

Einführungsvortrag von Herrn Prof. Dr. Klaus Hurrelmann

X, Y, Z

Die Einstellung verschiedener Generationen zu Arbeit und Beruf

In jedem Unternehmen arbeiten Menschen aus verschiedenen Generationen zusammen. Das kann zu Spannungen führen. In diesem Beitrag wird die Frage erörtert, wie sich eine Generation von einer anderen abgrenzt, warum sich aus den unterschiedlichen Lebensbedingungen verschiedenartige Einstellungsprofile und Arbeitsorientierungen ableiten lassen und welche Herausforderungen für die Unternehmensführung sich hieraus ergeben.

Abgrenzung von Generationen

Für die Ausprägung einer eigenen Persönlichkeit ist die Zeit von der Pubertät bis zu dem Zeitpunkt besonders wichtig, an dem ein Mensch weitgehend im Erwachsenenleben angekommen ist, also grob der Lebensabschnitt zwischen 12 und 25 Jahren. Das, was ein junger Mensch in dieser Phase erlebt – historische Ereignisse, politische, wirtschaftliche, kulturelle und technische Gegebenheiten – schreibt bestimmte Muster in ihrer Persönlichkeit fest. Das gilt für die Angehörige mehrerer aufeinander folgender Alterskohorten.

In der Nachkriegszeit hat Helmut Schelsky dieses Konzept empirisch umgesetzt. Er wählte für seine Befragungen die 1925 bis 1940 geborenen Jahrgänge aus, die ihre Jugendzeit überwiegend in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg durchlebten. Diese jungen Leute fanden ein am Boden zerstörtes Land vor, das kulturell und politisch demoralisiert war. Die katastrophalen Verhältnisse schweißten sie zu einer pragmatischen und zupackenden Handlungsgemeinschaft zusammen, die sich in Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur pragmatisch um den Wiederaufbau kümmerten. Schelsky nannte sie die „skeptische Generation“ (Schelsky 1963).

In der Folge haben viele Sozialisationsforscher diesen Ansatz fortgeführt. Es hat sich eine pragmatische Definition von Generationen durchgesetzt, die jeweils Alterskohorten von 15 aufeinander folgenden Jahren zusammenfasst. Jede dieser Generationen ist durch kollektiv erlebte soziale, politische, technische und kulturelle Ereignisse geprägt, die Spuren in ihrem „Sozialcharakter“ hinterlassen (Hurrelmann und Albrecht 2014; 2020).

Die 1968-er Generation, etwa 1941 bis 1955 geboren

Kaum noch im Arbeitsalltag tätig ist die auf die Nachkriegsgeneration folgende Generation der „1968-er“. Etwa 1941 bis 1955 geboren, konnten sie sich nach den Aufbauerfolgen der

skeptischen Generation, in einer bereits wieder entspannten wirtschaftlichen Lage und einer funktionierenden Demokratie, an die Auseinandersetzung mit der Generation ihrer Eltern machen, die den Nationalsozialismus unterstützt hatten. Diese Auseinandersetzung fiel sehr heftig aus und war von Aggression und Gewalt geprägt; sie symbolisiert bis heute eine „politische Revolution“, die von der nachwachsenden Generation ausgeht. Einiges von dieser Mentalität hat sich auch im Berufsleben der 1968-er niedergeschlagen.

Heute sind vier Generationen in den Unternehmen, die unter sehr unterschiedlichen Bedingungen groß geworden sind: Babyboomer, Generation X, Generation Y und Generation Z.

Die Babyboomer, etwa 1956 bis 1970 geboren

Sie fanden in ihrer Jugendzeit in beiden Teilen Deutschlands eine gute berufliche Ausgangslage vor. Sie bilden die zahlenmäßig stärksten Jahrgänge überhaupt. Sie wuchsen in einem geschützten Umfeld auf und erlebten zum ersten Mal nicht-autoritäre Familienverhältnisse. Sie entwickelten „postmaterialistische“ Wertorientierungen und setzten sich politisch für eine gute Lebensqualität und eine saubere Umwelt ein. Sie sind die heute in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik von ihrer Anzahl und von ihrem Einfluss her dominierende Generation. In einigen Unternehmen stellen sie fast die Hälfte der gesamten Belegschaft.

