METASTUDIE · SEKUNDÄRANALYSE

LEAD.MARK®

GENERATIONEN AM ARBEITSPLATZ

Was die Forschung über Gen Z, Millennials und Babyboomer wirklich zeigt.

Metastudie: Auswertung von 19 Studien – internationale Metaanalysen, deutsche Panel- und Repräsentativstudien, Jugend-, Ausbildungs- und Medienforschung – mit Best Practices für Geschäftsführung und Personalleitung.

ZENTRALER BEFUND

Generationen unterscheiden sich am Arbeitsplatz kaum. Lebensphase, Tätigkeit und Führung erklären weit mehr als der Jahrgang.



19 STUDIEN · EIN BEFUND

19	2	158.000+	64 %
STUDIEN	METAANALYSEN	PERSONEN	HYPOTHESEN WIDERLEGT

INHALT

Was diese Metastudie zeigt.

LEITFRAGE

Unterscheiden sich Generationen am Arbeitsplatz wirklich – und wie sollten Unternehmen in Deutschland junge und ältere Beschäftigte führen?

Diese Metastudie wertet **19 Studien** aus: zwei internationale Metaanalysen, die größte mit über 158.000 Personen, deutsche Panel- und Repräsentativstudien sowie aktuelle Jugend-, Ausbildungs- und Medienstudien. Sie trennt belastbare Befunde von verbreiteten Klischees und übersetzt sie in Entscheidungen für Geschäftsführung und Personalleitung.

01	Executive Summary	Seite 3
02	Methodik und Quellen	Seite 4
03	Der Generationenmythos	Seite 6
04	Was Menschen wirklich unterscheidet	Seite 7
05	Mythen-Check	Seite 8
06	Berufseinstieg heute	Seite 9
07	Mentale Gesundheit	Seite 10
08	Digitale Lebenswelten und KI	Seite 11
09	Führung: Menschen statt Etiketten	Seite 12
10	Best Practice: Rahmen setzen	Seite 13
11	Best Practice: Teams führen	Seite 14
12	Fahrplan und Checkliste	Seite 15
13	Grenzen und Quellen	Seite 16

Teil der Forschungsreihe des LEAD.MARK® Forschungsinstituts

01 · FÜHRUNGSBEDARF
Führungsradar
Was beschäftigt Führungskräfte?

02 · FÜHRUNGSERLEBEN
Leadership Research Report
Wie erleben Mitarbeitende Führung?

03 · PRAXISWIRKUNG
Wirkungsmonitor
Was dokumentieren Führungskräfte nach Trainings?

METASTUDIE
Generationen am Arbeitsplatz
Was sagt die Forschung zu Gen Z, Millennials und Boomern?

Eigene Erhebungen: 01 bis 03. Metastudien werten Studien Dritter aus, zuletzt auch zu hybrider Arbeit.

01 · EXECUTIVE SUMMARY

Führen Sie Menschen, nicht Jahrgänge.

19	2	158.000+	64 %
STUDIEN AUSGEWERTET	METAANALYSEN	PERSONEN IN DER GRÖSSTEN	DER GENERATIONEN-HYPOTHESEN NICHT BESTÄTIGT

Die sechs zentralen Erkenntnisse

1 **Generationenunterschiede sind kaum messbar**
Die größte Metaanalyse findet bei Werten, Zufriedenheit, Bindung und Stress nur geringe Unterschiede. Die meisten erklären Alter und Lebensphase.
RAVID 2024 · COSTANZA 2012

2 **Bildung, Geschlecht und Tätigkeit wiegen schwerer**
Belastende Jobs machen Menschen unzufrieden – egal welcher Generation. Die Gen Z ist in sich so verschieden wie die Belegschaft insgesamt.
FES 2024 · IW 2014

3 **Junge Menschen wollen Sicherheit und Perspektive**
Sichere Zukunft (69 %) und Interesse an der Tätigkeit (68 %) entscheiden die Berufswahl. Bei der Betriebswahl zählt das Arbeitsklima (77 %).
BERTELSMANN 2026

4 **Mentale Gesundheit ist der größte Abbruchtreiber**
23 % der Azubis denken an einen Abbruch. Häufigster Grund ist psychische Belastung (36 %). Ein Drittel traut sich nicht, darüber zu sprechen.
BERTELSMANN 2026 · MENTAL HEALTH 2026

5 **Digital ist eine Frage des Jobs, nicht des Alters**
Basiskompetenzen liegen bei Gen Z, Y, X und Boomern zwischen 49 und 57 %. Mit Bürojob sind es 69 %, ohne 43 %. Nur bei KI zeigt sich ein klarer Altersverlauf.
D21 2025

6 **Führung ist der Hebel**
Arbeitsklima, Ausbilder und Arbeitsbedingungen entscheiden über Bleiben oder Gehen. Das sind Führungsaufgaben, keine Generationenfragen.
BERTELSMANN 2026 · FES 2024

KERNAUSSAGE

Generationenlabels erklären wenig und verleiten zu Fehlentscheidungen. Wirksam ist Führung, die Lebensphase und Person in den Blick nimmt.

02 · METHODIK

So entsteht eine Metastudie.

