



Rüdiger Maas

GENERATION Z

für Personal-
management und
Führung

**Ergebnisse
der Generation-
Thinking-Studie**

**2., aktualisierte und
erweiterte Auflage**

HANSER



Mit konkreten
Handlungs-
empfehlungen

Maas

**Generation Z für Personal-
management und Führung**



Rüdiger Maas

GENERATION Z FÜR PERSONALMANAGEMENT UND FÜHRUNG

Ergebnisse der Generation-
Thinking-Studie

2., aktualisierte und
erweiterte Auflage

HANSER

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle in diesem Werk enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt geprüft und getestet.

Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Werk enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht. Ebenso wenig übernehmen Autor:innen und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt also auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Werkes, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Print-ISBN 978-3-446-47673-8
E-Book-ISBN 978-3-446-47746-9

© 2023 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München
www.hanser-fachbuch.de
Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml
Layout: Cornelia Speckmaier
Herstellung: Carolin Benedix
Satz: Eberl & Koesel Studio, Kempten
Covergestaltung: Max Kostopoulos
Titelmotiv: © Max Kostopoulos
Druck und Bindung:
Hubert & Co. GmbH und Co. KG BuchPartner, Göttingen
Printed in Germany





DIE JUNGEN
UNBEKANNEN ...



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

Aristoteles, 384 – 322 v. Chr.

Woher dieses Zitat stammt, ist nicht eindeutig überliefert. Man vermutet, es könnte von Sokrates (470 – 399 v. Chr.) oder von Kenneth John Freeman aus dem Jahr 1907 stammen. Ein Zitat, das man über 2000 Jahre nicht eindeutig zuordnen kann, zeigt eines, dass ein Unverständnis für die Jugend eine anthropologische Konstante sein muss.

Aber wenn wir ehrlich sind, gibt es kaum noch Eltern, die so sprechen, heute sind es vielmehr die Unternehmer und Vorgesetzten.

Haben Sie schon Ihre Erfahrung mit jungen Bewerbern gemacht, die äußerst selbstbewusst sind, die zwar arbeiten wollen, aber nur zu ihren Bedingungen? Die Arbeit soll ausschließlich Spaß machen, Kollegen müssen nett sein . . . Und der Freiraum muss ebenfalls angemessen sein. Aber bitte ohne Überstunden! Dann hatten Sie wahrscheinlich mit der Generation Z zu tun.

Der Fachkräftemangel führt dazu, dass nicht länger die Arbeitgeber die Arbeitnehmer aussuchen, sondern dass die jungen Arbeitnehmer die Arbeitgeber aussuchen. Sie sollten daher wissen, wie diejenigen, die Sie für Ihr Unternehmen gewinnen oder als Führungskraft leiten wollen, ticken.

