




## Sinnsuche mit Hindernissen Generation Z – ein Talentpool, der Recruiter verzweifeln lässt

Für die Generation Z, geboren zwischen Mitte der 1990er-Jahre und 2010, ist Sinnfindung beziehungsweise „Purpose“ ein zentrales Thema. Talentscouts schätzen ihre Werteorientierung, aber es gibt auch kritische Stimmen, die der Gen Z Selbstbezogenheit und Egoismus vorwerfen. Wie können Unternehmen dieses Potenzial ausschöpfen?



aut dem Deloitte Millennial Survey 2023 spielen Freunde, Familie und die berufliche Tätigkeit eine wesentliche Rolle für das Identitätsgefühl der Generation Z (Deloitte 2023). Arbeit wird als ein Mittel betrachtet, das einen Beitrag zur Gesellschaft leisten soll. Diese Sinnorientierung steht im Gegensatz zu den Prioritäten früherer Generationen, die finanzielle Sicherheit und beruflichen Aufstieg in den Vordergrund stellten. Für die Gen Z ist jedoch entscheidend, dass ihre Tätigkeiten nicht nur den eigenen Lebensunterhalt bestreiten, sondern auch einen positiven gesellschaftlichen Einfluss haben.

### Wertewandel und neue Prioritäten

Die Gen Z erwartet von Unternehmen nicht nur hochwertige Produkte, sondern auch klare und authentische Positionen zu gesellschaftlich relevanten Themen. Es reicht nicht aus, politisch korrekte Aussagen zu treffen – Unternehmen müssen ihre Werte aktiv leben und diese durch die gesamte Wertschöpfungskette konsequent umsetzen.

Die Gen Z ist gut informiert und nutzt die verfügbaren Informationen, um sich eine fundierte Meinung zu bilden. Wenn ein Unternehmen etwa Diversität bewirbt, aber selbst keine vielfältige Belegschaft aufweist, wird dieser Widerspruch erkannt und negativ bewertet. Der Fokus auf Authentizität bedeutet, dass Unternehmen mehr denn je darauf achten müssen, dass ihre Handlungen mit ihren kommunizierten Werten übereinstimmen.

Die Gen Z lehnt Produkte von Unternehmen ab, die in Skandale verwickelt sind, und vertraut auf Empfehlungen aus ihrem persönlichen Umfeld. Dieser Wertewandel erfordert von Unternehmen ein Umdenken: Sie müssen nicht nur ihre ethischen Standards hochhalten, sondern auch transparent und glaubwürdig agieren, um das Vertrauen dieser jungen und anspruchsvollen Konsumenten zu gewinnen.



**Marlow D. Guttmann**

Unternehmensberater, Coach, Wirtschaftsjurist, Hamburg. Guttmann schreibt über die Gen Z, der er selbst angehört.  
[mdg@marlowguttmann.de](mailto:mdg@marlowguttmann.de)  
[www.marlowguttmann.de](http://www.marlowguttmann.de)

TEXT

Die Generation Z hat früh gelernt, dass die traditionellen Modelle von Arbeit und Erfolg erhebliche soziale und ökologische Kosten verursachen. Deshalb ist sie entschlossen, alternative Wege zu finden.

Die Fokussierung der Gen Z auf die Sinnhaftigkeit von Arbeit, oft als „Purpose“ bezeichnet, hat eine lebhafte Debatte entfacht. Obwohl dies zweifellos positive Impulse setzt und viele Unternehmen dazu bringt, ihre ethischen Standards zu überdenken und zu verbessern, wird auch Kritik laut. Die Vorwürfe reichen von Selbstbezogenheit und Egoismus bis hin zu grundlegenden Missverständnissen zwischen den Generationen.

Ein häufiger Kritikpunkt ist, dass die Suche der Gen Z nach Sinn im Beruf eine stark individualistische und selbstzentrierte Haltung ausdrücke. Der Fokus auf persönliche Erfüllung führe zu einer Einstellung, die sich primär um das eigene Wohl dreht. Es entsteht der Eindruck, die Gen Z sei nicht bereit, Kompromisse einzugehen oder sich in den Dienst größerer, vielleicht weniger „sinnhafter“ Aufgaben zu stellen, die dennoch für den Unternehmenserfolg und das Gemeinwohl wichtig sind.

Während sicherlich manche Mitglieder der Gen Z sich vor allem für ihre persönlichen Bedürfnisse und Ziele interessieren, trifft es ebenso zu, dass diese Generation in einer Zeit aufgewachsen ist, die von beispiellosen gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen geprägt ist. Viele Vertreter der Gen Z sehen ihre Sinnsuche weniger als Ausdruck von Egoismus, sondern als notwendigen Schritt, um in einer komplexen Welt einen positiven Beitrag zu leisten. Diese Generation hat früh gelernt, dass die traditionellen Modelle von Arbeit und Erfolg mit erheblichen sozialen und ökologischen Kosten verbunden sind, und sie ist entschlossen, geeignete alternative Wege zu finden.

