

ILAG

ILAG Working Paper, 2024:1

**Die Generation Z auf dem Arbeitsmarkt -
Herausforderungen und Chancen für das Personalmanagement**

Leonie Pissowotzki



Leonie Pissowotzki

**Die Generation Z auf dem Arbeitsmarkt -
Herausforderungen und Chancen für das Personalmanagement**

ILAG Working Paper, 2024:1

ISSN 2942-4305

März 2024

Downloads

www.ilag.net/publikationen

Ziel der ILAG-Arbeitspapiere ist es, sowohl ein Orientierungswissen zu ausgewählten wissenschaftlichen Fragestellungen zur Verfügung zu stellen als auch zur kumulativen Verbesserung des theoretischen Wissens bei einem Thema beizutragen. Die Papiere können kostenlos heruntergeladen werden (PDF).

Impressum

Institut Leistung Arbeit Gesundheit

Hipperstr. 5 | 24306 Plön | Germany

Tel. +49 4522 7897710

info@ilag.net www.ilag.net

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Einleitung	4
1 Relevanz des Themas	5
2 Die Generation Z	6
2.1 Lebensumstände und Aufwachsen der Generation Z	7
2.2 Charakteristika und Wertvorstellungen der Generation Z	8
2.3 Ansprüche der Generation Z an die Arbeitswelt	9
2.3.1 Leistungsmotivation der Generation Z	9
3 Das Personalmanagement im demografischen Wandel	12
4 Generation Z im Vergleich zu Generationen X und Y	13
4.1 Generation X	15
4.2 Generation Y	17
5 Fazit: Generation Z und Personalmanagement	18
Literatur	21
Onlinequellen	22

Abbildungsverzeichnis

- 1 <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/sites/default/files/graph/extended/leistungsmotivation-37458.png> 10
- 2 unter: <https://www.personio.de/hr-lexikon/generation-z/> 15

Einleitung

Die Generation Z, auch bekannt als „Digital Natives“ oder „Post-Millennials“ (Klaffke, S. 69, 2014), ist die jüngste Generation, die aktuell den Arbeitsmarkt betritt. Geboren zwischen Mitte der 1990er und Anfang der 2010er Jahre, scheint sich diese Generation deutlich von ihren Vorgängern. Aufgewachsen in einer digitalisierten Welt, geprägt von sozialen Medien und ständiger Vernetzung, bringt die Generation Z neue Erwartungen und Ansprüche mit sich (Gratton, 2012). Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, sich auf die Bedürfnisse und Wünsche dieser jungen Arbeitskräfte einzustellen und den gezielten Umgang mit dieser Generation zu profilieren, um sie langfristig an sich binden zu können (Klaffke, 2014, S.77). Gleichzeitig bieten sich jedoch auch Chancen für Unternehmen, die es verstehen, die Stärken der Generation Z zu nutzen und von ihrem Potenzial zu profitieren. Diese aus den Diskussionen in meinem Seminar „Personalmanagement im demografischen Wandel“ im Sommersemester 2023 entstandene Arbeit untersucht die Fragestellung, welche Herausforderungen und Chancen die Generation Z für Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt mit sich bringt, und wie Unternehmen diese erfolgreich nutzen können. Bedingt durch den Fachkräftemangel in fast allen Branchen, spielt der Berufseinstieg der Generation Z dabei eine besonders große Rolle.

Plön, im März 2024

Dr. Michael Bau

1 Relevanz des Themas

Der Generation Z werden typische Verhaltensweisen zugeschrieben. Dabei werden sowohl die positiven Aspekte wie z.B. die technologische Affinität und Kreativität der Generation Z betrachtet (Scholz, 2014), als auch potenzielle Risiken wie z.B. geringe Frustrationstoleranz und hohe Ansprüche an Work-Life-Balance (Scholz, 2014). Im Folgenden werden wir bestimmte Charakteristika und Werteeinstellungen der Generation Z beleuchten, die Rolle betrachten, welche sie auf dem Arbeitsmarkt aktuell spielt und sie mit anderen Generationen, wie der „Generation X“ und der „Generation Y“ vergleichen.

Die Generation Z steht in den kommenden Jahren vor dem Eintritt in den Arbeitsmarkt. Dadurch, dass die meisten Vertreter dieser Generation sich gerade an den Universitäten oder in einer frühen Berufsphase befinden und die Wenigsten bereits vollkommen im Berufsleben stehen (Deloitte Statista, 2023), ist das Thema sehr relevant und aktuell für die Gesellschaft. Auf der einen Seite verfügt diese Generation über ein breites Spektrum an digitalen Fähigkeiten, die für viele Unternehmen von großem Nutzen sein können (Klaffke, 2014). Zudem sind junge Menschen aus der Generation Z oft gut ausgebildet und hoch motiviert, was eine Bereicherung für das Unternehmen sein kann (Klaffke, 2014).

Auf der anderen Seite gibt es jedoch auch Herausforderungen im Umgang mit der Generation Z. Diese junge Generation hat oft andere Wertvorstellungen und Erwartungen an die Arbeitswelt als ältere Generationen. Die Mitglieder der Generation legen großen Wert auf Work-Life-Balance, wollen Sinn in ihrer Arbeit finden und möchten gerne in flexiblen Arbeitszeitmodellen arbeiten. Zudem ist die Generation Z oft ungeduldiger und erwartet schnelle Aufstiegschancen und Anerkennung (Hesse, 2019).

Das Personalmanagement muss sich daher mit der Frage auseinandersetzen, wie es die Generation Z effektiv rekrutieren, binden und fördern kann (Klaffke, 2014). Es gilt, moderne Arbeitsmodelle und -umgebungen zu schaffen, die den Bedürfnissen und Erwartungen der jungen Mitarbeiter gerecht werden (Klaffke, 2014). Zudem müssen Unternehmen Strategien entwickeln, um die Generation Z langfristig an das Unternehmen zu binden, da sie aufgrund ihrer hohen Flexibilität und dem Wunsch nach Weiterentwicklung oft schneller den Arbeitgeber wechseln als frühere Generationen (Scholz, 2014).

Die Relevanz des Themas liegt also im Kern darin, dass Unternehmen, die es schaffen, die Generation Z erfolgreich in ihre Arbeitsprozesse zu integrieren, von deren Fähigkeiten und innovativen Ideen profitieren können. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass Unternehmen, die die Bedürfnisse der Generation Z nicht ernst nehmen, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung und Bindung von jungen Talenten haben, was langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit beein-

trächtigen kann (Klaffke, 2014). Es ist daher von großer Bedeutung, dass das Personalmanagement die Chancen und Risiken im Umgang mit der Generation Z erkennt und geeignete Maßnahmen ergreift, um die jungen Mitarbeiter effektiv zu fördern und zu binden.

