Arbeitens, selbst unter widrigen Bedingungen und über lange Zeiträume hinweg, gilt als selbstverständlicher Ausdruck beruflicher Loyalität. Veränderungsimpulse werden vielfach erst dann artikuliert, wenn über viele Jahre keine Verbesserung in Sicht ist. Auch in solchen Fällen überwiegt oftmals die Bereitschaft zur weiteren Anpassung, sofern betriebliche oder personelle Engpässe als Argumente ins Feld

geführt werden. Das Verlassen des Unternehmens stellt für diese Generation ein äußerst seltenes Szenario dar, das nur unter gravierenden Umständen in Betracht gezogen wird.

Dieses Verhalten resultiert aus einem langfristigen Loyalitätsverständnis, das in einem starken Bindungsverhältnis zum Arbeitgeber gründet. Häufig wurde die erste Zusage für eine Ausbildungs- oder Arbeitsstelle als Vertrauensbeweis gewertet, aus dem eine tiefe, emotionale Verpflichtung gegenüber dem Arbeitgeber entstand. Selbst bei nachlassender Arbeitszufriedenheit zeigt sich diese Generation eher durch zunehmende Krankenstände oder Dienst nach Vorschrift – jedoch selten durch aktive Kündigungsbereitschaft.

Im Gegensatz dazu zeigt sich bei den jüngeren Generationen, insbesondere bei den Angehörigen der Generationen Y und Z, ein verändertes Verständnis von Leistungsbereitschaft. Aktuelle Studien, wie zum Beispiel die Shell-Studie, belegen ein hohes Maß an Leistungswillen – zum Teil das höchste je gemessene. Dieser ist jedoch an bestimmte Voraussetzungen geknüpft: Arbeit muss Freude bereiten, Perspektiven bieten, nachvollziehbar sein und als sinnstiftend erlebt werden. Die Sinnhaftigkeit von Aufgaben, Entwicklungsmöglichkeiten und ein positives emotionales Arbeitsumfeld sind zentrale Bedingungen für die Aktivierung des vollen Leistungspotenzials.

Die jüngeren Generationen zeigen hohe Leistungsbereitschaft – jedoch nicht bedingungslos. Sie orientieren sich an einem subjektiven Nutzenverständnis, das Sinn, Freude und Zukunftsperspektiven als gleichrangige Kriterien neben der klassischen Arbeitsverpflichtung einordnet. Diese veränderte Haltung wird mitunter von älteren Generationen als Ausdruck mangelnder Belastbarkeit oder unrealistischer Erwartungen interpretiert. In Wirklichkeit handelt es sich jedoch um ein rationales, auf Erfahrungs- und Wertewandel basierendes Verhalten, das in seiner Konsequenz zu einer nachhaltigeren, gesundheitsförderlicheren und potenziell produktiveren Form der Arbeitsmotivation führen kann.

Für Führungskräfte, insbesondere aus den älteren Generationen, ergeben sich daraus spezifische Anforderungen. Wer das Leistungspotenzial junger Mitarbeitender erschließen möchte, ist gefordert, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass sie Motivation, Identifikation und Entwicklungsperspektiven fördern. Entscheidende Hebel liegen in der Schaffung von Sinnorientierung, in der Etablierung partizipativer Strukturen sowie in der systematischen Förderung individueller Potenziale.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Leistungsbereitschaft ist keine feste, generationenübergreifend einheitliche Größe, sondern wird im Kontext soziokultureller Prägungen und struktureller Rahmenbedingungen unterschiedlich interpretiert. Ein vertieftes Verständnis dieser Unterschiede ist essenziell für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den Generationen und für die zukunftsfähige Gestaltung von Arbeit.

Beispiel 2: Generationsspezifische Erwartungen an Führung

Die Erwartungen an Führung unterliegen einem Wandel, der auch durch generationenspezifische Sozialisationsbedingungen geprägt ist. Zwischen der Babyboomer-Generation und den nachfolgenden Generationen (insbesondere Y und Z) zeigen sich signifikante Unterschiede hinsichtlich der Legitimation von Führung, des Respektempfindens sowie der Bedeutung von Fach- und Sozialkompetenz.

Für die ältere Generation, insbesondere die der Babyboomer, basiert die Akzeptanz von Führung primär auf der hierarchischen Position im organisatorischen Gefüge. Die Autorität einer Führungskraft wird durch die formale Rolle im Organigramm legitimiert. Respekt ist in dieser Generation traditionell stark an Fachkompetenz gekoppelt. Die soziale Dimension der Führung – wie Kommunikationsstil, Empathie oder Feedbackfähigkeit – wird als wünschenswert, aber nicht zwingend erforderlich erachtet. Fachliche Stärke genügt vielfach als alleinige Grundlage für Führungserfolg. Daraus ergibt sich ein Führungsverständnis, das durch klare Zuständigkeiten, formale Strukturen und eine funktional ausgerichtete Autorität geprägt ist.

Im Gegensatz dazu zeichnet sich bei den jüngeren Generationen ein deutlich erweitertes Führungsverständnis ab. Akzeptanz und Respekt werden nicht mehr automatisch durch die hierarchische Position begründet. Vielmehr erwarten Mitarbeitende aus den Generationen Y und Z neben fachlicher Kompetenz auch ausgeprägte Sozialkompetenz. Führungspersonen werden an ihrer Fähigkeit gemessen, vertrauensvolle Beziehungen zu gestalten, transparente Entscheidungen zu kommunizieren und Mitarbeitende partizipativ in Prozesse einzubeziehen. Insbesondere die Erwartung nach Informationstransparenz, wertschätzender Kommunikation und offenem sowie ehrlichem Feedback, mit Sozialkompetenz formuliert, stellt eine zentrale Forderung der jüngeren Generationen an die Führung dar.