### Unterschiedliche Prägungen

Ältere Generationen wie die Babyboomer und die Generation X sind in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit und klarer sozialer Strukturen aufgewachsen. Für sie stand Arbeit im Zeichen von Existenzsicherung, sozialem Aufstieg und dem Aufbau von Stabilität, sowohl im persönlichen als auch im gesellschaftlichen Sinne. Diese Generationen wurden in einer Zeit sozialisiert, in der Durchhaltevermögen, Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber und die Fähigkeit, Widrigkeiten zu überstehen, hoch geschätzt wurden. Arbeit war ein Mittel zum Zweck, und der Zweck war oft finanzieller Natur.

Im Gegensatz dazu ist die Gen Z in einer Welt aufgewachsen, die zwar von wirtschaftlichen Unsicherheiten geprägt ist, aber auch von einem hohen Maß an technologischem Fortschritt, globaler Vernetzung und einer wachsenden Sensibilität für soziale und ökologische Gerechtigkeit. Diese Generation hat erlebt, wie schnelllebig die Arbeitswelt geworden ist und wie wichtig es ist, sich an neue Herausforderungen anzupassen. Gleichzeitig hat sie ein Bewusstsein für die langfristigen Konsequenzen wirtschaftlicher und ökologischer Entscheidungen entwickelt, was sie dazu motiviert, nach Arbeitsplätzen zu suchen, die mit ihren ethischen Überzeugungen übereinstimmen.

### Wenn Werte aufeinanderprallen

Die unterschiedlichen Prägungen und Erwartungen führen zu Spannungen und Missverständnissen im Arbeitsalltag. Ältere Generationen neigen dazu, die Sinnsuche

der Gen Z als unrealistische Forderung zu betrachten. Sie sehen in der Bereitschaft der jüngeren Generation, den Arbeitsplatz zu wechseln, wenn ihre hohen Erwartungen nicht erfüllt werden, fehlende Resilienz und mangelnde Loyalität. Für sie ist die Sinnsuche der Gen Z ein Zeichen dafür, dass diese Generation die Realität des Arbeitslebens nicht akzeptieren will, sondern auf eine idealisierte Vorstellung von Beruf und Karriere besteht.

Auf der anderen Seite fühlt sich die Gen Z missverstanden und nicht ernst genommen. Sie hat das Gefühl, dass ihre Bedürfnisse und Werte im Arbeitsumfeld nicht ausreichend berücksichtigt werden und dass ältere Generationen an überholten Vorstellungen von Arbeit festhalten. Diese Diskrepanz in den Erwartungen kann zu erheblichen Herausforderungen in der Unternehmenskultur führen. Eine hohe Fluktuationsrate ist die Folge, wenn Unternehmen es nicht schaffen, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die die Bedürfnisse und Werte aller Generationen integriert.

### Notwendigkeit einer gemeinsamen Basis

Um diese Spannungen zu überwinden, ist es entscheidend, eine gemeinsame Basis zu finden, auf der die Generationen miteinander arbeiten können. Dies erfordert von Unternehmen nicht nur Flexibilität und Offenheit, sondern auch die Fähigkeit, den Dialog zwischen den Generationen zu fördern. Es geht darum, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das sowohl die traditionellen Werte der Loyalität und des Durchhaltevermögens anerkennt als auch die neuen



Verantwortung für Umwelt und Klima ist ein Anspruch, den die Gen Z an sich selber stellt – und an ihre Arbeitgeber.

Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Altersgruppe bedeutet nicht automatisch, dass jeder und jede gleich „tickt“. Je nach Bildungsgrad, Familienstand oder finanzieller Situation können sich die Erwartungen und Werte deutlich unterscheiden.

Mit flexiblen Arbeitsmodellen, guten Weiterbildungsangeboten und nachhaltigen Geschäftspraktiken punkten Unternehmen bei jungen Menschen.

Prioritäten der Sinnsuche und der ethischen Verantwortung wertschätzt.

Ein möglicher Ansatz besteht darin, generationsübergreifende Mentorship-Programme zu etablieren, in denen ältere und jüngere Mitarbeitende voneinander lernen. Auf diese Weise können die Generationen ein tieferes Verständnis für die jeweiligen Perspektiven entwickeln und gemeinsam Wege finden, Werte und Erwartungen in Einklang zu bringen. Darüber hinaus können Unternehmen flexiblere Karrierewege anbieten, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Rolle im Unternehmen entsprechend ihrer sich verändernden Bedürfnisse und Werte anzupassen, ohne den Zusammenhalt der Organisation zu gefährden.

