

# Arbeitsmarkt

## Was die Generation Z will

Die motivationale Wirkung von Erfolgsbeteiligung oder Boni ist nicht nur in der Forschung sehr umstritten. Boni sind selten gerecht, verfehlen oft ihre Wirkung und werden schnell wieder vergessen. Um den eigenen Bonus zu optimieren, werden oft auch grosse Risiken auf Kosten der Unternehmung eingegangen. Zudem werfen Auswüchse von unverhältnismässig hohen Managerboni immer wieder ein schlechtes Licht auf das System der Erfolgsbeteiligung.

Oft werden Erfolgsbeteiligungen von Führungskräften als Instrument zur Mitarbeitendenbindung angewendet. Der Versuch, die Mitarbeitenden nachhaltig an sich zu binden, gelingt jedoch nur ganz wenigen Unternehmen. Allgemein hat die berufliche Wechselbereitschaft der Arbeitnehmenden zugenommen – nur noch sechs von zehn Mitarbeitenden beabsichtigen, in einem Jahr noch bei ihrer derzeitigen Firma zu sein. Daher scheint es umso sinnvoller, extrinsische Anreize in Form von Boni zur Motivation und Bindung der Mitarbeitenden zu hinterfragen.

Die Generation Z ist nicht rebellisch. Warum auch? Es ist alles erlaubt

Nun rüstet sich eine neue Generation für das Berufsleben: Die Generation Z, geboren zwischen 1995 und 2012, wird die Arbeitswelt verändern. Im Kindheitsalter standen die Kinder dieser Generation im Mittelpunkt, wurden oft in Entscheidungen einbezogen, motiviert und gelobt. Ihr Selbstbewusstsein wurde gefördert. Ein sehr enges Verhältnis zu den Eltern und der Familie ist typisch für die um die Jahrtausendwende Geborenen. War es für die vorangehende Generation bislang noch wichtig, eine ausgewogene Work-Life-Balance zu leben, zieht die Generation Z eine klare Trennlinie zwischen Arbeit und Privatleben. Der Fokus liegt im Streben nach Erfüllung, vor allem auch in sozialer und ökologischer



**Daniela Ruoss**  
National Sales Manager  
Mars Schweiz



**Iwan Lisibach**  
Leiter Landi  
Zentralschweiz  
Fenaco

«Die junge Generation hat hohe Erwartungen an ihre Arbeitgeber.»

Hinsicht steht diese klar im Vordergrund. Im Arbeitsumfeld sind sinnstiftende Tätigkeiten und Nachhaltigkeit nicht nur ein Lippenbekenntnis, sondern werden gelebt und somit auch vom Arbeitgeber verlangt. Andererseits grenzt sich die Generation Z auch klar ab. Feste Verträge, ein nettes, kollegiales Umfeld und Selbstverwirklichung ist ihr wichtiger als ein hohes Gehalt oder der mit der Arbeitsstelle verbundene Status. Man könnte sogar sagen, dass die Generation Z wieder traditioneller wird.

Sinnstiftende Arbeit und persönliche Weiterentwicklung werden wichtiger

Die Generation Z erwartet von ihren Arbeitgebern, dass sie ihr die Möglichkeit bieten, sich zu ihren gewünschten Bedingungen persönlich weiterzuentwickeln. Folglich müssen neue Modelle her, die Arbeitnehmende an ein Unternehmen binden. Der Trend geht hin zu einer Flexibilisierung der betrieblichen Nebenleistungen und hin zu weichen Faktoren. Mitarbeitende können etwa wählen zwischen einer Mitgliedschaft im Fitnessstudio, einem Wellnessaufenthalt, zusätzlichen Ferientagen oder einem Sprach- oder fachlichen Weiterbildungskurs. Flexibilität und Freiheit werden auch in Form von Sabbaticals oder bei der Elternzeit und Kinderbetreuung angeboten.