Weil die Babyboomer eine zahlenmäßig so starke Generation sind, haben sie sich von Anfang an auf Konkurrenz eingestellt und sind in der Lage, sich in Wettbewerbssituationen zu behaupten. Weil sie so gute Arbeitsbedingungen vorfanden, sind sie es gewohnt, schnell in Führungspositionen aufzusteigen. Sie genießen diese leitenden Rollen und nutzen sie für gestaltende Tätigkeiten. Viele von ihnen sind inzwischen jahrzehntelang in Führungspositionen und haben ihre berufliche Umwelt stark geprägt. Ihre Stärke ist es, auch in Durststrecken konzentriert und motiviert zu bleiben und die Arbeitsmoral in kritischen Zeiten aufrecht zu erhalten. Letztlich obsiegt bei ihnen ein Pflichtbewusstsein. Ihre Schwäche liegt darin, dass sie sich wenig Alternativen zu den Lösungen vorstellen können, die von ihnen eingeleitet und geprägt worden sind. In der Regel halten sie ihre Entscheidungen für alternativlos.

Die Generation X, 1971 bis 1985 geboren

Douglas Couplands Kultbuch über die Kinder der 1980er Jahre hat der Generation ihren Namen gegeben (Hurrelmann und Albrecht 2014, S. 23). Coupland beschreibt darin seine Generation, die auf dem Zenit an Wohlstand und Reichtum groß wurde, als orientierungslos und hedonistisch. Daher symbolisch das „X“, das für Rätselhaftigkeit und Unsicherheit steht. Viele von ihnen haben „Null Bock“ auf Arbeit, weil sie mit Hilfe der Fürsorge und Unterstützung ihrer Eltern jenseits von Statussymbolen und Konsumstandards gut durchs Leben kommen – eine Mentalität, die Wirtschaft und Unternehmen ebenso wie Eltern und Lehrer zur Verzweiflung bringen kann. Politisch interessiert sind sie auch deutlich weniger als die Babyboomer. In ihrer Jugend fällt 1989 die Berliner Mauer. Der sowjetische Ostblock löst

sich auf, und Globalisierung, internationaler Wettbewerb und Neo-Liberalismus nehmen an Fahrt auf.

Trotz Anzeichen von wirtschaftlichen Problemen kommen am Ende praktisch noch alle jungen Leute in Ausbildungs- und Arbeitsplätze. Aber sie stehen von Anfang an im Schatten der mächtigen Babyboomer. Ihre Generation erfährt eine gute Ausbildung, kann ihre Individualität voll entfalten, genießt eine noch so gerade sichere Wohlstandsgesellschaft, zeigt aber deutliche Spuren der Unsicherheit und Unzufriedenheit.

Die Generation Y, 1985 bis 2000 geboren

Diese Generation hat politische Spannungen, Terroranschläge und globale Kriege und die Umweltkatastrophe vom Fukushima im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrtausends miterlebt und weiß intuitiv, wie unsicher das öffentliche Leben geworden ist. Sie hat erfahren, wie ungewiss der Übergang in den Beruf sein kann; die Jugendarbeitslosigkeit auf dem Höhepunkt der Weltwirtschaftskrise 2007 machte es 20 bis 30 Prozent von ihnen unmöglich, einen Ausbildungs- oder einen Arbeitsplatz zu erhalten (Hurrelmann und Albrecht 2014).

Die Generation ist entsprechend flexibel orientiert, auf alle Eventualitäten eingerichtet und hält sich möglichst viele Optionen offen. Sie ist vom Jugendalter an, in der formativen Zeit ihrer Entwicklung, mit interaktiven digitalen Medien groß geworden und erschließt sich damit jeden Winkel der Welt. Sie ist weltweit vernetzt und nimmt jederzeit an jedem Ort alle wichtigen Informationen auf. In dieser Fähigkeit ist sie den älteren Generationen überlegen. Sie will diese für sie völlig selbstverständliche Form der Kommunikation in jedem Lebensbereich, auch im Beruf, einsetzen.

Diese Generation wird von ihren Eltern behütet und gefördert wie keine andere vor ihr, aber sie ahnt: Sie könnte die erste Generation seit dem Zweiten Weltkrieg sein, für die das Versprechen auf immer mehr Wohlstand nicht mehr gilt. Sie wohnt lange im Hotel Mama und schmiedet eine Allianz auf Gegenseitigkeit mit ihren Eltern.

Diese Eigenschaften haben den jungen Leuten in den USA das Etikett „Generation Why“ eingebracht, womit die fragende und suchende Grundhaltung symbolisiert werden soll. Daraus ist die symbolische Bezeichnung „Generation Y“ geworden, die sich inzwischen auch im Deutschen verbreitet hat.

