

Motivation kennt kein Geburtsjahr

Faul, fordernd, illoyal? Warum die gängigen Klischees über Generation X, Y und Z im Berufsleben nicht nur irreführend, sondern auch gefährlich für gute Führung, echte Motivation und langfristigen Unternehmenserfolg sind – und wie ein Perspektivwechsel neue Potenziale freilegt.

GENERATION X GILT als loyal und leistungsorientiert, Generation Y als sinngetrieben, Generation Z als anspruchsvoll und wenig belastbar. Doch wie viel Wahrheit steckt in diesen Zuschreibungen? Die Antwort überrascht: deutlich weniger, als gemeinhin angenommen wird.

»Es zahlt sich aus, Klischees zu überwinden. Jede Generation ist besser als ihr Ruf«, erklärt Monika Herbstrith-Lappe (Trainer und Speaker¹). Tatsächlich klaffen Selbst- und Fremdbild weit auseinander. Laut der Generationsstudie des Deutschen Instituts für Altersvorsorge empfinden 40 % der Unter-30-Jährigen und 35 % der Über-60-Jährigen das Bild der eigenen Generation in den Medien als nicht realistisch dargestellt. Während rund zwei Drittel der unter 30-Jährigen sich selbst als lernbereit, anpassungsfähig und flexibel sehen, nehmen ältere Beschäftigte die Generation Z häufig als selbstüberschätzend (74 %), egoistisch (70 %) und mit mangelndem Realitätsbewusstsein (68 %) wahr.

Wenn über Motivation im Arbeitsalltag gesprochen wird, wird sehr schnell in Generationen

gedacht. »Aus unserer Erfahrung greift diese Sichtweise zu kurz und führt in der Praxis häufig zu falschen Schlussfolgerungen«, erklärt Schien Ninan (Geschäftsführer von HPS Training). »Ja, es gibt Unterschiede zwischen den Generationen, und diese Unterschiede müssen berücksichtigt werden. Was jedoch deutlich wichtiger ist: Führungskräfte müssen lernen, unterschiedliche Typen von Menschen zu führen – unabhängig vom Geburtsjahr.«

Gemeinsamkeiten überwiegen die Unterschiede

Der Unterschied zwischen den Generationen Babyboomer, X, Y und Z ist oft viel kleiner als angenommen. Die Kienbaum-Studie aus dem Jahr 2024 zu »Werten und Leistungsanreizen im Generationenvergleich« kommt zu dem Schluss, dass es weniger »Fundamentaldifferenzen« gibt, als stereotype Debatten vermuten lassen. Kernmotive wie Leistung, Anerkennung, Sicherheit und faire Bezahlung sind über die Generationen hinweg ähnlich, werden aber unterschiedlich priorisiert und interpretiert. »Alle drei Generationen reagieren stark auf

¹Zur sprachlichen Gleichbehandlung aller Menschen verwenden wir geschlechtsneutrale Personenbezeichnungen auf Basis des generischen Neutrums. Infos dazu unter generisches-neutrum.com

Anerkennung, faire Bedingungen und Entwicklungschancen. Was wie ein Unterschied aussieht – »Gen Z will nur Flexibilität«, »X will Struktur«, »Y will Teamarbeit« – ist häufig nur ein Nuancenunterschied, nicht eine trennscharfe Trennlinie«, erläutert Monika Herbstrith-Lappe. Studien, die Alters- und Periodeneffekte trennen, zeigen, dass viele beobachtete Unterschiede eher auf die Lebensphase als auf wahre generationelle Differenzen zurückzuführen sind. Ein 25-Jähriger in seiner ersten Festanstellung hat andere Prioritäten als ein 45-Jähriger mit zwei Kindern und Immobilienkredit – unabhängig davon, welcher Generation er angehört.

Mythen über Generationen

Einer der hartnäckigsten Mythen lautet, dass die Generation Z faul und arbeitsunwillig sei. Die Trendstudie »Jugend in Deutschland 2025« der Universität Potsdam widerlegt dies eindrucksvoll: 81 % der jungen Erwerbstätigen arbeiten in Vollzeit – ein deutlich höherer Anteil als bei den Altersgruppen 30 bis 49 (76 %) und 50 bis 69 (69 %). Ebenso viele geben an, für gute Leistungen ihr Bestes zu geben. Studienleiter und Experte für Jugendforschung Simon Schnetzer betont: »Unser Generationenvergleich zeigt, dass die faule Jugend ein Mythos ist. Doch für ihre Leistungsbereitschaft erwartet sie eine gute Arbeitsatmosphäre, Work-Life-Balance und Sicherheit – genauso wie die ältere Belegschaft.«