Diese Ausgabe beruht **nicht auf eigenen Erhebungen** des LEAD.MARK® Forschungsinstituts. Sie ist eine **Sekundäranalyse** veröffentlichter Studien, gewichtet nach Aussagekraft und verdichtet zu belastbaren Kernaussagen.

Die wichtigste Unterscheidung: Alter, Zeitgeist oder Generation?

ALTER	PERIODE	KOHORTE
Lebensphase	**Zeitgeist**	**Generation**
Berufseinstieg, Familie, Karrieremitte, Ruhestandsnähe – verändert Prioritäten bei allen.	Fachkräftemangel, Pandemie, KI – wirkt gleichzeitig auf alle Altersgruppen.	Gemeinsame Prägung eines Jahrgangs – der einzige echte Generationeneffekt.

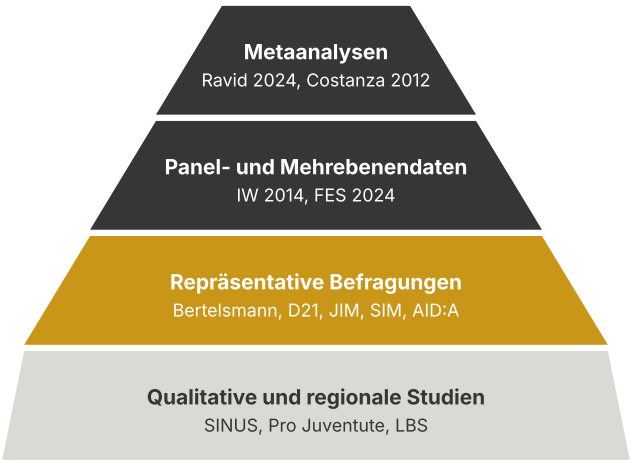
QUELLE: METHODISCHER RAHMEN NACH RAVID 2024 UND FES 2024

Wer heute 25-Jährige mit 55-Jährigen vergleicht, misst vor allem **Lebensphase**. Ein echter Generationeneffekt liegt nur vor, wenn sich Unterschiede auch bei gleichem Alter und unter gleichen Bedingungen zeigen. Genau das prüfen die Metaanalysen, die IW- und die FES-Studie.

Vorgehen in vier Schritten

1. **Auswahl**
   19 Volltexte aus einer Liste von 28 Positionen; Dubletten und Kurzfassungen ausgeschlossen.
2. **Bewertung**
   Evidenzstärke 1 bis 4 nach Design, Stichprobe und Übertragbarkeit.
3. **Abgleich**
   Gesichert ist, was mehrere unabhängige Studien zeigen.
4. **Übersetzung**
   Ableitung von Best Practices für Unternehmen in Deutschland.

Evidenzpyramide dieser Studie



■■■■ Metaanalyse
■■■□ Panel- oder repräsentative Befragung
■■□□ Qualitativ, regional oder Kontextstudie

02 · QUELLENBASIS

19 Studien, eine Synthese.

Vier Studien prüfen Generationenunterschiede am Arbeitsplatz direkt. Die übrigen beschreiben Lebenswelten junger und älterer Menschen und zeigen, was Unternehmen beim Berufseinstieg, bei Gesundheit und Digitalisierung erwartet.

STUDIE	HERAUSGEBER	STICHPROBE	DESIGN	EVIDENZ
Generational differences at work? RAVID 2024 · DE	Ravid, Costanza, Romero, J. Organ. Behav.	143 Stichproben, 158.000+ Personen	Metaanalyse + qualitative Analyse	■■■■
Generational differences in work-related attitudes COSTANZA 2012 · DE	Costanza et al., J. Bus. Psychol.	20 Studien, 19.961 Personen	Metaanalyse	■■■■
Eine Frage des Alters? Erwerbsorientierung und Gen Z FES 2024 · DE	Faas, Friedrich-Ebert-Stiftung	5.061 Befragte	Repräsentative Befragung, multivariat	■■■□
Arbeitsmarktergebnisse Generation Y vs. X IW 2014 · DE	Metzler, Werner, Zibrowius, IW-Trends	Sozio-oekonomisches Panel	Panelanalyse mit Kontrollvariablen	■■■□
D21-Digital-Index 2024/25 D21 2025 · DE	Initiative D21	7.237 Personen ab 14	Repräsentative Befragung	■■■□
Ausbildungsperspektiven 2026 BERTELSMANN 2026 · DE	Bertelsmann Stiftung	1.763 junge Menschen + 1.325 Azubis	Repräsentative Befragung	■■■□
Ausbildungsperspektiven 2025 BERTELSMANN 2025 · DE	Bertelsmann Stiftung	1.755 junge Menschen (14–25)	Repräsentative Befragung	■■■□
Mentale Gesundheit in der Ausbildung MENTAL HEALTH 2026 · DE	Arndt et al., Bertelsmann/IW	Azubis + IW-Personalpanel	Befragung Azubis und Unternehmen	■■■□
Wie ticken Jugendliche? 2024 SINUS 2024 · DE	Calmbach et al., SINUS/bpb	72 Fallstudien (14–17)	Qualitative Lebensweltstudie	■■□□
JIM-Studie 2026 JIM 2026 · DE	mpfs	1.200 Jugendliche (12–19)	Repräsentative Befragung	■■■□
JIM-Studie 2025 JIM 2025 · DE	mpfs	1.200 Jugendliche (12–19)	Repräsentative Befragung	■■■□
Digitales Wohlbefinden JIMPLUS 2026 · DE	mpfs	800 Jugendliche	Befragung	■■□□
SIM-Studie 2024 SIM 2024 · DE	mpfs, KH Freiburg	2.000 Personen ab 60	Repräsentative Befragung	■■■□
AID:A 2023 Blitzlichter AID:A 2023 · DE	Deutsches Jugendinstitut	Bundesweiter Survey, 0–32 Jahre	Survey	■■■□
Jugendstudie 2026 PRO JUVENTUTE 2026 · DE	Pro Juventute	960 Personen (14–25)	Panelbefragung	■■□□
Jugendstudie 2024 PRO JUVENTUTE 2024 · DE	Pro Juventute	1.066 Personen	Panelbefragung	■■□□
KIM-Studie 2024 KIM 2024 · DE	mpfs	1.225 Kinder + Eltern	Repräsentative Befragung	■■□□
miniKIM-Studie 2023 MINIKIM 2023 · DE	mpfs	600 Eltern	Repräsentative Befragung	■■□□
So denken wir! LBS-Kinderbarometer LBS 2020 · DE	Hülster, Müthing	über 10.000 Kinder (9–14)	Schulbefragung	■■□□