Es ist außerdem wichtig, zu betonen, dass es nicht möglich ist, Aussagen zu treffen, die auf alle Mitglieder einer Generation Anwendung finden. Die Erwartungen und Werte der Gen Z können je nach individuellen Lebensumständen, kulturellen Hintergründen und dem wirtschaftlichen Kontext eines Landes stark variieren. Beispielsweise unterscheiden sich die Prioritäten und Erwartungen junger Menschen in entwickelten Ländern erheblich von denen in Entwicklungsländern, wo wirtschaftliche Stabilität weiterhin einen höheren Stellenwert hat.

Auch innerhalb eines Landes können Unterschiede bestehen, abhängig von Bildungsgrad, urbaner oder ländlicher Herkunft und sozialen Netzwerken. Daher ist es unerlässlich, die Sinnsuche der Gen Z und die damit verbundenen Herausforderungen im Kontext zu betrachten; Arbeitgeber, die diese Nuancen verstehen, sind besser ge-

rüstet, die Erwartungen junger Arbeitnehmer\*innen zu erfüllen und gleichzeitig eine integrative und produktive Unternehmenskultur zu fördern. Die Suche nach Sinn in der Arbeit und im Leben kann als eine Reaktion auf die Unsicherheiten und Herausforderungen der modernen Welt gesehen werden. Gleichzeitig ist es notwendig, realistische Erwartungen zu fördern und die Balance zwischen persönlichen Zielen und gesellschaftlicher Verantwortung zu finden.

### Die Rolle der Arbeitgeber

Unternehmen spielen eine zentrale Rolle bei der Unterstützung der Sinnsuche der Gen Z:

\ **Flexible Arbeitsmodelle:** Flexibilität ist für die Gen Z unerlässlich. Das bedeutet nicht nur flexible Arbeitszeiten oder die Möglichkeit zum Homeoffice, sondern auch die Anpassung der Arbeit an individuelle Lebenssituationen. Diese Flexibilität signalisiert Vertrauen und Wertschätzung, stärkt das Gefühl der Selbstbestimmung und steigert die Motivation und Produktivität der jungen Mitarbeitenden.

\ **Weiterbildung:** Die Gen Z strebt nach kontinuierlichem Lernen und persönlicher Weiterentwicklung. Unternehmen, die gezielte Weiterbildungsangebote schaffen, erfüllen dieses Bedürfnis optimal. Ein Umfeld, das Lernen und Wachstum unterstützt, wird als erfüllend empfunden, was zu höherer Zufriedenheit und Loyalität führt.

\ **Nachhaltige Geschäftspraktiken:** Nachhaltigkeit ist für die Gen Z ein zentrales Anliegen. Unternehmen, die Verantwor-

tung für Umwelt und Gesellschaft übernehmen, stärken nicht nur das Engagement der Mitarbeitenden, sondern auch das Gefühl, einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten.

\ **Potenziale ausschöpfen:** Unternehmen, die Flexibilität, Weiterbildung und Nachhaltigkeit in ihre Kultur integrieren, schaffen ein attraktives Arbeitsumfeld für die Gen Z und setzen deren volles Potenzial frei. Diese Generation ist nicht nur digital versiert und innovativ, sondern auch hoch motiviert, in einer sinnstiftenden Umgebung zu arbeiten. Arbeitgeber, die diese Bedürfnisse erkennen und fördern, sichern sich langfristig eine loyale, engagierte und leistungsstarke Belegschaft und gestalten gleichzeitig eine nachhaltige und zukunftsfähige Arbeitswelt.

### Herausforderungen für Unternehmen

Die jüngste Generation von Berufseinsteiger\*innen zeichnet sich durch hohe Ansprüche an ihre Arbeitgeber aus, die weit über traditionelle Erwartungen hinausgehen. Für die Gen Z sind Authentizität und Transparenz keine bloßen Zugaben, sondern Grundvoraussetzungen für ihre berufliche Zufriedenheit. Sie möchten in Unternehmen arbeiten, deren Werte und Ziele sie nicht nur theoretisch teilen, sondern die diese Werte in der Praxis glaubwürdig und konsequent umsetzen.

Dies erfordert von Unternehmen ein tiefes Verständnis und eine klare Positionierung: Eine Unternehmensphilosophie und -strategie, die in der täglichen Praxis sichtbar gelebt wird, ist unerlässlich. Die Gen Z

Studien zeigen, dass die Generation Z Werte wie „Purpose“ oder Nachhaltigkeit nicht für sich allein gepachtet hat. Auch ältere Arbeitnehmende verfolgen höhere Ziele als materiellen Wohlstand und Karriere.

prüft kritisch, ob die Versprechen eines Unternehmens mit dessen Handlungen übereinstimmen. Sie ist in einer Zeit aufgewachsen, in der Informationen leicht zugänglich sind und Widersprüche schnell offengelegt werden können. Ein Unternehmen, das beispielsweise Nachhaltigkeit propagiert, jedoch in der Praxis nicht entsprechend handelt, wird von dieser Generation als unglaubwürdig abgestempelt.