Im Arbeitsmarkt zeichnet sich also ein Wertewandel ab: Eine sinnstiftende Arbeit auszuüben, gewinnt neben den rein finanziellen Motiven der Erwerbstätigkeit immer mehr an Bedeutung. Mit abwechslungsreichen Herausforderungen, individuellen Entwicklungsmöglichkeiten, sicheren Arbeitsverhältnissen, überzeugenden Fringe Benefits sowie wertschätzenden Führungskräften lassen sich die jungen Menschen von einem Unternehmen überzeugen.

Die Autorin und der Autor sind Teilnehmende des Executive MBA der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

## Makro Das Problem sind wir

Was ist die grösste Bedrohung, der unsere Gesellschaft in den kommenden Jahren ausgesetzt ist? Covid-19? Klima? Mangelnde Gleichstellung? Oder Zuwanderung? Nichts von alledem, auch wenn ein Blick auf die öffentliche Diskussion der vergangenen Jahre dies nahelegt. Die grösste Bedrohung für unsere Gesellschaft ist die Art und Weise, wie wir mit diesen Themen umgehen.

Wer die letzten Jahre unseres politischen Diskurses verfolgt hat, muss erschüttert sein über die jeweils monatelang dauernde Einengung unserer Aufmerksamkeit. Seit anderthalb Jahren dreht sich unser Leben scheinbar nur noch um Corona. Davor war die Klimaveränderung das alles dominierende Thema. Afghanistan erinnert uns nun unsanft daran, dass da noch mehr in der Welt passiert als Corona und Klima.

Keine Frage, beides sind zentrale Themen. Wir sind gut beraten, mit beherzter Corona- und Klimapolitik weiterzumachen. Nur, es gibt mehr zentrale Themen für unsere Gesellschaft als diese beiden. Und: Geht die Beschäftigung mit unserer Zukunft nicht auch mit etwas weniger Aufregung, Emotion, Polarisierung?

Natürlich geht das. Das Problem ist, dass vernünftig sein anstrengend ist. Emotionen lassen sich einfacher vermitteln als Sachinformationen – und Emotionen sind interessanter als Zahlen. Wenn aber vor allem Betroffenheit und Haltung «in» und Zahlen «out» sind, dann ist klar, dass wir die Relationen der Dinge untereinander nicht mehr verstehen. Dass es so zu einsei-



«Geht es auch mit weniger Aufregung, Emotion, Polarisierung?»

**Klaus Wellershoff**  
Ökonom, Wellershoff & Partners

tigen Entscheidungen und zu ausser Proportion geratenem Mitteleinsatz in Bezug auf die gerade dominierenden Themen kommt, ist nicht verwunderlich.

«Wir müssen das moralisch Richtige tun»

Nehmen wir das Klima. Seit 14 Jahren publiziere ich dazu mit der Einschätzung, dass Klimawandel vom Menschen gemacht ist und dass Handlungsbedarf besteht. Gleichzeitig muss ich akzeptieren, dass unsere Klimapolitik natürlich das Weltklima nicht beeinflussen kann, dafür sind wir zu klein. Der Ausstoss an Klimagasen der Schweiz beträgt ungefähr einen Tausendstel der weltweiten Emissionen. Dieser Hinweis bedeutet aber nicht, dass wir nicht das moralisch Richtige tun müssen. Das werden auch konservative Klimaskeptiker einsehen. Wer die nachfolgenden Generationen nicht mit Schulden belasten will, kann doch nicht die Klimakosten an die Ungeborenen überwälzen, ohne rot zu werden?

Würden wir heute unseren gesamten Klimagasausstoss kompensieren und eine Netto-null-Position im Jahr 2021 erreichen, würde uns das 3,3 Milliarden Franken kosten. Das entspricht etwas mehr als den Devisenmarktinterventionen der Nationalbank in den vergangenen Sommerferien. Anders ausgedrückt: Gibt es irgendeinen Grund, anzunehmen, dass ein Problem dieser Gröszenordnung den dominanten Stellenwert in der öffentlichen Diskussion haben sollte, den die Klimapolitik aktuell geniesst?