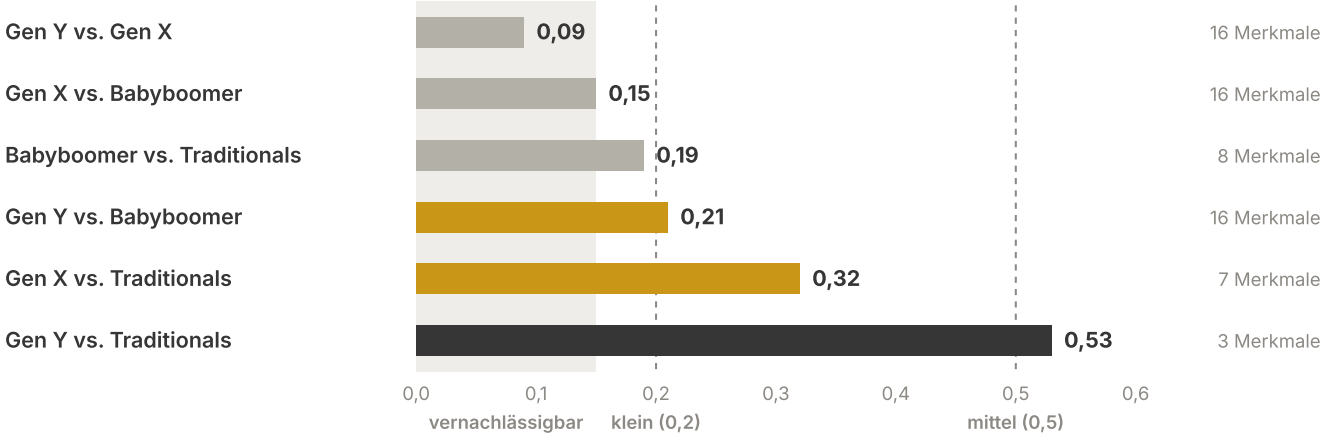
Nicht enthalten, weil kein frei zugänglicher Volltext vorlag: Schröder (2018) Der Generationenmythos, National Academies (2020), ZHAW (2025), Shell Jugendstudie 2024, Trendstudie Jugend in Deutschland 2024, Arbeitsklima Index Österreich 2023. Das LBS-Kinderbarometer liegt nur in der Ausgabe 2020 vor.

03 · DER GENERATIONENMYTHOS

Was die größte Metaanalyse findet: fast nichts.

Die Metaanalyse von Ravid, Costanza und Romero (2024) wertet **143 Stichproben mit über 158.000 Personen** aus – zu Arbeitswerten, Engagement, Zufriedenheit, Bindung, Kündigungsabsicht, Work-Life-Balance und Stress. Das Ergebnis bestätigt die erste Metaanalyse von 2012.

Mittlere Unterschiede je Generationenvergleich (Effektstärke δ)



QUELLE: RAVID 2024, DURCHSCHNITT ÜBER ALLE UNTERSUCHTEN ARBEITSMERKMALE

Die heute relevanten Vergleiche – Gen Y, Gen X und Babyboomer – liegen im vernachlässigbaren bis kleinen Bereich. Größere Werte gibt es nur gegenüber den vor 1946 Geborenen, und dort auf Basis weniger Studien. Kleine Unterschiede bei Bindung und Engagement erklären die Forschenden mit **Alter, Betriebszugehörigkeit und Lebensphase**.

127 vorab formulierte Generationen-Hypothesen



Trotzdem gaben 69 % aller untersuchten Fachartikel generationsbezogene Praxisempfehlungen – auch 31 % der Artikel, die selbst keinerlei Unterschiede gefunden hatten.

