



### LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

die Einstellungen zum Berufsleben in Deutschland sind äußerst divers. Was für den einen idealtypische Arbeitsbedingungen sind, ist für den anderen eine abschreckende Vorstellung. Es wird häufig gesagt, dass diese Unterschiede in den Einstellungen zu Arbeit und Beruf etwas mit der Zugehörigkeit zu verschiedenen Generationen zu tun haben. Generation x sei egoistisch und wenig am Gemeinwohl interessiert, während die Generation y eine sinnerfüllende Arbeit sucht und gleichzeitig viel Wert auf soziale Absicherung legt. Droht ein „Clash der Generationen“?

Hannes Zacher, Professor für Organisations- und Arbeitspsychologie an der Universität Leipzig, hält wenig von diesem postulierten Zusammenhang zwischen Einstellungen und Generationszugehörigkeit. Alles nur Marketingstrategie? Wenn aber die Unterscheidung zwischen den Generationen irreführend ist, wie können Arbeitgeber:innen dann sinnvollerweise mit den pluralen Erwartungen und Einstellungen in Hinblick auf das Arbeitsleben umgehen?

Das sind die Themen in diesem Newsletter. Wir wünschen viel Freude beim Lesen!

Herzliche Grüße

Ihr Career Service-Team

### AKTUELLES

#### Wertewandel am Arbeitsplatz: Wie kann Altersdiversität in Zeiten von New Work gestaltet werden?

Workshop am 15.07.2021 | 12:30 – 15:30 Uhr



Wir geben einen Einblick in die zugrundeliegenden Theorien und kommen über unsere praktischen Wertvorstellungen zum Arbeitsleben ins Gespräch. Im Anschluss an den Workshop diskutieren wir gemeinsam mit Prof. Dr. Hannes Zacher das Modell der Generationen und Generationenunterschiede. [Zur Anmeldung](#)

### Online-Umfrage

des Career Service der Universität Münster zum beruflichen Orientierungsprozess geisteswissenschaftlicher Studierender (noch bis 31.7.). Es gibt drei Einkaufsgutscheine á 50,- € zu gewinnen. [Zur Umfrage](#)

### Remote Work: Mega-Trend oder Notlösung?

Gesprächsrunde am 14.07.2021 | 17:00-18:30 Uhr

Expertinnen von getremote.de geben Tipps und Infos zum Thema ortsunabhängiges Arbeiten: welche Stellen gibt es, für wen eignet es sich, welche Vor- und Nachteile bringt es...? [Zur Anmeldung](#)



### INHALT

Aktuelles	1
Konzept der Generationen	2
Kritik am Generationenkonzept	2
Komplexität des Arbeitslebens	3
Kommende Veranstaltungen	3
Interview	4-5
Tipps   Quellen	6

### BERATUNG auch in der vorlesungsfreien Zeit

Das Studium neigt sich dem Ende, die Bewerbungsphase beginnt... wir beraten Sie gern zur beruflichen Orientierung und geben Tipps zur Gestaltung der Bewerbungsunterlagen: E-Mail an [careerservice@uni-leipzig.de](mailto:careerservice@uni-leipzig.de)

[www.uni-leipzig.de/careerservice](http://www.uni-leipzig.de/careerservice)  
[www.jobportal.uni-leipzig.de](http://www.jobportal.uni-leipzig.de)  
[www.facebook.com/universität.leipzig.career.service](https://www.facebook.com/universität.leipzig.career.service)

## KONZEPT DER GENERATIONEN

Neben Generation x, y und z wird schon von der „Gen Alpha“ gesprochen.