Aufgrund dessen, dass die Generation Z noch nicht vollständig auf dem Arbeitsmarkt vertreten ist (Vgl. Statista, Deloitte, 2017), befinden sich die Wissenschaftler: innen innerhalb ihrer Untersuchungen in verschiedensten Forschungsbereichen. Demnach ist es derzeit schwierig, Untersuchungen zu langfristigen Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeiter: innen an diese Generation durchzuführen. So lässt sich mithilfe von Trends und Studien der Mangel an Wissen über die Interessen und dem Arbeitsverhalten der Generation Z durch vereinzelte Beobachtungen und Hypothesen überbrücken. Die 17. Shell Jugendstudie untersuchte im Jahre 2015 die Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 12 bis 25 Jahren (Albert, Hurrelmann, Quenzel, Schneekloth, 2015). Hier wurde erhoben, unter welchen politischen und sozialen Bedingungen die Jugendlichen heutzutage aufwachsen und wie diese sich von vorherigen Generationen unterscheiden. Die Studie ergab, dass Jugendliche der Generation Z höhere Bildungs- und Berufsaspirationen als auch höhere Ansprüche an ihren Arbeitgeber haben. Des Weiteren befinden sich grundlegende Darlegungen zu Idealen und Milieus in Form eines Gesamtüberblicks im 15. Kinder und Jugendbericht der Bundesregierung (Deutscher Bundestag, 2017). Eine unabhängige Gruppe von zwölf Expertinnen und Experten war verantwortlich für die Erstellung des 15. Berichts über Kinder und Jugendliche. Dieser Bericht widmet sich den Umständen, unter denen Jugendliche und junge Erwachsene im Alter von 12 bis 27 Jahren aufwachsen. Er beleuchtet diese Lebensspanne im Kontext der Herausforderungen, die während dieser Entwicklungsphase bewältigt werden müssen, sowie der üblichen Probleme und strukturellen Gegebenheiten, die damit verbunden sind.

2 Die Generation Z

Mit der Generation Z werden grundlegend alle Menschen der Geburtsjahrgänge von 1995 bis 2010 beschrieben (Klaffke, 2014). Des Weiteren wird diese Generation oft als diejenige bezeichnet, die nach der sogenannten Generation Y, auch bekannt als Millennials kommt. Sie stellt die aktuelle Kinder- und Jugendgeneration Deutschlands dar, die ebenfalls häufig umgangssprachlich als „Gen Z“, „Generation Internet“ oder „Generation i“ betitelt wird (Gratton 2012; Horovitz 2013 in Klaffke, 2014).

2.1 Lebensumstände und Aufwachsen der Generation Z

Die Generation Z wächst in einem behüteten Umfeld auf, in dem ihre Eltern größtenteils zur Generation X und zur Babyboomer-Generation gehören. Diese Form der Fürsorge wird von ihnen als gängig betrachtet (Klaffke, 2014, S.14). Dies führt dazu, dass die Generation von Kindheit an eine umfassende Aufmerksamkeit der Eltern erfährt, wie von Scholz beschrieben (Scholz, 2014, S.41ff.).

Für die Generation Z sind insbesondere die virtuellen Plattformen, wie Google (1998), Wikipedia (2001), Facebook (2004) und YouTube (2005) allgegenwärtig und von großer Bedeutung (Klaffke, 2014). Durch diese neuen Kommunikationskanäle ergeben sich für diese Kohorte Möglichkeiten, um über den Laptop, das Handy oder dem Tablet ständig mit anderen zu kommunizieren und tagtäglich online zu sein. Zusätzlich kamen soziale Netzwerke, wie Instagram und Snapchat hinzu, die die Trennung zwischen dem virtuellen und dem realen Leben immer schwieriger gestalten (Klaffke, 2014, S.70).

Ein weiteres Ereignis, das die Generation Z geprägt hat, war der Versuch der deutschen Bildungspolitik, die Abiturzeit von neun auf acht Jahre zu verkürzen. Diese Umstellung hatte vor allem wirtschaftliche Gründe. So sollte der Übergang der Abiturienten in den Arbeitsmarkt beschleunigt werden (Scholz, 2014).

Die Auswirkungen auf die Jugendlichen waren jedoch negativ. Denn der immense Leistungsdruck, der Verlust von Freizeit und schlechtere Noten waren die Folgen dieses Versuchs (Alward, 2014). Dieses Ereignis verdeutlichte den Jugendlichen weitestgehend, welchen Stellenwert sie für Unternehmen und Politik haben sollen (Scholz, 2014, S.49).

Der Multikulturalismus ist für die Generation Z selbstverständlich. Die Mitglieder dieser Generation betrachten ihre überwiegend multikulturellen Freundeskreise als positiv, da sie ihnen dabei helfen, ihre interkulturellen Fähigkeiten, sowie Sprachkenntnisse zu erweitern (Klaffke, 2014, S.71).

Für die Generation Z ist eine Verbindung von Glück und Familie essenziell. Ein Teil dieser Generation wächst allerdings in Zeiten brüchiger Familienstrukturen auf, da viele Ehen geschieden werden (Statista, 2017). Diese Entwicklung beeinflusst die Entwicklung der Kinder maßgeblich. Die klassische Familienstruktur nimmt ab, während alleinerziehende Eltern und Patchwork-Familien das traditionelle Familienbild zunehmend ersetzen (Mangelsdorf, 2017).

2.2 Charakteristika und Wertvorstellungen der Generation Z

Im vorangegangenen Abschnitt lag der Fokus auf der Begriffsdefinition und dem Aufwachsen der Generation Z, während sich dieser Teil mit den individuellen Eigenschaften auseinandersetzen wird.

Durch den vorherig angeschnittenen Bezug zu der Technikaffinität der Generation Z, sind alternative Bezeichnungen wie "Digital Natives" Synonyme für die Charakterzüge der Generation Z (Scholz, 2014). Diese Individuen wachsen in einer Ära der Digitalisierung auf. Technologien wie Smartphones, Tablets und Computer sind unverzichtbar (Scholz, 2014). Digitale Maßnahmen spielen eine bedeutende Rolle in der Freizeitgestaltung sowie im beruflichen Umfeld. Die Relevanz der Online-Kommunikation und sozialer Medien ist sowohl im Arbeitsalltag als auch in der Freizeit hoch (Mangelsdorf, 2015, S.20f.).

Im Vergleich zu ihren unmittelbaren Vorgängern, den „Millennials“, zeichnet sich die Generation Z durch Spontaneität, Gelassenheit und Experimentierfreude aus (Horst Hanisch, 2019, S.28ff.) sowie Offenheit für Veränderungen (Scholz, 2014). Auch sind die Mitglieder dieser Generation sehr auf ihre eigene Gesundheit und mentales Wohlbefinden bedacht.

An dieser Stelle sei auch noch auf ein anderes Phänomen hingewiesen, welches für Teile der Generation Z charakteristisch scheint: Das Quiet Quitting.

Das Phänomen „Quiet quitting“ (übersetzt: stilles Kündigen) bedeutet, dass der Arbeitnehmer/ die Arbeitnehmerin nur das Nötigste an Leistung im Job erbringt (Palgrave Macmillan, 2023). Darunter wird eine Arbeitseinstellung verstanden, bei der Arbeitnehmer*innen nur noch „im Dienst nach Vorschrift“ handeln. Hierbei geht es nicht darum, im Inneren bereits den Job zu kündigen und keine Leistung mehr zu erbringen, sondern über das Notwendigste hinaus kein zusätzliches Engagement in die Arbeit einzubringen (Palgrave Macmillan, 2023). Demnach liegt der Fokus auf dem Schaffen persönlicher Freiräume in der Freizeit, beziehungsweise das Ziehen von „gesunden Grenzen“ im Arbeitsverhältnis (Pittman, 2022 in Palgrave Macmillan, 2023). Beim Quiet quitting fehlt die Freude und das Engagement an der Arbeit allerdings nicht (Palgrave Macmillan, 2023). Die „Quittler“ arbeiten gerne in ihrem Arbeitsverhältnis. Was sie zum Quiet quitting treibt, sind Ursachen wie Überforderung, Unzufriedenheit und fehlende Anerkennung (Palgrave Macmillan, 2023). Sie verspüren das Gefühl, dass das Nötigste an Arbeitsleistung reicht, da sie ihren Fokus auf andere Dinge legen (Scheyett, 2022 in Palgrave Macmillan, 2023) Insbesondere findet in der jungen Generation Z eine veränderte Wertvorstellung statt. Für sie ist eine gesunde Work-Life-Balance enorm wichtig (Scholz, 2014). Statt Überstunden und wenig Freizeit zu haben, möchten sie viel Zeit mit ihren Freunden und Familie verbringen oder dem Hobby nachgehen, was sie häufig zum

Quiet quitting treibt (Palgrave Macmillan, 2023).