Jugendstudien zeigen, wie diese Ausgangslage sie prägt: Abwarten, Improvisieren und Umdisponieren sind ihnen zur zweiten Haut geworden, denn so sind sie groß geworden. Sie warten auf die richtige Gelegenheit und die geeigneten Umstände, um sich einzubringen und aktiv zu werden. Bevor sie durchstarten fragen sie, wozu das gut sein soll und was es bringt. Sie fragen sich ständig nach dem Gewinn dessen, was sie tun. Damit meinen sie aber – für Ältere schwer nachvollziehbar – den Sinn dessen, was sie tun.

Sie haben in schnellem Wechsel Wirtschaftsboom, der Beinahe-Kollaps des Weltfinanzsystems, Eurokrise und wieder kräftiges Wirtschaftswachstum erlebt. Sie haben daraus zweierlei

gelernt: Nichts ist mehr sicher. Und: Es geht immer irgendwie weiter. Auf die Frage, wie ihr Leben in fünf Jahren aussehen soll, können die meisten deshalb nur mit Schulterzucken antworten. Sie gehen ohne Masterplan durch ihr Leben. Stattdessen haben sie immer Plan B, C und wohl auch D in der Hinterhand. Von außen scheint das manchmal ziellos und beliebig. Für die Generation Y ist es nur konsequent.

Sie kommen erstaunlich gut mit den Ungewissheiten des modernen Lebens zurecht. Sie haben die Welt ohnehin nie anders kennengelernt. Die Erkenntnis, dass die gesellschaftliche Ordnung nicht in Stein gemeißelt ist, macht sie zu Pragmatikern. Ein zu frühes Festlegen auf eine bestimmte Karriere empfinden sie als Risiko, später mit allem oder nichts dazustehen. Also sind sie tastend und vorsichtig. Ihre Lebensläufe sind offen geworden. Ausbildung, Beruf, Hochzeit, Kinder – früher hatte die Gesellschaft klar strukturierte Erwartungen an die Jugend. Heute muss jeder junge Mann und jede junge Frau immer wieder erneut jede biografische Entscheidung selbst fällen.

Sie sind digital geschickt und weltweit und flexibel vernetzt. Sie möchten, dass das Unternehmen im Internet sichtbar ist und sie sich an dieser Darstellung Profil beteiligen können. Sie wünschen, dass sie digital kommunizieren können und leichten Zugang haben. Sie verlieren die Geduld mit altmodischen Kommunikationsformen. „Das macht man nun einmal so“, den Standardspruch der Babyboomer in Leitungspositionen, lassen sie nicht gelten. Stattdessen fragen sie nach dem Warum, dem „Why“. Die Frage nach dem Sinn ist zum Kompass ihres Lebens geworden. Das überträgt sich auf den Beruf.

Sie suchen jetzt und sofort Erfüllung in ihrem Job. Er soll Freude machen und persönliche Eigenarten aufnehmen. Man will Spuren hinterlassen, etwas bewirken. Selbstwirksamkeit ist eine der wichtigsten Sehnsüchte, die junge Leute heute antreibt. Arbeiten aus Pflicht ist nicht die Sache der Ypsiloner. Die Arbeitsatmosphäre soll angenehm und kollegial sein. Man ist Teamarbeit von der Schule und vom Studium gewohnt. Und man hat gelernt, in Projekten zu arbeiten, die irgendwann abgeschlossen sind. Man ist Computerspiele gewohnt, mit klarer Aufgabenstellung und Feedbacks.

Man ist bereit, hart zu arbeiten – aber bitte in Maßen. Ihnen geht es nicht darum, ihre Arbeitszeit möglichst stressfrei abzusetzen, um dann nach Dienstschluss ihr Leben zu genießen. Aber sie wollen beides: eine erfolgreiche Karriere und ein erfülltes Leben, die nicht zu kurz kommen. Ein Work-Life-Blending ist der Wunsch.

Es ist, als ob die Ypsiloner intuitiv eine Burn-Out-Sperre in ihr Arbeitsethos eingebaut hätten. Allen ist klar, dass sie unter Umständen im Alter deutlich länger arbeiten müssen als ihre Eltern. Gleichzeitig nimmt das Pensum im Beruf zu. Wer sich da in jungen Jahren zu sehr verausgabt, wird kaum bis zum Rentenalter durchhalten.