Das Konzept der Generationszugehörigkeit geht davon aus, dass Menschen, die in derselben Zeitspanne geboren wurden, während ihrer Adoleszenz von denselben Ereignissen geprägt werden. Diese Prägung wiederum führe dazu, dass die Angehörigen einer „Generation“ über stark ähnliche Werte und Einstellungen verfügen. Diese lassen sich von den Werten und Einstellungen anderer Generationen klar abgrenzen. Der sogenannten „Gen Z“ der Geburtsjahrgänge 1994-2010 wird beispielsweise nachgesagt, dass ihnen in ihren Kinder- und

Jugendjahren beigebracht wurde, dass es „Gewinner“ und „Verlierer“ gibt und dass sie dementsprechend besonders kompetitiv im Arbeitsumfeld agieren. Demgegenüber wird der Generation Y (1980er–1990er) eine besonders hohe Bereitschaft zu Teamwork zugesprochen. Die Idee der Generationen und Generationenunterschiede beeinflusst Recruitmentstrategien, Führung, Performance Management, Weiterbildungsangebote und vieles mehr.



SILENT GENERATION



BABY BOOM GENERATION



GENERATION X



MILLENNIALS



GENERATION Z



GENERATION ALPHA

Bild: @freepik.com

## KRITIK AM GENERATIONENKONZEPT

>> Es ist unplausibel, warum bestimmte Ereignisse Menschen ab einem bestimmten Alter nicht mehr beeinflussen sollten.

>> Generationenkonstrukte werden von Menschen untersucht, die davon überzeugt sind, dass Generationenunterschiede bestehen. Die Forschung ist deshalb zum Teil selbsterfüllend.

>> Wichtige Prozesse, die in Zusammenhang mit Alter und dem Älterwerden stehen, werden übersehen.

>> Bestimmte Zuschreibungen wiederholen sich: Schon 1976 spricht das Time Magazine von der „Me decade“; 2013 ist es dann die „Me Me Me“ Generation.



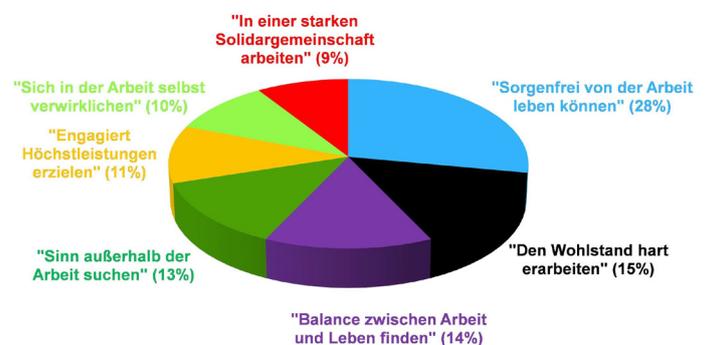
## DIE STEIGENDE KOMPLEXITÄT DES MODERNEN ARBEITSLEBENS

Das moderne Arbeitsleben hat sich rasant verändert. Die Einstellungen zur Arbeit in Deutschland sind über die Generationen hinweg extrem divers. Die Vereinbarkeit von Beruf und privatem Leben oder der Wunsch nach einer sinnerfüllenden Arbeit treten mehr und mehr in den Vordergrund. Dies fand auch die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Auftrag gegebene Studie „**Wertewelten Arbeiten 4.0**“ (2016) heraus.

Diese Wertewelten, so die Studie, sind nicht von sozio-demografischen Faktoren wie Alter, Familie, Ausbildung oder Anzahl der Berufsjahre abhängig. Eine Entsprechung bestimmter Generationen mit bestimmten Wertewelten konnte damit nicht bestätigt werden.

Durch neue Lebensumstände, Flexibilisierung, Individualisierung verändert sich die Arbeitswelt und auch die Werte der Menschen. Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, auf die unterschiedlichsten Wertvorstellungen ihrer Mitarbeiter einzugehen und das Spannungsfeld zwischen steigender Komplexität, geforderter Flexibilität und dem individuellen Bedürfnis nach Selbstverwirklichung aufzulösen.

So unterscheiden die Autor:innen im Ergebnis sieben verschiedene Wertewelten, die sich teilweise diametral gegenüber stehen. Die Vertreter:innen der Wertewelt „Sich in der Arbeit selbst verwirklichen“ befürworten beispielsweise eine zunehmende Individualisierung der Arbeitswelt, während die Vertreter:innen der Wertewelt „In einer starken Solidargemeinschaft arbeiten“ den Zusammenhalt unter Kolleg:innen vermissen.



