

POLICY PAPER

Werthaltungen der jüngeren Generation – Wertewandel oder Marktmacht?

JM
Dr. Jürgen Meyer
STIFTUNG

HAMBURGER STIFTUNG FÜR
WIRTSCHAFTSETHIK

ZENTRALE ERGEBNISSE	3
Ökonomisches Phänomen statt Wertewandel.....	3
Werthaltungen stehen auf breitem Fundament.....	4
Werthaltungen sind zukunftsrelevant	4
Werthaltungen als Teil der Unternehmensstrategie.....	4
 INTERVIEWS	 6
Die Unternehmen	6
Die Gesprächspartner: innen.....	7
Wertedimensionen und zentrale Fragen.....	7
 ERKENNTNISSE.....	 8
Universelle Werte?	9
Die Jüngeren gibt es nicht.....	9
Werthaltungen als Teil von Organisationsentwicklung	10
Mitarbeitende gewinnen und binden	11
Reputationsgewinne.....	12
Selbstverständlich divers?	12
Macht macht selbstbewusst	13
Hohes Gehalt, hohe Fluktuation	13
Individuelle Karriere gerne, Verantwortung muss nicht	14
Selbstverwirklichung.....	15
More risk, more fun?	15
Mehr Unmutsmanagement.....	16
Unkonventionell und ungebunden	16
Hohe Erwartungen, geringere Kompetenz?	17
Einheit in der Vielfalt.....	18
So selbstverständlich wie erfolgsfördernd?	18
Für mehr Vielfalt in der Vielfalt.....	19
Männliche Dominanz noch immer Thema, gläserne Decke nicht mehr	20
Gendern bleibt umstritten	21
My Home is my Office	22
Gesunder Körper in gesundem Geist	24
Psychische und physische Gesundheit.....	24
Stressproduzent Unternehmen	25
Die sensible Generation?	27
Nachhaltige Reputationsgewinne?	28
Wohlfühlen und Gestalten	28
Unternehmen als gesellschaftlicher Akteur	29
 SO WHAT?	 31

1 Zentrale Ergebnisse

Hintergrund

Im Jahr 2023 veröffentlichten die Dr. Jürgen Meyer Stiftung (im Folgenden „JMS“) und die Hamburger Stiftung für Wirtschaftsethik (im Folgenden „HSW“) die Studie „Das mittlere Management – Führung in Zeiten massiver Umbrüche“. Diese lieferte interessante Erkenntnisse über die Werthaltungen der jüngeren Generation. Eine besonders interessante Erkenntnis: Jüngere Mittel-Manager:innen sehen sich häufiger als ihre älteren Kolleg:innen mit der Durchsetzung von Unternehmensvorgaben konfrontiert, die ihren eigenen Wertvorstellungen widersprechen. Sie nehmen Regelverstöße und Unternehmensskandale stärker wahr und zweifeln häufiger an der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells ihres Unternehmens. Die jüngere Generation scheint ökonomische Kriterien weniger stark in den Mittelpunkt ihres Handels zu stellen, als ältere Generationen dies tun.

Dieser vermeintliche Moral-Gap zwischen den Generationen war Anlass, die Werthaltungen der jüngeren Generation (20–29-Jährige) und deren Einfluss auf das Handeln von Unternehmen in einer eigenen Studie „Werthaltungen der jüngeren Generation – Wertewandel oder Marktmacht?“ genauer zu untersuchen.

Qualitative Interviews mit Unternehmensverantwortlichen sollten Einblicke geben, wie die Werthaltungen der jüngeren Generation die Unternehmen beeinflussen und welche Chancen und Risiken mit der Durchsetzung dieser Werthaltungen für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen verbunden sind.

Ökonomisches Phänomen statt Wertewandel

Früher bewarben sich Menschen bei Unternehmen. Heute werben Unternehmen um Mitarbeitende. Unternehmen, die Mitarbeiter:innen gewinnen und binden wollen, müssen deren Werte verstehen und die daraus resultierenden Erwartungen berücksichtigen.

Der demographische Wandel und der damit verbundene Fachkräftemangel führen zu einer stärkeren Position der jüngeren Generationen auf dem Arbeitsmarkt. Die Unternehmen sind sich einig, dass die Berücksichtigung der Werthaltungen der jüngeren Generation für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens notwendig ist.

Die derzeitige Angebots- und Nachfragesituation auf dem Arbeitsmarkt verleiht der jüngeren Generation eine starke Verhandlungsposition. Diese Marktmacht ermöglicht es ihnen, ihre Werthaltungen vergleichsweise leicht durchzusetzen.

Ergebnisse aus der Studie „Das mittlere Management – Führung in Zeiten massiver Umbrüche“ der JMS und der HSW aus 2023 legten die Vermutung nahe, dass die jüngere Generation ökonomische Kriterien weniger in den Mittelpunkt ihres Handelns stellt, als ältere dies tun. Diese These bestätigte sich in der aktuellen Studie „Die Werthaltungen der jüngeren Generation – Wertewandel oder Marktmacht?“ nicht. Sie zeichnet ein anderes Bild.

Die Gespräche dieser Studien stützen die These: Es gibt keinen Wertewandel. Die jüngere Generation nutzt ihre Marktmacht vor allem, um ihre ökonomischen Interessen durchzusetzen.

Werthaltungen stehen auf breitem Fundament

Bereits in den ersten Gesprächen zeigte sich, dass einige Unternehmen die Zuschreibung „Werthaltungen der jüngeren Generation“ nicht uneingeschränkt teilen. Sie betrachten Werthaltungen in Bezug auf die persönliche Lebensführung, die Bedeutung von Arbeit und Zusammenarbeit und die Reputation des Unternehmens eher als anthropologisch oder kulturell bedingte generationenübergreifende Werthaltungen.

Die Werthaltungen der jüngeren Generation sind also möglicherweise universeller als vermutet. Ältere Generationen in Unternehmen akzeptieren und unterstützen diese Werte weitgehend. So wächst der Druck auf Unternehmen, die mit den Werthaltungen verbundenen Erwartungen und Ansprüche schnell und umfassend im Unternehmen zu etablieren.

Werthaltungen sind zukunftsrelevant

Die Berücksichtigung von Werthaltungen von (potenziellen) Mitarbeiter:innen bleibt auch in Zukunft bei gleichbleibenden ökonomischen Rahmendaten ein strategisch wichtiges Thema für Unternehmen. Verschlechtert sich gar die volkswirtschaftliche Situation, verstetigt sich die Angebotsproblematik der deutschen Wirtschaft, dann kompensiert diese über kurz oder lang den demographischen Wandel. Die Folge für Unternehmen ist ein denkbar ungünstiges Loose-Loose Szenario: Unternehmen können sich zum einen aufgrund hoher Kosten die Berücksichtigung von Ansprüchen immer schwerer leisten, aber gleichzeitig wegen der hohen Angebotsmacht der Arbeitnehmer:innen auch nicht die eingeräumten Privilegien deutlich reduzieren.

Werthaltungen als Teil der Unternehmensstrategie

Es ist für Unternehmen notwendig auf die folgenden Fragen schlüssige Antworten zu finden: Verbessert der starke Einfluss der Werthaltungen der jüngeren Generation die eigene gegenwärtige und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit? Welche Chancen und welche Risiken bergen sie? Sind diese Werthaltungen heute gute Investitionen oder morgen erhebliche Belastungen? Die systematische Erfassung und Einordnung von Werthaltungen und die Bewertung ihres Einflusses auf die eigene Wettbewerbsfähigkeit wird zur unternehmensstrategischen Aufgabe. Unternehmen benötigen ein Risikomanagement für Werthaltungen.

Wenn aus Werten Ansprüche werden

Dank ihrer Marktmacht durch den demografischen Wandel kann die jüngere Generation ihre Werte leichter durchsetzen. Sie werden zu Ansprüchen an Unternehmen. Die Annahme, dass auf ökonomische Werte zwangsläufig moralische folgen, hat sich nicht bestätigt. Auf das Fressen folgt nicht immer die Moral. Bei den Werthaltungen der jüngeren Generation handelt sich um ein ökonomisches Phänomen, nicht um einen Wertewandel.

Kommt erst das Fressen, dann das Ego?

Die jüngere Generation handelt vor allem nach Kriterien, die ihren individuellen Nutzen maximiert. Dazu zählen nicht nur direkte ökonomische Werte wie hohes Gehalt oder kürzere Arbeitszeiten, sondern auch indirekte ökonomische Werte, die mehr der persönlichen Nutzenoptimierung dienen als dem Gemeinwohl. Beispiele für solche Werte sind: Autonomie, Anerkennung, Flexibilität, Gesundheit, Individualität, Identität, Partizipation, Gleichstellung, Selbstverwirklichung, Ungebundenheit, Wertschätzung und Wohlbefinden.

Katalysator universelle Werte

Die Studie zeigt, dass diese Werte nicht nur generationenspezifisch sind; auch ältere Generationen teilen sie weitgehend. Dennoch gibt es eine Konfliktlinie: Ältere werfen den Jüngeren oft vor, nicht die nötigen Werte wie Leistungsbereitschaft, Kompetenz, Verantwortung, Resilienz und Gemeinsinn zu besitzen, die für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens unerlässlich sind.

Loose-Loose Szenario droht

Was geschieht, wenn sich die aktuelle Wirtschaftslage ändert? Ist der ökonomische Geist erst einmal aus der Flasche, bergen die Werte der jüngeren Generation, die in die Unternehmen einfließen, großes Konfliktpotenzial für deren zukünftige Wettbewerbsfähigkeit. Im schlimmsten Fall droht ein Loose-Loose-Szenario: Demografischer Wandel und wirtschaftlicher Abschwung verstärken sich gegenseitig. Die Berücksichtigung der Ansprüche der jungen Generation erfordert nicht nur gegenwärtig hohe Ausgaben, sondern birgt auch die Gefahr, dass die daraus entstehenden Privilegien später schwer rückgängig zu machen sind.