Diese veränderten Erwartungen lassen sich als Spiegelbild eines gewandelten gesellschaftlichen Erziehungsstils interpretieren. Während ältere Generationen in einem hierarchischen Familiensystem sozialisiert wurden – mit klarer Autoritätsverteilung, geringer Beteiligung an Entscheidungen und restriktiver Kommunikationskultur – wachsen nachfolgende Generationen zunehmend in familieninternen Strukturen auf, die durch partizipative, kooperative und demokratisch geprägte Muster gekennzeichnet sind. Der Wandel des autoritären Erziehungsstils zum anti-autoritären Erziehungsstil wird hier sichtbar.

Moderne Erziehungspraktiken betonen die Beteiligung von Kindern an Entscheidungsprozessen (z. B. bei Urlaubsplanung oder Freizeitgestaltung), fördern Handlungsspielräume zur individuellen Entwicklung und legen Wert auf Transparenz, ehrliches Feedback sowie die Anerkennung von Stärken und Talenten. Damit wird ein partizipativ-kooperativer Führungsstil bereits im familialen Kontext vorgelebt. In der Konsequenz übernehmen junge Erwachsene diese Erwartungshaltung auch in den beruflichen Kontext. Führung wird nicht mehr als autoritativ, sondern als partnerschaftlich und dialogisch gewünscht. Entscheidungsprozesse sollen nachvollziehbar gestaltet sein, und Mitarbeitende wünschen sich frühzeitige Einbindung in relevante Abläufe.

Vor diesem Hintergrund ergibt sich für Organisationen und Führungskräfte die Notwendigkeit, Führungsansätze generationensensibel zu differenzieren und die eigene Rolle im Spannungsfeld zwischen traditioneller Autorität und moderner Beziehungsgestaltung neu zu reflektieren.

5. Die Rolle der Generation X

Die Generation X, auch als Übergangsgeneration zwischen den Babyboomern und den nachfolgenden Generationen Y und Z bezeichnet, nimmt im gegenwärtigen generationenbezogenen Diskurs eine zentrale Vermittlerrolle ein. Sie ist in einer Phase aufgewachsen, die durch

den Übergang von traditionellen hin zu postmodernen Gesellschafts- und Arbeitsstrukturen gekennzeichnet war.

Diese Generation steht im Spannungsfeld unterschiedlicher Werthaltungen und Denkstile. Einerseits wurde sie noch durch klassische Tugenden wie Loyalität, Disziplin und Leistungsorientierung sozialisiert, andererseits war sie zugleich die erste Generation, die mit neuen gesellschaftlichen Impulsen wie Individualisierung, Flexibilisierung, technologischem Wandel und sich auflösenden Autoritätsstrukturen konfrontiert wurde. Dadurch vereint sie sowohl Elemente traditioneller Arbeitsauffassungen als auch erste Ausprägungen eines Wertewandels, wie er später in den Generationen Y und Z deutlich zum Ausdruck kommt.

Obwohl Angehörige der Generation X mitunter kritisch auf jüngere Generationen blicken, sind sie in vielerlei Hinsicht auch Mitgestaltende jener Veränderungsprozesse, die sie heute beobachten. Sie haben den Nährboden geschaffen, auf dem jüngere Generationen neue Anforderungen an Arbeit, Führung, Sinnstiftung und Lebensgestaltung formulieren. Ihre Rolle ist damit ambivalent: Einerseits identifizieren sie sich mit klassischen Leistungsidealen, andererseits tragen sie Verantwortung für die Ermöglichung eines neuen Verständnisses von Arbeit und Leben. Insofern kann Generation X als kultureller Katalysator oder Wegbereiter jener Entwicklungen verstanden werden, die in Generation Y und Z institutionalisiert und weiterentwickelt worden sind.

Diese Mittlerposition verleiht der Generation X eine besondere strategische Bedeutung im intergenerationellen Dialog. Sie kann sowohl als Brückenbauerin fungieren als auch als Übersetzerin zwischen den unterschiedlichen Denk- und Handlungsmustern der Generationen. Ihre Fähigkeit, die Sprache und Logiken beider Seiten zu verstehen und zu vermitteln, stellt einen entscheidenden Beitrag zur konstruktiven Gestaltung des demografischen und kulturellen Wandels in Organisationen und Gesellschaft dar.

6. Ein dezidiertes Blick auf Generation Z

Im Rahmen einer differenzierten Generationenanalyse erweist sich die Generation Z – in Abgrenzung zur Generation Y – als eigenständige Alterskohorte mit spezifischen Prägungen, Werthaltungen und Erwartungen. Die Grundlage für diese Differenzierung bildet, wie in der Generationenforschung üblich, die Sozialisationszeit: jene prägende Lebensphase, insbesondere in den ersten zwei Lebensjahrzehnten, die langfristige Auswirkungen auf Denk- und Handlungsmuster hat.