Dass es so weit gekommen ist, liegt an uns selbst. Die Bedrohungen unserer Gesellschaft sind nicht die Themen der Zeit, sondern unser Umgang mit ihnen. Wir sind es, die die Bühne für Covid-19-Leugner und Klimapokalyphtiker bereiten. Es ist unsere Verantwortung als Nutzer der sozialen und der traditionellen Medien, diesem Theater unsere Aufmerksamkeit zu verweigern. Diese Vorstellung kommt uns sonst auf Dauer zu teuer zu stehen.

### DIALOG



**HZ online** 22.8.2021  
«Kommentar: Warum das Stimmungshoch an der Börse Verluste bringt»  
Ich werde sicherlich an meiner Strategie nichts ändern, aber sicherlich eine bestimmte Polsterquote an liquiden Mitteln für diesen Herbst bereithalten, sodass, wenn die halbe Welt sich von der Konsolidierung/Korrektur verführen lässt, ich auf neue Einkaufstouren gehe.  
Barry Demir

**HZ online** 22.8.2021  
«Winzerin Madlaina Erni ist das Gesicht einer neuen Generation von Weinmacherinnen»  
Weine über 5 Euro pro Flasche sind zu teuer. Bei über 100 Franken müsste der Erlös schon zwingend an einen gemeinnützigen Zweck fliessen.  
Jab Lytras



**HZ online** 21.6.2021  
«Die grössten Unternehmen der Schweiz»  
Die @Handelszeitung hat die #Top-500 der grössten Unternehmen der Schweiz und von Liechtenstein für das Jahr 2021 veröffentlicht. Mit einem Umsatz von fast 7 Milliarden liegt die Fenaco auf Platz 39. Auch als #Arbeitgeberin liegen wir auf Platz 65. Von unseren fast 11 000 Arbeitsplätzen befinden sich 60 Prozent im #ländlichen Raum, während der

Schweizer Durchschnitt bei 37 Prozent liegt.  
Fenaco  
@fenaco

**HZ online** 17.8.2021  
«Ende der Deadline»  
#Deadlines machen irgendwann dead. Es gibt nichts auf dieser Welt, das nicht verschoben werden kann. Vermeintlich noch so wichtige #Projekte müssen – aus welchen Gründen auch immer – zeitlich angepasst werden. Das ist gut so und bringt #Gelassenheit in den Alltag.  
Guido H.L.  
@pospsch\_guy



**HZ online** 20.8.2021  
«Vermieter sollen das Lade-Chaos beim E-Auto verhindern»  
Mein Vermieter hat es mir nicht nur erlaubt, er hat gleich selbst Hand angelegt und mir zusammen mit einem Elektriker eine Steckdose montiert. Zurzeit ist mein Auto gerade mit 11 kW am Laden ...  
Erwin Giger

Wenn auf einmal 50 Prozent der Autos an der Dose statt an der Säule hängen,

dann geht das nicht ohne neue AKW und in vielen Ländern eine Sanierung des Stromnetzes.  
Maverin Leutschenbach

Im Winter nützt auch das bisschen Strom nichts, der in Batterien gespeichert ist. Zudem wollen die Leute zu Hause ihr Auto laden und nicht den übrig gebliebenen Strom in der Batterie über Nacht in ein Netz speisen. Sonst steht man nämlich am Morgen mit leerem Akku da.  
Philipp Meier

### Schreiben Sie uns

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Kritik, Lob und Anregungen über folgende Kanäle:  
**E-Mail:** redaktion@handelszeitung.ch  
**Twitter:** twitter.com/handelszeitung  
**Facebook:** facebook.com/handelszeitung  
**Online:** Posten Sie Ihre Meinung auf www.handelszeitung.ch unter einen Artikel