Um dieses doppelte Verlustszenario zu vermeiden und den aktuellen Aufwand als sinnvolle Investition statt als zukünftige Belastungen betrachten zu können, benötigen Unternehmen ein funktionierendes Risikomanagement.

Risikoanalyse und -management

Wie können Unternehmen ihren Umgang mit Werthaltungen optimal gestalten? Sie sollten Chancen und Risiken, die mit deren Einführung verbunden sind, systematisch erfassen und bewerten, um den tatsächlichen Beitrag der Werte zum nachhaltigen Erfolg des Unternehmens einschätzen und die mit ihnen verbundenen Risiken managen zu können.

Die Studienergebnisse zeigen, dass die Werthaltungen der jüngeren Generation meist ökonomisch motiviert sind. Unternehmen stehen nun vor der Herausforderung, die Ansprüche dieser marktmächtigen Generation so zu managen, dass sie zum einen qualifizierte Mitarbeiter gewinnen und binden und sich zum anderen der dafür nötige Aufwand auszahlt.

2

Interviews

Die Unternehmen

Auswahl und Branchen

Die Auswahl der Unternehmen erfolgte aufgrund ihrer Nennung in der Berichterstattung zum Themenfeld Werthaltungen oder eigener Exponierung rund um Themen wie Vielfalt, ESG, GenerationZ, Fachkräftemangel o.ä.

Zu den befragten Unternehmen zählen Vertreter aus den Branchen Konsumgüter, Digitale Dienstleistungen, Finanzdienstleistungen, Informationstechnologie, Rechtsberatung, Energie, Gesundheitswesen, öffentliche Verwaltung, Transport und Logistik.

Größe und Umsatz

Alle Unternehmen haben einen substanziellen Wertschöpfungsanteil in Deutschland und sind zudem mehrheitlich international bzw. weltweit aktiv.

Die Mitarbeitendenzahlen der Unternehmen verteilen sich wie folgt:

- ≡ Vier Unternehmen haben über 100.000 Mitarbeiter:innen
- ≡ Zwei Unternehmen haben zwischen 10.000 und 100.000 Mitarbeiter:innen
- ≡ Neun Unternehmen haben zwischen 1000 und 10.000 Mitarbeiter:innen
- ≡ Sechs Unternehmen haben zwischen 100 und 1000 Mitarbeiter:innen
- ≡ Ein Unternehmen hat unter 100 Mitarbeiter:innen

Die Umsatzzahlen der Unternehmen bewegen sich ebenfalls in verschiedenen Bereichen:

- ≡ Vier Unternehmen haben einen Umsatz von über 10 Milliarden Euro.
- ≡ Fünf Unternehmen haben einen Umsatz zwischen 1 und 10 Milliarden Euro.
- ≡ Sechs Unternehmen haben einen Umsatz zwischen 100 Millionen und 1 Milliarde Euro.
- ≡ Zwei Unternehmen haben einen Umsatz unter 100 Millionen Euro.
- ≡ Bei fünf Unternehmen werden keine aktuellen Umsatzzahlen angegeben.

Die Gesprächspartner: innen

Auswahl

Bei der Auswahl der Gesprächspartner:innen lag der Fokus vorrangig darauf, die Selbstwahrnehmung der jüngeren Generation, wie sie in den Ergebnissen Mittelmanagementstudie von 2023 zum Ausdruck kommt, mit der Sicht älterer Generationen zu vergleichen. Nur zwei der Gesprächspartner:innen dieser Studie gehören selbst zur Generation Z, während alle anderen älteren Generationen angehören, jedoch aufgrund ihrer Position gute Einblicke in diese Generation haben.

Die Gesprächspartner:innen bekleiden verantwortungsvolle Positionen in ihren Unternehmen, darunter Country Lead DACH, HR Director, Senior People & Culture Business Partner, Head of Talent Acquisition, Leiter Diversity & Employer Branding, Leiterin Personal und Organisation sowie Leiter Aus- und Weiterbildung.

Die Gespräche fanden unter Chatham-House-Regeln statt, wodurch die direkten Zitate unserer Gesprächspartner:innen anonymisiert sind.

Hohe Gesprächsbereitschaft

Der schnelle und vielfältige Rücklauf auf unsere Anfrage zur Teilnahme an der Studie war erfreulich. Er zeigte echtes Interesse bei den Gesprächspartnern und stützte die These, dass die Auseinandersetzung mit den Werthaltungen der Jüngeren für viele Unternehmen relevant ist. Im zweiten Quartal 2024 führten wir insgesamt 22 einstündige, leitfadengestützte Interviews mit den Gesprächspartnern.

Wertedimensionen und zentrale Fragen

Die Studie „Die Werthaltungen der jüngeren Generation – Wertewandel oder Marktmacht?“ untersucht die These, ob die jüngere Generation rein ökonomische Kriterien weniger priorisiert als ältere Generationen dies tun. Der Gesprächsleitfaden zielt darauf ab, die Werthaltungen der jüngeren Generation zu identifizieren und konkretisieren. Dabei wurden drei Wertedimensionen berücksichtigt:

- ≡ Die inneren Werthaltungen im Sinne der persönlichen Lebensführung
- ≡ Die auf die Bedeutung von Arbeit und Zusammenarbeit ausgerichteten Werthaltungen
- ≡ Die auf die Umwelt ausgerichteten Werthaltungen im Sinne der Reputation und Nachhaltigkeit des Arbeitgebers

Die Gespräche konzentrierten sich auf die Beantwortung folgender Fragen:

- ≡ Teilen die Gesprächspartner die Einschätzungen zu den Werthaltungen der jüngeren Generation im Hinblick auf die genannten drei Wertedimensionen?
- ≡ Welche Werthaltungen haben welchen Einfluss auf das Handeln des Unternehmens?
- ≡ Welche Chancen und Risiken bedeutet die Durchsetzung dieser Werthaltungen für das Unternehmen?

Unternehmen umwerben Bewerber:innen

Die Rekrutierung und Bindung junger Talente wird für Unternehmen immer schwieriger. So bleiben 30% aller Ausbildungsplätze unbesetzt. Der Fachkräftemangel, der insbesondere durch den demographischen Wandel verursacht wird, führt zu einer erhöhten Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften und verstärkten Bemühungen, diese langfristig zu binden.

„Wir bewerben uns bei den Bewerber:innen.“

– Deutsches Mobilitäts- und Transportunternehmen –

Früher bewarben sich Bewerber:innen bei Unternehmen, heute müssen sich Unternehmen bei Bewerber:innen bewerben, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Machtverhältnisse in der Rekrutierung haben sich umgekehrt. Daraus ergibt sich, dass Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern müssen, um neue Mitarbeiter:innen zu gewinnen und bestehende zu binden.

Die Werthaltungen der Bewerber spielen eine entscheidende Rolle in diesem Wettbewerb um Attraktivität. Unternehmen, die sich zu den Werthaltungen ihrer potenziellen Mitarbeiter bekennen und diese im Unternehmen verankern, sind attraktiv für qualifizierte Nachwuchskräfte.

„Wir müssen unsere Arbeitgeberattraktivität steigern, wenn wir gute Leute gewinnen, binden und begeistern wollen.“

– Deutsches börsennotiertes Telekommunikationsunternehmen –

Universelle Werte?

Im Verlauf unserer Gespräche wurde mehrmals die These geäußert, dass es weniger um generationenspezifische Werthaltungen geht, sondern vielmehr um generationenübergreifende. Anstatt sich auf die Originalität bestimmter Werthaltungen einer Generation zu konzentrieren, stehen die Auswirkungen ihrer Umsetzung im Vordergrund.

„Strebt nicht jeder Mensch nach Sicherheit, Purpose, Gestaltungsmöglichkeiten und Wertschätzung? Ich glaube, dass die genannten Werthaltungen generationenübergreifend als wertvoll wahrgenommen werden. Heute ist es nur leichter diese zu verwirklichen!“

– Deutsches Lebensmittelproduzent –

Es besteht Einigkeit bei den Gesprächspartner:innen, dass die Berücksichtigung von Werthaltungen wie Autonomie, Selbstverwirklichung, Gender, Vielfalt, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, physische und mentale Gesundheit sowie Nachhaltigkeit und Unternehmensreputation signifikanten Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit haben und die Analyse der einzelnen Werthaltungen sinnvoll ist.

Der große Einfluss dieser Werthaltungen basiert sowohl auf der hohen Marktmacht der jüngeren Generation als auch auf ihrem universellen Charakter aufgrund ihrer hohen Akzeptanz auch bei älteren Generationen.

Die Jüngeren gibt es nicht

Wenn wir fragen, ob es überhaupt die Werthaltungen der Jüngeren gibt, müssen wir auch fragen, ob es die Jüngeren als homogene Gruppe gibt. Tatsächlich gibt es sie nicht.

„In der jüngeren Generation wird das Thema Gendern ja durchaus kontrovers diskutiert.“

– Regionaler deutscher Energieversorger –

Dennoch existieren viele Gemeinsamkeiten in der Gruppe der Jüngeren, unabhängig von Bildung, Funktion oder Branche. Aber es gibt auch Unterschiede. In traditionellen Branchen, technischen Berufen und Berufen ohne Studienvoraussetzung zeigen sich abweichende Werthaltungen in Bereichen wie Gender, Rolle, Unternehmensreputation oder Selbstverwirklichung.

„Trainees wollen eher was Spannendes, Cooles, Internationales machen. Digitalisierung statt Tagesgeschäft. Da gilt: Was Relevantes, was von Bedeutung, bloß nichts Gewöhnliches! Anders in der Ausbildung: Eher Nummer sicher, schnell den Meister, schnell den Finanzbuchhalter machen. Da gibt es eine andere Zufriedenheit, die arbeiten eher so vor sich hin.“

– Regionaler deutscher Energieversorger –

Unterschiedliche Werthaltungen hängen aber auch von den Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz ab. In einigen Berufen ist bspw. flexible Arbeit im Sinne von Home-Office nicht möglich. Insbesondere im gewerblichen Bereich ist Präsenz am Arbeitsplatz weitaus häufiger gefordert, als dies im kaufmännischen Bereich der Fall ist.