QUELLE: RAVID 2024, QUALITATIVE ANALYSE VON 137 FACHARTIKELN

KERNAUSSAGE

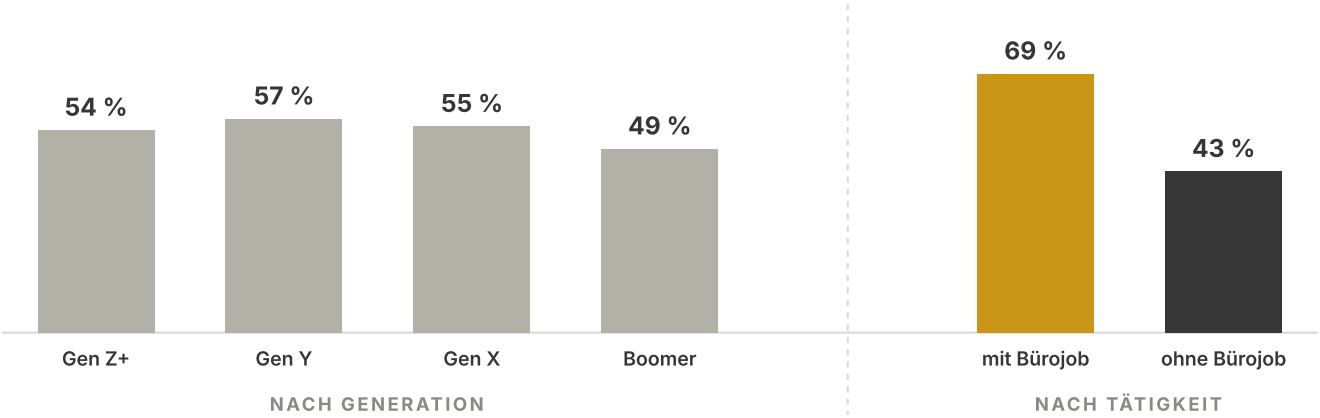
Die Forschung findet keine Generationen, die man unterschiedlich führen müsste. Generationenspezifische Maßnahmen sind vermutlich wirkungslos (Costanza 2012).

04 · WAS MENSCHEN WIRKLICH UNTERSCHEIDET

Der Job prägt mehr als der Jahrgang.

Wenn nicht die Generation – was dann? Die deutschen Studien zeigen klare Treiber: **Bildung, Geschlecht, Lebensphase und vor allem die Art der Tätigkeit.**

Anteil mit allen fünf digitalen Basiskompetenzen



QUELLE: D21 2025, 7.237 PERSONEN AB 14 JAHREN

Was im Job wichtig ist, nach Alter

	GEN Z	GEN Y	GEN X	50–59	60–69
Sicherheit / Einkommen	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■
Vereinbarkeit / Flexibilität	■■□	■■■	■■■	■■□	■■□
Karriere	■■■	■■□	■■□	■□□	■□□

Relative Ausprägung nach FES 2024 (5.061 Befragte), qualitativ zusammengefasst.

Drei Befunde aus Deutschland

- **Gen Z ist nicht anders:** Sie ist in sich so verschieden wie alle Erwerbstätigen zusammen. Geschlecht und Bildung wirken stärker.
- **Belastende Jobs machen alle unzufrieden** – unabhängig von der Generation.
- **Millennials arbeiten nicht weniger aus Haltung:** Teilzeit und mehr erwerbstätige Frauen erklären die Unterschiede.

QUELLE: FES 2024 · IW 2014

KERNAUSSAGE

Wer Bindung und Leistung verbessern will, muss Tätigkeit und Arbeitsbedingungen gestalten – nicht Generationenprofile.

05 · MYTHEN-CHECK

Sieben verbreitete Annahmen im Faktencheck.

Viele Personalentscheidungen beruhen auf Annahmen über „die Jungen“ oder „die Älteren“. So halten sie den Studien stand:

ANNAHME	WAS DIE STUDIEN ZEIGEN	URTEIL
„Die Gen Z will nicht mehr arbeiten.“	Sicherheit und Einkommen sind allen Altersgruppen am wichtigsten. Karriere ist der Gen Z sogar wichtiger als jeder älteren Gruppe. FES 2024	NICHT BELEGT
„Jede Generation hat eigene Werte.“	Bei Arbeitswerten finden die Metaanalysen keine bedeutsamen Unterschiede. Die Effekte liegen meist unter der Schwelle eines kleinen Effekts. RAVID 2024	WIDERLEGT
„Millennials arbeiten weniger.“	Die geringere Arbeitszeit erklärt sich fast vollständig durch mehr erwerbstätige Frauen, mehr Teilzeit und mehr Hochqualifizierte. IW 2014	WIDERLEGT
„Junge wollen vor allem Homeoffice.“	Für Azubis ist das Arbeitsklima ein Muss (77 %). Flexible Arbeitszeiten oder Homeoffice nennen nur 24 % als Muss. BERTELSMANN 2026	NICHT BELEGT
„Die Jugend ist verwöhnt.“	Jugendliche sind bodenständig: Familie, Sicherheit, Leistung und ein guter Job stehen im Mittelpunkt. SINUS 2024	NICHT BELEGT
„Ältere sind digital abgehängt.“	Digitale Basiskompetenzen: Boomer 49 %, Gen Z 54 %. Der Job macht mehr aus: mit Bürojob 69 %, ohne 43 %. D21 2025	TEILWEISE
„Junge nutzen KI viel häufiger.“	ChatGPT nutzen 52 % der Gen Z, 35 % der Gen Y, 22 % der Gen X und 13 % der Boomer. D21 2025	ZUTREFFEND