Grafik: <https://bluepartner.de/blog/arbeiten-4-0-wertewelt-leben/>

## AUSGEWÄHLTE TERMINE IM SOMMERSEMESTER\*

Datum	Format	Veranstaltung	Zeit	Ort
04.08.	Workshop	Der verdeckte Stellenmarkt. Tipps zur aktiven Jobsuche und Initiativbewerbung	10:00-12:00	Online
07.09.	Workshop	Praxisorientiertes Assessment Center-Training zum Trainee Sales Management (mit der Allianz AG)	10:00-17:00	1.27
10.09.	Aktion	Freier Bewerber_innen-Treff: Austausch zu Bewerbung und Jobsuche für Absolvent_innen und Studierende kurz vor dem Abschluss	10:00-12:00	Online
16.09.	Podium	Sprachen wanted! Berufsperspektiven mit einem Sprachstudium	16:00-17:30	Online

\*Bitte finden Sie unser komplettes Veranstaltungsprogramm unter [www.uni-leipzig.de/careerservice](http://www.uni-leipzig.de/careerservice).

Für unsere Workshops, Exkursionen und Praxisgespräche melden Sie sich bitte über das [TOOL](#) an. Sollte ein Kurs ausgebucht sein, lassen Sie sich einfach auf die Warteliste setzen ([anmeldung.careerservice@uni-leipzig.de](mailto:anmeldung.careerservice@uni-leipzig.de)).



## INTERVIEW

MIT RUTH SUSANNE SCHUBERT



© Ruth Susanne Schubert

### Kontakt:

Ruth Susanne Schubert

[kontakt@ruthsusanneschubert.de](mailto:kontakt@ruthsusanneschubert.de)

„IDENTIFIZIERE ICH MICH  
MIT DEN GELEBTEN WERTEN  
DES UNTERNEHMENS,  
DANN HAT DAS GROßEN  
EINFLUSS AUF DIE EMOTIONALE  
MITARBEITERBINDUNG UND DAMIT AUF  
MEINE MOTIVATION UND  
LEISTUNG.“

Ruth Susanne Schubert ist Organisations- und Persönlichkeitsentwicklerin. In ihren Angeboten beschäftigt sie sich damit, wie Führung und Entwicklung, von sich selbst, von Teams und Organisationen in Zeiten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels gelingen kann.

### >>STIMMT ES IHRER ERFAHRUNG NACH, DASS DIE WERTE UND EINSTELLUNGEN IN HINBLICK AUF DAS ARBEITSLEBEN IN DEUTSCHLAND ÄUSSERST DIVERS SIND? ZWISCHEN WELCHEN WERTEN BZW. EINSTELLUNGEN GIBT ES DIE GRÖSSTEN KONFLIKTE?

Jedes System, egal ob eine Familie oder ein Unternehmen, entwickelt eine eigene Kultur mit eigenen Werten und Einstellungen. Kultur entsteht durch konkrete Menschen. Werte werden von konkreten Menschen gelebt. Aus dieser Perspektive und unter Berücksichtigung meiner Erfahrungen, kann ich die Wertediversität bezüglich des Arbeitslebens in Deutschland bestätigen. Ein Konflikt, den ich in den letzten Jahren verstärkt wahrnehme ist der zwischen Werten paternalistischer Führungsvorstellungen (meist unbewusst) und Werten der Selbstorganisation.

Die größten Konflikte gibt es meiner Erfahrung nach allerdings nicht aufgrund unterschiedlicher Werte und Einstellungen, sondern basierend auf einem Mangel an Bewusstheit für die Unterschiedlichkeit und einem Kommunikationsdefizit.

### >>DAS ARBEITSLEBEN IST IM UMBRUCH. ERLEBEN SIE IN IHRER TÄTIGKEIT EINEN WERTEWANDEL IN HINBLICK AUF DAS ARBEITSLEBEN?