Werthaltungen als Teil von Organisationsentwicklung

Unternehmen versuchen, die Erwartungen der jüngeren Generation zu managen. Die Größeren bieten umfangreiche Entwicklungsprogramme und Weiterbildungsmöglichkeiten an. Die Werthaltungen der jüngeren Generation spiegeln sich zunehmend in den Aktivitäten, Prozessen, Programmen und Strukturen der befragten Unternehmen wider. Sie berücksichtigen diese sowohl bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung als auch in einzelnen Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen.

„Werthaltungen aus gesellschaftlichen Diskursen diffundieren in unser Unternehmen, wo wir diese Werthaltungen bearbeiten müssen.“

– Deutsches börsennotiertes Telekommunikationsunternehmen –

Die meisten der von uns befragten Unternehmen integrieren die Werte der jüngeren Generation insgesamt gut. Die Angst, im sogenannten "War of Talents" gegenüber der Konkurrenz zu verlieren, ist gering. Obwohl der Investitionsaufwand zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Vergleich zur Vergangenheit gestiegen ist, zeigt sich in einigen Bereichen der Fachkräftemangel deutlich.

Im kaufmännischen Bereich lassen sich Juniorpositionen noch gut besetzen. Je höher die Position in der Hierarchie, je spezieller das Anforderungsprofil, desto schwieriger wird es, geeignete Fachkräfte zu finden, was nicht zuletzt darin begründet scheint, dass die jüngere Generation vermehrt Karrieren ohne Führungsverantwortung anstrebt.

Mitarbeitende gewinnen und binden

Im Mittelpunkt stehen Maßnahmen, die die Erwartungen der jüngeren Generation, aber auch der Unternehmen an ihre Mitarbeiter:innen im Hinblick auf Authentizität, Individualität, Karriere, Feedback, Führen auf Distanz, Teambuilding remote, Umgang mit Kritik und Misserfolgen, flexible Arbeitszeiten und Mitbestimmung erfüllen. Dazu gehören auch Maßnahmen zur Stressreduktion und zur Entwicklung sozialer analoger Fähigkeiten, die durch die Verlagerung des Sozialen ins digitale Social Media verloren gehen könnten.

„In unseren Entwicklungsprogrammen und -seminaren berücksichtigen wir sehr konkret Fragestellungen wie bspw. „Wie führe ich die GenZ?“ oder „Was kann die Organisation von den Werthaltungen der GenZ lernen?“

– Deutsches börsennotiertes Telekommunikationsunternehmen –

Unternehmen bieten vermehrt partizipative statt leistungsorientierte Vergütungsmodelle an und ermöglichen Fachkarrieren als Alternative zur typischen Führungskarriere, um den Erwartungen der jüngeren Generation an mehr Partizipation und Karriere ohne Führungsverantwortung gerecht zu werden.

Das Thema Führung nimmt in Unternehmen einen großen Raum ein, da das große Selbstbewusstsein der jüngeren Generation dazu führt, dass formelle und informelle Hierarchien infrage gestellt und konventionelle Grenzen überschritten werden. Einige Unternehmen planen Maßnahmen zur engeren Führung, um die individuellen Erwartungen der jüngeren Generation besser mit denen des Unternehmens abzustimmen.

„Wir stehen vor der Herausforderung nicht zum Ausbildungsverein zu schrumpfen. Wir bilden die Talente aus und weiter und die ziehen dann zwei Jahre weiter zur zahlungskräftigeren Konkurrenz.“

– Regionaler deutscher Energieversorger –

Frauen für technische Berufe zu gewinnen, bleibt eine Herausforderung. Die hohen Gehälter im Markt führen zudem zu einer hohen Fluktuation. Unternehmen investieren viel, um junge Talente zu gewinnen. Doch nach der erfolgreichen Rekrutierung stellt sich die nächste Frage: Wie können wir junge Mitarbeiter langfristig binden?

„HR ist dann gut, wenn es für möglichst viele Menschen gute – im Sinne individueller – Lösungen gibt.“

– Deutscher Rechtsdienstleister –

Viele Unternehmen setzen neben finanziellen Anreizen auf eine individualisierte Karriereplanung. Sie bieten attraktive, abwechslungsreiche Tätigkeiten und flexible Arbeitszeiten, um den Erwartungen der jüngeren Generation gerecht zu werden.

Reputationsgewinne

Die Attraktivität von Unternehmen steigt mit der Reputation ihres Geschäftsmodells. Diese Reputation hängt jedoch nicht primär von den Erwartungen der jüngeren Generation an ein nachhaltiges Wirtschaften im Sinne der Erfüllung von ESG-Kriterien ab.

Viele Unternehmen verbessern ihren Ruf nicht durch den lückenlosen Nachweis moralischer Unbedenklichkeit, sondern indem sie Nachhaltigkeit als fortlaufenden Prozess in ihre Strategie einbinden, den alle Generationen unterstützen. So bieten Unternehmen generationsneübergreifend ihren Mitarbeiter:innen die Chance, nachhaltige Veränderungen aktiv mitzugestalten. Ihre Kampagnen vermitteln, dass Nachhaltigkeit wenig Verzicht und viel Wohlfühl bedeutet.

„Das Interesse an nachhaltigen Themen ist groß, solange man selbst auf nichts verzichten muss.“

– Deutsches kommunales Wasserver- und Entsorgungsunternehmen –

Nur wenige Unternehmen positionieren sich bewusst als gesellschaftliche Akteure, nehmen diese Rolle aber umso ernster, da die Berücksichtigung nicht-ökonomischer Werte auch deren konsequente Umsetzung erfordert. Moralisches Fehlverhalten verursacht nicht nur moralische, sondern auch erhebliche ökonomische Kosten, bspw. durch den massiven Reputationsverlust in der moralisch motivierten Zielgruppe.

Selbstverständlich divers?

Die Berücksichtigung von Vielfalt ist für die meisten Unternehmen selbstverständlich. Unternehmen fördern Diversität und Inklusion. Der Zusammenhang zwischen Vielfalt und ökonomischen Erfolg wird dabei als selbstverständlich betrachtet.

„Bei der jüngeren Generation bemerkt man schon, wie selbstverständlich Diversity ist. Als Unternehmen betonen wir unsere Diversity-Aktivitäten auch kaum. Dann hieße es: Das ist nicht toll! Das ist selbstverständlich!“

– Deutsches börsennotiertes Telekommunikationsunternehmen –

Besonders in den Bereichen Geschlecht, Alter und ethnische Zugehörigkeit ergreifen Unternehmen proaktive Schritte, um eine vielfältige und inklusive Arbeitsumgebung zu schaffen. Viele Unternehmen akzeptieren LGBTQI+ Personen und fördern Vielfalt aktiv. Diversity-Beauftragte und spezifische Programme unterstützen diese Bemühungen. Genderneutrale Toiletten und Pride-Days sind Beispiele für gelebte Vielfalt.

Es gibt aber auch Kritik an "political correctness hiring", bei dem die Identität der Bewerber höher gewichtet wird als deren individuelle Kompetenzen. Auch das Gendern in der Sprache wird von einigen Unternehmen kritisch gesehen.

Macht macht selbstbewusst

Die jüngere Generation tritt dank ihrer Nachfragemacht auf dem Arbeitsmarkt selbstsicher auf und setzt ihre eigenen Werte durch. Diese Generation stellt hohe, marktgerechte Anforderungen an ihre potenziellen und tatsächlichen Arbeitgeber. Ihre Werthaltungen beeinflussen so schnell die Kultur, Prozesse und Strukturen in Unternehmen.

Die positiven Selbsteinschätzungen der jüngeren Generation beeinflussen das Kommunikationsverhalten in Bewerbungsgesprächen, Verhandlungen, Karrieregesprächen, Meetings und im Umgang mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten. Ihre Erwartungen an Unternehmen sind sehr konkret.

„Der demographische Wandel spielt der jüngeren Generation in die Karten, die diese dann auch gekonnt ausspielen.“

– Regionaler deutscher Gasversorger –

Die jüngere Generation fordert höhere Gehälter, mehr Transparenz in der Gehaltsstruktur, mehr Partizipation und Wertschätzung, spannende und abwechslungsreiche Tätigkeiten, individuellere Karriereförderung, regelmäßiges Feedback und Unterstützung, Sicherheit, Freiheit, Flexibilität, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, einen respektvollen Umgang mit Diversity, Möglichkeiten zum Hinterfragen und Infragestellen, Unterstützungsangebote für mentale Gesundheit und gute Reputationswerte des Arbeitgebers.

Hohes Gehalt, hohe Fluktuation

Hohe Gehälter erleichtern es, Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Die jüngere Generation kennt ihren Marktwert und weiß besser als Generationen in der Vergangenheit, was sie verlangen kann. Zusatzleistungen wie Bahnkarten, Fitnessstudio oder ein ausgewogenes Ernährungsangebot gelten als selbstverständlich und nicht als besondere erwähnenswerte Vorteile.

„Man findet easy 'nen Job!“

– Deutsches Mittelständisches Telekommunikationsunternehmen –

Neben dem Gehalt wünschen sich jüngere Mitarbeiter Transparenz bei der Gehaltsstruktur im Unternehmen, sowohl auf gleicher Hierarchieebene als auch hierarchieübergreifend. Früher galt die Frage

nach dem Gehalt anderer als unhöflich, heute ist der Vergleich und die Einordnung des eigenen Wertes für die Jüngeren wichtiger. Hohe Gehälter sind in den meisten befragten Unternehmen üblich, doch sie garantieren keine höhere Loyalität: Junge Mitarbeiter wechseln oft zur Konkurrenz, sobald bessere Angebote locken.