Im Gegensatz zur Generation Y, deren Sozialisationszeit relativ stabil verlief und nicht von globalen Krisen wie Pandemien oder geopolitischen Eskalationen geprägt war, wuchs die Generation Z in einem Umfeld auf, das stark von Unsicherheit, Disruption und Krisenerfahrungen bestimmt ist. Die COVID-19-Pandemie, internationale Konflikte und eine zunehmend instabile Weltordnung prägten diese Alterskohorte in zentralen Entwicklungsphasen. Diese kollektiven Erfahrungen erzeugen ein starkes Bedürfnis nach Sicherheit – sowohl in persönlicher als auch beruflicher Hinsicht.

Zugleich wird die Wahrnehmung von Zeit zu einem zentralen Faktor. Die Generation Z lebt in einer Welt, die von hoher Geschwindigkeit, ständiger Veränderung und permanenter Verfügbarkeit geprägt ist. In diesem Kontext etabliert sich „Zeit“ als zweite Währung – neben der

monetären Vergütung. Die Forderung nach Zeitsouveränität, nach einem selbstbestimmten Umgang mit Zeit, wird zu einem entscheidenden Element bei der Bewertung von Arbeitgeberattraktivität. Die Diskussion über eine Vier-Tage-Woche oder reduzierte Arbeitszeiten ist Ausdruck dieses Wandels. Dabei geht es weniger um eine Ablehnung von Leistung als vielmehr um eine Reaktion auf wahrgenommene Instabilität: Die Balance zwischen Berufs- und Privatleben wird zur Strategie der Selbstsicherung.

Die Generation Z blickt auf ein Arbeitsleben von voraussichtlich rund 50 Jahren. Gleichzeitig ist ihr bewusst, dass eine einmal abgeschlossene Ausbildung keine lebenslange Gültigkeit besitzt. Permanente Weiterbildung, berufliche Veränderung und das Leben in dynamischen Systemen sind selbstverständliche Voraussetzungen. Diese Bedingungen führen zu einem verstärkten Wunsch nach Stabilität – oft im privaten Umfeld, etwa durch Familie, Partnerschaft oder Freundschaft. Ob diese Beziehungen tatsächlich stabil sind, ist sekundär; entscheidend ist die subjektive Wahrnehmung eines Gleichgewichts zwischen instabiler Außenwelt und innerer Stabilität bzw. Stabilisierung.

Die genannten Anforderungen und Wünsche der Generation Z stehen im Spannungsverhältnis zur demografischen Realität. Prognosen zufolge werden bis 2035 rund 13 Millionen Erwerbstätige aus dem Berufsleben ausscheiden – hauptsächlich aus der Babyboomer-Generation. Gleichzeitig stehen nur etwa 6,5 Millionen Nachwuchskräfte bereit. Diese strukturelle Lücke führt zu einem signifikanten Arbeitskräfteengpass. Werden dann auch noch die Arbeitszeiten reduziert, ergibt sich ein „doppelter Weniger-Effekt“: Weniger Menschen stehen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung, und diese arbeiten potenziell auch noch weniger Stunden. Diese Entwicklung wirft zentrale Fragen für die betriebliche Gestaltung von Arbeit, für Personalstrategien sowie für gesellschaftliche Verteilungsdiskurse auf.

Die Suche nach einem tragfähigen Kompromiss zwischen den individuellen Ansprüchen junger Menschen und den strukturellen Notwendigkeiten der Arbeitswelt wird zu einer der zentralen Herausforderungen der kommenden Jahre. Hier ist nicht nur Anpassung gefragt, sondern auch eine Neudefinition des generationenübergreifenden Miteinanders.

Ein weiterer bedeutsamer Unterschied zwischen den Generationen Y und Z betrifft das politische Engagement. Während die Generation Y als eher unpolitisch beschrieben wird, zeigt sich die Generation Z deutlich aktiver und engagierter im gesellschaftspolitischen Diskurs. Sie positioniert sich verstärkt in Fragen der ökologischen Transformation, sozialer Gerechtigkeit und Zukunftsgestaltung.

7. Generationsspezifische Erwartungen an Arbeit und Arbeitgeber

Die Babyboomer-Generation wurde unter Bedingungen sozialisiert, die von kollektiven Erfahrungen geprägt waren. Als geburtenstarke Jahrgänge erlebten die Angehörigen dieser Generation alle Bildungs- und Berufsphasen in großer Gruppendichte. Die Kindheit, Schulzeit, der Berufseinstieg und schließlich auch der Ruhestand – all diese Lebensphasen wurden weitgehend synchron in großen Kohorten durchlaufen. Diese kollektive Erfahrung führte zu einem hohen Maß an Anpassungsbereitschaft, verbunden mit einem starken Regelbewusstsein. Die Akzeptanz standardisierter Strukturen und der Verzicht auf individuelle Sonderrechte stellen grundlegende Orientierungen dieser Generation dar. Ein Prinzip wie „eine

„Regel für alle“ gilt als selbstverständlicher Ausdruck von Fairness und Ordnung. Damit verbunden ist eine ausgeprägte Wettbewerbskompetenz. Die Fähigkeit, sich in großen Gruppen zu behaupten – symbolisiert etwa durch metaphorische „Ellenbogen“ – war notwendig, um im Bildungssystem wie auch im Arbeitsmarkt sichtbar zu bleiben. Gleichzeitig wurde früh gelernt, dass individuelle Ansprüche hinter kollektiven Notwendigkeiten zurückstehen müssen. Das Arbeitsumfeld war auf Standardisierung, Gleichbehandlung und kollektive Strukturen ausgelegt – individuelle Differenzierung oder Sonderregelungen galten eher als Ausnahme denn als Regel.