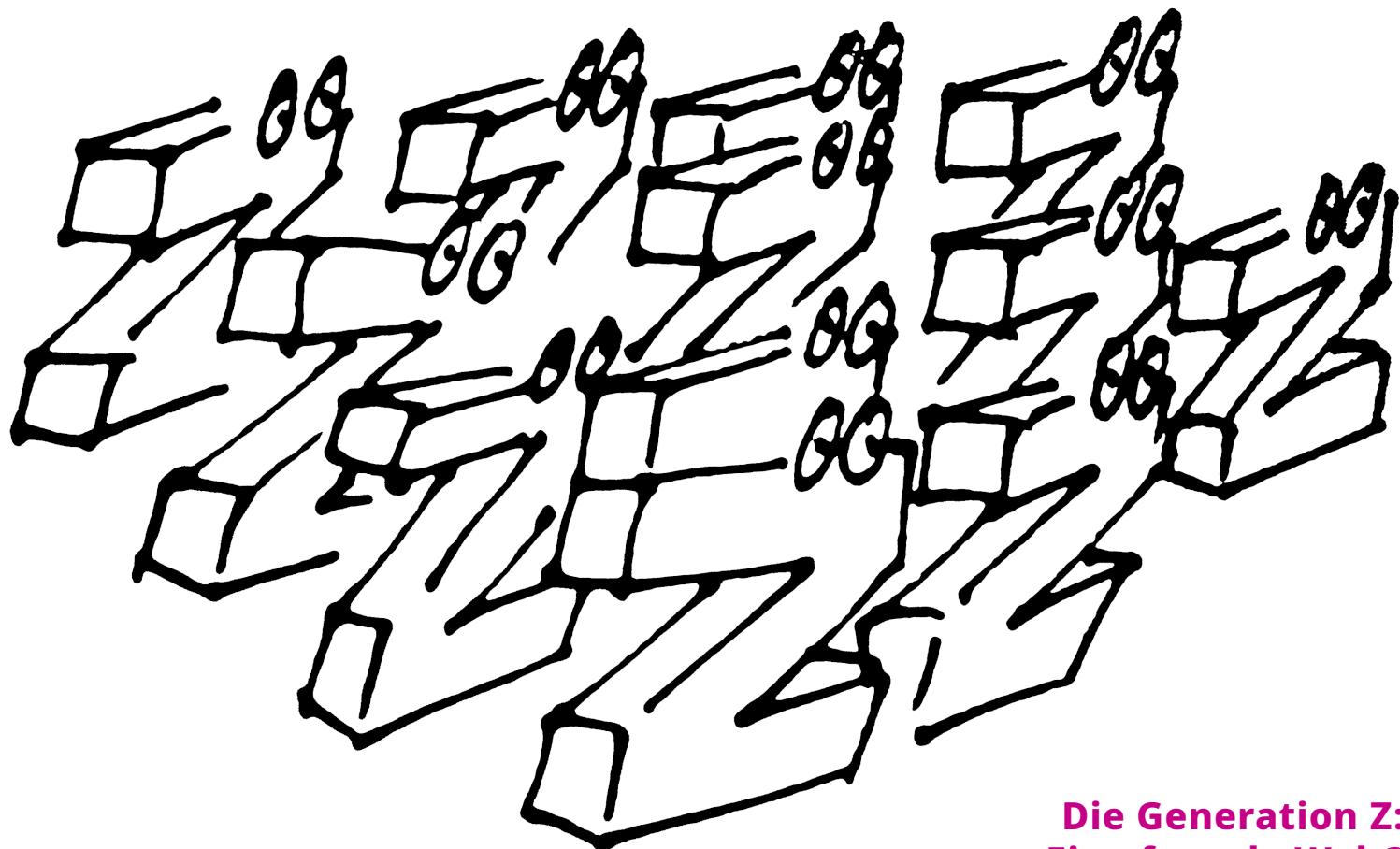
Marco war ein neuer Praktikant bei uns und durfte gleich am ersten Tag seines Praktikums zu Terminen mitfliegen. Ich nahm ihn mit in die Business-Lounge und wunderte mich, dass er nichts essen oder trinken wollte. Er habe schon gefrühstückt, und Kaffee trinke er sowieso nicht. Auf dem Rückflug nahm er ebenfalls nichts. Eigentlich ganz vernünftig. Dennoch war ich erstaunt. Ich an seiner Stelle hätte zugelangt. Und wäre begeistert gewesen. Auch darüber, wie Marco gleich am ersten Tag bei einem Geschäftsführer-Meeting dabei sein zu dürfen. Doch Marco ließ sich nicht einmal einen Anflug von Begeisterung anmerken. Als Marco in der Folgewoche Daten erheben sollte, bat er um ein Gespräch. Daten erheben, das sei nichts für ihn. Er wolle anspruchsvolleren Tätigkeiten nachgehen. Dass so was

nicht immer möglich sei, dafür hatte er kein Verständnis. Er kündigte.

Viele Unternehmer erlebten Ähnliches. Insgesamt berichteten mir Dutzende, dass sie die Jungen nicht verstehen und nachvollziehen können. So viel mussten sie noch nie entgegenkommen. So wenig kam noch nie zurück. Kurzfristige Absagen, Bewerbungsschreiben mit Rechtschreibfehlern übersät, Anschreiben mit falschem Firmennamen – hörte ich nun fast täglich.