Unternehmen müssen sicherstellen, dass ihre internen und externen Handlungen im Einklang mit ihren kommunizierten Werten stehen. Es reicht nicht aus, lediglich ein wohlklingendes Leitbild zu formulieren; die Umsetzung dieser Werte muss in jeder Entscheidung und in jedem Geschäftsprozess sichtbar werden. Die Gen Z erwartet, dass Unternehmen ihre ethischen und sozialen Verantwortungen ernst nehmen und diese als festen Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie verankern.

Folgende Handlungsempfehlungen können Unternehmen als Impuls dienen:

- \ **Authentische und transparente Unternehmenskultur:** Unternehmen sollten auf eine offene Kommunikation setzen, in der Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse eingebunden sind.
- \ **Verankerung der Strategie in der Praxis:** Die Unternehmensphilosophie und -strategie sollten nicht nur formuliert, sondern täglich gelebt werden. Regelmäßige Überprüfungen der Strategie und deren Anpassung an aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen sind notwendig.
- \ **Nachhaltigkeit in allen Geschäftsbereichen:** Nachhaltigkeitsziele müssen fest in der Unternehmensstrategie verankert

sein. Unternehmen sollten ihre ökologische und soziale Verantwortung ernst nehmen und transparent über ihre Fortschritte berichten.

- \ **Sinnstiftende Arbeitsmöglichkeiten:** Unternehmen sollten Möglichkeiten bieten, an Projekten mitzuarbeiten, die einen positiven gesellschaftlichen oder ökologischen Einfluss haben.

### Ist „Purpose“ wirklich eine Generationsfrage?

Eine Überlegung, die am Ende dieses Diskurses aufkommt, ist, ob der Wunsch nach Sinnhaftigkeit im Beruf wirklich eine spezifische Eigenschaft der Gen Z ist oder ob er vielmehr Ausdruck eines breiteren, gesellschaftlichen Wandels darstellt. Studien deuten darauf hin, dass auch Millennials, die Generation X und sogar Babyboomer nach einer Arbeit suchen, die nicht nur materiellen Wohlstand, sondern auch persönliche Erfüllung bietet. So zeigt eine Analyse der Johns Hopkins University (2022), dass die Gen Z ein starkes Bedürfnis nach Authentizität und der Übereinstimmung ihrer Arbeit mit ihren Werten hat. Auch Millennials legen großen Wert auf Sinnhaftigkeit und teamorientiertes Arbeiten. Die Generation X schätzt Unabhängigkeit und eine ausgewogene Work-Life-Balance, während Babyboomer Stabilität und Jobsicherheit priorisieren.

Ist der wachsende Wunsch nach Sinnhaftigkeit also eine Frage der Generation, oder ist er vielmehr ein Zeichen für einen gesellschaftlichen Wandel? Die Digitalisierung und die damit verbundene erhöhte Transparenz haben dazu beigetragen, dass Men-

schen weltweit stärker auf globale Herausforderungen wie Umweltkrisen, soziale Ungerechtigkeiten und ethische Fragen aufmerksam werden.

Vielleicht ist es an der Zeit, zu hinterfragen, ob der Wunsch nach erfüllender Arbeit nicht längst generationsübergreifend geworden ist. Die wachsende Bedeutung von Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeit in Unternehmensstrategien spricht dafür, dass die Nachfrage nach sinnstiftender Arbeit und ethischen Geschäftspraktiken tief in der Gesellschaft verankert ist – unabhängig vom Geburtsjahr. Dieser Wandel könnte darauf hindeuten, dass das Streben nach Sinnhaftigkeit in der Arbeitswelt zu einer grundlegenden Erwartung wird, die alle Generationen eint. Der Wandel zu einer Sinngesellschaft könnte sich als eine der prägendsten Entwicklungen der modernen Arbeitswelt erweisen, die weit über die Gen Z hinausreicht und die Art und Weise, wie wir arbeiten, neu definiert.

### Literatur

**Deloitte (2023):** Deloitte Gen Z and Millennial Survey 2023; [www.deloitte.com/de/de/services/consulting/research/genz-millennial-survey.html](https://www.deloitte.com/de/de/services/consulting/research/genz-millennial-survey.html)

**Johns Hopkins University (2022):** The changing generational values: Examining workplace values from baby boomers to Generation Z; [imagine.jhu.edu/blog/2022/11/17/the-changing-generational-values/](https://imagine.jhu.edu/blog/2022/11/17/the-changing-generational-values/)