Im Gegensatz dazu wuchsen die Generationen Y und Z unter völlig anderen Rahmenbedingungen auf. Eine deutlich geringere Geburtenrate, ein geändertes Familienbild und individualisierte Erziehungskonzepte führten dazu, dass viele junge Menschen in einem Umfeld aufwuchsen, das stärker auf Individualität und Differenzierung ausgerichtet war. Laut aktuellen Statistiken bestehen 51 % der Familien heute aus Ein-Kind-Konstellationen, 38 % aus Zwei-Kinder-Familien. In einem solchen Umfeld wurden persönliche Bedürfnisse, Individualität und Selbstverwirklichung betont – auch und gerade im Hinblick auf Bildung, Freizeit und Zukunftsplanung. Diese individuellen Sozialisationsbedingungen führen zu einer deutlich anderen Erwartungshaltung gegenüber Arbeit und Arbeitgebern. Anstelle von standardisierten Regeln und kollektivem Gleichmaß tritt der Wunsch nach individueller Passung, situativer Anpassung und persönlicher Entfaltung. Arbeitgeber werden nicht nur als Institutionen wahrgenommen, sondern auch als Ermöglichungsräume für individuelle Entwicklung und Selbstverwirklichung.

Daraus ergeben sich Spannungsfelder: Während ältere Generationen an Regelkonsistenz, kollektive Struktur und Durchhaltevermögen orientiert sind, priorisieren jüngere Generationen Flexibilität, Individualisierung und Sinnhaftigkeit. Wie bereits gezeigt, betreffen diese Differenzen nicht nur das Verhältnis zur Arbeit, sondern wirken sich unmittelbar auf Erwartungen hinsichtlich Führung, Arbeitsorganisation, Kommunikation und Unternehmenskultur aus.

Neben den Unterschieden bezüglich der kollektiven Orientierung, die bei vielen Babyboommern zu finden ist, und der Individualisierung, die die Jüngeren bevorzugen, zeigen sich weitere sozialisationsbedingten Differenzen (siehe Abbildung 1)

<p>Baby Boomer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Akzeptanz von kollektiven Mustern. ▪ Hohes Commitment, weil es zur Pflicht gehört. ▪ Akzeptanz von Hierarchien und der Führung, weil sie legitimiert ist. ▪ Arbeitsethos, Trennung zwischen Beruf und Privatleben. ▪ Trend zur „vertikalen“ Karriere. ▪ Lebenslange Loyalität, Entscheidung fürs Leben. ▪ Lebenslange Reichweite der abgeschlossenen Berufsausbildung. ▪ Präferenz für die face-to-face Kommunikation und Kooperation. ▪ Teil des „Kollektivs“. ▪ Security als Leitbild. 	<p>Generation Y + Z:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuelle Orientierung. ▪ Hohes Commitment, wenn die Tätigkeit Freude macht. ▪ Abkehr von der Akzeptanz von Hierarchien. ▪ Streben nach Work-Life-Balance. ▪ Trend zur „sanften Karriere“. ▪ Aktiver Umgang mit Wahlmöglichkeiten und geringere Verweildauern. ▪ Bewusstsein der Notwendigkeit von (lebenslangem) Lernen. ▪ Kommunikation und Kooperation sowohl face to face als auch virtuell. ▪ Wunsch nach Aufmerksamkeit und Fürsorge. ▪ Flexicurity als Leitbild.
--	---

Abb. 1: Unterschiedliche Erwartungen an Arbeit und Arbeitgeber (eigene Darstellung)

So unterliegt das Verständnis davon, was eine erfolgreiche berufliche Laufbahn ausmacht, ebenfalls einem generationellen Wandel. Während frühere Generationen Karriere in erster Linie als vertikale Bewegung im organisationalen Gefüge interpretierten, zeichnet sich bei den nachfolgenden Generationen ein pluralisiertes, individualisiertes, flexibleres Karrieremodell ab. Für die älteren Generationen, insbesondere die Babyboomer, ist die Vorstellung von Karriere eng mit Hierarchie und Aufstieg verbunden. Eine Karriere gilt dann als gelungen, wenn die betreffende Person „oben angekommen“ ist – also Führungsverantwortung übernimmt, eine höhere Position im Unternehmen erreicht oder mit formalem Status ausgestattet ist. Dieses Verständnis ist stark an äußere Merkmale wie Titel, Position, Einkommen oder Macht gekoppelt und orientiert sich am klassischen Modell der Aufstiegskarriere. Demgegenüber rückt bei den jüngeren Generationen die persönliche Zielerreichung in den Mittelpunkt. Eine gute Karriere wird nicht mehr primär an objektivierbaren Statusmerkmalen gemessen, sondern an der subjektiven Passung zwischen individueller Lebensplanung und beruflicher Entwicklung. Zentrale Kriterien sind dabei Selbstverwirklichung, inhaltliche Erfüllung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie der Erhalt von Autonomie und Sinnbezug im Arbeitsalltag.

Diese Verschiebung verweist auch auf einen grundlegenden Wandel im Verständnis von Erfolg. Anstelle normierter Karriereleitbilder tritt ein breites Spektrum an Lebens- und Berufsverläufen, in dem horizontale Entwicklungen, projektbezogene Tätigkeiten und flexible Rollenwechsel an Bedeutung gewinnen. Karriere wird zunehmend als „Kletterwand“ und individuell gestaltbarer Prozess verstanden, der sich entlang persönlicher Präferenzen, Werte und Lebensphasen entfaltet.