Individuelle Karriere gerne, Verantwortung muss nicht

Unternehmen berichten, dass die traditionelle Karriereplanung für jüngere Bewerber:innen an Bedeutung verliert. Diese sehen sich eher als Individuen denn als Mitglieder einer bestimmten Leistungs- oder Bildungsgruppe. Sie erwarten eine Karriereplanung, die ihre persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten berücksichtigt. Führungskräfte sollen junge Mitarbeiter:innen proaktiv bei ihrer Karriereentwicklung unterstützen. Diese Erwartung beeinflusst die Personalentwicklung in Unternehmen, die nun stärker auf individuelle Förderung setzen und traditionelle Führung in Richtung Coaching transformieren müssen.

„Wir respektieren das Selbstbewusstsein der Jüngeren und trauen ihnen eine Menge zu. Lassen sie alleine loslaufen, gewähren ihnen Guidance, wenn gewünscht und erwarten im Gegenzug die Übernahmen von Verantwortung für Führung, Kampagnen, Budget und Ergebnisse.“

– Internationaler Verbrauchsgüterhersteller –

Junge Menschen wünschen sich von Unternehmen frühzeitig einen klaren mittel- und langfristigen Karriereplan. Die Sehnsucht nach einer maßgeschneiderten Karriere geht dabei nicht mit der Bereitschaft zu mehr Führungsverantwortung einher.

„Die gegenwärtige Marktmacht der jüngeren Generation führt bei manchen zu der einfachen Formel: Guter Job, gutes Gehalt reichen mir. Einen hohen sozialen Status bekomme ich auch ohne Führungsverantwortung.“

– Regionaler deutscher Gasversorger –

Die jüngere Generation scheut Führungsaufgaben nicht grundsätzlich, stellt aber ihr eigenes Weiterkommen in den Vordergrund. Unternehmen bieten daher vermehrt Fachkarrieren als Alternative zu Führungslaufbahnen an. Individuelle Karrierepläne und persönliches Feedback von Vorgesetzten erfordern mehr Zeit von Führungskräften, um diesen Ansprüchen gerecht zu werden.

Selbstverwirklichung

Unternehmen sehen bei der jüngeren Generation einen starken Wunsch nach Selbstverwirklichung und Sinnstiftung. Diese Werthaltung zeigt sich nicht nur im Beruflichen, sondern auch im Privaten.

„Wir hatten hier vor kurzem eine Trainee, die sagte: ‚Das ist echt ganz toll hier, aber ich möchte lieber der Gesellschaft was zurückgeben und für eine NGO arbeiten‘.“

– Deutsches börsennotiertes Telekommunikationsunternehmen –

Selbstverwirklichung zielt darauf ab, den individuellen Nutzen zu steigern, während Sinnstiftung Aktivitäten umfasst, in denen das eigene Handeln einen individuellen Nutzen zum Gemeinwohl beiträgt. Anders als die deutlichen Befunde zur Selbstverwirklichung liefern unsere Interviews keine Hinweise, dass die jüngere Generation in Unternehmen auch mehr sinnstiftende Tätigkeiten ausübt als ältere.

„Bei uns zeigt sich das Streben der Jüngeren nach Autonomie und Selbstverwirklichung auf zwei Ebenen: 1. Ich will das Unternehmen verändern. 2. Meine Arbeit ist dafür da meine Aktivitäten in der Freizeit zu finanzieren.“

– Internationaler Rechtsdienstleister –

Vielmehr legen die Aussagen unserer Gesprächspartner Folgendes nahe: Selbstverwirklichung überwiegt Sinnstiftung und das Private das Berufliche. Bei den Jüngeren beobachten unsere Gesprächspartner neue Formen der Selbstverwirklichung. Die Freizeit ist vom Tun geprägt: Marathon laufen, als DJ auftreten, nach Alaska reisen oder ehrenamtlich arbeiten. Die Jüngeren sind aktiv, und Arbeit ist kein Selbstzweck, sondern in erster Linie Mittel zum Zweck eines attraktiven, spannenden und abwechslungsreichen Lebens abseits der Arbeit.

More risk, more fun?

Trotz ihres Strebens nach Autonomie und Selbstverwirklichung zeigt die jüngere Generation eine Tendenz zur Risikoaversion. Loyalität und Sicherheit bleiben zentrale Werte, die auch jüngere Bewerber und Mitarbeiter schätzen. Obwohl sie Autonomie und Selbstverwirklichung anstreben, sind ihnen die Sicherheit eines unbefristeten Jobs und klare Zukunftsaussichten wichtig.

„Ich beobachte eine andere Angstfreiheit: Die kündigen, ohne einen neuen Job zu haben, die schauen, wie sich das Leben so fügt, nehmen bewusst in Kauf, dass es im Zeitverlauf unterschiedliche materielle Zustände gibt. Es ist eine Unabhängigkeit, wo ich sage: Respekt!“

– Deutscher Rechtsdienstleister –

Gleichzeitig kann diese Generation mehr Risiken eingehen, weil sie es sich leisten kann. Die sprichwörtliche "German Angst", die älteren Generationen bei Jobwechsel oder Jobverlust befiel, scheint der jüngeren Generation fremd zu sein. Heute heißt es vermehrt: „Ich finde schon was!“ Ältere Generationen finden es manchmal verwunderlich, wie brüchig manche Lebensläufe sind und wie oft Jüngere Arbeitsverhältnisse kündigen, ohne bereits einen neuen Vertrag unterschrieben zu haben. Solange die Situation auf dem Arbeitsmarkt für Bewerber günstig ist, zeugt der Satz „Ich finde schon was!“ weniger von Mut als für eine realistische Einschätzung der eigenen Möglichkeiten.

Mehr Unmutmanagement

Jüngere Menschen formulieren ihre Bedürfnisse oft mutig und forsch. Hierarchien hindern sie nicht daran, ihre Anliegen anzusprechen und ihre Ansprüche geltend zu machen. Eine Gesprächspartnerin betonte, dass Führung von Jüngeren viel Unmutmanagement erfordert.

"Klappe halten, Dreck fressen, lebenslange Loyalität und der Letzte macht abends das Licht aus, das sind die nicht die Merkmale der GenZ!"

– Deutscher Rechtsdienstleister –

Besonders dann, wenn Jüngere das Gefühl haben, ihnen werde zu wenig Wertschätzung entgegengebracht. Sie kritisieren zu wenig Feedback, eingeschränkte Partizipationsmöglichkeiten oder mangelnde Transparenz in Entscheidungsprozessen.

Unkonventionell und ungebunden

„Womit wir in erster Linie kämpfen, ist die hohe Eigenwahrnehmung dieser Generation. Community ist für die GenZ social media. Frei nach dem Motto: Ich will Teil eines mindsets sein, nicht eines Kollektivs.“

– Regionaler deutscher Gasversorger –

Brüche im Lebenslauf, Kündigungen ohne neuen Arbeitsvertrag und die Vernachlässigung formaler Mindeststandards in Bewerbungsunterlagen. Wenn Unternehmen sich zunehmend bei Bewerber:innen bewerben, verändern sich die Prozesse der Mitarbeitergewinnung und -bindung. Traditionelle Konventionen wie Krawatten, Hosenanzug, Siezen, Hierarchien, Präsenz im Unternehmen, Mütter am

Herd, Väter in Chefsesseln, bedingungsloser Gehorsam, Arbeiten bis zur Erschöpfung oder Leben aus dem Koffer verlieren an Bedeutung.

„Lassen Sie mal stecken! Ich hab’ meinen eigenen Arbeitsvertrag mitgebracht.“

– Deutscher Venture Capitalist –

Sich selbst treu bleiben wird wichtiger als die Loyalität zum Unternehmen. Freunde in der Heimatstadt sind wertvoller als die Aussicht auf einen attraktiven Job in einer attraktiven Großstadt. Ungebundenheit und der Bruch mit traditionellen Konventionen, die spätestens mit Covid-19 einsetzende Flexibilität der Arbeit und die gleichzeitige Immobilität vieler – grundsätzlich mobiler – Beschäftigter, sind in vielen Unternehmen die Regel.

Hohe Erwartungen, geringere Kompetenz?

Die Erwartungen der jüngeren Generation an Unternehmen sind hoch. Doch wie steht es um die Leistungsbereitschaft und -fähigkeiten der jüngeren Generation? Passen die Ansprüche aus Sicht der Unternehmen zu den Kompetenzen der jungen Mitarbeiter:innen?

„Manchmal wird die eigene Wichtigkeit schon ganz schön überschätzt.“

– Internationale Digitalagentur –

In progressiven Unternehmen schätzt man Selbstbewusstsein, Offenheit, Partizipation und Entscheidungsfreude. Perspektivwechsel und das bewusste Hinterfragen werden dort positiv bewertet, da Anbiederung und soziale Erwünschtheit nicht zu lösungsorientiertem Arbeiten beitragen. Von frischem Wind, wertvoller Kritik, neuen Ideen und der Lust mitzugestalten ist die Rede.

„Die Art der Bewerbungen, die wir erhalten, der Grad an Selbstverantwortlichkeit, die Fähigkeiten selber zu Denken und selber Lösungen zu finden, den Anspruch an die eigene Qualität, aber auch die teilweise schlechten Noten, zeugen von mehr Selbstbewusstsein als tatsächlicher Kompetenz.“

– Regionaler deutscher Energieversorger –

In traditionellen Branchen und Unternehmen mit ausgeprägten Hierarchien führen diese Eigenschaften jedoch zu Herausforderungen. Die Umsetzung von Veränderungen und der Umgang mit älteren Generationen und hierarchiebewussteren Personen gestaltet sich dort schwieriger. Über alle Branchen gibt es Stimmen, dass viel gefordert und wenig geliefert wird, dass es an Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme und Verlässlichkeit mangelt und dass bisweilen Kompetenzen und Grenzen überschritten werden, ohne dass Fähigkeiten bewiesen sind, die ein solches Auftreten rechtfertigen.