WARUM SICH DIE MYTHEN HALTEN

69 % der wissenschaftlichen Artikel zu Generationen geben Praxisempfehlungen für einzelne Generationen – oft trotz fehlender Belege. Beratungsangebote und Medien greifen sie auf. Das Ergebnis: **sich selbst erfüllende Stereotype.**

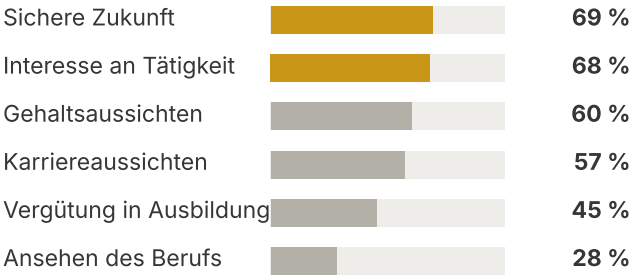
06 · BERUFSEINSTIEG HEUTE

Junge Menschen suchen Sicherheit und ein gutes Klima.

90 %	23 %	29,7 %	88 %
DER AZUBIS SIND ZUFRIEDEN	HABEN AN ABBRUCH GEDACHT	VERTRAGSLÖSUNGSQUOTE	SEHEN AUSBILDUNG ALS GUTE BASIS

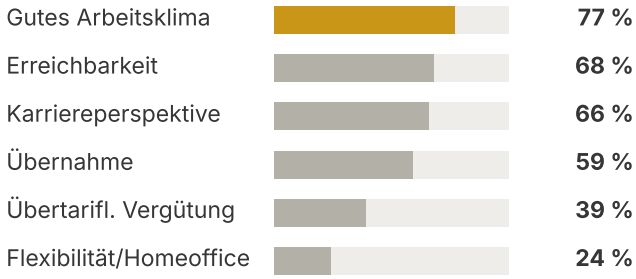
QUELLE: BERTELSMANN 2026

Warum Azubis ihren Beruf wählen



QUELLE: BERTELSMANN 2026, „SEHR WICHTIG“, 1.325 AZUBIS

Was ein Ausbildungsbetrieb bieten muss



QUELLE: BERTELSMANN 2026, „MUSS UNBEDINGT ERFÜLLT SEIN“

Das Bild junger Menschen, die vor allem Flexibilität und Benefits wollen, bestätigt sich nicht. **Sicherheit, Perspektive und ein gutes Miteinander** stehen vorn. Das deckt sich mit der SINUS-Studie: Jugendliche sind bodenständig und wünschen sich einen Platz in der Mitte der Gesellschaft.

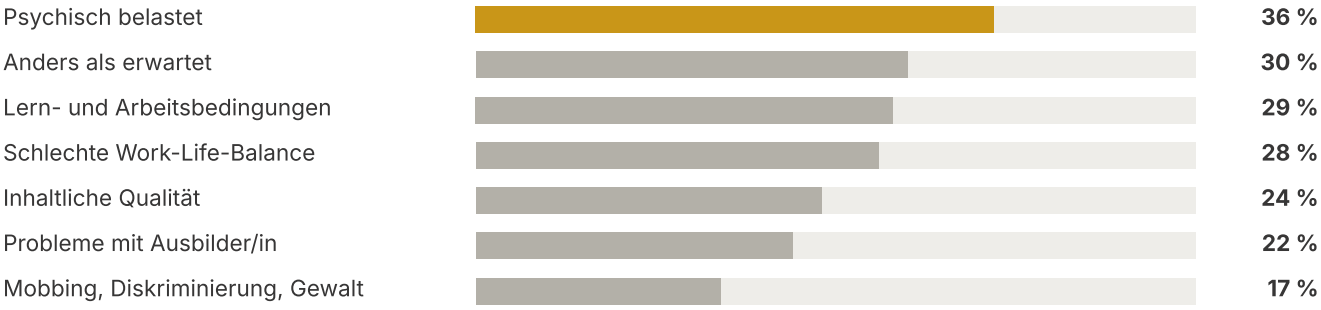
KERNAUSSAGE

Ihr stärkstes Recruiting-Argument ist ein nachweislich gutes Arbeitsklima – und eine klare Perspektive nach der Ausbildung.

07 · MENTALE GESUNDHEIT

Psychische Belastung ist der häufigste Abbruchgrund.

Gründe für Abbruchgedanken bei Azubis



QUELLE: BERTELSMANN 2026, 467 AZUBIS MIT ABBRUCHGEDANKEN ODER -ERFAHRUNG

Die Lage in Zahlen

19,8 %
HÄUFIG EMOTIONAL BELASTET

34,5 %
TRAUEN SICH NICHT, ES ANZUSPRECHEN

Unter stark belasteten Azubis denken 73,6 % an einen Abbruch. Ein Drittel hat sich schon wegen psychischer Belastung krankgemeldet.