Zusammenfassend lässt sich die Generation Z als sicherheitsorientierte Gruppe beschreiben. Aufgrund intensiver und kontinuierlicher Betreuung durch ihre Eltern sind sie es gewohnt, behütet und umsorgt zu werden (Scholz, 2014). Sie streben in verschiedenen Lebensbereichen nach einem sorgenfreien Leben. Durch den Einfluss vorheriger Generationen haben die "Post-Millennials" erkannt, dass materielle Anreize nicht allein zur Erfüllung ihres Lebens beitragen.

2.3 Ansprüche der Generation Z an die Arbeitswelt

Der Begriff Work-Life-Balance beschreibt einen Zustand, in dem Privat- und Berufsleben im harmonischen Gleichgewicht sind. Der Arbeitnehmer hat genug Freizeit, in der er/sie Zeit mit der Familie oder Freunden verbringen kann und gleichzeitig hat er/sie genug Kraft, den Arbeitsalltag erfolgreich zu meistern (Hrworks, 2022). Um den Zustand einer Work-Life-Balance herbeizuführen sind konstante Arbeitszeiten, am liebsten von 9 Uhr bis 17 Uhr ein weiterer Anspruch der Generation Z. So argumentiert Scholz, dass es zu mentalem Stress führen würde, wenn sich die Generation jeden Morgen aufs Neue überlegen müsste, wann ihre Arbeit anfängt und wann sie endet, um im Anschluss festzulegen, was sie in ihrer Freizeit unternehmen würde (Vgl. Scholz, 2014, S.147). Daher spielt das Arbeitsumfeld und -klima eine größere Rolle, um ihren Bedürfnissen zu entsprechen.

Attraktiv für diese Generation scheint das sog. „Desk Sharing“ zu sein. Das System des „Desk Sharing“ bedeutet, dass es innerhalb des Unternehmens keinen festen Arbeitsplatz gibt. Jeder der Arbeitnehmer: innen darf sich ihren oder seinen Arbeitsplatz flexibel aussuchen. „Denn nur wenn man quasi aus dem Notebook leben kann, ist diese Form der Arbeit angenehm und akzeptierbar“ (Scholz, 2014, S.101). Neben dem Desk Sharing ist gleichermaßen das „Home-Office“, beziehungsweise dem Arbeiten von zuhause aus, ein attraktiver Anreiz für die Arbeitnehmer: innen der Generation Z. Die Möglichkeit theoretisch überall von der Welt aus arbeiten zu können oder im gewohnten Umfeld zu bleiben, ist bei der Auswahl des Arbeitsplatzes für die Generation Z von großer Bedeutung (Scholz, 2014, S.101f.).

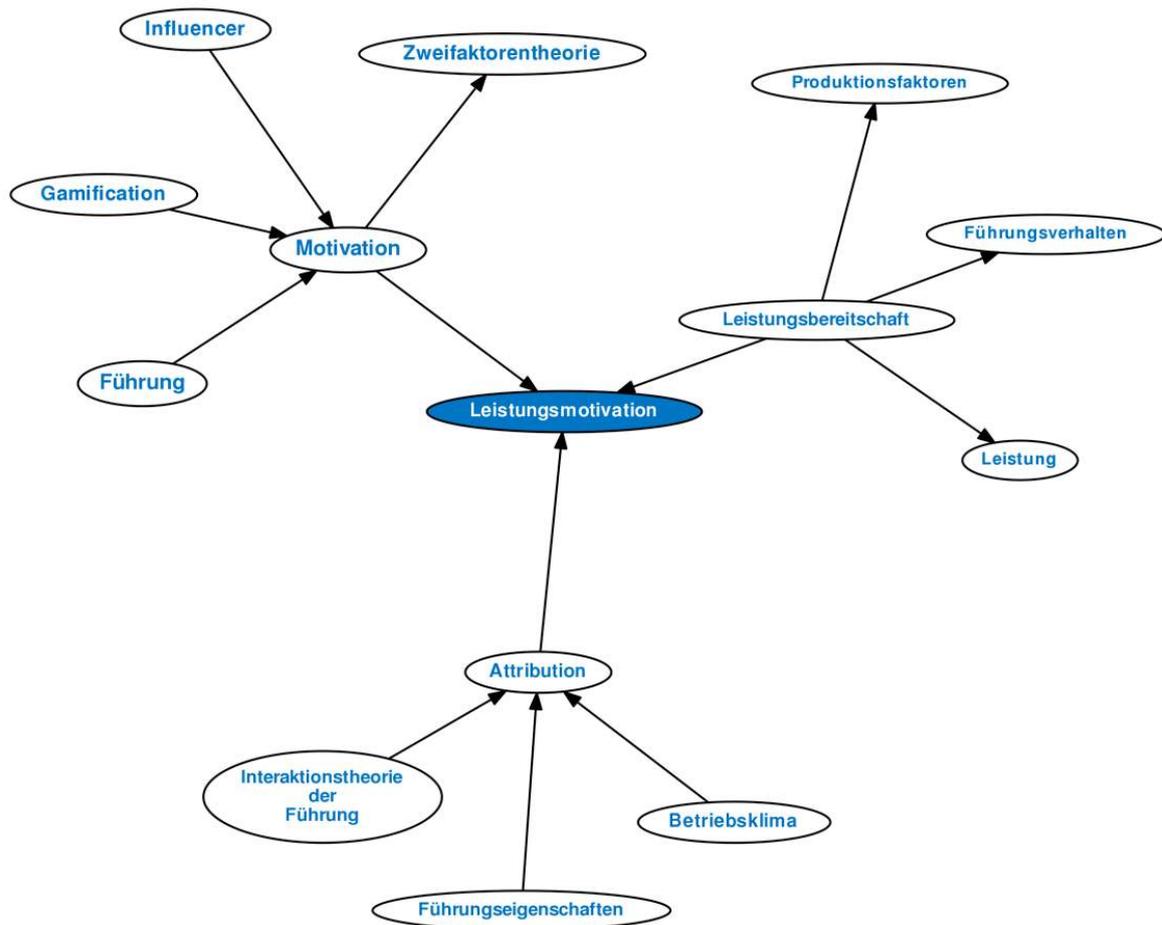
2.3.1 Leistungsmotivation der Generation Z

Im nächsten Abschnitt wird das Potenzial der Generation Z hinsichtlich Leistungsbereitschaft und -betrachtung näher beleuchtet.

Motivation (lat. movere, übersetzt: bewegen, antreiben) beschreibt hierbei die Fähigkeit, das zielgerechte Handeln durch geistige oder körperliche Handlungen oder Bewegungen umzu-

setzen (Scholz, 2014).