„Für die zukünftige Personal- und Organisationsentwicklung sehe ich weniger die Werthaltungen der jüngeren Generation als vielmehr deren Kompetenzprofile als Herausforderung.“

– Regionaler deutscher Energieversorger –

Einige Unternehmen sind besorgt, wie es weitergeht, wenn die Boomer-Generation bald in den Ruhestand geht. Manche Abteilungen haben sogar beschlossen, keine Mitglieder der Generation Z mehr einzustellen, da deren hohen Ansprüchen kein entsprechender Mehrwert gegenübersteht.

Einheit in der Vielfalt

Die Annahme, dass Diversity nicht nur moralisch, sondern auch ökonomisch sinnvoll ist, wird vorausgesetzt. Nichts ist so selbstverständlich wie Diversität.

In vielen Unternehmen berücksichtigen die Verantwortlichen zunehmend die Werthaltungen der jüngeren Generation zu Gender, Rolle und Vielfalt. Die Umsetzung dieser Werthaltungen variiert jedoch stark. Einige Unternehmen agieren progressiv, während andere traditionell bleiben. In einigen Unternehmen liegt die Frauenquote in leitenden Positionen bei etwa 50 Prozent. Initiativen wie "Proud-at-Work" und das Gendern in internen Unterlagen sind in einigen Unternehmen mittlerweile selbstverständlich.

„Die jüngere Generation ist da schon mehr aware!“

– Internationaler Verbrauchsgüterhersteller –

In gewerblich-technischen Umfeldern sieht die Situation anders aus: Eine höhere Frauenquote ist erwünscht, auf das Gendern in der Sprache kann man eher gut verzichten. Ein Gesprächspartner äußerte dazu: "Zeitgeist steht bei uns nicht auf der Agenda."

So selbstverständlich wie erfolgsfördernd?

In allen Gesprächen bewerteten die Teilnehmer die Perspektive auf Diversity insgesamt positiv, auch betonten einige Gesprächspartner branchenübergreifend mit Freude, dass es im eigenen Unternehmen Transmenschen gibt. Obwohl man bei diesem Thema mehr Widerstände erwartet hatte, akzeptieren die Mitarbeiter sowohl im kaufmännischen als auch im gewerblichen Bereich das individuelle Selbstbestimmungsrecht, einschließlich der Geschlechtsidentität, weitgehend.

Diversity gilt als selbstverständliche und erfolgsfördernde Unternehmensstrategie. Sie spielt eine wichtige Rolle bei der Mitarbeitergewinnung/-bindung sowie der Entwicklung von Personal und Organisation. Die Devise lautet: Je vielfältiger die Mitarbeitenden, desto erfolgreicher das Unternehmen, die Teams und letztlich jeder Einzelne.

„Unsere Erfahrung zeigt: Je größer der Fachkräftemangel in einem Bereich, desto bunter das Team und umso besser der Umgang mit Vielfalt!“

Unternehmen betrachten diesen Zusammenhang als so selbstverständlich, dass sie kaum auf mögliche Konflikte zwischen normativen Werthaltungen und ökonomischem Nutzen eingingen. Eine mögliche Ursache hierfür ist die hohe Bedeutung, die die jüngere Generation den Themen Geschlechtergerechtigkeit, Aufmerksamkeit für potenziell ausgegrenzte und ungerecht behandelte Menschen sowie der Wertschätzung individueller Bedürfnisse und Werthaltungen beimisst.

„Jüngere erwarten, dass die Person als Ganzes nicht nur als menschliche Ressource gesehen wird.“

– Internationales Softwareunternehmen –

Diversity wird somit zu einer besonders wichtigen normativen Werthaltung. Die bedingungslose Akzeptanz von Vielfalt zeigt den starken Willen zur Humanität. Vielfalt wird als eine Art *Super-Werthaltung* angesehen, die sowohl ethisch einwandfrei als auch ökonomisch wertvoll ist.

Für mehr Vielfalt in der Vielfalt

Unternehmen verbinden Diversity meist mit geschlechtlichen Identitäten. Je internationaler die Unternehmen desto relevanter auch die ethnischen Identitäten. Andere Diversitätsmerkmale wie Generation, Alter, Bildungsgrad, Funktionsbereich, neurologische Merkmale und Typologien werden seltener erwähnt. Das Bewusstsein für Vielfalt ist da, doch die Perspektive ist noch erweiterbar, davon sind die Unternehmen überzeugt und die Fragen rund um Diversity sind vielfältig: Wie viel Vielfalt steckt wirklich in der Vielfalt? Wo gibt es noch Einfalt in der Vielfalt? Wo lässt sich Vielfalt sinnvoll erweitern? Welche Rolle spielen Bildungs- und Ausbildungsgrad?

„Die Frage, was wir eigentlich genau unter Diversity verstehen wollen, sollte öfter gestellt werden.“

– Internationales Unternehmen für erneuerbare Energien –

Große Einigkeit besteht bei den befragten Unternehmen, dass die jüngere Generation eine hohe Sensibilität für den Verstoß gegen den aus ihrer Sicht selbstverständlichen Umgang mit Vielfalt und jeder Form der Diskriminierung, nicht nur in Worten, sondern auch in Taten eine deutliche Absage erteilen.

„Die gleichen Sprüche, die früher schon scheiße waren, werden heute geahndet!“

– Internationales Unternehmen für erneuerbare Energien –

Ethnisch-kulturelle und religiöse Werte beeinflussen ebenfalls das Arbeitsumfeld. Gelebte Diversität kann Spannungen verursachen, besonders bei Mitarbeitenden mit traditionellen Rollen- und Geschlechterbildern. Die Akzeptanz von Menschen, die ihre geschlechtliche Identität wechseln, ist jedoch auch in diesen Milieus höher als erwartet.

Neben geschlechtlichen und ethnischen Identitäten spielt die Vielfalt der Generationen eine wichtige Rolle. Generationenspezifische Werte prägen die Unternehmenskultur. Viele Unternehmen verweisen auf den hohen Altersdurchschnitt von bis zu 47 Jahren, insbesondere in regionalen Unternehmen.

Einige sehen in der Fokussierung auf den richtigen Umgang mit geschlechtlichen Identitäten eine Verengung des Diskurses. Sie bemängeln, dass dabei relevante Themen wie Altersdiskriminierung oder der Umgang mit dem bevorstehenden *Brainloss* durch das Ausscheiden der *Boomer-Generation* aus dem Arbeitsmarkt und damit verbundenen Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit von Unternehmen vernachlässigt wird.

Männliche Dominanz noch immer Thema, gläserne Decke nicht mehr

Viele Unternehmen streben eine gleichmäßige Verteilung von Männern und Frauen an. Im kaufmännischen Bereich ist dieses Ziel oft erreicht. Dennoch dominieren Männer in vielen Bereichen der Unternehmenslandschaft, insbesondere in technischen Berufen und höheren Hierarchieebenen. Branchen wie Banken und Versicherungen sowie technisch-gewerbliche Funktionsbereiche weisen ebenfalls einen hohen Männeranteil auf.

„Was die Nationalitäten betrifft, da sind wir sehr gut gemischt, Aber was das Geschlecht angeht, da sieht es bei uns in der Realität so aus: Wir haben keinen einzigen weiblichen Monteur, dafür jetzt aber eine erste Bewerbung auf die Position der Anlagemechanikerin!“

– Regionaler deutscher Energieversorger –

Unternehmen ergreifen gezielte Maßnahmen, um eine gerechte und flexible Arbeitsumgebung zu schaffen. Initiativen und Kampagnen zielen darauf ab, den Frauenanteil in technischen Berufen zu erhöhen. Dennoch bleibt der Frauenanteil in vielen Bereichen niedrig, und es gibt strukturelle Herausforderungen bei der Umsetzung dieser Ziele. Erfolgreiche Maßnahmen umfassen die Anpassung von Arbeitsbedingungen und die gezielte Förderung von Frauen in technischen Berufen.

„Bei aller Offenheit zur Selbstbestimmung, eine begrenzte Steuerungsfähigkeit aufgrund der Biologie bleibt erhalten. Die Frauen bekommen nun einmal die Kinder.“

– Deutscher Rechtsdienstleister –

Es gibt eine Reihe von Fortschritten bei der Gestaltung eines ausgewogeneren und gerechteren Geschlechterverhältnisses, besonders in der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

„Auch als regionaler eher konservativer Player: Bei uns muss sich wirklich keiner doof fühlen, wenn er als Vater Elternzeit nimmt.“

– Regionaler deutscher Gasversorger –

Frauen aller Altersgruppen und Hierarchiestufen sehen sich noch immer mit sexistischen Verhaltensweisen konfrontiert, insbesondere von Männern in höheren Leitungspositionen.

Die jüngere Generation zeigt jedoch ein großes Selbstbewusstsein, das dazu führt, dass männliche Dominanz abnimmt, da Vertreter:innen nicht-männlicher Geschlechter ihre Rechte und Bedürfnisse selbstbewusst einfordern. Eine "gläserne Decke" in Unternehmen, die Frauen systematisch daran hindert, ihre beruflichen Ziele zu erreichen, war in unseren Gesprächen kein Thema.

„Ich selbst bin keine Freundin von fest geschriebenen Identitäten, kenne aber noch immer Situationen, in denen man als Frau als „Frischfleisch“ oder „Sekretärin“ behandelt wird. Oft sind die höheren Positionen noch immer männlich dominiert. Da muss man sich schon auf die eigene Souveränität verlassen können und in den Begegnungen ohne Gender-Guidelines auskommen!“

– Städtische Wirtschaftsförderung –

Gendern bleibt umstritten

Das Gendern in der Sprache bleibt hingegen - analog zum gesellschaftlichen Diskurs – auch in Unternehmen umstritten. Die Aussagen der Gesprächspartner:innen spiegeln die gesellschaftliche Diskussion gut wider. Bis auf ein Unternehmen, das sowohl intern als auch extern konsequent gendert, und ein Unternehmen, das konsequent nicht gendert, nutzen alle anderen verschiedene Mischformen. Dies geschieht vor allem in der geschriebenen und weniger in der gesprochenen Sprache.