QUELLE: MENTAL HEALTH 2026

Was Azubis als hilfreich bewerten



QUELLE: MENTAL HEALTH 2026

Auch in der Schweiz nennen junge Menschen Prüfungen (38 %), die berufliche Zukunft (32 %) und hohe Anforderungen (30 %) als häufigste Stressoren. Das ist **typisch für die Lebensphase Berufseinstieg** – und gestaltbar.

QUELLE: PRO JUVENTUTE 2026

BEST PRACTICE

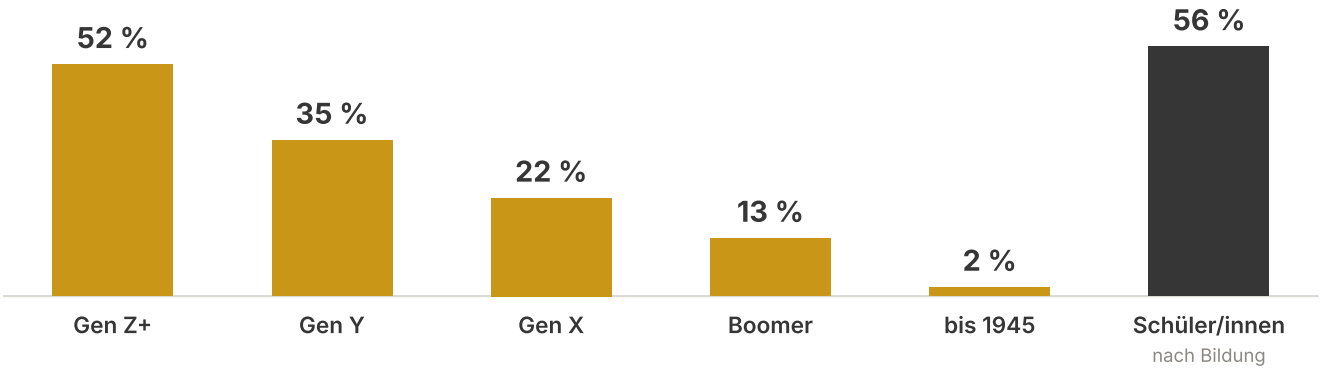
Schaffen Sie vertrauliche Ansprechpersonen und klare Wege, bevor Probleme entstehen. Prävention wirkt besser als Reaktion.

08 · DIGITALE LEBENSWELTEN UND KI

Bei KI zeigt sich ein echter Altersunterschied.

Bei digitalen Basiskompetenzen liegen die Erwerbsgenerationen nah beieinander. Bei **KI** ist das anders: Je jünger, desto selbstverständlicher. Entscheidend ist auch hier der Kontext – Bildung und Tätigkeit.

ChatGPT-Nutzung nach Generation



QUELLE: D21 2025, 7.237 PERSONEN AB 14 JAHREN

92 % DER 12–19-JÄHRIGEN NUTZEN KI	**28 %** NUTZEN KI TÄGLICH	**231** MINUTEN SMARTPHONE PRO TAG	**83 %** DER ÜBER 60-JÄHRIGEN HABEN EIN SMARTPHONE

QUELLE: JIM 2026 · SIM 2024

- **Neue Azubis bringen KI-Routinen mit:** 75 % der jugendlichen KI-Nutzer verwenden KI zum Lernen. Ein Viertel verlässt sich bei Suchanfragen allein auf die KI-Antwort.
- **Ältere holen auf:** Bei den über 60-Jährigen stieg die tägliche Smartphone-Nutzung in drei Jahren um zehn Prozentpunkte auf 73 %.
- **Lernbereitschaft ist ungleich verteilt:** 30 % der Boomer haben sich im letzten Jahr kein neues digitales Wissen angeeignet, bei der Gen Z sind es 14 %.

QUELLE: JIM 2026 · SIM 2024 · D21 2025

BEST PRACTICE

Nutzen Sie den Unterschied: KI-Tandems aus Jung und Erfahren verbinden Tool-Routine mit Urteilsvermögen und Fachwissen.

09 · FÜHRUNG: MENSCHEN STATT ETIKETTEN

Was das für Führung bedeutet.

Die Evidenz ist eindeutig: Unterschiede zwischen Beschäftigten sind real, aber sie verlaufen **entlang von Lebensphase, Tätigkeit und Person** – nicht entlang von Geburtsjahrgängen. Für Führungskräfte heißt das: weniger Schubladen, mehr Gespräche.

LEBENSPHASE

Berufseinstieg, Familiengründung, Pflege, Übergang in den Ruhestand: Prioritäten wechseln mit dem Leben, nicht mit dem Jahrgang.

RAVID 2024 · IW 2014

TÄTIGKEIT

Belastung und Gestaltungsspielraum entscheiden über Zufriedenheit. Hier haben Führungskräfte direkten Einfluss.

FES 2024

PERSON

Motive, Stärken und Belastungsgrenzen sind individuell. Nur das persönliche Gespräch macht sie sichtbar.