»Das, was gern als »Generationen-Gap« verkauft wird, ist oft keine tiefe Haltungsspaltung, sondern eher ein Unterschied in Formulierungen und Lebenserfahrungen«, erklärt Monika Herbstrith-Lappe. Die oben zitierte Kienbaum-Studie zeigt, dass die Bandbreite individueller Unterschiede innerhalb einer Generation oft größer ist als die Unterschiede zwischen den Generationen. Unterschiede bestehen eher darin, wie gemeinsame Bedürfnisse gewichtet und artikuliert werden: Jüngere sprechen offener über Work-Life-Balance, psychische Gesundheit und Sinn, während Ältere stärker auf Stabilität und Planbarkeit fokussieren, ohne deshalb weniger Wert auf Sinn oder Fairness zu legen.

»Ein zentrales Missverständnis besteht darin, Motivation primär als Generationenfrage zu behandeln. In Wirklichkeit finden sich alle Motivationstypen in allen Generationen«, betont Schien Ninan. »Es gibt in jeder Altersgruppe Menschen, die stark beziehungsorientiert sind, viel Rückmeldung und Anerkennung brauchen und mit sehr direktem, sachlichem Feedback



Höldrichsmühle

HOTEL - RESTAURANT - EVENTS



Meetings im Grünen





Ihre Location für erfolgreiche Seminare.

Hinterbrühl bei Wien www.hoeldrichsmuehle.at Seit 1786.

Schwierigkeiten haben. Gleichzeitig gibt es in jeder Generation stark leistungsorientierte Typen, die wenig Lob benötigen, klare Ansagen schätzen und sachlich-direktes Feedback nicht nur aushalten, sondern einfordern. Diese Unterschiede haben mehr Einfluss auf Motivation als die Zugehörigkeit zu Generation X, Y oder Z«, ergänzt Schien Ninan.

Ein weiterer verbreiteter Mythos besagt, dass ältere Generationen eine höhere Arbeitsmoral hätten und loyaler seien. »In Wahrheit zeigt die Forschung ein differenzierteres Bild«, erklärt Monika Herbstrith-Lappe. Die Trendstudie »Jugend in Deutschland 2025« belegt, dass viele Junge von starker Belastung durch Stress, hohe Erwartungen und mangelnde Wertschätzung berichten. Jeder Dritte unter 30 fühlte sich im Monat vor der Befragung vom Arbeitsstress ausgebrannt. Dies deutet eher auf Überforderung als auf mangelnde Arbeitsmoral hin.

Schien Ninan: »Was sich über die Generationen hinweg sehr wohl verändert hat, sind die Rahmenbedingungen von Arbeit:

- Jüngere Generationen arbeiten oft in höherem Tempo und erwarten mehr Eigenständigkeit.
- Der Wunsch nach Work-Life-Balance ist breiter akzeptiert und stärker ausgeprägt.
- Klassische lineare Karrierepfade verlieren an Bedeutung; stattdessen steigt der Bedarf an alternativen Entwicklungs- und Spezialisierungswegen.
- Loyalität entsteht weniger über Verweildauer, sondern über Sinn, Entwicklung und Passung.

Diese Faktoren beeinflussen Erwartungen – sie ersetzen jedoch nicht die Notwendigkeit, typgerecht zu führen.«



Monika Herbstrith-Lappe

»Es zahlt sich aus, Klischees zu überwinden. Jede Generation ist besser als ihr Ruf.«
<https://vortrag-motivation-humor.de>

SEMINARE 2026

-  **ERFOLGREICH DURCH VERÄNDERUNG**
Mit Struktur, Haltung und Wirkung
-  **PROJEKTMANAGEMENT**
Von der Ideen zur Umsetzung
-  **KOMMUNIKATION**
Klar auftreten, gezielt wirken

17. & 18. März

14. & 15. April

6. & 7. Oktober

Seminarort: Hotel Rainers - Campus 21 | 2345 Brunn am Gebirge



www.zweiblick.at



abhängig vom Alter der Mitarbeiter Motivation und Engagement wesentlich fördern.

Früher wurde dieses Problem oft pragmatisch gelöst: Man sortierte aus oder baute möglichst homogene Teams. Heute funktioniert das aus zwei Gründen nicht mehr: Erstens lässt der Mangel an qualifizierten Fachkräften diese Selektionslogik nicht mehr zu. Zweitens wissen wir heute, dass diverse Teams leistungsfähiger sind – wenn sie gut geführt werden. Die Herausforderung liegt darin, unterschiedliche Typen zu führen, ohne die Organisation zu fragmentieren.