Die folgende Grafik zeigt verschiedene Aspekte der Leistungsmotivation auf.



 Springer Gabler

Quelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/leistungsmotivation-37458>

Abb. 1 <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/sites/default/files/graph/extended/leistungsmotivation-37458.png>

Bereits in den 1950er Jahren entwickelte Herzberg die Zwei-Faktoren-Theorie in den USA. Diese Theorie unterscheidet zwischen verschiedenen Faktoren, die entweder Zufriedenheit oder Unzufriedenheit bei Mitarbeitern hervorrufen können. Die als Satisfaktoren bezeichneten Motivatoren lösen Zufriedenheit aus und sind stark mit der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter verbunden, wobei sie auf deren intrinsische Motivation abzielen (Becker, 2019, S.57ff.). Intrinsische Motivation bezieht sich auf einen Zustand, in dem Mitarbeiter aufgrund innerer Anreize, die in der Tätigkeit selbst liegen, handelt (Becker, 2019, S.141ff.). Jeder Einzelne bestimmt individuelle Motivationsfaktoren, die für ihn von Bedeutung sind, wie zum Beispiel Anerkennung, Lob, Vertrauen oder die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung. Dissatisfaktoren und Hygienefaktoren hingegen motivieren nicht aktiv, sondern ihre Abwe-

senheit oder schlechte Ausprägung führt zu Unzufriedenheit oder Demotivation bei den Mitarbeitern. Diese Faktoren beziehen sich oft auf die Gestaltung der Arbeitsumgebung, wie gerechte Entlohnung, Kontrollmöglichkeiten, Arbeitsbedingungen oder die Unternehmenspolitik (Becker, 2019, S.57ff.).

Gamification nutzt spieltypische Elemente in einem „Nicht-Spiel-Kontext“, um die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter zu erhöhen. Durch die Implementierung von Gamification-Strategien, wie Punkt-Systeme, Abzeichen oder Ranglisten, können Unternehmen ein motivierenderes Arbeitsumfeld schaffen und gleichzeitig die Produktivität steigern (Pârjoleanu, R., 2020). Diese Techniken appellieren an die intrinsische Motivation der Mitarbeiter, indem sie ihnen konkrete Ziele und Belohnungen für ihre Leistungen bieten.

Influencer innerhalb von Unternehmen, sind oft als interne Markenbotschafter bezeichnet und spielen ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Motivationsförderung. Sie können durch ihr Verhalten, ihre Einstellung und ihr Engagement positiv auf ihre Kollegen wirken und somit eine Kultur der Motivation und des Engagements fördern (Constantinescu et al., 2023). Durch das Vorleben von Werten und die positive Beeinflussung des Arbeitsklimas können sie zur Steigerung der Mitarbeitermotivation beitragen.

Die Analyse von Führungsinteraktionen offenbart, dass die Kommunikation zwischen Anwesenden eine Schlüsselrolle spielt. Dabei werden nicht nur verbale, sondern auch nonverbale Signale genutzt, um die Geltung der Herrschaftsordnung wechselseitig zu bestätigen (Pongratz, H., 2002). Erving Goffman's Interaktionsanalyse bietet hierbei wertvolle Einsichten in die nonverbal kommunizierte Interaktionsstrukturierung, die es ermöglicht, die Legitimitätsgrundlagen symbolisch zu repräsentieren (Pongratz, H., 2002). Die zentrale These ist, dass die Herrschaftsgrundlagen in Führungsinteraktionen symbolisch repräsentiert werden, was für die Stabilität der Herrschaftsordnung entscheidend ist (Pongratz, H., 2002). Dieser Ansatz eröffnet neue Perspektiven für die Generationen, indem er die Bedeutung von Legitimität und symbolischer Interaktion in den Mittelpunkt stellt.

Ein weiterer maßgeblicher Motivationsfaktor, der die Leistungsbereitschaft der Generation Z am Arbeitsplatz steigern kann, ist ein positives Betriebsklima. In diesem Kontext spielt vor allem eine effektive Kommunikation eine entscheidende Rolle (Hennerfeind, P., Hennefeind, B., Swoboda, R., 2020). Diese fördert die Teamarbeit innerhalb des Unternehmens und trägt dazu bei, ein Gefühl der Zugehörigkeit zu schaffen, dass die Motivation zur fortgesetzten Zusammenarbeit im Team stärkt.

Durch spezifische Führungsverhaltensweisen und -qualitäten wie Karriereförderung und finanzielle Stabilität kann die Motivation der jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in hohem Maße gefördert werden. Denn durch Anerkennung und Belohnungen erhalten die Mitarbei-

terinnen und Mitarbeiter nicht nur finanzielle Sicherheit, sondern auch gesteigertes Selbstwertgefühl (Hennerfeind, P., Hennefeind, B., Swoboda, R., 2020).

3 Das Personalmanagement im demografischen Wandel

Das Personalmanagement (auch Personalwesen, Personalwirtschaft oder Human Resource Management genannt) umfasst alle Strategien und Maßnahmen, die die Entwicklung eines Unternehmens stützen sollen (A. Haubrock, S. Öhlschlegel-Haubrock, 2018). Darunter fallen differenzierte Gestaltungsfelder, die zum einen Planung und Organisation, Personalführung und Personalsteuerung umgreifen (A. Haubrock, S. Öhlschlegel-Haubrock, 2018). Zum anderen ist die Personalentwicklung und die Personalbindung ebenfalls ein wichtiger Bestandteil. Bei der Betrachtung dieser Gestaltungsfelder lässt sich erkennen, dass das Personalmanagements darauf abzielt, die Organisation nachhaltig weiterentwickeln zu können (A. Haubrock, S. Öhlschlegel-Haubrock, 2018). Das Ziel des Personalmanagements ist es demnach, dass jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin zum Unternehmenserfolg beitragen. So sollen allgemeine Unternehmensziele und Mitarbeiterwünsche erkannt und zusammengeführt werden. Infolgedessen soll dadurch möglichst eine höhere Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden (A. Haubrock, S. Öhlschlegel-Haubrock, 2018). Im folgenden Abschnitt wird ein Überblick über die Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement gegeben.

Der Terminus "demografischer Wandel" bezeichnet die Veränderung in Bezug auf Größe und Struktur einer Bevölkerung. Er wird durch Faktoren wie Geburtenrate, Lebenserwartung und Wanderungssaldo beeinflusst (Preißing, 2010, S.4). Als Konsequenz des demografischen Wandels verschiebt sich die Altersstruktur. Während geburtenstarke Jahrgänge sich dem Rentenalter nähern, wird bei den nachfolgenden Generationen ein Rückgang der Geburtenrate verzeichnet (Klaffke, 2014). Infolge der langanhaltenden Massenarbeitslosigkeit der vergangenen Jahre kommt es zudem zu einer Entwertung des Humankapitals, insbesondere bei den Langzeitarbeitslosen (Klaffke, 2014). In der Folge zeichnet sich ein zukünftiger Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften ab (Walwei, U. et al., 2006, S. 11 f.).

Der demografische Wandel hat weitreichende Auswirkungen auf verschiedene Bereiche der Gesellschaft, darunter den Arbeitsmarkt und das Personalmanagement. Insbesondere die Generation Z steht vor spezifischen Herausforderungen und Möglichkeiten im Kontext dieses demografischen Wandels (Klaffke, 2014).