Die Erfahrungen mit der sogenannten Generation Y, der Vorgängergeneration, waren und sind anders gelagert. Die Eigenarten, die bis dato den Jugendlichen zugeschrieben wurden, passen nicht mehr zu den aktuellen Erlebnissen. Doch vereinzelte Erlebnisse sind das eine. Sie haben wenig Aussagekraft und lassen sich auch nicht verallgemeinern. Ist es wirklich so, dass die aktuellen Jungen so ganz anders sind? Oder sehen wir sie nur anders? Ist es das Vorrecht des Alters, die Jugend kritisch zu betrachten? So wie Aristoteles, Sokrates oder Kenneth Freeman es bereits bis vor 2500 Jahren getan haben? Hat das also mehr mit dem Betrachter zu tun?

Lebenswelten verändern sich, das ist nicht neu. Und mit ihnen auch die Werte der Generationen. Die Wahrscheinlichkeit, dass es Unterschiede zwischen den Generationen gibt, ist dementsprechend hoch. Von welchen Werten wird die Generation Z geleitet? Welche Rolle spielen hierbei Karriere und Beruf?



**Die Generation Z:
Eine fremde Welt?**

Es gibt für die Generation Z in Deutschland kaum wissenschaftlich haltbare Erkenntnisse. Die Datenlage ist nicht ausreichend, um diese Generation zu verstehen. Damit war der Entschluss für eine eigene Studie gefasst. Und die sollte einzigartig sein: bundesweit, wissenschaftlich valide, gemacht für Praktiker.

Ich stellte aus meinem Beratungsteam ein Forschungsteam zusammen, in dem jede Generation vertreten war. Alle haben entweder Psychologie oder Soziologie studiert. Gemeinsam haben wir das Institut für Generationenforschung gegründet. Wir entwarfen ein Forschungsdesign und befragten über 2000 Jugendliche. Immer getrieben von der Frage: Was erwarten diese Jugendlichen von ihrem zukünftigen Arbeitgeber?