Ja, den erlebe ich. Auf der Seite der Arbeitnehmer und oft genug auch Arbeitgeber höre ich in ehrlichen Gesprächen eine tiefe Sehnsucht nach mehr Sinnerleben, Vertrauen und einem für Unternehmen und Mitarbeiter entwicklungsfördernden Miteinander. Diese Sehnsucht in Verbindung mit ökonomischen und ökologischen Faktoren zu denken, ist eine inspirierende Herausforderung bezüglich unserer Werte. Für Arbeitgeber erhöht sich der Veränderungsdruck noch durch Mitarbeitermangel, hohe Fluktuation oder hohe Fehlerquoten. Im besten Fall sucht das Management dann keinen Schuldigen, sondern beginnt das eigene Führungsverhalten zu reflektieren und bewusst zu gestalten.

### >> GIBT ES IHRER ERFAHRUNG NACH WERTE, DIE MAN VERSCHIEDENEN GENERATIONEN ZUSCHREIBEN KANN?

Aus meiner Perspektive erlebe ich das nicht in dieser Eindeutigkeit. Vielmehr nehme ich innerhalb der Generationen eine starke Diversität wahr. Jedes Modell, auch das Generationenkonzept, ist ja ein Versuch, die Wirklichkeit besser zu verstehen. Wir klammern manches aus, fokussieren auf anderes und können sagen, dass unter bestimmten Annahmen bestimmte Aussagen zutreffen. Nur dürfen wir nie vergessen, dass die Realität immer komplexer ist als ihre Abbildungen. Meine Weltanschauung ist ja neben den mich beeinflussten Ereignissen von vielen weiteren Faktoren abhängig. Mein Sicherheitsbedürfnis z.B. ist beeinflusst von meinem Familienstand,



## SERVICE I INTERVIEW

### INDIVIDUELLE BERATUNG BEWERBUNGSUNTERLAGEN-CHECK

Vereinbaren Sie gern einen Termin für eine Beratung am Telefon oder per Videocall mit uns: [careerservice@uni-leipzig.de](mailto:careerservice@uni-leipzig.de)

### CAREER SERVICE FOR INTERNATIONALS

Telefonische Beratung oder per Videocall für internationale Studierende zu Bewerbung und Berufseinstieg in Deutschland  
Terminvereinbarung:

[cs-international@uni-leipzig.de](mailto:cs-international@uni-leipzig.de)

### KONTAKT

Universität Leipzig  
Career Service  
Goethestraße 3-5  
04109 Leipzig

Telefon: +49 341 97-30030

E-Mail: [careerservice@uni-leipzig.de](mailto:careerservice@uni-leipzig.de)

[www.uni-leipzig.de/careerservice](http://www.uni-leipzig.de/careerservice)

[www.jobportal.uni-leipzig.de](http://www.jobportal.uni-leipzig.de)

[www.facebook.com/universitaet.leipzig.career.service](https://www.facebook.com/universitaet.leipzig.career.service)

[career.service](https://www.facebook.com/universitaet.leipzig.career.service)

meinem Alter oder finanziellen Bedürfnissen, mein Bindungsverhalten ist geprägt von familiären Erfahrungen und meine Leistungsbeurteilung hängt stark von der Dauer und meinen Erfahrungen im Unternehmen ab.

### >> WIE KÖNNEN ARBEITGEBER:INNEN MIT UNTERSCHIEDLICHEN WERTEN UND EINSTELLUNGEN AM BESTEN UMGEHEN?

Häufig gehen Mitarbeiter und Vorgesetzte unausgesprochen davon aus, dass sie die gleichen Werte vertreten, auch wenn dies nicht der Fall ist. Werden uns die Unterschiede bewusst, ohne eine Seite abzuwerten, sondern respektieren wir, dass sie da sind, dann ist das ein guter Start.