Die Situation der Generation Z zeichnet sich durch eine Vielzahl von Berufsmöglichkeiten aus, die in der heutigen globalisierten und digitalisierten Welt zur Verfügung stehen. Jedoch

birgt die immense Bandbreite an Optionen die Gefahr der Überforderung (Klaffke, 2014). Die Entscheidung für einen bestimmten Karriereweg kann sich als komplex erweisen, da die Mitglieder der Generation Z häufig den Druck verspüren, sich frühzeitig festzulegen, um den Anforderungen des modernen Arbeitsmarktes gerecht zu werden (Klaffke, 2014).

Ein weiteres Phänomen, das für das Personalmanagement eng mit der Generation Z verknüpft ist, ist die Norm des Abiturs, welches als obligatorische Voraussetzung für viele Berufsmöglichkeiten gilt. Im Unterschied zu früheren Generationen, bei denen ein Schulabschluss nicht zwingend erforderlich war, steht die Generation Z unter einem gewissen Zwang, das Abitur zu absolvieren, um wettbewerbsfähig zu sein (Scholz, 2014). Dies führt häufig zu einem intensiven Konkurrenzkampf um Studienplätze und Ausbildungsstellen.

In dieser Hinsicht kommt dem Personalmanagement eine entscheidende Rolle zu. Unternehmen müssen sich darüber im Klaren sein, wie der demografische Wandel die Bedürfnisse und Erwartungen der Generation Z beeinflusst. Personalmanager müssen kreative Herangehensweisen entwickeln, um diese jungen Fachkräfte anzuziehen und langfristig zu halten. Dies beinhaltet nicht nur die Gestaltung einer flexiblen Arbeitsumgebung, die eine ausgewogene Work-Life-Balance ermöglicht, sondern auch die Förderung von Gelegenheiten zur beruflichen Weiterentwicklung und Fortbildung (Klaffke, 2014).

Insgesamt zeigt sich, dass der demografische Wandel eine bedeutende Rolle im Bereich des Personalmanagements spielt, wenn es darum geht, die Herausforderungen und Potenziale der Generation Z zu bewältigen. Gleichzeitig ist es von essenzieller Bedeutung, dass die Gesellschaft als Ganzes bewusst darauf hinarbeitet, die Generation Z zu unterstützen und zu fördern, um ihnen eine vielversprechende und erfüllende Zukunft zu ermöglichen (Klaffke, 2014).

4 Generation Z im Vergleich zu Generationen X und Y

Im Vergleich der Generation Z zu den beiden vorherigen Generationen lassen sich einige Auffälligkeiten feststellen. Um einen Vergleich adäquat aufzeigen zu können, wird im Folgenden der Generationenbegriff definiert.

Nach Klaffke erläutert der Soziologe Karl Mannheim im Jahre 1928 eine Generation folgendermaßen:

„... unter einer Generation (wird) eine gesellschaftliche Kohorte verstanden, die Geburtsperiode und prägende kollektive Ereignisse ... in Kindheit und Jugend teilt.“ (Vgl. Klaffke, 2014, S.9ff.).

So charakterisiert sich eine Generation in bestimmten Werten und Auffassungen. Diese ent-

stehen dadurch, dass sich Lebensereignisse innerhalb der Generationen formen, welche die Erwartungshaltung jeder Generation prägt (Klaffke, 2014, S.8f.). Dieses gekennzeichnete und individuelle Grundbild, verursacht eine Weltanschauung, die von verschiedenen Faktoren wie signifikante Ereignisse, Umweltbedingungen und Trends zusätzlich geprägt werden. Insbesondere haben hierbei Schlüsselereignisse aus der Kindheit und dem jungen Erwachsenenalter einen großen Einfluss auf die Einstellungshaltung der Generationen (Klaffke, 2014, S.9). Darunter entwickelt sich die Schwierigkeit, dass in keiner Generation von einer absoluten Gleichheit ausgegangen werden kann. Denn es gibt immer Menschen, die den Stereotypen nicht entsprechen, oder andere unter anderen Bedingungen aufwachsen. Dies hat zu Folge, dass eine Kategorisierung von Generationen nur begrenzt, möglich ist und die Gefahr einer falschen Klassifizierung als Risiko besteht (Scholz, 2014, S.16). Nichtsdestotrotz schaffen generationstypische Ideale den Kern eines Konzepts, der sich aus der umgebungsbedingten Prägung ergibt (Scholz, 2014, S.16). Dieses Konzept dient somit als Anhaltspunkt, um unterschiedliche Überzeugungen und Handlungen bestimmter Generationen zu begreifen (Klaffke, 2014, S.10).

Aussagen über Generationen und Generationenzugehörigkeit sind immer kontext- abhängig, da sie nicht nur nach dem Merkmal der Geburt in einem spezifischen Zeitraum (Generationenlagerung) eingegliedert werden können, sondern sie müssen vor allem auch mit den historisch-gesellschaftlichen Ereignissen (Generationen-Zusammenhang) der Zeit in Verbindung gebracht werden. Da kulturelle und sozioökonomische Prozesse in anderen Ländern oft zeitlich versetzt stattfinden oder unterschiedlich verlaufen, können Generationen nicht als globale Einheit betrachtet werden (Klaffke, 2014).

Im weiteren Verlauf sollen prägende Ereignisse, sowie die Lebensentwicklung der Generation X und der Generation Y dargestellt werden, um eine Abgrenzung zu der Generation zu schaffen. Es sollen somit die grundlegenden Unterschiede aufgezeigt werden. Im Anschluss wird auf einzelne Unterschiede, sowie Gemeinsamkeiten zu der Generation Z näher eingegangen.

Die folgende Abbildung (Abb.2) zeigt die Wertorientierungen und Lebenseinstellungen der Generationen im Jahre 2022. Die aufgeführten Lebenseinstellungen sollen hierbei einen ersten Überblick bieten und die Besonderheiten und Eigenschaften jeder einzelnen Generation beleuchten. Interessant hierbei ist, dass die drei aufgeführten Generationen in den meisten Punkten nahe beieinander liegen. Allerdings lassen sich die vorherig beschriebenen Charakterzüge der Generation Z sehr detailliert wiederfinden. So finden es beispielsweise 90,9% wichtig, gute Freunde zu haben und 82% finden es wichtig viel Spaß am Leben zu haben. Auch Punkte, wie die Multikulturalität (52,4%), sowie auch ein abwechslungsreiches Leben

zu führen (57%) bei der Generation Z eine höhere Rolle als bei den anderen Generationen spielt. Wohingegen Religion insbesondere bei der Generation X den höchsten Wert mit 22,5% darstellt.