Das Gendern in der Sprache ist jüngeren Menschen vertrauter und findet zunehmend Berücksichtigung in der internen und externen Kommunikation von Unternehmen. Es gibt jedoch große Unterschiede zwischen den Unternehmen. Global-angelsächsisch geprägte Unternehmen handhaben das Gendern anders als regional-technische deutsche Unternehmen. Auch der Bildungsgrad der jüngeren Generation beeinflusst die Haltung zum Gendern in der Sprache.

„Artikulierte wird das Gendern permanent, das nervt ehrlich gesagt auch ein wenig.“

– Regionaler deutscher Gasversorger –

Hinzu kommen die individuellen Erfahrungen im eigenen Unternehmen. Es gibt sehr männlich, weiß geprägte Unternehmen mit hohem Altersdurchschnitt, in dem das Gendern kritischer gesehen wird. Ein Unternehmen, das deutschlandweit tätig ist, wies zudem auf erkennbare regionalen Unterschieden hin, wonach Diversity und Gendern an Standorten mit weniger ethnischer Vielfalt zu größeren Herausforderungen in der Etablierung der entsprechenden Werthaltungen zur Vielfalt kommt.

My Home is my Office

Flexibles Arbeiten ist seit der Covid-19-Pandemie von der Ausnahme zur Regel geworden. Vor der Pandemie setzten die meisten Unternehmen auf Präsenzarbeit, heute bieten die meisten flexible Arbeitsmodelle an. Besonders für die jüngere Generation sind flexible Arbeitsmodelle und Homeoffice-Möglichkeiten essenziell. Sie erwarten diese als Standard.

„Die Zeiten in denen High-Performer ihr Privatleben an der Garderobe abgeben sind definitiv vorbei.“

– Internationales Unternehmen für erneuerbare Energien –

Unternehmen profitieren doppelt von der Flexibilisierung der Arbeit. Sie steigern ihre Attraktivität als Arbeitgeber und erweitern ihre Rekrutierungsreichweite. Allerdings bringt die Flexibilisierung auch Herausforderungen mit sich. Mitarbeiter:innen sind seltener im Büro. In den meisten Unternehmen sind zwei bis drei Präsenztage pro Woche üblich. Einige Unternehmen ermöglichen sogar vollständiges Remote-Arbeiten.

„Auch Führung auf Distanz klappt immer besser und ist fester Bestandteil unserer Personalentwicklungsprogramme. Was eine Herausforderung darstellt, ist der negative Einfluss von remote auf den Zusammenhalt!“

– Regionaler deutscher Gasversorger –

Je jünger die Belegschaft und je progressiver die Branche, desto flexibler sind die Arbeitszeiten und desto geringer die erwarteten Präsenztage. Diese Entwicklung stellt auch Führungskräfte vor neue Aufgaben. Sie müssen nun auf Distanz führen, anstatt persönlich mit den Mitarbeiter:innen zu kommunizieren. Die Unternehmen betonten jedoch, dass sie diese Herausforderung gut meistern. Größere Sorgen bereitet ihnen die geringere Präsenz der Mitarbeiter:innen, da dies den Zusammenhalt im Unternehmen und somit den Erfolg der Arbeit gefährdet.

Unternehmen bieten zahlreiche Möglichkeiten, um den Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten zu erfüllen. Dazu gehören Teilzeit, Elternzeit, eine 4-Tage-Woche, langfristige Arbeitszeitplanung, Desk-Sharing, Sabbaticals, Workation, Eltern-Kind-Zimmer, Arbeiten von überall, Vertrauensarbeitszeit ohne Monitoring, Gleitzeit, Kinderferienbetreuung, hauseigene KITAS, keine Kernarbeitszeiten und vermehrtes Remote-Arbeiten. Trotz dieser Flexibilität müssen Führungskräfte oft noch von der Notwendigkeit überzeugt werden, mehr Remote-Arbeit zuzulassen.

"Die Gewerblichen können meist nicht mobil arbeiten. Die arbeiten noch im klassischen Präsenz-Korsett."

– Regionaler deutscher Energieversorger –

In einigen Arbeitsbereichen bleibt Flexibilität eingeschränkt, da Präsenz erforderlich ist. Besonders groß sind die Unterschiede zwischen kaufmännischen und gewerblichen Tätigkeiten. Beim Onboarding oder der Integration von Teilzeitkräften setzen Unternehmen, auch auf Wunsch der jüngeren Generation, auf Präsenz. Wie bei der Karriereplanung bieten Unternehmen zunehmend individuelle Lösungen an, um die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf zu fördern.

Unternehmen sind sich einig: Mehr Remote-Arbeit führt zu weniger Zusammenhalt. Wenn Menschen sich nicht von Angesicht zu Angesicht begegnen, leidet die Kommunikationskultur. Der Gemeinschaftsinn und die Loyalität sinken, und die Trennungsraten nach der Probezeit steigen.

„Es geht viel verloren, wenn die gemeinsame Präsenz so fragmentiert ist.“

– Deutsches börsennotiertes Telekommunikationsunternehmen –

Die jüngere Generation interessiert sich tendenziell weniger für die Gemeinschaftsbildung in Unternehmen. Sie wählen gezielt aus, mit welchen Personen sie sich austauschen und von wem sie Unterstützung erwarten. Damit ist nicht die Beobachtung einer radikalen Tendenz zur Individualisierung verbunden, das soziale Miteinander ist nicht aus der Welt, aber das Spannungsverhältnis zwischen Remote-Arbeit und Zusammenhalt ist unverkennbar. Frei nach dem Motto: Niemand will auf Remote-Arbeit verzichten, aber das gemeinsame Mittagessen ist auch nicht übel.

„Hauptsache die Arbeit stimmt.“

– Internationales Unternehmen für erneuerbare Energien –

Am Ende zählt das Ergebnis. Ob die aktuellen Effizienzprobleme der deutschen Wirtschaft auf die starke Flexibilisierung der Arbeit seit Covid zurückzuführen sind, lässt sich nach unseren Gesprächen nicht abschließend bewerten. Ob weniger und ineffizienter gearbeitet wird, auch das lässt sich schwer sagen: „Unternehmensbewohner habe es auch früher gegeben“, sagt einer der Gesprächspartner.

Auffällig ist jedoch, obwohl Unternehmen der Zunahme von Remote-Arbeit einen starken Einfluss auf den Zusammenhalt zuschreiben, beschreiben sie das „Führen auf Distanz“ zwar als herausfordernd, aber letztlich als unproblematisch.

Gesunder Körper in gesundem Geist

„Die Tendenz zur Selbstaussbeutung ist bei älteren Generationen stärker ausgeprägt. Jüngere treten eher für ihre eigenen Bedürfnisse ein.“

– Deutsche Privatbank –

Psychische und physische Gesundheit

Das Thema physische Gesundheit ist in Unternehmen schon länger präsent. Dem gesunden Körper folgt nun der gesunde Geist. Die Nachfrage nach Mental Health steigt.

Das hat Gründe: Arbeits- und Kommunikationsprozesse beschleunigen sich, der Wunsch nach Rückmeldung und Anerkennung wächst, während Kritik- und Konfliktfähigkeit abnehmen. Übersteigertes Selbstbewusstsein birgt nicht nur die Gefahr der Selbstüberschätzung, sondern auch der Überforderung. Doch bedeutet gut für die Seele auch gut fürs Geschäft?

Unternehmen unterschätzen nach wie vor den eigenen Anteil am Stress ihrer Mitarbeiter und es wird nach Antworten auf die Frage gesucht, welches Maß an Sensibilität für eigene Bedürfnisse sowohl der Seele als auch dem Unternehmenserfolg dient.

Die jüngere Generation ist sensibler gegenüber ihren eigenen Bedürfnissen als ältere und geht mit einer anderen Offenheit an mentale Themen ran. Mentale Gesundheit ist längst kein Tabuthema mehr und die jüngere Generation fordert entsprechende Unterstützungsangebote.

„Wir sind raus aus der Tabuzone. In meiner Generation ist die Frage ja eher: Hab‘ ich nicht hart genug gearbeitet oder warum hatte ich noch keinen burn-out?“

– Deutscher Rechtsdienstleister –

Diese erhöhte Sensibilität kommt allen Altersgruppen zugute. Unternehmen arbeiten verstärkt daran, eine Kultur zu etablieren, in der Mitarbeiter:innen offen über mentale Herausforderungen sprechen und sich Hilfe holen können.

„Der Trend ist unverkennbar. Bei meiner letzten Personal-Messe waren über die Hälfte der Aussteller aus dem Bereich Mentale Gesundheit.“

– Deutsches börsennotiertes Telekommunikationsunternehmen –

Die Investitionen in mentale Gesundheit sind gestiegen. Anzahl und Varianten an Unterstützungsangeboten haben in Unternehmen stark zugenommen und sollen zukünftig noch stärker ausgebaut und besser als in der Vergangenheit kommuniziert werden. In den Unternehmen kommen All-in-one Plattformen wie bspw. *open up* zum Einsatz, es werden Burn-out- und Resilienztrainings oder Wellbeing- und Stress-Trainings angeboten, Town-Halls veranstaltet und Psychological Safety garantiert. Es gibt weniger KPIS im Sales, Seminare zur Gewaltfreien Kommunikation, Zeitmanagement, Programme für

Downsizing im Alter, Unterstützung bei der Kindererziehung, Umgang mit Trauer, Familientherapien, Juristische Beratung, Suchtprävention und Ausgleich von Belastungsspitzen durch Freizeit. Angebote für gesunden Körper und Geist wie Pilates, Yoga, Atemübungen, gemeinsam Tanzen, Rückenschule, Boxen oder Klangschalen sind für Unternehmen viel selbstverständlicher als in der Vergangenheit.