SINUS 2024 · MENTAL HEALTH 2026

Die Kosten von Generationen-Schubladen

- **Fehlinvestitionen:** Programme „für die Gen Z“ treffen viele junge Menschen nicht und lassen Ältere außen vor.
- **Sich selbst erfüllende Erwartungen:** Wer Jungen wenig Belastbarkeit unterstellt, gibt ihnen weniger Verantwortung.
- **Konflikte im Team:** Etiketten erzeugen ein „wir gegen die“, wo eigentlich unterschiedliche Lebenslagen dahinterstehen.

QUELLE: RAVID 2024

Vom Etikett zur Entscheidung

STATT …		BESSER …
Benefits-Paket „für die Gen Z“	→	**Arbeitsklima messen und verbessern – für alle**
Annahme: „Junge wollen nur Homeoffice“	→	**Perspektive, Übernahme und Entwicklung zeigen**
Generationen-Workshop im Führungskreis	→	**Training in Gesprächsführung und psychologischer Sicherheit**
„Ältere sind nicht digital“	→	**Weiterbildung nach Tätigkeit, KI-Tandems**
Feedback-Apps für Berufseinsteiger	→	**Regelmäßige Einzelgespräche für jede Person**

KERNAUSSAGE

Gute Führung ist altersfair statt altersspezifisch: gleiche Ansprüche an alle, individuelle Wege für jeden.

10 · BEST PRACTICE FÜR GESCHÄFTSFÜHRUNG UND HR

Acht Hebel für eine altersfaire Personalpolitik.

Ersetzen Sie Generationenprogramme durch Maßnahmen, die an Lebensphasen und Arbeitsbedingungen ansetzen. Sie wirken für alle Altersgruppen.

1
Generationenlabels streichen
Aus Personalstrategie, Employer Branding und Trainings. Ersetzen durch Lebensphasen und Rollen.

2
Lebensphasen-Personalpolitik
Angebote für Einstieg, Familie, Pflege und späte Karriere – unabhängig vom Jahrgang.

3
Arbeitsklima messbar machen
Es ist für 77 % der Azubis ein Muss. Regelmäßig erheben und in Führungsziele aufnehmen.

4
Perspektive zeigen
Übernahme und Entwicklungswege früh und verbindlich kommunizieren.

5
Realistische Einblicke geben
30 % der Abbruchgedanken entstehen, weil die Ausbildung anders ist als erwartet. Praktika und ehrliche Stellenprofile helfen.

6
Mental-Health-Netz aufbauen
Interne Ansprechperson, externe Beratung, Stresstrainings. Zuständigkeiten und Wege festlegen.

7
Digitale Kompetenz für alle
Nur 49 % haben alle Basiskompetenzen. Weiterbildung nach Tätigkeit, nicht nach Alter.

8
Altersgemischte Teams fördern
Tandems und Reverse Mentoring, besonders beim Thema KI.

Wo Unternehmen heute stehen

51,9 %
KONNTEN ALLE AUSBILDUNGSPLÄTZE BESETZEN

61,3 %
BIETEN EIN GESUNDHEITSANGEBOT FÜR AZUBIS

31 %
HABEN EINE INTERNE ANSPRECHPERSON

14 %
NUTZEN EXTERNE PSYCHOLOGISCHE BERATUNG

QUELLE: MENTAL HEALTH 2026, IW-PERSONALPANEL

11 · BEST PRACTICE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Sechs Gewohnheiten altersfairer Führung.

Diese Gewohnheiten setzen dort an, wo die Studien die größten Hebel zeigen: Klima, Erwartungen, Belastung und Entwicklung.

1 **Motive erfragen statt vermuten**
Fragen Sie jede Person nach Sicherheit, Interessen und Zielen. Die Antworten unterscheiden sich innerhalb jeder Altersgruppe stark.
FES 2024 · SINUS 2024

2 **Erwartungen in den ersten 100 Tagen klären**
Aufgaben, Lernziele und Ansprechpersonen offen besprechen. Enttäuschte Erwartungen sind ein Hauptgrund für Abbrüche.
BERTELSMANN 2026

3 **Psychologische Sicherheit herstellen**
Belastung ansprechbar machen, vertraulich bleiben, Wege aufzeigen. Ein Drittel der Azubis schweigt sonst.
MENTAL HEALTH 2026

4 **Feedback für alle, regelmäßig**
Nicht weil „die Jungen" es brauchen, sondern weil klare Rückmeldung allen hilft.
RAVID 2024

5 **Stereotype im Team ansprechen**
Sprüche über „die Gen Z" oder „die Alten" aufgreifen und durch Fakten ersetzen.
RAVID 2024

6 **Wissen in beide Richtungen teilen**
Erfahrung gegen Tool-Routine: KI-Tandems und gemeinsame Lernzeiten.
D21 2025 · JIM 2026

FÜNF FRAGEN FÜR JEDES MITARBEITERGESPRÄCH

1. Was ist Ihnen an Ihrer Arbeit gerade am wichtigsten? · 2. Was belastet Sie im Moment? · 3. Wo möchten Sie sich in den nächsten zwei Jahren entwickeln? · 4. Was brauchen Sie von mir? · 5. Was hat sich in Ihrem Leben verändert, das wir berücksichtigen sollten?