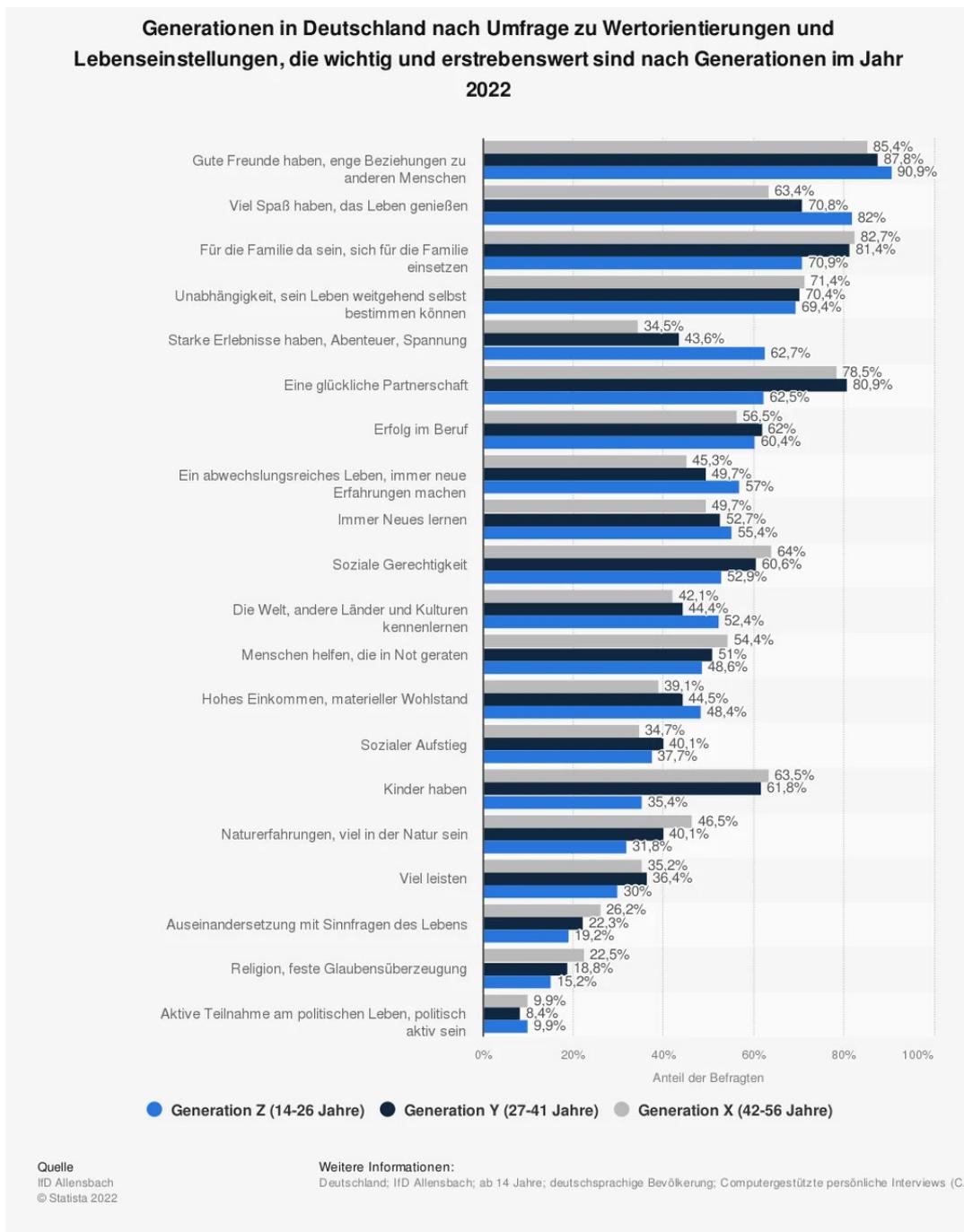


Abb. 2 unter: <https://www.personio.de/hr-lexikon/generation-z/>

4.1 Generation X

Die Generation X umfasst all die Geburtenjahrgänge, welche zwischen 1965 und 1980 geboren wurden (Klaffke, 2014). Die Generation X in Deutschland umfasst nach Klaffke die Geburtsjahrgänge von Mitte der 60er bis Ende der 70er Jahre. Die Kindheit und Jugend die-

ser Generation erstreckt sich hauptsächlich über die 70er, 80er und für die später Geborenen auch noch die 90er Jahre des letzten Jahrhunderts.

In dieser Zeit gehörten die Mädchen der Generation X zu den ersten, die die Geschlechtergleichberechtigung als selbstverständlich ansahen und von den stark verbesserten Bildungsmöglichkeiten profitierten, während die Jungen möglicherweise eher verunsichert waren (Oertel, 2014).

Die Eltern der Generation X waren zunehmend berufstätig. Für einen Teil der Kinder war das Leben von Trennungen geprägt, die durch die berufliche Tätigkeit und Mobilität beider Eltern oder durch Scheidungen der Eltern oder im näheren Umfeld verursacht wurden (Oertel, 2014).

Die Generation X war von verschiedenen Krisen betroffen. Dazu gehörten Umweltprobleme wie Tschernobyl, das Waldsterben, das Artensterben und das Ozonloch. Kriege sowie die Problematik von AIDS und Drogen trugen dazu bei, dass Umwelt- und Gesundheitsbedrohungen für alle spürbar wurden (Oertel, 2014). Die Vielfalt der Lebensumstände und die Internationalisierung zeigten sich in Form von Auslandsreisen, verstärktem Fremdsprachenunterricht, englischsprachigen Fernsehsendungen, Gastarbeiterkindern, Austauschprogrammen, europäischen Städtepartnerschaften und später in Form von Auslandspraktika und Studienaufenthalten (Oertel, 2014).

Die Medienrevolution begann während der Kindheit und Jugend der Generation X. In dieser Zeit verbreiteten sich bahnbrechende Neuerungen wie der Personal Computer, die Mikrowelle, der Videorekorder, der Walkman und die Compact Disc (Oertel, 2014). Zum Zeitpunkt ihres Eintritts ins Berufsleben wurden Computer, später das Mobiltelefon, das Internet und die E-Mail auch im Arbeitsumfeld etabliert.

Die Wiedervereinigung Deutschlands prägte die Zeit des Erwachsenwerdens der Generation X stark (Oertel, 2014). Sie war die erste Generation, deren Studium und Berufseinstieg zum Teil zusammen mit Gleichaltrigen aus Ost und West erfolgte. Für diejenigen, die im Osten aufgewachsen waren, ging dies mit einer beträchtlichen Unsicherheit einher, da sich ihre Lebensumstände grundlegend verändert hatten (Oertel, 2014). Gleichzeitig bot sich ihnen die Möglichkeit, sich in einem System zu entfalten, das ihren persönlichen Wertvorstellungen, insbesondere ihrem Bedürfnis nach Freiheit, besser entsprach (Oertel, 2014).

Generell tendiert die Generation X im privaten Bereich zur Individualisierung und zu alternativen Lebensentwürfen (Oertel, 2014). Während Religion und Tradition an Bedeutung verlieren, bleibt die Wertschätzung von Familie und Familienzusammenhalt hoch. Allerdings ist die räumliche Nähe der Familienmitglieder nicht mehr selbstverständlich, und die Geburtenraten sind seit den 90er Jahren rückläufig (Oertel, 2014).

In Bezug auf die berufliche Situation waren die Eintrittsjahre der Generation X ab den 80er Jahren von einer stärkeren Konkurrenzsituation als bei den Baby Boomern geprägt. Viele Unternehmen hatten noch neoklassische Strukturen (Oertel, 2014). Mit Maßnahmen zur Rationalisierung, Flexibilisierung, Dezentralisierung, Hierarchieverflachung und dem Prinzip des Systemdenkens versuchten die Unternehmen, auf die sich verändernde und komplexere Umwelt sowie die schwächelnde Konjunktur zu reagieren. Umwelt- und Globalisierungsgedanken fanden Eingang in die Unternehmenspolitik.