„Mein Bruder wünscht mir regelmäßig nach dem Wochenende einen schönen Urlaub!“

– Deutsches mittelständisches Telekommunikationsunternehmen –

Neben der Unterstützung durch externe Dienstleister oder Inhouse-Coaches wächst auch die Bereitschaft der Mitarbeiter, voneinander zu lernen. Führungskräfte sollen bei mentalen Herausforderungen präsent sein und durch präventive Maßnahmen Stress minimieren. Die Förderung der physischen und mentalen Gesundheit umfasst auch soziale Aspekte: So wie Möglichkeiten zur zwischenmenschlichen Begegnung, Gesprächsnachsorge, Seelsorge durch erfahrene Kollegen und gemeinsame sportliche Aktivitäten.

Es gibt aber auch gegenläufige Tendenzen. Manche Unternehmen machen die Erfahrung, dass insbesondere bei Auszubildenden psychische Probleme und die damit verbundenen Krankschreibungen derart stark zunehmen, dass bereits im Rahmen des Recruiting versucht wird psychisch vorbelastete und anfällige Bewerber:innen zu identifizieren und auf diese Weise kostenintensive Einstellungen zu vermeiden.

Stressproduzent Unternehmen

„Die Frage: ‚Wo kommt der Stress her?‘ wird bei Überforderung, Burn-out & Co zu selten gestellt. Viele schöne Dinge an der Wand, aber viel zu wenig Ursachenforschung!“

– Internationaler Verbrauchsgüterhersteller –

Viele Unternehmen erkennen, dass sie bei der Förderung der physischen und mentalen Gesundheit ihrer Mitarbeiter noch Verbesserungsbedarf haben. Zwar haben sie bereits einige Maßnahmen zur Unterstützung der Gesundheit und entsprechende Angebote eingeführt, doch besonders bei der Ursachenforschung und den daraus resultierenden Präventionsmaßnahmen für mehr mentale Gesundheit gibt es noch viel zu tun. Der eigene Beitrag zu Überforderung und Stress ist bei vielen Unternehmen noch immer ein blinder Fleck.

„Wir haben festgestellt, dass das Vertrauensarbeitszeitmodell durchaus Fußangel sein kann, da die Grenzen zwischen Work und Life zunehmend verschwimmen.“

– Deutscher IT-Dienstleister –

Viele Unternehmen untersuchen die Folgen der vermehrten Remote-Arbeit noch nicht systematisch. Es fehlen verlässliche Daten darüber, wie sich Remote-Arbeit auf die Produktivität auswirkt und welche Konsequenzen die zunehmende Vermischung von Beruf und Privatleben auf die mentale Gesundheit hat. Besonders gefährdet sind Menschen, die ihre Leidenschaft zum Beruf gemacht haben oder ihren Beruf aus anderen Gründen mit übermäßigem Einsatz ausüben, etwa im IT-Bereich, in der Kreativbranche oder in Unternehmensberatungen und Anwaltskanzleien.

„Jüngere haben andere Formate der Selbstverwirklichung. Auch die Freizeit ist bei ihnen vom Tun geprägt. Ob Klarinette, Ehrenamt, DJ, Spielentwickler oder Gravelbike.“

– Deutscher IT-Dienstleister –

Die Arbeit soll attraktiver und abwechslungsreicher werden, die Arbeitszeiten sinken, gleichzeitig nehmen die Freizeitaktivitäten der jüngeren Generation zu. Die Unternehmen beobachten in der jüngeren Generation viel Motivation und Engagement im Privaten. Selbstverwirklichung findet zunehmend mehr in Life als in Work statt.

„Männer im gewerblichen Bereich machen das nach wie vor mit sich selbst oder untereinander aus.“

– Regionaler deutscher Energieversorger –

Unternehmen mit vielen gewerblichen Mitarbeitern bemerken, dass kaum jemand aus bestimmten Abteilungen die Gesundheitsangebote nutzt, wenn diese individuell und themenspezifisch sind. Betriebssportgruppen und andere traditionelle soziale Aktivitäten und Begegnungsmöglichkeiten erfreuen sich hingegen größerer Beliebtheit.

„Bei den Mental-Health-Days meiner früheren Arbeitgeber dachte ich meist: Marketingaktionen helfen der Seele nicht.“

– Regionaler deutscher Energieversorger –

Unternehmen müssen beim Thema mentale Gesundheit besonders sensibel vorgehen. Das Seelenleben der Mitarbeiter:innen ist kein beliebiger Teil des Humankapitals. Gespräche über mentale Gesundheit verlangen Authentizität und eine andere Herangehensweise als bei wirtschaftlichen Fragestellungen.

Die sensible Generation?

Junge Mitarbeiter schätzen hohe Freiheitsgrade und die damit verbundene Selbstverantwortung, unterschätzen jedoch die Gefahr der Überforderung.

„Schon ein wenig Generation „Dusch’ mich, aber mach’ mich nicht nass“!“

– Deutsches Lebensmittelproduzent –

Die jüngere Generation schätzt Feedback und Gespräche auf Augenhöhe. Sie gibt gerne unaufgefordert Rückmeldungen und übt fleißig Kritik, läuft dabei jedoch Gefahr, in Form und Inhalt zu übertreiben. Gleichzeitig reagiert sie oft empfindlich auf Kritik an ihrem eigenen Verhalten. Diese Sensibilität prägt die Kommunikationskultur in vielen Unternehmen mittlerweile maßgeblich.

„Wir vermissen die Bereitschaft einen echten Diskurs zu führen. Es ist herausfordernd ein Arbeitsergebnis zu kritisieren ohne den Menschen zu treffen!“

– Regionaler Gasversorger –

Andere Gesprächspartner:innen sehen bei der jüngeren Generation einen Zusammenhang zwischen ihrer geringeren Belastbarkeit und ihren Arbeitsleistungen.

„Jüngere stoßen bei sinkenden Leistungsniveaus früher an ihre mentalen Grenzen als das in der Vergangenheit der Fall war!“

– Regionaler Gasversorger –

Die jüngere Generation hat das Thema mentale Gesundheit enttabuisiert. Doch Hypersensibilität und mangelnde Resilienz drohen, im Arbeitsalltag Probleme zu schaffen und Unternehmen vor größere Herausforderungen zu stellen.

Nachhaltige Reputationsgewinne?

Nur wenige Unternehmen treten bewusst als gesellschaftspolitische Akteure auf. Ob Turbulenzen an den Finanzmärkten, drohender Protektionismus, Menschenrechtsverletzungen oder weltweite Kriege – Krisen sind der Normalzustand. Unternehmen sehen ihre Hauptverantwortung darin, wirtschaftlich erfolgreich zu sein und die Gesetze einzuhalten.

„Business geht vor. Irgendwas ist immer.“

– Internationales Unternehmen für erneuerbare Energien –

Diese Haltung teilt auch die jüngere Generation. Sie übt weniger moralischen Druck auf Unternehmen aus, als es die Ergebnisse der Mittemanagementstudie von 2023 vermuten ließen. „Bestmöglich, weder Schurke noch Dino.“ So könnte man die Erwartungen der jüngeren Generation an ihre Arbeitgeber zusammenfassen. Doch selbst dieser gute Vorsatz bleibt in der ökonomischen Realität oft unerfüllt. Im Zweifel für den Angeklagten und gleichzeitig der Maxime folgen: Tue Gutes und rede darüber.

„Dirty-Customer macht man halt mit und schweigt. Die Guten erwähnt man umso lautstärker!“

– Internationaler Rechtsdienstleister –

Wohlfühlen und Gestalten

Die jüngere Generation begrüßt die Transformation von weniger nachhaltigen zu nachhaltigeren Geschäftsmodellen. Sie sieht keinen Grund, einen guten Arbeitsvertrag abzulehnen oder das Unternehmen zu verlassen, solange sie die Möglichkeit hat, gesellschaftliche Transformationsprozesse hin zu mehr Klimaneutralität aktiv mitzugestalten. Daher erhalten beispielsweise Energieversorger, die noch fossile Brennstoffe vertreiben, weiterhin ausreichend qualifizierte Bewerbungen.

„Ich sehe im Markt viel Bekenntnislogik und Symbolpolitik. Wir sagen, was ist und bieten die Möglichkeit Nachhaltigkeit glaubwürdig mitzugestalten.“

– Regionaler deutscher Energieversorger –

Für Mitarbeiter:innen zählen Reputation und Nachhaltigkeit mehr als für Bewerber:innen. Sie interessieren sich für aktuelle und geplante Nachhaltigkeitsinitiativen in Unternehmen. Diese setzen auf vielfältige Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit. Dabei reicht die Bandbreite von symbolischen Akten bis zu konkreten Maßnahmen. Unternehmen ersetzen nicht-nachhaltige Weihnachtsgeschenke durch Baumpflanzungen, verbannen Plastikflaschen aus Meetingräumen, ernennen Nachhaltigkeitsbotschafter, initiieren Wettbewerbe, kaufen nachhaltige Arbeitsmaterialien, rüsten auf E-Autos um, installieren Solaranlagen, betreiben Windräder und kaufen biologische sowie regionale Produkte. Einige Unternehmen investieren regelmäßig 10% ihres Umsatzes in Nachhaltigkeit, bei anderen zeigt sich der wachsende Einfluss von ESG im Organigramm, sogar auf Vorstandsebene.

„Green Recruiting zieht schon. Wenn wir das nicht täten, hätten wir einen Wettbewerbsnachteil bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung der jüngeren Generation.“

– Deutsches börsennotiertes Telekommunikationsunternehmen –

Es gibt jedoch Unterschiede in der Bedeutung von Nachhaltigkeit bei der Arbeitgeberwahl, insbesondere zwischen der jüngeren Generation und älteren Generationen. Insbesondere in eher technisch-gewerblich geprägten Unternehmensumfeldern gilt: Je jünger die Generation, desto weniger Interesse besteht an Nachhaltigkeitsfragen. Bei Auszubildenden geht das beobachtbare Interesse bei vielen Unternehmen sogar gegen Null.