Die Rolle der Führungskraft

»Zahlreiche empirische Untersuchungen zur Arbeitswelt zeigen, dass die unmittelbare Führungskraft einer der stärksten Hebel für Leistung und Engagement im Unternehmen ist«, weiß Monika Herbstrith-Lappe. Der Gallup Engagement Index Deutschland 2024 offenbart eine besorgniserregende Entwicklung: Nur noch 9 % der Beschäftigten fühlen sich stark mit ihrem Arbeitgeber verbunden – ein historischer Tiefstand seit Beginn der Erhebung im Jahr 2001. Verschiedene Auswertungen und Sekundäranalysen berichten, dass Führungskräfte rund 70 % des Engagements beziehungsweise der Kündigungsbereitschaft beeinflussen. Die Leistungsunterschiede zwischen hoch engagierten und innerlich gekündigten Mitarbeitern können ein Vielfaches betragen.

»Unsere Erfahrung aus der Arbeit mit tausenden Führungskräften zeigt ein wiederkehrendes Muster: Viele Führungskräfte verfügen über einen klar ausgeprägten Führungsstil. Dieser funktioniert gut – allerdings meist nur für bestimmte Mitarbeitertypen«, berichtet Schien Ninan. Trifft dieser Stil auf Menschen, die eine andere Art von Führung brauchen, entsteht schnell Frust. Mitarbeiter fühlen sich nicht gesehen oder falsch angesprochen, die Motivation sinkt, und die Leistung bleibt hinter den Möglichkeiten zurück.

»Der Irrglaube, man müsse jede Generation völlig unterschiedlich motivieren, verstellt oft den Blick auf das Wesentliche: Gute Arbeitsbedingungen motivieren Menschen unabhängig vom Geburtsjahr«, betont Monika Herbstrith-Lappe. Die Forschung zeigt vor allem gemeinsame Erwartungen und nicht scharfe Generationengrenzen. Unterschiedliche Generationen äußern zwar leicht verschiedene Präferenzen für Führungsstile, jedoch schätzen alle Anerkennung, klare Kommunikation und Sinnvermittlung. Empirische Untersuchungen zeigen, dass wertschätzende Kommunikation, transparente Ziele und partizipative Führung un-

Das Vertrauen in Führungskräfte ist dramatisch gesunken, zeigt der Gallup Index. Während 2019 fast die Hälfte der Beschäftigten ihrer direkten Führungskraft vertraute, sind es heute nur noch 21 %. »Am meisten Einfluss auf Produktivität und Motivation der Mitarbeiter hat das Verhalten der direkten Führungskraft insbesondere in kritischen Situationen, in denen Vertrauen, Fairness und Klarheit erlebbar werden«, erläutert Monika Herbstrith-Lappe.

»Der Anspruch an moderne Führung besteht daher nicht darin, drei unterschiedliche Führungskulturen für drei Generationen zu etablieren. Er besteht darin, Menschen differenziert zu führen, Gespräche anzupassen und Motivation individuell zu ermöglichen – innerhalb eines gemeinsamen Rahmens«, fasst Schien Ninan seine Erkenntnisse zusammen.

»Menschen unterschiedlicher Generationen sind sich ziemlich einig, was gute Führung ausmacht. Jüngere Mitarbeiter sind weniger tolerant, schlechte Führung zu akzeptieren und ziehen eher die Reißleine der Kündigung«, so Monika Herbstrith-Lappe.

Die ManpowerGroup-Studie »Generation Potenzial 2025« zeigt, dass 46 % der Generation Z-Arbeitnehmer in Deutschland in Betracht ziehen, ihre aktuelle Position innerhalb der nächsten sechs Monate zu verlassen. Jüngere Generationen arbeiten oft in höherem Tempo und erwarten mehr Eigenständigkeit. Der Wunsch nach Work-Life-Balance ist breiter akzeptiert und stärker ausgeprägt. Klassische lineare Karrierepfade verlieren an Bedeutung.