Laut Oertel (2007) werden Mitglieder der Generation X als kreativ, tolerant, leistungsorientiert, belastbar, selbstsicher, freundlich, rational, hilfsbereit und teamorientiert beschrieben. Diese Eigenschaften werden generationenübergreifend besonders geschätzt.

Die Generation Z zeigt ebenso wie die Generation X das gleich hohe Interesse an politischen Themen und politischen Engagement zeigt (Statista, 2022). Die größer werdende Kluft zwischen Arm und Reich oder auch die für die Arbeitnehmer oder Arbeitnehmer: innen immer schwierigen Arbeitsbedingungen führen zu Passivität und Resignation. Die Generation X fühlt sich der Generation Z durch ähnliche Sichtweisen in Bezug auf Politik, Einkommen und Arbeitsbedingungen verbunden (Statista, 2022).

4.2 Generation Y

Die Generation Y, auch als Millennials bekannt, umfasst die Geburtsjahrgänge von etwa 1981 bis 1995. Die Bezeichnung "Y" wurde erstmals 1993 in der Fachzeitschrift "Äd Age" verwendet, aufgrund der alphabetischen Reihenfolge X - Y und des Buchstabens "Y", der im Englischen als "Why" (Warum) ausgesprochen wird (Klaffke, 2014). Die Generation Y zeichnet sich durch ihre kritische Haltung in Bezug auf Arbeit, Familie, Politik und Freizeit aus und wird auch als "Generation-Why" bezeichnet. Weitere Namen wie "Millennials" und "Pragmatische Generation" wurden ebenfalls für sie verwendet.

Die Generation Y ist bereits im Berufsleben, befindet sich jedoch noch am Anfang ihrer Erwerbsphase. Ihre prägenden Jahre waren die 90er und das erste Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts (Klaffke, 2014). Sie sind in einer globalisierten Welt mit neuen Technologien aufgewachsen und haben Unsicherheiten politischer und wirtschaftlicher Natur erlebt. Ereignisse wie der Börsencrash 2008 und die Terroranschläge am 11. September 2001 haben sie stark beeinflusst (Klaffke, 2014).

Die 90er Jahre brachten gesellschaftliche und technologische Veränderungen, insbesondere die Digitalisierung und das Internet. Die Gesellschaft wurde pluralistischer, Familienstrukturen veränderten sich, und soziale Kontakte wurden durch die Digitalisierung globaler. Die Arbeitswelt wandelte sich durch Flexibilisierung und Tertiarisierung, und lebenslanges Ler-

nen wurde für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit wichtiger (Klaffke, 2014).

Die Generation Y zeigt eine Veränderung ihrer arbeitsbezogenen Werte und Einstellungen aufgrund der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen in ihrer Sozialisationsphase.

Ähnlichkeiten und Unterschiede zur Generation Z ergeben sich aus den jeweiligen Kindheits- und Erwachsenwerdens umständen. Beide Generationen sind technikaffin und mit digitalen Systemen vertraut, jedoch unterscheiden sie sich in den historischen Ereignissen und Entwicklungen, die ihre Prägung beeinflusst haben (Klaffke, 2014).

5 Fazit: Generation Z und Personalmanagement

Mit dem Berufseinstieg der neuen Generation Z ergeben sich sowohl Chancen als auch Risiken für das Personal Management.

Durch den bereits beschriebenen demografischen Wandel ist die Generation Z ein wichtiger Bestandteil für den Arbeitgeber, wenn diese in die Arbeitswelt eintritt (Klaffke, 2014 S.77ff.). Schulen, Hochschulen und sämtliche Arbeitgeber müssen sich nun stärker bemühen diese Generation anzuwerben als um vorherige Generation. Angesichts des Akademisierungstrends wird die Fachkräftesicherung über berufliche Ausbildung heutzutage deutlich schwerer werden und bis zum Jahr 2030 werden rund 11,5 Millionen Erwerbstätigen der mittleren Qualifikationsebene aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden (Wisdorff, 2013 in Klaffke, 2014). So ist die Relevanz der Generation Z für den Arbeitsmarkt sehr hoch. Erforderlich ist also nicht nur eine deutlich intensivere, individuellere und internetbasierte Ansprache der jungen Generation, sondern es geht mehr, um die Begeisterung für das jeweilige Unternehmen zu wecken, um die Arbeitsplatzsicherheit zu garantieren (Klaffke, 2014).

Die steigende Akademisierung und der Trend zu Bachelor- und Masterabschlüssen haben Auswirkungen auf die Stellenstrukturen und die Bewertung akademischer Bildung. Unternehmen müssen ihre Anforderungen an die Qualifikationen anpassen und Möglichkeiten bieten, um individuelle Bildungsbiografien zu gestalten, die duale Ausbildung und Hochschulstudium verknüpfen (Klaffke, 2014).

Die Betriebe stehen vor neuen Herausforderungen im Übergang von Schule zu Beruf. Die Akademisierung erschwert die Sicherung von Fachkräften über die berufliche Ausbildung. Unternehmen sollten daher attraktive Auslandsaufenthalte, interessante Projektarbeit und flexible Arbeitsbedingungen bieten, um die Generation Z anzusprechen. Begeisterung für das Unternehmen und emotionale Unterstützung sollten zusätzlich geweckt werden (Klaffke, 2014).

Die Zusammenarbeit zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem muss verstärkt werden, um die Orientierung der Generation Z zu unterstützen. Intensive Kontakte nach Schüler-Praktika und die Nutzung von Ausbildungsbotschafter*innen könnten helfen. Auch eine differenzierte Beurteilung akademischer Bildung bei der Positionsbewertung und eine Reflexion der Anspruchshaltung sind erforderlich (Klaffke, 2014).

Die innerbetriebliche Qualifizierung wird wichtiger, um auf die Knappheit an Nachwuchskräften zu reagieren. Unternehmen müssen ihre Qualifikationsanforderungen anpassen und flexibler bei der Auswahl sein. Neue Lernformate, die die Internetnutzung der Generation Z berücksichtigen, sind zu empfehlen. Trotz technologischer Möglichkeiten bleibt allerdings persönlicher Kontakt und wertschätzendes Miteinander wichtig für die Förderung sozialer Kompetenzen und die Bindung an die Organisation (Klaffke, 2014).

Die Analyse zeigte, dass die Generation Z insbesondere, durch ihre Spontanität, als auch Flexibilität in verschiedensten Bereichen gerne neue Grenzen ausprobiert, während sie gleichzeitig vielfältiges Interesse zeigt. So ist diese Generation allerdings auch sehr auf ihre eigene Gesundheit und mentales Wohlbefinden bedacht. Begriffe wie Work-Life-Balance und geregelte Arbeitszeiten, um möglichst viel Zeit mit Freunden und Familie zu verbringen sind in dieser Generation essenziell bei der Entscheidung für oder gegen den Arbeitsgeber. Ein gewisser Hang von Mitgliedern der Generation Z zu Selbstgefälligkeiten lässt sie mitunter arrogant auf die anderen Generationen wirken (Landgraf, 2021, S. 31).

Der Begriff Work-Life-Balance steht bei der Generation Z maßgeblich für eine generationspezifische Einstellung.