Eng mit dem Bild von Karriere ist der Blick auf das Zusammenspiel von Beruf und Familie verbunden. So lassen sich sozialisations- und generationenspezifische Unterschiede im Verhältnis von Arbeit und Privatleben beobachten. Während ältere Generationen dazu neigen, eher eine klare Trennung zwischen Berufs- und Privatleben zu vollziehen oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie insbesondere Frauen zu zuweisen, streben jüngere Generationen nach

einer ausgewogenen Work-Life-Balance, bei der beide Lebensbereiche flexibel miteinander in Einklang gebracht werden.

8. Attraktiver Arbeitgeber im Sinne von New Work: Die jüngeren Generationen als Treiber

Generation Y und Generation Z formulieren Anforderungen an Arbeitgeber, die sich unter dem Begriff „New Work“ zu einem ganzheitlichen Leitbild verdichten lassen. Dabei werden nicht nur neue Strukturen und Arbeitsmodelle eingefordert, sondern auch tiefgreifende normative Verschiebungen sichtbar, die zunehmend auch ältere Generationen beeinflussen.

Ein attraktiver Arbeitgeber im Sinne von „New Work“ zeichnet sich durch eine Vielzahl aufeinander abgestimmter Merkmale aus:

1. **Investition in Aus- und Weiterbildung:** Qualifizierung wird als kontinuierlicher, lebenslanger Prozess verstanden. Unternehmen sind gefordert, nicht nur punktuelle Bildungsangebote bereitzustellen, sondern systematisch in eine lebensphasenorientierte, stärken- und talentbasierte Personalentwicklung zu investieren.
2. **Stärkung von Teamstrukturen:** Kollaboratives Arbeiten in wertschätzenden und kooperativen Teams gilt als zentrales Merkmal einer zukunftsgerichteten Arbeitskultur. Der Aufbau und die Pflege funktionierender Teamstrukturen sind daher ein strategischer Bestandteil moderner Arbeitgeberattraktivität.
3. **Partizipative Führung:** Führung wird nicht mehr primär hierarchisch gedacht, sondern als partnerschaftlicher Prozess gestaltet. Mitarbeitende erwarten Mitsprache, Transparenz und die Möglichkeit, aktiv zur Gestaltung betrieblicher Prozesse beizutragen. Partizipation ist nicht länger optional, sondern ein strukturelles Kernelement guter Führung.
4. **Sinnorientierung (Purpose):** Die Bedeutung einer subjektiv als sinnvoll erlebten Tätigkeit nimmt weiter zu. Arbeitgeber müssen in der Lage sein, eine klare Sinnverknüpfung zwischen individueller Tätigkeit und kollektiver Wirkung herzustellen. Eine erlebte Sinnhaftigkeit entsteht dann, wenn Mitarbeitende ihren Beitrag zum Gesamterfolg erkennen und Wertschätzung erfahren – etwa durch direkte Rückmeldung von Kundinnen und Kunden oder durch eine klare kommunikative Verankerung des gemeinsamen Ziels.
5. **Balance und Vereinbarkeit:** In einer hochdynamischen Arbeitswelt wird das Thema Balance zentral. Es geht nicht nur um Bewegung oder Veränderungsfähigkeit, sondern vor allem um die Fähigkeit, dabei die persönliche und gesundheitliche Balance nicht zu verlieren. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, systematisch verankertes Gesundheitsmanagement sowie flexible Arbeitsmodelle gewinnen daher kontinuierlich an Bedeutung.
6. **Arbeitsplatzgestaltung und -bedingungen:** Neben der physischen Ausstattung und Ergonomie rückt die emotionale Qualität des Arbeitsplatzes in den Fokus. Die

Gestaltung einer positiven Arbeitsumgebung – räumlich, sozial und kulturell – ist wesentlich für das Wohlbefinden und die langfristige Bindung von Mitarbeitenden.

Abbildung 2 gibt einen Überblick.