Die wirtschaftlichen Folgen

Die Deloitte Gen Z und Millennial Survey 2025 zeigt, dass zum vierten Mal in Folge die steigenden Lebenshaltungskosten die größte Sorge der Generation Z und Millennials sind. Fast die



Schien Ninan

»Ein zentrales Missverständnis besteht darin, Motivation primär als Generationenfrage zu behandeln.«
www.hps-training.com

Hälfte von ihnen (48 % der Generation Z und 46 % der Millennials) fühlt sich finanziell unsicher. Diese Sorgen haben Auswirkungen auf ihr Wohlbefinden: So gaben nur 36 % der Generation Z und 39 % der Millennials mit diesen Bedenken an, im letzten Jahr glücklich gewesen zu sein.

Die wirtschaftlichen Auswirkungen schwacher Mitarbeiterbindung sind enorm. Der Gallup Engagement Index beziffert den volkswirtschaftlichen Schaden durch innere Kündigung für 2024 auf 113,1 bis 134,7 Milliarden Euro. »Durch das nicht genutzte Potenzial verlieren Unternehmen kurz- und mittelfristig Milliarden Euro an Umsatz«, warnt Jan-Rainer Hinz (Arbeitsdirektor der EY-Unternehmensberatung). Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung fehlen im Schnitt 2,9 Tage weniger pro Jahr.

»Ebenso klar ist das Bild bei den Demotivatoren: Schlechte Führung, mangelnde Wertschätzung, fehlende Perspektiven und respektlose Kommunikation wirken bei allen Generationen gleichermaßen frustrierend«, erklärt Monika Herbstrith-Lappe. Die Wechselbereitschaft hat sich dramatisch verstärkt. Nur noch 50 % der Beschäftigten planen, in einem Jahr noch beim aktuellen Arbeitgeber zu sein – im Jahr 2018 waren es noch 78 %.

Mentale Gesundheit

Eine der wichtigsten Erkenntnisse der Zenjob-Studie 2024 ist, dass Generation Z ihrer mentalen Gesundheit deutlich mehr Bedeutung beimisst als andere Generationen. Mehr als die Hälfte der Befragten kümmert sich aktiv um ihr Wohlbefinden – sei es durch Meditation, Therapie oder Sport. Sie erwarten, dass Arbeitgeber dies nicht nur verstehen, sondern auch aktiv unterstützen.

Doch mentale Gesundheit ist kein exklusives Thema der jungen Generation. Die wirtschaftliche Unsicherheit, geopolitische Spannungen und die rasante technologische Transformation belasten alle Altersgruppen. Die Trendstudie »Jugend in Deutschland 2025« zeigt, dass das Niveau von Stress (49 %), Erschöpfung (34 %), Selbstzweifel (32 %) und Antriebslosigkeit (30 %) bei jungen Menschen hoch ist. Jeder vierte junge Mensch schätzt den eigenen psychischen Zustand so ein, dass eine Behandlung notwendig wäre.

Unternehmen, die mentale Gesundheit ernst nehmen und entsprechende Unterstützungsangebote schaffen, werden im Wettbewerb um



ÖPWZ-Akademie für Einkauf & Supply Management

3 Kurse – 3 Kompetenzstufen:
Grundkurs – Aufbaukurs – Diplomkurs

Start: 26. Februar 2026
20 Tage | Wien und online

Österreichs Top-Ausbildung seit 50 Jahren:
Talente fördern und halten.
Einkaufsperformance steigern.
Unternehmen stärken.

www.opwz.com



Talente einen Vorteil haben – und zwar generationenübergreifend. Die Jugendstudie 2025 der Universität St. Gallen zeigt, dass für rund 48 % die »negative Energie« im Job ein entscheidender Störfaktor ist. Auf der anderen Seite verdeutlichen die Commitment-Treiber, welche Faktoren die Bindung junger Menschen stärken: interessante Aufgaben, inspirierende Führung und ein positives Unternehmensimage.

Fazit und Schlussfolgerungen

Die zentrale Botschaft der Forschung lautet: Motivationsförderung funktioniert am besten über gemeinsame, gut gestaltete Maßnahmen, nicht über separate Kulturen pro Generation. Die Kienbaum-Studie zeigt, dass Maßnahmen, die Sinn, Autonomie, Feedback und Entwicklungschancen bieten, bei allen Generationen wirken. Organisationen und Mitarbeiter verfolgen oft unterschiedliche Prioritäten. Während Unternehmen auf Aspekte wie Effizienz und Profitabilität fokussiert sind, wünschen sich Mitarbeiter über alle Generationen hinweg flexible Arbeitszeiten, eine überdurchschnittliche Bezahlung und eine positive Unternehmenskultur.

Monika Herbstrith-Lappe fasst abschließend ihre langjährige Erfahrung in der Formel zusammen: »Menschen wollen gemeinsam Sinnvolles bewirken.« □