Sie sind nicht gewohnt, dass Kritik an ihnen geübt wird. Sie sind in liebevollen Helikopter-Elternhäusern aufgewachsen, und die Eltern fanden und finden sie richtig gut. Konfliktfähigkeit und Resilienz sind gering. Von der Leitung erwarten sie deshalb eine gute Beratung und ein intensives persönliches Feedback wie von ihren Eltern – da sind sie verwöhnt, das macht sie zu äußerst anspruchsvollen Kandidaten.

Schließlich: Familienleben ist bei der Generation Y in 70 Prozent sind überzeugt, ohne Familie könne man heute nicht glücklich werden. Für viele scheint sie eine Art sicherer Hafen in einer unsicheren Welt. Irgendwelche Konventionen interessieren sie nicht, sie wollen einfach nur leben, wie es ihnen am besten bekommt. Entsprechend sind die Familienkonzepte vielfältig.

Die Generation Z, nach 2000 geboren

Die Angehörigen dieser Generation sind heute noch unter 20 Jahre alt und befinden sich meist in Ausbildung und Studium. Aber einige treten jetzt in das berufliche Leben ein. Aus Jugendstudien lässt sich auch ablesen, mit welchen Vorstellungen und Erwartungen sie an das Berufsleben herangehen.

Sollten sich die wirtschaftlichen Bedingungen so günstig weiterentwickeln wie heute, kann eine Generationsgestalt erwartet werden, die sich wiederum deutlich von der Generation Y unterscheidet. Die McDonald's Ausbildungsstudie (2019) und die Shell Jugendstudie (2019) geben hierzu Hinweise: Eine selbstbewusste und entscheidungsfreudige junge Generation wächst heran, die sich auch politisch wieder stärker interessiert und einmischt. Auffällig ist das leidenschaftliche Engagement von fast 40 Prozent der jungen Leute für den Umweltschutz, das sich in der politischen Bewegung Fridays for Future niederschlägt. So ein Engagement, durch die schwedische Schülerin Greta Thunberg initiiert, hat es zuletzt in der 1968-er Generation gegeben. Deshalb kann man diese Generation auch als „Generation Greta“ bezeichnen (Hurrelmann und Albrecht 2020).

Im Unterschied zur Generation Y findet die Generation Z hervorragende Perspektiven in Ausbildung und Beruf vor. Entsprechend steht sie nicht so stark unter Leistungsdruck wie die Vorgängergeneration. Es ist für sie nicht mehr ganz so wichtig wie für die Generation Y, einen möglichst ausgezeichneten Schulabschluss mit Bestnoten zu erreichen. Der Ausbildungs- und der Arbeitsmarkt haben sich deutlich verändert. Die jungen Leute müssen nicht mehr wie ihre Vorgänger als Bittsteller auftreten, sondern können wählen. Heute sind es die Firmen, die um ihre Gunst als künftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werben müssen. Die demografische Entwicklung spielt den jungen Leuten in die Hände. Sie spüren sehr genau, dass sie gebraucht werden.

Weil schon über 55 Prozent eines Jahrgangs Abitur oder Fachabitur machen, fällt immer häufiger die Entscheidung für ein Studium. Sie ist rational kalkuliert und von den Eltern angetrieben. Es gibt Umfragen, nach denen 70 Prozent der Eltern wünschen, dass ihr Kind das Abitur macht. Abitur heißt bei uns Hochschulreife, und genau so wird der Abschluss auch verstanden und umgesetzt. Soll die duale berufliche Ausbildung nicht ausbluten, muss sie für Abiturienten also sehr viel attraktiver als heute werden.

Die Ansprüche an das Berufsleben sind sehr hoch, wobei Geld, Status und Karriere deutlich an Gewicht verloren haben. Beruf heißt für die Einsteiger: Ich will etwas machen, das auf mich zugeschnitten ist. Wenn man nach einem Begriff sucht, dann ist „Erfüllung“ der richtige. Das Geld muss stimmen. Natürlich. Aber mit Geld wird man heute kaum noch jemanden ködern (Shell Deutschland 2019). Wichtig sind immaterielle Aspekte. Der Beruf soll selbstbestimmt, sinnhaft und für die Gemeinschaft nützlich sein. Persönliche Wertschätzung ist ganz zentral;

eine gutes Betriebsklima, Sicherheit, flache Hierarchien mit dem Versprechen, mitmischen zu können, Feedback werden gewünscht.