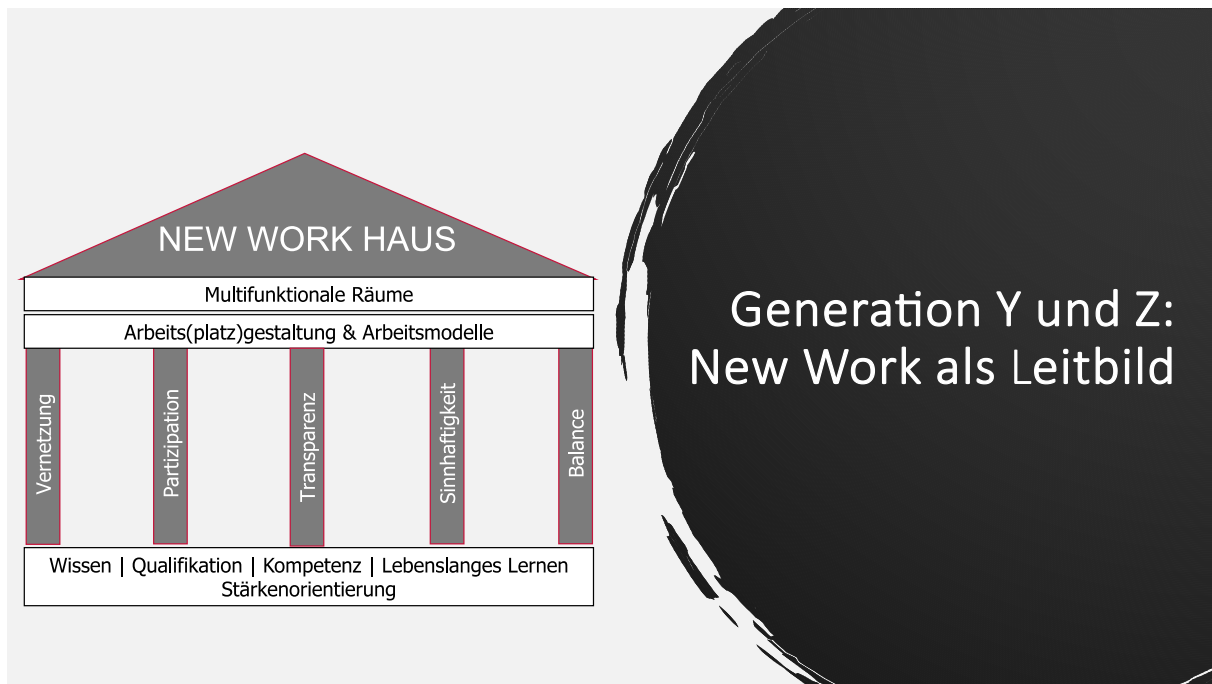


Abb. 2: Anforderungen und Leitprinzipien von New Work (eigene Darstellung)

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Anforderungen, die sich aus dem New Work Haus ergeben, nicht nur eine temporäre Reaktion auf gegenwärtige Herausforderungen markieren, sondern einen tiefgreifenden gesellschaftlichen Wertewandel widerspiegeln. Auffällig ist dabei, dass dieser Wandel nicht durch eine Angleichung der jüngeren Generationen an die älteren erfolgt, sondern vielmehr durch eine sukzessive Orientierung der älteren Generationen an den Vorstellungen und Praktiken der Jüngeren. Insofern ist der Wandel in der Arbeitswelt auch Ausdruck eines gesamtgesellschaftlichen Anpassungsprozesses.

9. Auf einen Blick

Die Sozialisationsmuster der jüngeren Generationen sind ein Spiegelbild der Ereignisse und Entwicklungen der letzten 25 Jahre. Charakteristisch ist das ausgeprägte Streben nach einer gewissen Form von Stabilität und Kontinuität – insbesondere vor dem Hintergrund permanenter Veränderungen und disruptiver Entwicklungen. Diese Stabilitätsorientierung manifestiert sich auch im Wunsch, das von den Eltern vorgelebte Niveau an Lebensstandard zu halten, was nicht unbedingt selbstverständlich ist. Zudem gewinnt die Möglichkeit zur Teilhabe an gesellschaftlich als erstrebenswert wahrgenommenen Konsum- und Kulturgütern an Bedeutung. Die jüngere Generation formuliert hieraus ein legitimes Bedürfnis, an den „schönen Dingen des Lebens“ teilzunehmen. Parallel hierzu zeigt sich eine zunehmende Sensibilität im Umgang mit den eigenen Ressourcen – insbesondere in Bezug auf Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit. Dieses ressourcenorientierte Selbstmanagement steht in engem

Zusammenhang mit dem generationsübergreifend wachsenden Wunsch nach Balance zwischen beruflichen und privaten Lebensbereichen. Zentral ist ferner das Bestreben nach Wahlfreiheit – ein Anspruch, der sich auf nahezu alle Lebensbereiche bezieht, von der beruflichen Gestaltung bis hin zur individuellen Lebensführung. Diese Orientierung an Optionen und Möglichkeiten beeinflusst nicht nur die individuelle Lebensplanung, sondern auch die Art und Weise, wie Loyalität und Bindung gegenüber Arbeitgebern verstanden werden.

Über den Generationenverlauf hinweg sind eine Reihe von Verschiebungen zu beobachten: Die Konzeption von Loyalität erfährt eine funktionale Neuinterpretation: Sie wird zunehmend an Bedingungen geknüpft, wie beispielsweise Sinnhaftigkeit, Entwicklungsperspektiven und persönliche Entfaltungsräume. Auch das Kommunikationsverhalten verändert sich signifikant – digitale Kanäle, Echtzeitkommunikation und eine stärker dialogisch orientierte Interaktion prägen das Miteinander. Gleichzeitig wird die Realisierung von Wahlmöglichkeiten im Alltag zur Normalität, was wiederum mit einer Reduktion der Verweildauern – insbesondere in beruflichen Kontexten – einhergeht. Die zunehmende Individualisierung sowie eine stärkere Ich-Orientierung charakterisieren die gegenwärtigen Generationenbilder, wobei Letztere nicht mit Egozentrik oder Egoismus gleichzusetzen ist. Vielmehr zeigt sich ein reflektiertes Selbstverständnis, das auf Autonomie, Selbstwirksamkeit und individuelle Bedürfnisorientierung abzielt.