Denn an der Unterschiedlichkeit entfaltet sich noch nicht der Konflikt. Sondern der entsteht erst, wenn wir denken, es dürfte keine Unterschiede geben oder wenn unsere Beziehung, in dem Fall die Mitarbeiterbindung, diesen Unterschied nicht aushält. Wir wissen, dass Mitarbeiterbindung, insbesondere die emotionale, einen sehr starken Einfluss auf Motivation und Leistungsfähigkeit hat.

Bindung entsteht, wenn Erwartungen immer wieder positiv erfüllt werden. **Dafür müssen wir immer wieder über unsere Erwartungen sprechen.** Bei wiederholten Enttäuschungen und unsicherer, intransparenter Kommunikation kommt es zu Unverständnis, Frustration, Ablehnung, Demotivation und auch die Loyalität zum Arbeitgeber leidet darunter. Kennen wir jedoch unsere eigenen Werte und die des Unternehmens, dann können wir in größerer Klarheit entscheiden, ob und wie wir auf dieser Basis zusammenarbeiten wollen.

### >> WAS VERSTEHT MAN UNTER WERTEORIENTIERTER FÜHRUNGSKULTUR?

Eine wertorientierte Führung fokussiert auf das WIE und WOZU von Führung, unserer Arbeit und dem Miteinander. Wir schauen auf die tatsächlich gelebten Werte und danach, wie diese Werte helfen, Ziele zu erreichen und Sinn aus der Arbeit zu konstruieren.

Sinn-konstruieren müssen wir immer wieder selbst. Das nimmt uns keiner (mehr) ab und genau diese Freiheit stellt uns vor neue Herausforderungen. An dieser Stelle können Werteentwicklungsprozesse sehr wirksam sein.

## TIPPS UND LINKS

### Sie wollen mehr wissen?

#### Persönliche Werte

- \_ Fragebogen zu den Wertewelten Arbeit 4.0: [Welcher Arbeitstyp sind Sie?](#)
- \_ Mehr über die eigenen Werte herausfinden: [www.einguterplan.de](http://www.einguterplan.de)
- \_ Wie die eigenen Werte das Berufsleben beeinflussen: [www.die-werteentwicklung.de](http://www.die-werteentwicklung.de)

#### Generationenkonzept

- \_ Interview von Prof. Wald mit Steffen Hopf (Managing Director von Yahoo Deutschland): [Generation Z - immer online?](#)
- \_ Martin Dachsel führt ein Start-up für E-Sports – und sehr junge Mitarbeiter (brand eins Artikel): [„Ich bin der alte Sack.“](#)

---

#### \*QUELLEN

Rudolph, Cort W.; Rauvola, Rachel S.; Constanza, David P.; Zacher, Hannes: Answers to 10 Questions About Generations and Generational Differences in the Workplace, in: Public Policy & Aging Report, 2020, Vol. 30, No 3, S. 82-88.

Ravoula, Rachel S.; Rudolph Cort W.; Zacher, Hannes : Generationalism : Problems and implications, in: Organisational Dynamics, 2019, Vol. 48, No 4.

Rudolph, Cort W.; Rauvola, Rachel S. ; Costanze, David P.; Zacher, Hannes: Generations and Generational Differences: Debunking Myths in Organizational Science and Practice and Paving New Paths Forward, in: Journal of Business and Psychology, 2020, <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: [Wertewelten Arbeiten 4.0](#), 2016

Jobst-Jürgens, Vanessa: New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung, Wiesbaden: Springer, 2020.

Ohne Herz keine Leistung - [Befragung](#) zum Thema Mitarbeiterbindung in Unternehmen Mitteldeutschlands 2018

Weitere Informationen zu unseren Angeboten finden Sie auch auf

[www.uni-leipzig.de/careerservice](http://www.uni-leipzig.de/careerservice)  
[www.facebook.com/universitaet.leipzig.career.service](https://www.facebook.com/universitaet.leipzig.career.service)  
[www.jobportal.uni-leipzig.de](http://www.jobportal.uni-leipzig.de)