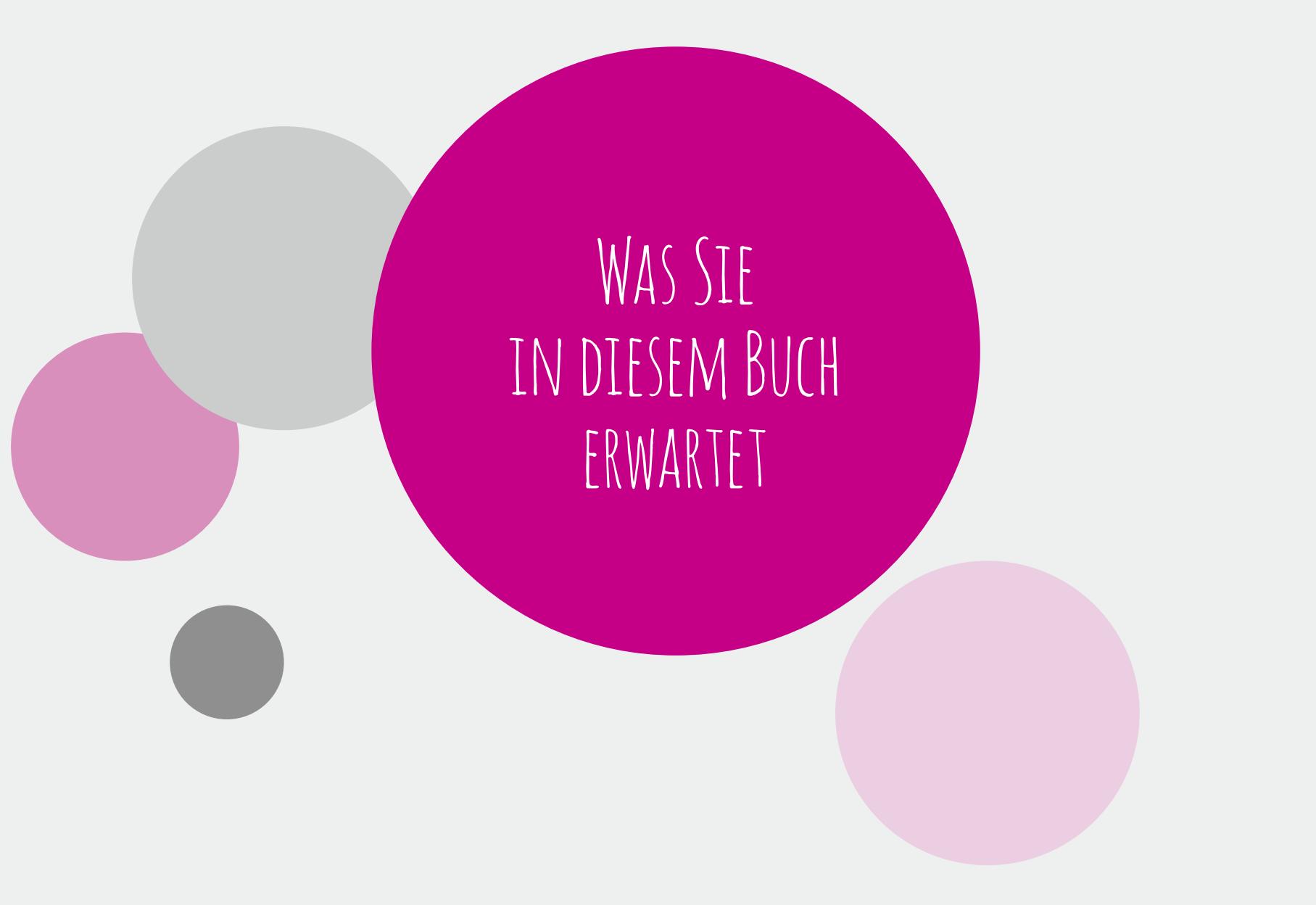
Die Ergebnisse sind beeindruckend. Vorurteile wurden bestätigt, aber es gab auch erstaunliche Überraschungen. Mit unserer Studie sind wir Pioniere und haben das erste Mal eine Trennschärfe zwischen den Generationen Y und Z herausgearbeitet. Wir haben die Lebenswelt der Generation Z untersucht, all ihre Einflüsse, Wünsche und Hoffnungen. Das war im Jahr 2019. Die Ergebnisse erschienen in der 1. Auflage dieses Buches. Bis heute, zum Jahr 2022, haben wir unsere Erkenntnisse durch viele weitere Umfragen und Studien bestätigt und erweitert. Viel ist seitdem passiert: Allen voran die Corona-Pandemie mit ihren Auswirkungen auf die Lebenswelten junger Menschen. In regelmäßigen Umfragen erfasste das Institut für Generationenforschung, die Meinung und Stimmung der Generation Z während der pandemischen Zeit.

Zumindest ein Teil der Umfrageergebnisse macht Hoffnung: Denn die Generation Z hält sich wie keine andere Generation an die Regeln, die es während der Pandemie einzuhalten galt: Masken tragen, Abstand halten und Ausgangsbeschränkungen einhalten. Lieber Aristoteles, Sokrates oder John Kenneth Free-man: Ein Schimpfen auf die Jungen, wie es doch häufig die Älteren tun, müsste hier eigentlich durch Lob ersetzt werden.

Im Jahr 2021 haben wir zudem die nächste Generation untersucht, die sogenannte Generation Alpha, Geburtenjahrgänge ab 2010. Um diese junge Zielgruppe zu analysieren, haben wir das pädagogische Personal in Kindertagesstätten, Kindergärten, Kinderhorten sowie Grundschullehrerinnen und -lehrer befragt. Weiter haben wir über 600 Eltern über ihr Erziehungsverhalten interviewt. So viel kann ich Ihnen bereits verraten: Die Kleinsten unter uns wachsen nicht nur mit den digitalen Geräten auf – vielmehr kennen sie gar kein Leben mehr ohne ...

In den folgenden Kapiteln stellen wir Ihnen all unser Wissen bereit. Damit Sie lernen, die Jugendlichen der Generation Z zu verstehen. Und damit Sie in unseren 28 Schritten Ihr Unternehmen für diese Generation und somit für die Zukunft attraktiv aufstellen.

Augsburg, Frühjahr 2023
Rüdiger Maas



WAS SIE
IN DIESEM BUCH
ERWARTET