10. Nicht zuletzt: Der eher seltene Blick auf die Generationen

Die erfolgreiche Gestaltung des Miteinanders verschiedener Generationen in der Arbeitswelt setzt ein beidseitiges Verständnis für generationenspezifische Prägungen, Werte und Verhaltensmuster voraus. Im Zentrum steht die Erkenntnis, dass Generationen nicht nur voneinander lernen, sondern sich auch selbst reflektieren müssen, um produktiv miteinander interagieren zu können. Ein wirksames Generationenmanagement erfordert daher zwei zentrale Voraussetzungen: Zum einen die Kenntnis über die typischen Merkmale und Erwartungen der jeweils anderen Generationen, zum anderen die bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen, generationenspezifischen Denk- und Handlungsmustern. Erst durch diese doppelte Perspektive – Selbstverstehen und Fremdverstehen – kann ein differenziertes Verständnis für Unterschiede, Gemeinsamkeiten und potenzielle Konfliktlinien entstehen. Diese Reflexionskompetenz ist entscheidend, um Unterschiedlichkeit nicht als Belastung, sondern als Ressource zu begreifen. Sie ermöglicht es, stereotype Zuschreibungen zu vermeiden, Brücken zwischen Generationen zu bauen und gemeinsame Handlungsräume zu eröffnen. Auf dieser Grundlage lassen sich generationenübergreifende Arbeitsbeziehungen nicht nur konfliktärmer gestalten, sondern auch strategisch nutzen – etwa in der Kombination von Erfahrungswissen und Innovationsorientierung, von Stabilität und Wandelbereitschaft.

Gleichzeitig ist auf die Kontextabhängigkeit solcher Prägungen hinzuweisen. So unterscheiden sich Sozialisationsmuster nicht nur entlang zeitlicher Generationenlinien, sondern auch in Abhängigkeit von geografischer Herkunft, sozialen Lebensbedingungen und politischen Rahmenbedingungen. Personen, die unter Bedingungen von Wohlstand, Stabilität, Bildungssicherheit und Frieden aufgewachsen sind, verfügen über andere Entwicklungs- und Erwartungshorizonte als Menschen, die in Krisenregionen oder unter prekären Verhältnissen

sozialisiert wurden. Entsprechend weisen auch zugewanderte junge Menschen, deren Herkunftsländer von Krieg, Armut oder umgekehrter Demografie geprägt sind, teilweise gänzlich andere Werte-, Leistungs- und Beziehungsmuster auf.

Vor dem Hintergrund zunehmender demografischer Herausforderungen ist es von entscheidender Bedeutung, potenzielle gesellschaftliche Spaltungslinien – insbesondere generationenbezogene – nicht weiter zu vertiefen. Die Zukunftsfähigkeit von Gesellschaft und Wirtschaft hängt entscheidend davon ab, ob es gelingt, das Miteinander der Generationen konstruktiv zu gestalten. In einer Arbeitswelt, die durch Fachkräftemangel, strukturellen Wandel und hohe Dynamik geprägt ist, stellt generationenübergreifende Kooperation keinen Luxus dar, sondern eine betriebs- und gesellschaftspolitische Notwendigkeit.

Darüber hinaus offenbart sich eine systemische Herausforderung: Viele Betrachtungen im Kontext von Generationenarbeit richten sich auf die gut integrierte, bildungsnahe Gruppe junger Menschen – jene, die Schule und Ausbildung erfolgreich durchlaufen, in Beschäftigung gelangen und dort auf Augenhöhe mit Arbeitgebern und Führungskräften interagieren können. Wenig Beachtung findet hingegen jene Gruppe junger Menschen, die diesen Weg nicht schafft – sei es aufgrund mangelnder Bildungsgrundlagen, fehlender Förderung oder sozialer Benachteiligung. Angesichts der prognostizierten Lücke auf dem Arbeitsmarkt ist dies eine verpasste Chance mit weitreichenden Folgen.

Die aktuelle IGLU-Studie von 2021 zeigt, dass etwa ein Viertel der Viertklässlerinnen und Viertklässler in Deutschland nicht über ausreichende Lesekompetenz verfügt. Etwa die Hälfte dieser Gruppe wird mit hoher Wahrscheinlichkeit den Schulabschluss nicht erreichen – mit erheblichen Konsequenzen für Integration, Beschäftigungsfähigkeit und gesellschaftliche Teilhabe. Dies widerspricht nicht nur ökonomischen Interessen, sondern auch den zentralen Grundsätzen einer sozialen Marktwirtschaft, wie sie im deutschen Grundgesetz verankert ist. Gerechtigkeit, Teilhabe und gesellschaftlicher Ausgleich sind tragende Säulen des gesellschaftlichen Zusammenhalts – ebenso wie ein starker Mittelstand und eine breit verankerte Mittelschicht.

Die Verantwortung für eine gelingende Generationenzusammenarbeit umfasst daher nicht nur die Gestaltung von Arbeitsbedingungen für bereits integrierte Gruppen, sondern auch die Frage, wie Teilhabechancen für bislang ausgeschlossene oder marginalisierte junge Menschen geschaffen werden können. Die Förderung von Bildung, Chancengerechtigkeit und sozialer Integration ist nicht nur ein sozialpolitischer Imperativ, sondern auch ein strategisches Erfordernis angesichts des demografischen Wandels.

LITERATUR

Albert, Mathias, Quenzel, Gudrun & de Moll, Frederick (2024): Shell Jugendstudie 2024: Pragmatisch zwischen Verdrossenheit und gelebter Vielfalt – Zusammenfassung. Hamburg: Shell Deutschland GmbH. Online: https://www.shell.de/about-us/initiatives/shell-youth-study-2024/jcr_content/root/main/section/simple/call_to_action/links/item0.stream/1730903501282/d8b545435fc2799eb6044e48b4a9fcc80b95b2d/ap-shell-jugendstudie-zusammenfassung-barrierefrei.pdf, zuletzt zugegriffen am 19.02.2026.

Burkhart, Steffi (2021): Bilden wir junge Menschen wirklich gut auf die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts hin aus? Oder halten wir uns zu stark an klassischen Vorstellungen, am Modus der Erfahrung, fest? In: Rump, Jutta & Eilers, Silke (Hrsg.): Die Zukunft des betrieblichen Lernens. Trends – Kompetenzen – Instrumente. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 199-205.