Wichtig für das Personalmanagement zu beachten ist auch die Aussage: „Die Generation Z ist mit den zahlreichen Bildungsangeboten, sowie Berufsmöglichkeiten überfordert (Klaffke, 2014)“ Die Auswirkungen auf die Jugendlichen durch die Umstellung von G9 auf G8 waren überwiegend negativ. Denn der immense Leistungsdruck, der Verlust von Freizeit und schlechteren Noten waren die Folgen dieses Versuchs der Bildungspolitik, dem demografischen Wandel ein wenig entgegenzuwirken. So sollte der Übergang der Abiturienten in den Arbeitsmarkt beschleunigt werden. Auch die Herausstellung der steigenden Akademisierung und der Trend zu Bachelor- und Masterabschlüssen haben Auswirkungen auf die Überforderung der Generation Z einen geeigneten Arbeitsgeber zu finden. Demnach müssen Unternehmen ihre Anforderungen an die Qualifikationen anpassen und Möglichkeiten bieten, um individuelle Bildungsbiografien zu gestalten, die duale Ausbildung und Hochschulstudium verknüpfen.

Eine besondere Herausforderung für das Personalmanagement ist, einerseits die speziellen Präferenzen der Generation Z zu kennen und zu berücksichtigen und andererseits die

Zusammenarbeit der derzeitig vier Generationen am Arbeitsplatz im Sinne einer generationengerechten Führung möglichst konstruktiv zu gestalten.

Mögliche Gestaltungsmöglichkeiten wären hierbei Home-Office, als auch das Desksharing und eine umfangreiche, gute Kommunikation, um das Betriebsklima zu fördern. Die Charakteristika der Generation Z hinsichtlich ihrer technischen Kompetenzen, als auch ihre Offenheit und Gelassenheit gegenüber anderen Generationen sollten zudem stärker von dem Personalmanagement als Chance betrachtet werden, neue Ideen in ihr Unternehmen einzubringen.

Die beruflichen Werthaltungen der Generation Z sind gegenwärtig nur vorläufig erfasst. Es wird in den kommenden Jahren weitere Untersuchungen erfordern, um festzustellen, ob die Werte der Generation Z stabil bleiben oder sich verändern. Zum aktuellen Zeitpunkt lässt sich feststellen, dass für die Jugendlichen der Generation Z ein sicherer Arbeitsplatz von hoher Bedeutung ist, an dem sie sich wohlfühlen und fair behandelt werden. Diese Aspekte werden als wesentliche Eigenschaften angesehen, die ein Unternehmen bieten sollte.

Literatur

Albert, M., Hurrelmann, K., Quenzel, G. (2015). Jugend 2015. Eine neue Generationsgestalt. In: Shell Deutschland Holding (Hrsg.), Jugend 2015. Eine pragmatische Generation im Aufbruch. Frankfurt am Main: Fischer.

Becker, F. (2019). Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation. In: Mitarbeiter wirksam motivieren. Springer, Berlin, Heidelberg.

Bösenberg, C., Küppers, B. (2011). Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter. Was die Arbeitswelt wirklich verändern wird. Haufe-Lexware GmbH Co. KG. Freiburg.

Bruch, H. et al. (2010). Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Gabler: Wiesbaden.

Deutscher Bundestag (2013). Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. 14. Kinder- und Jugendbericht - und Stellungnahme der Bundesregierung. Drucksache 17/12200, Berlin.

Hanisch, H. (2019). Die flotte Generation Z im 21. Jahrhundert. BOD Books on Demand, Norderstedt, Bonn.

Haubrock, S., Öhlschlegel-Haubrock, (2018). Personalmanagement. Kohlhammer

Hennerfeind, P., Hennerfeind, B., Swoboda, R. (2020). Betriebsklima – die variable Konstante. In: Soziale Aspekte der Führung. Springer Gabler, Wiesbaden.

Illies, F. (2000). Generation Golf. Argon. Berlin.

Klaffke, M. (2014). Erfolgsfaktor Generationen-Management. Handlungsansätze für das Personalmanagement. In: Klaffke, M., (Hrsg.), Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer.

Klaffke, M. (2014). Millennials und Generation Z. Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In: Klaffke, M. (Hrsg.), Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer.

Mangelsdorf, M. (2015). Von Babyboomer bis Generation Z: der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen. Offenbach am Main: GABAL.

Oertel, J. (2007). Generationenmanagement in Unternehmen. Wiesbaden.

Oertel, J. (2014). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. In: Klaffke, M. (Hrsg.), Generationen-Management. Springer Gabler, Wiesbaden.

Philippus, A. (2022). ESG-Strategien: Robust durch die Corona-Krise. In: Schäfer, H., Stephan, E., Vogel, F. (Hrsg.), Innovative Nachhaltigkeit in Einrichtungen der betrieblichen Altersversorgung. Springer Gabler, Wiesbaden

Richardson, S.D. (2023). Reimagining Quiet Quitting. In: Making the Entrepreneurial Transition. Palgrave Studies in Equity, Diversity, Inclusion, and Indigenization in Business. Palgrave Macmillan, Cham.

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

S. Michalk, M. Ney (2018). Personalentwicklung als Führungsaufgabe. Haufe-Lexware GmbH Co. KG, Freiburg.

V. Dapunt, D. Landgraf (2023). Generation Money Heute vorsorgen morgen finanziell unabhängig sein. Gabal

Onlinequellen

Alwardt, I. (2014) online unter: Die Schule macht die Schüler krank, verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/bildung/jugendmedizin-die-schule-macht-die-schueler-krank-1.1907311> (24.08.2023)

Hrworks GmbH (2023) online unter: <https://www.hrworks.de/lexikon/work-life-balance/> (24.08.2023)

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2023) online unter: <https://kpmg.com/de/de/home/themen/uebersicht/esg.html> (25.08.2023)

Constantinescu, A. (2023) online unter: The Influence of the Motivational Factors on Work Performance https://www.researchgate.net/publication/369965594_The_Influence_of_the_Motivational_Factors_on_Work_Performance (09.02.2024)

Pârjoleanu, R. (2020) online unter: Work Motivation Efficiency in the Workplace <https://ideas.repec.org/a/lum/rev3r1/v11y2020i4p293-309.html> (09.02.2024)

Das Institut Leistung Arbeit Gesundheit (ILAG) ist ein in engem Kontakt mit Universitäten und Hochschulen stehendes unabhängiges, außeruniversitäres Institut für angewandte sozialwissenschaftliche Forschung. Seit 2007 führen wir in Kooperation mit Wissenschaft, Verwaltung und Wirtschaft öffentlich geförderte und eigene Forschungsprojekte durch. Die inhaltlichen Schwerpunkte liegen in den Bereichen Arbeits-, Organisations- und Technikgestaltung in Industrie, Handwerk und Pflege, partizipativer Arbeitsgestaltung in digitalisierten Umgebungen sowie Interventionsforschung im Gesundheitsbereich.

The "Institut Leistung Arbeit Gesundheit - ILAG" (Institute for Performance Work Health) is an independent non-university institute for applied social science research working in close contact with universities and universities of applied sciences. In cooperation with science, public service and business, we have been conducting publicly funded projects as well as own projects since 2007. Our thematic areas focus on work, organisational and technical design in the industry, trade and care sector, participative work design in digitalised environments and intervention research in the health sector.

The logo for ILAG, consisting of the letters 'I', 'L', 'A', and 'G' in a large, white, sans-serif font, positioned in the bottom left corner of the page. The background of the entire page is a light blue gradient with a faint, stylized architectural drawing of a building facade in the lower right quadrant.

ILAG