BEST PRACTICE

Ersetzen Sie die Frage „Was will die Gen Z?" durch „Was braucht diese Person in dieser Lebensphase?"

12 · FAHRPLAN UND CHECKLISTE

In sechs Monaten zur altersfairen Führung.

MONAT 1	MONAT 2	MONAT 2–3	MONAT 3–6	MONAT 6
Bestandsaufnahme	**Sprache bereinigen**	**Ausbildung stärken**	**Führung qualifizieren**	**Wirkung messen**
Altersstruktur, Lebensphasen, Abbruch- und Fluktuationsgründe erheben	Generationenlabels aus Strategie, Recruiting und Trainings entfernen	Erwartungen klären, Ansprechpersonen und Hilfewege festlegen	Training altersfaire Führung, Gesprächsführung, Tandems	Klima, Abbrüche und Fluktuation prüfen, nachsteuern

Checkliste für die Geschäftsführung

- ☐ Verwenden wir in Strategie oder Employer Branding Generationenlabels?
- ☐ Kennen wir die Lebensphasen in unserer Belegschaft?
- ☐ Messen wir das Arbeitsklima regelmäßig?
- ☐ Kennen wir unsere Abbruch- und Fluktuationsgründe?
- ☐ Gibt es vertrauliche Ansprechpersonen bei Belastung?
- ☐ Zeigen wir Azubis früh eine verbindliche Perspektive?
- ☐ Fördern wir digitale und KI-Kompetenz nach Tätigkeit?
- ☐ Sind unsere Führungskräfte für altersfaire Führung qualifiziert?

Kennzahlen, die Sie beobachten sollten

- **Vertragslösungen** in Ausbildung und Probezeit
- **Fluktuation** nach Lebensphase und Bereich
- **Arbeitsklima** im Team, jährlich erhoben
- **Krankmeldungen** wegen psychischer Belastung
- **Teilnahme** an digitaler Weiterbildung je Tätigkeit

FAZIT

Der demografische Wandel verlangt nicht fünf Führungsstile für fünf Generationen, sondern einen Führungsstil, der Menschen ernst nimmt – in jeder Lebensphase.

13 · GRENZEN UND QUELLEN

Was die Evidenz trägt – und was nicht.

- **Die Metaanalysen beruhen überwiegend auf US-Studien.** Unterschiede zwischen US- und Nicht-US-Stichproben fanden sich nicht. Deutsche Studien bestätigen das Bild.
- **Viele Jugend- und Medienstudien vergleichen keine Generationen.** Sie beschreiben Lebensphasen und Zeitgeist; ein Kohorteneffekt lässt sich daraus nicht ableiten.
- **Wichtige deutsche Studien fehlen**, weil sie nicht frei zugänglich waren, etwa die Shell Jugendstudie 2024 und Schröders „Generationenmythos“.
- **Die IW-Analyse stammt von 2014** und betrifft Gen Y und X. Für die Gen Z liefern FES 2024 und Ravid 2024 die aktuellen Belege.

Quellenverzeichnis

1. Ravid, D. M., Costanza, D. P., Romero, M. R. (2024): Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation. Journal of Organizational Behavior. doi.org/10.1002/job.2827
2. Costanza, D. P. et al. (2012): Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. Journal of Business and Psychology 27, 375–394.
3. Faas, T. (2024): Eine Frage des Alters? Erwerbsorientierung und die Gen Z. FES diskurs.
4. Metzler, C., Werner, D., Zibrowius, M. (2014): Arbeitsmarktergebnisse und berufliche Ziele der Generation Y im Vergleich zur Generation X. IW-Trends 3/2014.
5. Initiative D21 (2025): D21-Digital-Index 2024/25.
6. Bertelsmann Stiftung (2026): Ausbildungsperspektiven 2026. · (2025): Ausbildungsperspektiven 2025.
7. Arndt, F. et al. (2026): Mentale Gesundheit in der Ausbildung. Bertelsmann Stiftung.
8. Calmbach, M. et al. (2024): Wie ticken Jugendliche? 2024. SINUS-Jugendstudie, bpb.
9. mpfs (2026): JIM-Studie 2026 · JIMplus 2026 · (2025): JIM-Studie 2025, KIM-Studie 2024, SIM-Studie 2024 · (2024): miniKIM-Studie 2023.
10. Deutsches Jugendinstitut (2024): AID:A 2023 Blitzlichter.
11. Pro Juventute (2026, 2024): Jugendstudie.
12. Hülster, M., Müthing, K. (2020): So denken wir! LBS-Kinderbarometer.

LEAD.MARK® FORSCHUNGSINSTITUT

Was bedeuten die Erkenntnisse für Ihr Unternehmen?

Wir zeigen Ihnen, wo Ihre Personalarbeit noch mit Generationen-Schubladen arbeitet – und wie Ihre Führungskräfte Menschen in jeder Lebensphase so führen, dass Bindung, Gesundheit und Leistung wachsen.

LEAD.MARK® Forschungsinstitut
Achern · leadmark.de
Gesprächstermin: termin.leadmark.de/webseite

Diese Metastudie beruht auf veröffentlichten Studien Dritter. Alle Zahlen sind mit ihrer Originalquelle gekennzeichnet.