Calmbach, Marc et al. (2024): Wie ticken Jugendliche? SINUS-Jugendstudie 2024. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung. In: https://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/u18_SINUS-Jugendstudie_Wie-ticken-Jugendliche_2024_Print_24-06-07_Sperrfrist_12.06.24_12.00.pdf, zuletzt zugegriffen am 22.01.2026.

Fitzenberger, Bernd & Kagerl, Christian (2025): Arbeitsmarkt im Wandel: Deutschland muss die Transformation annehmen, um seine Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Nürnberg: IAB-Forschungsbericht 12/2025. In: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/319490/1/1926324900.pdf>, zuletzt zugegriffen am 22.01.2026.

Gallup Deutschland (2024): Gallup Engagement Index 2024 – Arbeitszufriedenheit und Erwartungen an Führung. In: <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland-2023.aspx?thank-you-report-form=1>, zuletzt zugegriffen am 22.01.2026.

Hammermann, Andrea & Schäfer, Holger (2024): Arbeitszeitwünsche von jungen Beschäftigten, Köln / Berlin: IW-Kurzbericht, Nr. 24. In: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2024/IW-Kurzbericht_2024-Arbeitszeitw%C3%BCnsche-junger-Besch%C3%A4ftigte.pdf, zuletzt zugegriffen am 22.01.2026.

Hurrelmann, Klaus & Albrecht, Erik (2021): Gen Z: Between Climate Crisis and Coronavirus Pandemic. 1. Aufl. London/New York: Routledge. DOI: 10.4324/9781003128700.

Kaspar, Kai et al. (Hrsg.) (2020): Bildung, Schule, Digitalisierung. Münster & New York: Waxmann Verlag. DOI: 10.25656/01:21043.

Kienbaum Institute @ ISM / Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) (2021): Workforce Ambidexterity – Beschäftigungseffekte und Implikationen für die Workforce Transformation in der Automatisierungsära. Köln: Kienbaum / IBE. In: https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2021/05/Workforce_Ambidexterity_Studie.pdf, zuletzt zugegriffen am 22.01.2026.

Maas, Rüdiger (2023): Generation Z für Personalmanagement und Führung: Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. München: Carl Hanser Verlag. DOI: 10.3139/9783446477469. In: <https://www.hanser-elibrary.com/doi/pdf/10.3139/9783446477469.fm>, zuletzt zugegriffen am 22.01.2026.

McElvany, Nele, Lorenz, Ramona, Frey, Andreas, Goldhammer, Frank, Schilcher, Anita & Stubbe, Tobias C. (Hrsg.) (2023): IGLU 2021. Lesekompetenz von Grundschulkindern im internationalen Vergleich und im Trend über 20 Jahre. In: https://www.waxmann.com/shop/download?tx_p2waxmann_download%5Baction%5D=download&tx_p2waxmann_download%5Bbuchnr%5D=4700&tx_p2waxmann_download%5Bcontroller%5D=Zeitschrift&cHash=e11ef4aad8d2251728a67e53f832e2ac, zuletzt zugegriffen am 22.01.2026.

Rump, Jutta & Eilers, Silke (2013): Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby Boomer versus Generation Y. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.

Rump, Jutta & Eilers, Silke (2015): Generationen-Mix: Gestalten statt verwelken. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.

Rump, Jutta & Eilers, Silke (2021): Die Zukunft des betrieblichen Lernens. Trends – Kompetenzen – Instrumente. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Rump, Jutta & Eilers, Silke (2022): Heute für morgen: betriebliche Bildung zur Sicherung der Employability. In: Rump, Jutta, Sattelberger, Thomas & Eilers, Silke (Hrsg.): Employability Management 5.0. Impulse für die Transformation von Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 97-116.

Schermuly, Carsten C. (2024): New Work - Gute Arbeit gestalten. Planegg: Haufe Lexware.

Schnetzer, Simon & Hurrelmann, Klaus (2022): Trendstudie „Jugend in Deutschland – Sommer 2022“: Jugend im Dauerkrisen-Modus. Simon Schnetzer – Der Jugendforscher. In: <https://www.simon-schnetzer.com/blog/pressemitteilung-zur-trendstudie-sommer-2022>, zuletzt zugegriffen am 19.01.2026.

Scholz, Christian (2014): Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Weinheim: Wiley-VCH.

Suling, Lennart & Wildner, Julia (2024): Führung in der Transformation: Megatrends und Management als Motor des Wandels. Köln: IW-Report. Online: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2024/IW-Report_2024-Fuehrung-in-der-Transformation.pdf, zuletzt zugegriffen am 19.01.2026.

Truscheit, Karin (2026): Sie sind jung und brauchen das Geld. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27.01.2026, S. 7.

vidida bkk & Stiftung „Die Gesundarbeiter“ (2025): Zukunft Gesundheit 2025: Ergebnisse der repräsentativen Studie zu Gesundheitseinstellungen junger Menschen. Villingen-Schwenningen/Köln: vidida bkk. In:

https://www.vividabkk.de/fileadmin/user_upload/Presse/Studien/PDF/VIVIDABKK_251119_Studie_Zukunft-Gesundheit-2025_Ergebnisse_Web.pdf, zuletzt zugegriffen am 22.01.2026.

Von Ameln, Falko & Wimmer, Rudolf (2016): Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 47(1), S. 11–21.