Angesichts der vielen Unsicherheiten und Irritationen fällt die weiterhin sehr enge Allianz mit den Eltern auf. Sie sind die Fürsorge für ihre Kinder gewohnt, sie sind die Vertrauten in allen wichtigen Entscheidungen der Vergangenheit gewesen, und sie sind es nun auch bei Entscheidungen über die Zukunft. Sie fühlen sich ihren Kindern bei der schwierig gewordenen und unübersichtlichen Statuspassage verbunden. Berufsorientierung, Berufswahl und Berufseinmündung werden immer mehr mit den Eltern abgestimmt oder sogar von ihnen federführend übernommen. Immer mehr Unternehmen und Hochschulen reagieren darauf und beziehen die Eltern mit in ihre Informations- und Kontaktprogramme ein.

Für die Gen Y galt noch: Sie will beim Arbeiten leben und beim Leben arbeiten. Die Generation Z fordert persönliche und familiäre Auszeiten. Arbeit ist ein zentraler Teil des Lebens, aber eben nur ein Teil. Die jungen Leute spüren, dass sie angesichts der Unübersichtlichkeit und Schnelligkeit des Lebens von Überforderung bedroht sind. Die Generation Z wünscht geregelte Strukturen am Arbeitsplatz und bei der Arbeitszeit, sie distanziert sich nach den Untersuchungen von Scholz vom breit angelegten Plan der Work Life Balance, wie er für die Ypsiloner typisch ist. Scholz sieht einen verstärkten Trend zur wieder einsetzenden Trennung von Beruf und Leben/Familie (Scholz 2014).

Es zeichnen sich einige Schwächen ab, vor allem im Bildungsbereich. Viele Unternehmen berichten von unzureichenden Qualifikationen der Bewerberinnen und Bewerber, die sich bei ihnen für freie Ausbildungs- oder Arbeitsplätze vorstellen. Viele scheinen ihnen nicht „ausbildungsreif“ zu sein, weil sie nicht die Mindestvoraussetzungen für den Einstieg in die berufliche Ausbildung mitbringen. Es werden Lücken im Schreiben und Lesen, im Umgang mit Texten und Medien beklagt, auch Defizite in mathematischen und wirtschaftlichen Grundkenntnissen und unzureichende Fähigkeiten in den Bereichen logisches Denken, Aufmerksamkeit und Selbstorganisation. Den Azubis von heute wird weiterhin attestiert, ihre Konfliktfähigkeit sei unterentwickelt. Auch das ist, wie gesagt, ein Schwachpunkt, der nicht den jungen Leuten, sondern deren Eltern anzukreiden ist. Mit ihrer starken Fürsorglichkeit verhindern sie, dass ihre Kinder lernen, Enttäuschungen, Belastungen und Rückschläge selbst

Die Generation Z hat ihre typischen Stärken: Der unbefangene und flexible Umgang mit der digitalen Welt ist ihr Kapital. Die junge kann die älteren Generationen mit ihrer Offenheit und Neugier anstecken. Außerdem lässt sich an ihnen der gesellschaftliche Wandel beobachten und erahnen, wohin die Zeitreise geht. Auch die formal hohe Ausbildung darf nicht übersehen werden. Vor den Betriebstoren stehen mehrheitlich gut vorbereitete junge Leute. Wenn man sie in den Betrieb bekommt und mittelfristig binden kann, dann gewinnt man sehr viel Qualität (Rump und Eilers 2014; Zok, Pigorsch und Weihrauch 2014).

Anforderungen an die Unternehmensleitungen

Die Unternehmensleitungen sollten bemüht sein, die Eigeninitiative und das Verantwortungsbewusstsein jeder der vier Generationen jeweils gezielt herauszufordern und so ihre jeweiligen Stärken und Schwächen zu kompensieren (Kring und Hurrelmann 2019).

Folgende Liste von Empfehlungen lässt sich im Blick auf die Mentalität der Generationen Y und Z aufstellen:

1. Selbstständigkeit anbieten, sodass man das tun kann, was man richtig gut kann. Sachzwänge erklären, indem der Sinn der Arbeit diskutiert wird: Wozu arbeiten wir tagtäglich und mühen uns ab? Das Motto lautet: Du persönlich bist gemeint.
2. Die digitale Intuition der jungen Generationen abschöpfen. Dazu gehört es, sie sensibel zu umwerben, sie machen lassen und unbedingt für das Unternehmen gewinnen, um Innovation zu sichern und das Unternehmen in die Moderne zu führen. Dabei ist auf angemessene Bezahlung und Weiterbildungsmöglichkeiten zu achten.
3. Unternehmens-Identität schärfen. Dazu gehört, ein gutes Betriebsklima herzustellen, unterstützt durch Monitoring mit regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen und Feedbackprozessen. Weiter gehören auf die Liste: Konfliktmanagement anbieten, partizipativen Führungsstil einschlagen, Wertschätzung und Respekt bezeugen.
4. Flexible Arbeitsformen zulassen und fördern. Also Projektarbeit anbieten, Herausforderungen und abwechslungsreiche Tätigkeiten anstreben, klare Teamstrukturen abstimmen und absichern, Neugier wecken, Motivation herstellen, bestehende Schwächen durch Förderung ausgleichen.
5. Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen. Es geht nicht um die „Kaminkarriere“ nach oben, sondern um sachbezogene Mehrverantwortung im Sinne von Fach- und Projektführung.
6. Sicherheit als Rückversicherung anbieten. Das ist der beste Weg, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mittel- und langfristig an das Unternehmen zu binden.
7. Vereinbarkeit von Familie und Beruf sehr ernst nehmen. Wichtig ist, zeitliche Flexibilität anzubieten, attraktive Arbeitszeit-, Teilzeit- und Jobsharing-Modelle vorzuhalten, insbesondere auch familienfreundliche Modelle für Mitarbeiter, die Angehörige pflegen. Wichtig ist auch, Möglichkeiten der Wiedereingliederung nach Pausen anbieten.
8. Angst vor Burnout berücksichtigen. Also vorsichtig mit den personalen Ressourcen der jungen Mitarbeiter umgehen und ihnen jederzeit Hilfe und Beratung anzubieten.

Besonders zu empfehlen ist schließlich die Einleitung eines Generationen-Dialogs, in dem die Spannungen zwischen Alten und Jungen aufgegriffen und ihre Stärken und Schwächen thematisiert werden. In den meisten Unternehmen besetzen heute die zwischen 50 und 65

Jahre alten Babyboomer die tragenden Positionen. Die können hart, ausdauernd und strukturiert arbeiten. Aber sie können eben auch Blockierer für den Fortschritt sein, weil sie nicht digital groß geworden sind. Deshalb brauchen Unternehmen unbedingt auch die Neugier und die Ungeduld, das digitale Know-how und die internationale Offenheit der jungen Generationen (Klaffke 2014; Mangelsdorf 2015). Dem Generationenmix am Arbeitsplatz kommt deshalb eine große Bedeutung zu. Jede einzelne Generation nun einmal ihre Stärken und ihre Schwächen, die sich gegenseitig ausgleichen können, wenn es zu einer Zusammenarbeit kommt

Literatur

Hurrelmann, Klaus; Albrecht, Erik (2014): Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert. Weinheim: Beltz.

Hurrelmann, Klaus; Albrecht, Erik (2020): Generation Greta. Was sie denkt, wie sie fühlt und warum das Klima erst der Anfang ist. Weinheim: Beltz.

Klaffke, M. (2014). Generationen-Management. Wiesbaden: Springer Gabler

Mangelsdorf, M. (2015). Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen. Offenbach: Gabal Verlag

Kring, Wolfgang; Hurrelmann, Klaus (Hg.) (2019): Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen, binden. Herne: Kiehl.

McDonald's (2019): Die McDonald's Ausbildungsstudie 2019. Kinder der Einheit. Same same but (still) different. Eine Repräsentativbefragung junger Menschen im Alter von 15 bis unter 25 Jahren. Unter Mitarbeit von Renate Köcher, Michael Sommer und Klaus Hurrelmann.

Rump, J., & Eilers, S. (2014). Personalrekrutierung und -entwicklung der Zukunft. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, M. Meyer (Hrsg.), Fehlzeiten-Report. S. 195-200. Berlin und Heidelberg: Springer

Schelsky, Helmut (1963): Die skeptische Generation. Eine Soziologie der deutschen Jugend. Düsseldorf: Diederich

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

Shell Deutschland (2019): Jugend 2019 – 18. Shell Jugendstudie. Unter Mitarbeit von Mathias Albert, Klaus Hurrelmann und Gudrun Quenzel.

Zok, K., Pigorsch, M., & Weichrauch, H. (2014). Babyboomer und Generation Y als Beschäftigte: Was eint, was trennt?. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, M. Meyer (Hrsg.), Fehlzeiten-Report (S. 47-59). Berlin und Heidelberg: Springer