Unternehmen als gesellschaftlicher Akteur

Einige Unternehmen verstehen sich als gesellschaftspolitische Akteure und nutzen diese Positionierung zur Mitarbeitergewinnung und -bindung. Nachhaltigkeit, Fortschrittlichkeit, Integrität, Menschlichkeit und Integration in die Gesellschaft sind für diese Unternehmen entscheidende Kriterien bei ökonomischen Entscheidungen. Bewerber und Mitarbeiter schätzen diese Haltung gleichermaßen.

„Wir hören eigentlich in jedem Interview, dass unsere Positionierung als gesellschaftspolitischer Akteur – egal ob Trainee oder Praktikant – für unsere Bewerber:innen eine wichtige Rolle spielt.“

– Internationaler Verbrauchsgüterhersteller –

Eine klare Position zur sozialen, menschenrechtlichen und ökologischen Verantwortung ermöglicht es, gezielt solche Menschen als potenzielle Mitarbeiter:innen anzusprechen, die Unternehmen nicht nur als Institutionen der Gewinnmaximierung sehen, sondern auch als Träger gesellschaftlicher Verantwortung.

„Ich sehe da in vielen Bereichen schon eine Verschiebung des Leitgedankens: Früher wollten wir am Markt erfolgreich sein, waren sehr ökonomisch getrieben, heute stehen die Werthaltungen im Vordergrund. Einfach, weil es richtig ist.“

– Internationales Softwareunternehmen –

Insbesondere Unternehmen mit anglo-amerikanischem Hintergrund betonen das ethische Primat bestimmter normativer Werthaltungen. Dazu gehört die unbedingte Erfüllung von ESG-Kriterien und die freiwillige Einschränkung wirtschaftlicher Aktivitäten, wie die Einstellung der Geschäfte mit Russland aufgrund des Angriffskrieges auf die Ukraine.

Diese Unternehmen stehen jedoch auch unter dem sozialen Druck der jüngeren Generation, die Taten sehen will. Unternehmen, die behaupten, die besten Produkte anzubieten und gleichzeitig die Welt zu

verbessern, müssen sich an ihren Taten messen lassen. Dies gilt strenger als für Unternehmen, die sich noch auf dem Weg zu mehr gesellschaftlicher Verantwortung befinden.

„Wir gehen ja über Nachhaltigkeit noch hinaus und positionieren uns explizit als gesellschaftlicher Akteur.“

– Internationaler Verbrauchsgüterhersteller –

Unternehmen, die sich als gesellschaftspolitische Akteure verstehen, müssen sich intensiv mit verschiedenen normativen Werthaltungen auseinandersetzen und gute Kommunikatoren sein. Sie müssen die Werthaltungen ihrer Mitarbeiter und Vertreter der Zivilgesellschaft, wie sie beispielsweise in NGOs zum Ausdruck kommen, verstehen und berücksichtigen. Dies ist eine herausfordernde Aufgabe, da Unternehmen nicht nur die Balance zwischen Wirtschaft und Ethik finden müssen, sondern auch mit Werthaltungen konfrontiert werden, die dem kapitalistischen Wirtschaftssystem die Fähigkeit zur Ethik absprechen.

4 So what?

Die Gespräche zeichnen ein klares Bild: Die Annahme, dass sich die jüngere Generation weniger an ökonomischen Kriterien orientiert als die ältere, hat sich nicht bestätigt. Wir erleben keinen Wertewandel, sondern eine marktmächtige Generation, die Ansprüche in Unternehmen durchsetzt, die zukünftig große Herausforderungen für Unternehmen und Gesellschaft bedeuten können.

Aus Sicht der JMS und der HSW sollten sich Unternehmen die Folgen dieser veränderten Ansprüche sowohl für ihre Unternehmens- und Führungskultur als auch für ihre Wettbewerbsfähigkeit vergegenwärtigen. Sie sollten sich mit dem Szenario einer wirtschaftlichen Lage vertraut machen, in der sie die aktuellen Ansprüche nicht mehr erfüllen können.

Um die Ansprüche der jüngeren Generation zu verstehen und negative Folgen für Unternehmen und Gesellschaft zu vermeiden, müssen wir sie genauer betrachten. Unternehmen sollten sich dabei auf die folgenden Phänomene und die mit ihnen verbundenen Chancen und Risiken konzentrieren:

Karriere ohne Verantwortung

Für die jüngere Generation sind Karriere und Führungsverantwortung nicht mehr untrennbar verbunden. Ihr Wunsch nach einer maßgeschneiderten Laufbahn schließt das Führen von Mitarbeiter:innen oft aus. Fachkarrieren und Führungskarrieren gehen zunehmend getrennte Wege. Die Folge: Das Angebot an Führungskräften sinkt, während der Bedarf der jüngeren Generation an individueller Betreuung durch Vorgesetzte steigt.

Leistungsbereitschaft und -fähigkeit

Die jüngere Generation stärkt ihr Selbstwertgefühl, indem sie ihre Ansprüche durchsetzt. Ihr wachsendes Selbstbewusstsein prägt ihre Kommunikation, ihre Arbeitsweise und ihre Vorstellungen von Zusammenarbeit. Zudem beeinflusst die Durchsetzungsmacht der jüngeren Generation die älteren Generationen. Diese übernehmen teils die Ansprüche der Jüngeren, teils entstehen Konflikte durch deren großes Selbstbewusstsein bei sinkender Leistungsbereitschaft und -fähigkeit, die die Älteren den marktmächtigen Jüngeren attestieren.

Führen auf Distanz

Die Nachfrage nach flexiblen Arbeitsmodellen, der hohe Remote-Anteil in Unternehmen und die zunehmende Individualisierung erfordern die Fähigkeit, auf Distanz zu führen und den Teamzusammenhalt zu wahren. Die Risiken für Produktivität und Arbeitsüberlastung, besonders durch das Führen auf Distanz, werden noch immer unterschätzt. Kontinuierliche Analysen der Produktivitätsveränderungen durch weniger Präsenz im Unternehmen und entsprechende Anpassungen des Führungsverhaltens sind notwendig.

Selbstverständlichkeit von Diversität

Für Unternehmen ist Vielfalt selbstverständlich. Besonders hinsichtlich geschlechtlicher Identitäten, Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern, aber auch in Bezug auf ethnische Pluralität herrscht branchenübergreifend hohe Akzeptanz. Das Ideal, nach dem unterschiedliche Menschen mit exzellenten Fähigkeiten sich so gut ergänzen, dass sie wirtschaftlich und ethisch beste Ergebnisse erzielen, weil sie

durch den Umgang mit anderen lernen, Perspektiven und Zugehörigkeiten zu wechseln, ohne auf starren Identitäten zu verharren, ist weitgehend Realität. Diese Selbstverständlichkeit erleichtert es zukünftig, die Perspektive von Vielfalt, die bisher vor allem Geschlecht und Ethnie umfasste, weitestgehend reibungslos auf weitere Dimensionen wie Generationen, individuelle Typologien, Funktionsbereiche, Neurodiversität o.ä. zu erweitern.

Gesellschaftliche Transformation mitgestalten

Auch wenn Reputation und Nachhaltigkeit derzeit keine entscheidenden Faktoren für Mitarbeitergewinnung und -bindung sind, die jüngere Generation schätzt das Bekenntnis von Unternehmen zu ethischen Werten wie Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit und Menschenrechten. Zwar wählt nur eine Minderheit Arbeitgeber nach diesen Kriterien aus, doch erwartet die Mehrheit der Jüngeren, dass Unternehmen sich für mehr Geschlechtergerechtigkeit, Identitätsvielfalt, Klimaschutz und Menschenrechte einsetzen und sie - die jüngere Generation – aktiv an dieser Transformation beteiligt.

Pointe

Unternehmen sind ein Spiegel der Gesellschaft. Derzeit lassen wir uns von politischen Extremen in eine emotionale Falle locken. Was in gesellschaftspolitischen Debatten hochgradig kontrovers erscheint, ist in Unternehmen längst Konsens. Was als progressiv gilt, ist im Unternehmensalltag bereits Normalität. Die emotionale Aufladung, die wir durch die Lautstärke der extremistischen und antikapitalistischen Ränder in Debatten um Geschlechtergerechtigkeit, Klimaschutz oder Menschenrechte erleben, findet in Unternehmen so nicht statt.

Dort arbeiten Menschen jenseits der lauten Stimmen vom Rand zusammen, einigen sich auf Umgangsformen, Führungsstile und Leistungsziele. Unternehmen sind Räume der Sozial- und Affektkontrolle. Ihr innerer Zusammenhalt stärkt auch die Gesellschaft. Ihre Fähigkeit, die Ansprüche Einzelner so zu organisieren, dass sie sowohl dem Unternehmen als auch der Gesellschaft zugutekommen, macht sie zu wichtigen zivilgesellschaftlichen Akteuren, die verantwortungsvolle Antworten auf gesellschaftspolitische Fragen geben können. Das nachhaltige Unternehmen, das der Maxime „Who cares wins“ folgt, ist Zukunftsmusik, doch der Weg dorthin ist längst beschlossen und beschritten.

„Würde ich die Themen der jüngeren Generation clustern, dann würde das so aussehen: 1. Wie viele Frauen gibt es in Führungspositionen? 2. Wie viele Windräder gibt es in Deutschland? 3. Fertigen Kinderhände meine Produkte?“

– Deutscher Rechtsdienstleister –

Umso wichtiger ist es, die Werte der jüngeren Generation zu verstehen, ihre Ansprüche an Unternehmen zu erkennen und die Folgen für die nachhaltige Transformation der Gesellschaft zu bedenken, besonders angesichts einer möglichen Veränderung der wirtschaftlichen Lage.

Impressum

Dr. Jürgen Meyer Stiftung, <https://www.jm-stiftung.de>
Hamburger Stiftung für Wirtschaftsethik, www.stiftung-wirtschaftsethik.de

Jonas Richter, Michael Schellberg

Kontakt: michael.schellberg@stiftung-wirtschaftsethik.de

Grafische Gestaltung
JUSTAR graphic design

© 2024 Hamburger Stiftung für Wirtschaftsethik